

**UNIVERZITA PAVLA JOZEFA ŠAFÁRIKA V KOŠICIACH**  
Fakulta verejnej správy



Gabriela Kravčáková a kolektív

**ORGANIZAČNÉ SPRÁVANIE**  
vysokoškolská cvičebnica

KEGA č. 013UPJŠ-4/2013

Košice 2014

## ORGANIZAČNÉ SPRÁVANIE

Autori: doc. Mgr. Gabriela Kravčáková, PhD.  
doc. PhDr. Taťjana Búgelová, PhD.  
Ing. Andrea Čopíková, PhD.  
PhDr. PaedDr. Martina Ferencová, PhD. PhD.  
Ing. Helena Harausová, PhD.  
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
Mgr. Iveta Jeleňová, PhD.  
Ing. Lucie Kamrádová  
Mgr. Marcel Martončík, PhD.  
Ing. Marie Mikušová, Ph.D.  
Mgr. Alena Rusnáková (Moravčíková), PhD.  
PhDr. Vladimír Paukovič, PhD.  
PhDr. Eliška Župová

Recenzent: doc. Ing. Juraj Tej, PhD.

Všetky práva vyhradené. Toto dielo ani jeho žiadnu časť nemožno reprodukovat', ukladať do informačných systémov alebo inak rozširovať bez súhlasu majiteľov práv.

Za odbornú a jazykovú stránku tejto vysokoškolskej cvičebnice zodpovedajú autorky a autori. Rukopis neprešiel redakčnou ani jazykovou úpravou.

Elektronická vysokoškolská cvičebnica pre Fakultu verejnej správy UPJŠ v Košiciach.

Vydavateľ: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach

Príspevok je čiastkovým výstupom grantovej úlohy KEGA č. 013UPJŠ-4/2013

© 2014 Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy

Umiestnenie: <http://unibook.upjs.sk/predaj-vydanych-titulov/fakulta-verejnej-spravy>

Vydanie: prvé

Dostupné od: 15.12.2014

ISBN 978-80-8152-213-0 (CD ROM)

ISBN 978-80-8152-214-7 (e-publikácia)

# OBSAH

ANOTÁCIA .....	4
ANNOTATION .....	5
ÚVOD .....	6
1 ORGANIZAČNÉ SPRÁVANIE .....	8
2 FORMÁLNE ORGANIZÁCIE A BYROKRACIA .....	10
3 PRÁCA A JEJ ROLA V ŽIVOTE ČLOVEKA .....	15
4 NEZAMESTNANOSŤ AKO SOCIÁLNY PROBLÉM, JEJ PRÍČINY A DÔSLEDKY .....	18
5 EMPIRICKÝ SPOLOČENSKOVEDNÝ VÝSKUM .....	23
6 SOCIÁLNY AUDIT .....	44
7 OSOBNOSŤ .....	48
8 PRACOVNÁ SPOKOJNOSŤ .....	50
9 PRACOVNÁ MOTIVÁCIA A MOŽNOSTI JEJ OVPLYVŇOVANIA .....	55
10 LOJALITA V ORGANIZÁCIÍ .....	61
11 PRACOVNÁ SKUPINA .....	65
12 PRACOVNÍ TÝM .....	71
13 TÝMOVÉ ROLE .....	77
14 PRIATEĽSTVÁ A OSAMELOSŤ V ORGANIZÁCIÍ .....	82
15 NEGATÍVNE JAVY NA PRACOVISKU .....	88
16 VEDENIE ZAMESTNANCOV A JEHO ÚČINKY NA OSOBNOSŤ JEDINCA .....	103
17 KOMUNIKÁCIA V ORGANIZÁCIÍ .....	109
18 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU .....	115
19 TALENT MANAGEMENT .....	119
20 UČENIE A UČIACA SA ORGANIZÁCIA .....	128
21 ORGANIZAČNÁ KULTÚRA .....	135
22 SYSTÉM STRATEGICKÉHO VYLADĚNÍ ORGANIZACE - BALANCED SCORECARD .....	142
23 AKCEPTOVÁNÍ RIZIKA V ORGANIZACI .....	160
24 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST ORGANIZACÍ .....	169
25 SOCIÁLNE, KOMUNIKAČNÉ A MANAŽÉRSKE SPÔSOBILOSTI A ICH VYUŽITIE V EURÓPSKEJ VEREJNEJ SPRÁVE .....	171
26 ZOPAKUJTE SI .....	185
LITERATÚRA .....	186
AUTORKY A AUTORI .....	191

## ANOTÁCIA

Vysokoškolská cvičebnica Organizačné správanie obsahovo dopĺňa vysokoškolskú učebnicu s rovnakým názvom a dotvára celkový pohľad na problematiku správania sa ľudí v organizáciách s ohľadom na klasické prístupy i nové trendy v predmetnej problematike. Jej autorky a autori sú vysokoškolskými pedagógmi, vedecko-výskumnými pracovníkmi dvoch slovenských a dvoch českých univerzít a svoje texty tvorili na základe analýz a komparácií teoretických poznatkov z domácich i zahraničných zdrojov, výsledkov výskumov, ale aj monitorovania požiadaviek hospodárskej praxe, kladených na správanie zamestnancov v organizáciách. Predkladaná publikácia má 26 samostatných kapitol so zameraním na prácu, osobnosť, pracovné skupiny a tímy, tímové roly, komunikáciu v organizácii, sociálne, komunikačné a manažérske spôsobilosti, sociálny audit, pracovnú spokojnosť a motiváciu, lojalitu v organizácii, organizačnú kultúru, spoločenskú zodpovednosť v organizácii, talent manažment, riadenie pracovného výkonu, učenie a učiacu sa organizáciu, negatívne javy na pracovisku, nezamestnanosť ako sociálny problém, akceptovanie rizika v organizácii, systém strategického vyladenia organizácie a empirický spoločenskovedný výskum. Každá kapitola obsahuje stručný súhrn informácií k vybranej téme, tézy a otázky na zopakovanie a aktivity s úlohami, v rámci ktorých sú využité inovatívne a kreatívne metódy výučby (prípadové štúdie, hranie rolí, mentálne mapovanie a pod.) s ohľadom na zvýšenie aktívnej participácie študentov, resp. iných účastníkov, aktérov, participantov pri riešení aktuálnych otázok a problémov z praxe. Cvičebnica teda môže slúžiť nielen ako učebný materiál pri vysokoškolskom vzdelávaní, ale aj ako užitočná pomôcka pri rozličných outdoorových či indoorových tréningových aktivitách v rámci procesu vzdelávania v organizáciách, resp. pri interakcii akademickej teórie a hospodárskej praxe.

## **ANNOTATION**

University Exercise Book Organizational Behavior adds content as University Textbook with the same name and completes the overall view of the behavior of people in organizations with respect to the classical approaches and new trends on a subject. The authors are university teachers, scientific researchers of two Slovak universities and two Czech universities and their texts formed the basis of analysis and comparison of theoretical knowledge of both home and foreign resources, research results, as well as monitoring requirements of practice imposed on the behavior of employees organizations. Submitted publication has 26 separate chapters focusing on work, personality, work groups and teams, team roles, communication organization, social, communication and management skills, social audit, job satisfaction and motivation, loyalty to the organization, organizational culture, social responsibility organization, talent management, performance management, learning and learning organization, negative phenomena at work, unemployment as a social problem, acceptance of risk in the organization, system of strategic tuning of organization and empirical social research. Each chapter contains a brief summary of the information on the chosen theme, theses and questions to replicate the tasks and activities in which there are used innovative and creative teaching methods (case studies, role playing, mental mapping, etc.) With a view to increase the active participation of students or other participants, actors in addressing current issues and problems in practice. University Exercise Book may therefore serve not only as a teaching material for higher education, but also as a useful tool in various outdoor and indoor training activities in the process of learning in organizations, or. the interaction of academic theory and economic reality.

## ÚVOD

Človek má pre fungovanie organizácie nezastupiteľný význam a hrá v nej kľúčovú úlohu. Organizáciu tvorí, podieľa sa na jej rozvoji a na dosahovaní jej cieľov. Je na začiatku i konci jej trvania. Jeho správanie sa ovplyvňuje vzťahy i procesy v pracovnom prostredí, má dosah na výkon, produktivitu, efektivitu, kvalitu života, úzko súvisí s úspešnosťou a konkurencieschopnosťou organizácie. Práve preto sa organizačnému správaniu venuje náležitá pozornosť.

Organizačné správanie je multidisciplinárnou vednou disciplínou, ktorá spája poznatky viacerých vedných odborov a integruje ich do zmysluplného celku. Jej obsah tvoria témy súvisiace s vedením ľudí, ich spôsobilosťami, procesmi rozhodovania, motiváciou, komunikáciou, riešením konfliktov, ale aj mnohé ďalšie. Na zdokonaľovanie manažmentu ľudí v pracovnom procese, pre zvyšovanie výkonnosti a dosahovanie efektívnosti a problémy organizačného života však nenazerá len z pohľadu vedeckého výskumu a tvorby odborných téz v akademickom prostredí, ale aj cez prizmu ich aplikácie v reálnych situáciách, v praxi.

Predkladaná interaktívna vysokoškolská cvičebnica má ambíciu osloviť študentov vysokých škôl, primárne je vytvorená pre výučbu predmetu Organizačné správanie, v rámci študijného odboru Európska verejná správa na Fakulte verejnej správy Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, no svojim rozsahom a zameraním má snahu zaujať aj odbornú verejnosť, manažérov i radových zamestnancov organizácií, ale aj záujemcov o problematiku správania sa ľudí v organizáciách vo všeobecnosti. Tvorí ju 26 samostatných kapitol, ktoré odrážajú klasické, ale aj moderné prístupy k riešenej problematike organizačného správania s odkazmi na bohaté domáce i zahraničné zdroje. V záhlaví každej z kapitol je stručný súhrn základných informácií, ktoré podrobne prezentuje učebnica Organizačné správanie. Súhrn čitateľa zorientuje vo fundamentálnych oblastiach a charakteristikách vo vzťahu k práci, osobnosti, pracovným skupinám a tímom, tímovým rolám, komunikácii v organizácii, sociálnym, komunikačným a manažérskym spôsobilostiam, sociálnemu auditu, pracovnej spokojnosti a motivácii, lojalite v organizácii, organizačnej kultúre, spoločenskej zodpovednosti v organizácii, talent manažmentu, riadeniu pracovného výkonu, učeniu a učiacej sa organizácii, ale aj k negatívnym javom na pracovisku, nezamestnanosti ako sociálnemu problému, akceptovaniu rizika v organizácii a systému strategického vyladenia organizácie, to všetko s ohľadom na empirický spoločenskovedný výskum. Po úvodných textoch kapitol nasledujú otázky na zopakovanie a aktivity s úlohami, v rámci ktorých sú využité inovatívne a kreatívne metódy výučby (prípadové štúdie, hranie rolí, mentálne mapovanie a pod.) s ohľadom na zvýšenie aktívnej participácie študentov, resp. iných účastníkov, aktérov, participantov. Cvičebnica tak môže slúžiť nielen ako učebný materiál pri vysokoškolskom vzdelávaní, ale aj ako užitočná pomôcka pri rozličných outdoorových či indoorových tréningových aktivitách v rámci procesu vzdelávania v organizáciách, resp. pri interakcii akademickej teórie a hospodárskej praxe.

Predkladaná vysokoškolská cvičebnica Organizačné správanie je výsledkom práce medzinárodného tímu autoriek a autorov, vysokoškolských pedagógov, vedecko-výskumných pracovníkov a odráža sa v nej ich profesionálna a odborná erudícia ako aj výsledky ich výskumného a pedagogického smerovania. Nadväzuje na vysokoškolskú učebnicu rovnakého

názvu (Organizačné správanie, 2013, umiestnenie: <http://www.upjs.sk/pracoviska/univerzitna-kniznica/e-publikacia/#ff>), ktorú obsahovo dopĺňa.

Univerzálne návody na riešenie problémov so zamestnávaním ľudí, s ich ovplyvňovaním v zmysle dodržiavania noriem a vysokej pracovnej morálky, s nadväzovaním a udržiavaním pozitívnych interpersonálnych vzťahov, atď. neexistujú – ani v teórii, ani v praxi. Ak sa ale autorom a autorkám predkladanej vysokoškolskej cvičebnice, prostredníctvom ich textov, podarí vzbudiť záujem a možno vyvolať zmeny v správaní, v myslení aj vnímaní interakcie ľudí v organizáciách v prospech celej spoločnosti, publikácia splní svoj cieľ.

*Autorky a autori vysokoškolskej cvičebnice*



### **Inštrukcie k používaniu testových súborov**

Vážení používateľa a používateľky cvičebnice Organizačné správanie. Testové súbory boli vytvorené počítačovým softvérom Hot Potatoes, ktorý pracuje na princípe interaktívnej offline html stránky. Cvičenia používajú štandardné kódovanie XHTML 1.1 pre zobrazovanie a JavaScript (ECMAScript) pre interaktivitu. Tieto základné štandardy W3C sú podporované všetkými modernými webovými prehliadačmi, vrátane Internet Explorer 6+, Mozilla 1.2+, Google Chrome, Phoenix, Safari a ďalšie. Aby ste mohli interaktívne html stránky používať, musíte mať vypnuté obmedzenie spúšťania skriptov a ovládacích prvkov ActiveX.

### **Ako na to?**

- Používanie html testov vo webovom prehliadači **Firefox**. Pri Firefoxe 23 a vyššie je spúšťanie skriptov automaticky zabudované. Pri nižšej verzii Firefoxu je potrebné povoliť JavaScript v menu Nástroje(☰) -> Možnosti -> Obsah -> Povolit' JavaScript -> OK.
- Používanie html testov vo webovom prehliadači **Google Chrome**. Tento webový prehliadač už má prednastavené povolené spúšťanie JavaScriptu, v prípade nastaveného nepovolenia je potrebné povoliť JavaScript v menu Nástroje(☰) -> Nastavenia -> Zobrazit' rozšírené nastavenia -> Súkromie -> Nastavenie obsahu -> JavaScript -> Povolit'všetkým webovým stránkam spúšťať JavaScript
- Používanie html testov vo webovom prehliadači **Internet Explorer**. Tento webový prehliadač má prednastavené blokovanie skriptovania, pri otvorení jednotlivého html testu sa zobrazí na spodnej časti obrazovky nasledovný text „V programe internet Explorer je dočasne obmedzené spúšťanie skriptov a ovládacích prvkov ActiveX z tejto webovej stránky“ a je potrebné povoliť blokový obsah. V prípade kompletného testového zošitu sa táto výzva objaví až po otvorení prvého čiastkového cvičenia.



Organizačné správanie je interdisciplinárna aplikovaná vedná disciplína, ktorá sa zaoberá štúdiom správania a interakcií jednotlivcov a pracovných skupín a ich manažmentom v organizáciách a v pracovnom procese. Základom organizačného správania sú behaviorálne vedy. Organizačné správanie je multidisciplinárna aplikovaná vedná disciplína s kontingenčnou orientáciou.

Organizačné správanie sa zaoberá interakciami medzi jednotlivcami ako členmi organizácie; interakciami medzi jednotlivcom a pracovnou skupinou v rámci organizácie; interakciami medzi skupinami v rámci organizácie; interakciami medzi jednotlivcami a skupinami s organizáciou. Predmet organizačného správania je vymedzovaný v štyroch úrovniach, a to štúdium a manažment správania sa jednotlivcov, štúdium a manažment správania sa skupiny, štúdium a manažment organizačných procesov, štúdium a manažment organizačnej dynamiky.

Pre rozvoj poznania využíva organizačné správanie poznatky vied a vedných disciplín, s ktorými má hraničné vzťahy. Vlastné poznatky získava metódami vedeckého výskumu. Zdrojom poznania a rozvoja sú aj empirické poznatky. Poznatky sú využívané jednak pre ďalší rozvoj tejto vednej disciplíny a jednak sú využívané pre spracovanie intervencií (opatrenia za účelom dosiahnutia pozitívnej zmeny) pre praktické využitie, pre rozvoj organizácií (organizačný rozvoj). Diagnóza, plánovanie akcie, intervencia a hodnotenie výsledkov akcie je postup rozvoja organizačného správania.

Organizačné správanie má svoj historický základ. Za významné prístupy sú považované: prístup k manažmentu z hľadiska ľudských vzťahov (30. roky 20. storočia), behaviorálny prístup k manažmentu ľudí (40. roky 20. storočia) a situačný (kontingenčný) prístup k manažmentu ľudí (60. roky 20. storočia).



1. Skúste sa zamyslieť nad témami, ktoré sú v organizačnom správaní aktuálne v súčasnej dobe.
2. Rozhodnite o intervenčných opatreniach, ktoré by ste použili na vyriešenie uvedených problémov. Popis problémovej situácie dotvorte a rozhodnutia zdôvodnite.  
*Problémy:* motivačná úroveň zamestnancov výrazne poklesla; o benefity zamestnanci nemajú záujem; niektorí členovia pracovnej skupiny nepodávajú požadovaný výkon; neformálne vzťahy v skupine negatívne ovplyvňujú plnenie cieľov; neformálny vedúci narúša prácu formálneho vedúceho pracovnej skupiny; jednotlivca pracovná skupina neprijala; informácie sú zdrojom záťaže zamestnancov; v organizácii vznikajú konflikty medzi skupinami (vo vnútri pracovnej skupiny); hodnoty organizačnej kultúry zamestnanci nepreferujú.
3. Na konkrétnom príklade popíšte postup skúmania vybraného problému, ktorý sa v organizácii môže vyskytnúť. Navrhnite intervenčné opatrenia na riešenie problému.





1

**Cieľ.** Osvojiť a upevniť si pojmy z problematiky organizačného správania ako vednej disciplíny.

**Úloha.** Rozdeľte učivo do 3 častí a vymedzte základné pojmy (OS – predmet a charakteristické znaky; Rozvoj poznania v OS; Historické základy OS). Študijnú skupinu rozdeľte do 3 skupín. Každému členovi skupiny pridajte jeden pojem. Jeden člen v každej skupine zdefiniuje / charakterizuje / popíše jeden pojem, čím sa z neho stáva expert. Expert vymedzenie daného pojmu napíše na kartičku. Následne skupina vytvorí pracovný list na jej pridelenú časť učiva. Skupiny si pracovné listy vymenia aj s kartičkami pojmov. Pracovný list skupina vypracuje, pričom môže využívať kartičky pojmov.

2

### Kladenie otázok a analýza problematiky

**Cieľ.** Analyzovať problematiku pomocou vhodných otázok.

**Úloha.** Rozdeľte študijnú skupinu do 3 častí. Úlohou každej skupiny je naštudovať zadanú problematiku (napr. prístup k manažmentu ľudí z hľadiska ľudských vzťahov, behaviorálny prístup k manažmentu ľudí, situačný prístup k manažmentu ľudí). Na základe naučeného skupina naformuluje otázky tak, aby bola možná analýza danej problematiky. Príklad. Situačný prístup k manažmentu ľudí. Aké boli dôvody vzniku situačného prístupu k manažmentu ľudí? Akú premennú do vedenia ľudí zavádza situačný prístup?

Každá skupina určí 2 členov na prezentáciu. Vybraní členovia prezentujú problematiku analyticky ako rozhovor vedca a reportéra. Účelom je dosiahnuť osvojenie a upevnenie poznatkov študijnej skupiny.

3

### Silne štruktúrovaný brainstorming (päťlístok)

**Téma:** organizačné správanie (vecný význam pojmu, nadradené a podradené súvzťažné pojmy).

**Cieľ.** Navrhnuť a obhájiť vlastnú charakteristiku „organizačného správania“.

**Úloha.** Študentom je stručne a motivujúco komunikovaná problematika organizačného správania. Následne sú študenti inštruovaní o postupe metódy „päťlístok“. Študenti pracujú individuálne. Premýšľajú, argumentujú a na základe konsenzu sa vyplňa päťlístok. Do prvého riadku sa napíše téma, o ktorej sa uvažuje a diskutuje. Do druhého riadku sa uvedú 2 prídavné mená, ktoré vystihujú podstatné znaky. Do tretieho riadku sa napíšu 3 slovesá (čo sa s témou deje, môže diať alebo čo téma sama vykonáva). Do štvrtého riadku sa zapíše súvislá veta obsahujúca 4 slová. Do piateho riadku sa napíše 1 slovo, ktoré vystihuje podstatu témy.

**Príklad.**

organizačné správanie  
interdisciplinárna      behaviorálna  
diagnostikuje      skúma      aplikuje  
teória      o jednotlivcoch      a skupinách      v organizácii  
vedná disciplína



Problematikou formálnych organizácií sa zaoberalo v priebehu ich vývoja a inštitucionalizovania viacerých autorov. Medzi najznámejších patria: Max Weber, Talcott Parson, Henry Fayol, Robert K. Merton, Herbert A. Simon, Elton Mayo. Vyprofilovali sa dva smery: **technický smer** a smer orientovaný na **medzilidské vzťahy** (smer "**human relations**").

**Organizácia** je sociálny jav alebo útvar založený na plánovitej koordinácii skupinových aktivít, kontinuálne fungujúci v dôsledku delby práce a hierarchie authority, ktorá smeruje k dosiahnutiu spoločného cieľa. Možno ju chápať ako zámernú činnosť, ktorá vedie k organizovaniu, to znamená k procesu určovania štruktúry radiacej činnosti. Výsledkom tejto činnosti je napríklad podnik.

Väčšina autorov sa zhoduje na dôležitosť takých zásad, ako sú cieľovosť, špecializácia a koordinácia, celistvosť a jedinečnosť, komunikácia, delegovanie. Každá organizácia má: svoj oficiálne stanovený cieľ, je usporiadaná hierarchicky, disponuje autoritou, obsahuje sieť komunikácie, ktorá má umožniť jej činnosť, má viac či menej presne vymedzené vzťahy voči prostrediu, v ktorom pôsobí.

V súčasnom **postmodernom** období pokračuje trend rýchleho rastu podielu nevýrobných organizácií vrátane občianskych. Za ich všeobecné znaky sa považujú: inštrumentálnosť, formálnosť, štruktúra, kultúra.

Medzi špecifické úlohy organizácií verejnej správy možno zaradiť: zabezpečovať kontakt s klientom, poskytovať základné informácie, zabezpečovať úkony súvisiace s evidenciou a registráciou údajov, poradenstvo, riešenie problémov, vydávanie rozhodnutí, ukladanie sankcií (kontrolné úrady).

Medzi najznámejšie **typy** organizácií patria: univerzálna, inštitucionálna, štruktúrna a funkčná. Medzi najznámejšie **druhy** organizácií sa zaradzujú: byrokratické, adhokratické, nerutinné, alternatívne, formálne a neformálne.

Najčastejšie býva termín byrokracie spojovaný s tromi dosť odlišnými okruhmi významu: Politológia rozumie pod byrokraciou **vládu uskutočňovanú cez úrady, cez štátny aparát zložený z menovaných a nie volených členov organizovaný hierarchicky a závislý na legitímnej autorite**. V sociológii a v historických vedách sa do značnej miery pod vplyvom M. Webera rozumie byrokraciou **snaha o racionalizáciu kolektívnych aktivít spočívajúcich vo vytváraní veľkých výrobných a nevýrobných organizácií a právnych systémom, ktoré sú riadené pomocou alternatívnych pravidiel**. V bežnom užívaní označuje byrokracia **nezrozumiteľný spôsob vybavovania pomerne jednoduchých záležitostí, ktorý komplikuje a znepríjemňuje život občanov**.

Za hlavné znaky byrokracie sa v súčasnosti všeobecne považujú: rozhodovanie podľa všeobecných a neosobných pravidiel, stanovenie pevných kompetencií jednotlivým úradníkom, hierarchická štruktúra rozhodovania, odborne školený personál, zamestnanecký

pomer. Ak sú existujúce pravidlá nepostačujúce na riešenie vzniknutej situácie, prijímajú sa nové, podľa ktorých sa riadi a rozhoduje, čím vzniká **bludný kruh**.

**Nedostatky byrokracie:** dehumanizácia - odludštenie, nadbytočnosť byrokracie, byrokratický ritualizmus - samoučelné dodržiavanie predpisov, nekompetentnosť obsadzovania pozície, inercia byrokracie - tendencia pretrvávajúť v nezmenenej podobe aj po zmenách sociálneho prostredia.

Alternatívy k byrokracii: iný charakter moci, iná povaha pravidiel, neformálna sociálna kontrola, sociálne vzťahy, rekrutácia členov a ich kariéra, iný spôsob motivácie, iné sociálne rozvrstvenie, iná horizontálna diferenciacia.



◀◀◀ ZOPAKUJTE SI

1. Čo je podstatou formálnej organizácie ako sociálneho systému?
2. Prečo sú ciele a zásady fungovania pre formálnu organizáciu dôležité?
3. Ktoré funkcie formálne organizácie plnia? Prečo majú byť tieto funkcie účelné?
4. Čo je to byrokracia?
5. Ktoré paradoxy byrokracie poznáte? Prečo sa o nich hovorí ako o paradoxoch?
6. Ktoré znaky byrokracie vyšpecifikoval Weber?
7. Aké je postavenie úradníkov v byrokratickej organizácii?



◀◀◀ AKTIVITY

1

### **Analýza formálnych organizácií**

**Ciel'.** Analyzovať výhody a nevýhody tradičnej formy organizácie a alternatívnej formy organizácie.

#### **Organizácia č. 1: .....**

Rozvrh a organizácia dňa vychádza zo záujmu detí a flexibility ich potrieb. Prestávky si žiaci robia sami podľa svojich potrieb. Rozdelenie predmetov vychádza zo záujmu žiakov, rozvrh je tvorený spolu s deťmi do takej miery, do akej to umožňujú prevádzkové možnosti školy.

Učiteľ je v roli poradcu, partnera a staršieho (skúsenejšieho) kamaráta. Vyučovanie prebieha často formou diskusie, žiaci sú aktívni, nie je za nich preberaná zodpovednosť, môžu sa s dôverou obrátiť na učiteľa, ktorý k nim nepristupuje z pozície nadradeného, z pozície „ja viem lepšie ako ty“. Žiak sám rozhoduje o poradí a rozsahu zadaných úloh: má možnosť zvoliť si, akú úlohu a kedy bude robiť. Dôraz sa kladie na samostatnosť a preberanie zodpovednosti za svoje konanie, avšak rozsah učiva sa musí odučiť, ale cesta, akou sa tam

žiak dostane závisí z veľkej časti na ňom. Pri výučbe sa kladie dôraz na objavovanie vecí a vnútornú motiváciu. Deti sú nútené rozmýšľať, nekladie sa dôraz na memorovanie a reprodukovanie osvojeného učiva. Primárne je dôležitý proces učenia, z ktorého vyplýva sekundárny výsledok (vie - nevie). V prípade, že dieťa je zaujaté procesom, učivo si oveľa rýchlejšie a ľahšie osvojí, pretože ho to motivuje ísť dopredu, obsah učiva ho zaujme. Pri prezentovaní učiva sú zapojené viaceré zmysly, proces nie je statický. Kladie sa dôraz na uvažovanie v súvislostiach. V sociálnej oblasti sa kladie dôraz na spoluprácu v skupinách: deti sa neporovnávajú na základe známok, súťaživosť nemizne celkom, ale prejavuje sa skôr v rovine: čo ten druhý vie a ja ešte nie – dieťa sa dozvedá od učiteľa fakty (ako na tom je s učivom, ako napreduje a čo konkrétne mu ide a čo nie – môže narábať s faktami, nie s emóciou. Taktiež sú deti vedené k ohľaduplnosti voči iným, k poznaniu vlastného prežívania i prežívania iných. Vzdelávanie je možné aj v priestoroch mimo triedu a školu: možnosť pohybu – stolička, lavica, koberec, nie je určené miesto na sedenie. Miesto na sedenie si deti vyberajú sami. Kladie sa dôraz na fyziologické potreby dieťaťa. Dôraz je kladený na rozvoj tvorivosti a iniciatívy, pričom sa využíva množstvo materiálov, pracovných zošitov, stále pribúda nový materiál, s ktorým deti môžu pracovať, aplikujú sa rôznorodé formy a metódy výučby, deti sú aktívne zapojené do procesu – sú nútené sa zapájať, pretože učiteľ to nerobí za nich – je im dovolené ponúkať návrhy na zmeny a realizovať ich.

## **Organizácia č. 2: .....**

Výučba prebieha podľa pevného rozvrhu hodín a jednotnej organizácie dňa: začiatok výučby, časové obmedzenie prestávok a ich pevná organizácia, koniec vyučovania. Využíva sa pri tom zvonenie. Predmety sú pevne rozdelené, žiak nemá možnosť ovplyvniť ich výber a rozdelenie. Učiteľ má monopol na pravdu, ktorú prezentuje žiakom. Vyučovanie minimálne prebieha formou prednášok, vysvetľovania, minimálne formou diskusie, žiaci sú väčšinou pasívni poslucháči. Žiak plní úlohy podľa zadania: domáce úlohy, úlohy na vyučovaní, ktoré žiak väčšinou nemá šancu odkonzultovať, príp. ovplyvniť ich výber. Dôraz sa kladie na pamäťové učenie a jeho memorovanie a na vonkajšiu motiváciu. Deti nie sú nútené rozmýšľať, sú nútené ovládať daný obsah učiva. Nie je dôležitý proces získavania poznatkov, dôležitý je výsledok (vie - nevie). Nekladie sa dôraz na uvažovanie v súvislostiach. Dôraz je kladený na výkonovú súťaživosť, deti sa porovnávajú na základe známok, ktoré nehovoria nič konkrétne, nekonštatujú, nepomenúvajú slabé a silné stránky dieťa a preto sa dieťa nič nedozvedá o svojich dosiahnutých výsledkoch. Výsledok je emócia „som horší – lepší“, ktorá ovplyvňuje a rozhoduje o jeho ďalšom snažení. Vzdelávanie je obmedzené priestorom triedy, nie je možnosť pohybu, je tam striktné vymedzenie priestoru (stolička, lavica, určené miesto sedenia, príp. aj spolusediaceho). Nekladie sa dôraz často na fyziologické potreby dieťaťa. Menší dôraz je kladený na tvorivosť a iniciatívu učiteľov a žiakov. Sú predpísané učebnice, pracovné zošity, dlhé roky nemenené, rovnaký postup, jednotná forma výučby, deti sú pasívni poslucháči, nie aktívne prvky v procese, čo môže viesť k nižšej motivácii.

## **Úlohy**

1. Prečítajte opisy obidvoch organizácií a určte, o aký typ formálnej organizácie ide.
2. Zdôvodnite, prečo ide o vami určený typ formálnej organizácie.
3. Do tabuľky č. 1 napíšte znaky organizácií, ktoré vyplývajú z opisu.

Tabuľka 1 Znak organizácií

Tradičná forma organizácie	Alternatívna forma organizácie

- Analyzujte zistené rozdiely z hľadiska žiaka, učiteľa, organizácie práce, organizovania.
- Do tabuľky č. 2 napíšte výhody a nevýhody oboch typov organizácií z vami vybraných hľadísk.

Tabuľka 2 Výhody a nevýhody

Tradičná forma organizácie		Alternatívna forma organizácie	
Výhody	Nevýhody	Výhody	Nevýhody

- Povedzte, ktorú z uvedených foriem organizácie by ste vybrali pre svoje dieťa. Svoj výber zdôvodnite.

2

### **PRAKTICKÝ PRÍKLAD – vybavenie sociálneho štipendia – opis skúsenosti študenta.**

S vybavením sociálneho štipendia je veľa práce a problémov. Je potrebné predložiť veľké množstvo dokumentov, potvrdení, rôznych čestných prehlásení a iných dokumentov. Študent si na ich vybavenie musí rezervovať veľa času, ktorý strávi na úradoch, ktoré tieto dokumenty vydávajú. Na mnohých úradoch to nie je záležitosť päť minútovej návštevy. Veľa krát sa stalo, že študent musel čakať aj tri až štyri dni, kým mu požadovaný dokument vydali. Ale to nebolo najhoršie. Jednotlivé úrady (daňový, Sociálna poisťovňa, zdravotná poisťovňa, ...) sídlia v rôznych častiach mesta a úradné hodiny sú skoro na každom úrade rovnaké, často krát sa stalo, že študent nestihol „pribehnúť“ na konkrétny úrad včas. Je potrebné byť dobre zorientovaný, ktorý úrad vydáva konkrétne potvrdenie a kedy sú stránkové dni, aby sa zbytočne neplytvalo časom. V nasledujúcom texte sú uvedené niektoré doklady, ktoré musí študent – žiadateľ o sociálne štipendium predložiť. Doklady, ktoré podľa súčasnej platnej legislatívy predkladajú všetci žiadatelia o sociálne štipendium:

- potvrdenie príslušného daňového úradu o podaní, resp. nepodaní daňového priznania za predchádzajúci rok,
- potvrdenie o vzdialenosti medzi miestom trvalého pobytu a miestom štúdia (napr. cestovný lístok, výpis zo stránky SAD, ŽSR),

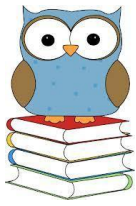
- aktuálne (v mesiaci podania žiadosti) potvrdenie o rodinných prídavkoch na všetky nezaopatrené deti v domácnosti,
- čestné vyhlásenie týkajúce sa prípadného predchádzajúce štúdia na vysokej škole,
- kópiu dokladu totožnosti (občiansky preukaz, pas).

Doklady, ktoré predloží každý študent, ktorý žije v spoločnej domácnosti s rodičmi:

- ročné zúčtovanie preddavkov na daň z príjmov fyzickej osoby za predchádzajúci rok od zamestnávateľa,
- potvrdenie o náhrade mzdy od zamestnávateľa za predchádzajúci rok, resp. potvrdenie o tom, že žiadnu náhradu mzdy nepoberal,
- ak mal rodič viacerých zamestnávateľov, doloží potvrdenie o náhrade mzdy za každého z nich,
- potvrdenie zo Sociálnej poisťovne o vyplatených nemocenských dávkach za predchádzajúci rok, resp. potvrdenie, že žiadne dávky nepoberal,
- čestné vyhlásenie, že v predchádzajúcom roku nepoberal sociálne dávky a štátne sociálne dávky, dôchodky a náhrady poskytované podľa osobitných predpisov.

### **Úlohy**

1. Analyzujte, či ide o prejav byrokracie.
2. Identifikujte prvky byrokratického vybavovania sociálneho štipendia.
3. Analyzujte, ktoré z dokladov sú podľa vás zbytočné a zdôvodnite prečo.
4. Navrhните alternatívy k súčasnému systému vybavovania sociálneho štipendia.



Práca je komplexná ľudská činnosť. Práca je kategória ekonomická, sociologická i psychologická. Každá veda vymedzuje prácu podľa vlastného zamerania štúdia. Práca nie je ľudským motívom. Napriek tomu človek pracuje a prácu (zamestnanie) považuje za dôležitú. Giddens (1989, in Mareš 1994, s. 58) uvádza šesť charakteristík platenej práce, ktoré majú pre život človeka kľúčový význam: (1) peniaze – mzda (plat), (2) úroveň činností, (3) rozmanitosť žitia, (4) štruktúra času, (5) sociálny kontakt, (6) osobná identita.

Činnosťou, tzn. aj pracovnou činnosťou si človek saturuje potreby. Podľa Jahodovej (1979, in Buchtová, 2002) si človek prostredníctvom práce uspokojuje päť základných potrieb: (1) práca vytvára pre zamestnaného človeka reálnu štruktúru času, (2) znamená príležitosť vytvárať a udržiavať interpersonálne vzťahy a zdieľať sociálne skúsenosti, (3) umožňuje jedincovi podieľať sa na dosahovaní vyšších cieľov, (4) definuje jeho osobný status a osobnú identitu, (5) vynucuje si radu aktivít, ku ktorým človek bez zamestnania nie je motivovaný.

Miera saturácie potrieb človeka následne ovplyvňuje jeho vzťah k práci. Vzťah k práci je dnes často používaný pojem, pričom jeho význam je široký. Nachádzame ho vo významoch vzťah k ľuďom na pracovisku, vzťah ku klientom, romantické vzťahy na pracovisku, vzťah k organizácii vytváraný a udržiavaný organizačnou kultúrou a pod. Vzťah k práci nie je problematika nová, v našich podmienkach sa jej intenzívne venoval Rosina (1968), ktorý vymedzuje štyri hlavné formy vzťahu k práci. Ide o vzťah k práci ako takej, vzťah k práci v zmysle povolania a zamestnania, vzťah k aktuálne vykonávanej práci, vzťah ku skôr vykonávanej práci utváraný dodatočne na základe spomienok. Spravidla je pozitívny, pretože človek má tendenciu skôr zabúdať na nepríjemné zážitky. Vzťah k práci môže byť kladný a záporný. V súčasnej spoločnosti má práca mimoriadne dôležité postavenie v rebríčku hodnôt. Väčšinu nášho času venujeme práci a ona je zdrojom definovania seba samého prostredníctvom svojich rolí v zamestnaní a je aj základom posudzovania iných podľa pracovnej činnosti a s ňou spojeným postavením.

Pre organizáciu je práca zdrojom, jej nositeľom je človek, ľudia – ľudské zdroje, ktoré determinujú transformačný proces a vytvárajú hodnoty. Ľudské zdroje sú pri dosahovaní úspešnosti organizácie závažné z toho hľadiska, že mentálne ovplyvňujú konečný efekt podnikania. Významom ľudských zdrojov pre organizáciu sa zaoberá teória intelektuálneho kapitálu.

Intelektuálny kapitál je definovaný ako „kombinácia ľudského kapitálu, štrukturálneho kapitálu a kapitálu vzťahov“ (Dvořáková, 2007, s. 376). Ľudský kapitál je najdôležitejšou zložkou intelektuálneho kapitálu organizácie (know-how pracovníka). Ľudský kapitál nie je stály (vedomosti zastarávajú), preto je nutná jeho reprodukcia a rozvoj. Návratnosť do ľudského kapitálu je spravidla dlhodobá. Ľudský kapitál je ťažko merateľný. Investície do ľudského kapitálu sú relatívne vysoké a tak investora (jednotlivca, organizáciu i spoločnosť) zaujíma návratnosť týchto investícií. Investície do ľudského kapitálu sa často analyzujú prostredníctvom investícií do vzdelávania, pričom toto posudzovanie je porovnateľné s postupmi zisťujúcimi návratnosť investícií do hmotného kapitálu. Investície do vzdelania prinášajú interné a externé efekty. „Interné efekty vznikajú, keď uvedené investície prispievajú k zvyšovaniu odborných a profesionálnych schopností ľudí a zabezpečujú tak rast produktivity zamestnancov. K externým efektom dochádza keď zvyšovaním schopností,

zručností a vedomostí človeka sa zvyšuje tiež produktivita iných zamestnancov“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 27).



◀◀◀ ZOPAKUJTE SI

1. Aký význam má pre vás práca?
2. Boli by ste ochotní nepracovať? Prečo?
3. Vymenujte rozdiely v definíciách práce podľa ekonómov, sociológov a psychologov.



◀◀◀ AKTIVITY

1

**Cieľ.** Analyzovať ekonomické, sociologické a psychologické definície ľudskej práce z hľadiska ich spoločných a rozdielnych znakov.

**Úloha.** Vyhľadajte definície práce formulované ekonómami, sociológmi a psychologmi. Analyzujte definície. Kľúčové slová a charakteristické znaky zapíšte do tabuľky. Vysvetlite rozdielnosti v kontexte ekonomickej, sociologickej a psychologkej vedy. Na základe analýzy formulujte vlastnú definíciu práce.

2

**Téma. Prečo ľudia pracujú?**

**Cieľ.** Identifikovať významy platenej práce podľa výpovedí študentov v študijnej skupine a porovnať ho s klasifikáciou Giddensa (1989, in Mareš, 1994).

**Postup.** Študijnú skupinu rozdeľte do niekoľkých skupín. Úlohou každej skupiny v priebehu 5 minút bude napísať čo najviac významov platenej práce. Následne jednotlivé významy kategorizujte a zapíšte do tabuľky. Vyhodnoťte zistené.

#### Charakteristiky platenej práce (podľa Giddensa, 1989) – príklad

Peniaze	Činnosť	Rozmanitosť žitia	Štruktúra času	Sociálny kontakt	Osobná identita
<i>mzda</i>	<i>zdokonalenie schopností</i>	<i>žijem aj v inom, ako domácom prostredí</i>	<i>usporiadanie činností</i>	<i>interpersonálne vzťahy</i>	<i>sociálna identita</i>
<i>plat</i>	<i>zdokonalenie zručností</i>		<i>denný režim</i>		
<i>odmena</i>	<i>získanie poznatkov</i>				



- 3 Cieľ.** Porozumieť prejavom pozitívneho a negatívneho vzťahu k práci.
- Úloha.** Študijnú skupinu rozdeľte do 2 skupín. Úlohou jednej skupiny bude napísať prejavy správania sa zamestnancov, ktorí majú k vykonávanej práci pozitívny / kladný vzťah. Úlohou druhej skupiny bude napísať prejavy správania sa zamestnancov, ktorí majú k vykonávanej práci negatívny / záporný vzťah. Jednotlivé prejavy správania sa zapíšte do tabuľky. Diskutujte o možných príčinách získania kladného, resp. záporného vzťahu k práci a o možných dôsledkoch.

Príklad

Kladný vzťah k práci	Záporný vzťah k práci
<i>morálna zodpovednosť za vykonanú prácu</i>	<i>morálnou nezodpovednosťou za vykonanú prácu</i>
<i>spokojnosťou</i>	<i>ľahostajnosť</i>
<i>dobrou náladou</i>	<i>nespokojnosť, sklamanie</i>
<i>radosťou z práce</i>	<i>chybovosť, nehospodárnosť</i>
<i>pracovné nasadenie, pracovná ochota</i>	<i>nedisciplinovanosť</i>
<i>disciplinovať</i>	<i>nedostatkom iniciatívy</i>
<i>iniciatívnosť</i>	<i>vyhýbanie sa práci</i>
<i>vynaliezavosťou, tvorivosť, aktivita</i>	<i>pasivita, lenivosť</i>
<i>kvalita práce</i>	<i>nevyužívanie fondu pracovného času</i>

## Literatúra

- ALI TAHA, V., TEJ, J. (2012): *Tvorivé metódy v manažmente*. Prešov: BOOKMAN, s. r. o. ISBN 978-80-89568-48-2.
- ALI TAHA, V., TEJ, J. (2014): *Kreatívne metódy a techniky v manažmente*. Prešov: BOOKMAN, s. r. o. ISBN 978-80-8165-076-5.
- BUCHTOVÁ, B. a kol. (2002): *Nezamestnanosť: psychologický, ekonomický a sociálny problém*. Praha: Grada. ISBN 80-247-9006.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. (2007): *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.
- MAREŠ, P. (1994): *Nezaměstnanost jako sociální problém*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1994. ISBN 80-901424-9-4.
- ROSINA, J. (1968): *Pracovní motivácia a vzťah k práci*. Bratislava: SPN.
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2007): *Efektivní vzělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1904-7.

## 4 NEZAMESTNANOSŤ AKO SOCIÁLNY PROBLÉM, JEJ PRÍČINY A DÔSLEDKY



### ««« SÚHRN KAPITOLY

Nezamestnanosť je jedným zo sociálnych problémov, ktorý výrazne vystupuje do popredia najmä v obdobiach hospodárskych kríz, v ktorých zasahuje značné časti obyvateľstva v ekonomicky aktívnom veku. Zvlášť sú ňou ohrozené tie skupiny obyvateľstva, ktoré sa nedokážu presadiť na trhu práce v dôsledku niektorej zo skupín sociálnych a individuálnych hendikepov, ktorých sú nositeľmi. Je typickým príkladom sociálnej udalosti, pretože postihuje zvyčajne väčší počet ľudí, teda stáva sa masovou, má nepriaznivý vplyv na ekonomickú a sociálnu situáciu celej spoločnosti, zasahuje do života jedinca a narúša pritom aj rodinné spolužitie.

Nezamestnanosť je sociálno-ekonomický jav spojený s existenciou trhu, konkrétne trhu práce. Predstavuje dôsledok a súčasne prejav nerovnováhy na trhu práce, a to medzi ponukou a dopytom po práci. Masová nezamestnanosť je nerovnováhou spôsobenou takou zmenou v dopyte či v ponuke pracovnej sily, ktorá na trhu práce vytvára masovú prevahu na strane jej ponuky. Podľa Mareša (1994) môže k tomu dôjsť:

- znížením dopytu po práci (pri zachovaní jej ponuky, či dokonca pri raste tejto ponuky) či už v dôsledku cyklických kríz alebo v dôsledku technologického pokroku, ktorý vedie k zníženiu potreby živej práce pre produkciu rovnakého rozsahu výroby a služieb;
- zvýšením ponuky na trhu práce (pri zachovaní výšky dopytu po nej, ale dokonca i pri raste tohto dopytu, ak nie je dostatočne rýchly), najmä v dôsledku nových početných výstupov na trhu práce (zvýšená participácia žien, dospievanie silných populačných ročníkov, odstránenie obmedzení vstupu niektorých sociálnych skupín, ako sú napríklad zahraniční pracovníci na trhu práce);
- disproporciou medzi štruktúrou ponuky a dopytu, keď na jednej strane existuje rozsiahla nezamestnanosť a na druhej strane nezanedbateľný počet voľných pracovných miest. To znamená, že nezamestnaní nemajú vlastnosti, ktoré tieto pracovné miesta vyžadujú.

Faktory ovplyvňujúce mieru a dynamiku vývoja nezamestnanosti na Slovensku od začiatku prechodu slovenskej ekonomiky na trhové hospodárstvo až do súčasnosti sú nasledovné:

- hospodárska kríza a útlmové programy v niektorých priemyslových odvetviach,
- nestabilita politického systému,
- nestabilita aparátu štátnej a verejnej správy,
- predchádzajúca a i v súčasnosti pretrvávajúca prezamestnanosť v niektorých odvetviach najmä decíznej sféry,
- priebeh veľkých štrukturálnych zmien v hospodárstve,
- spôsob odštátnenia podnikov,
- nedostatočne rozvinutá štruktúra terciárneho sektora,
- nedostatočná podpora malého a stredného podnikania,

- nedostatok zdrojov pre potreby investičnej výstavby,
- transformácia pôdohospodárskeho sektora,
- vysoká zamestnanosť žien a dôchodcov,
- požiadavkám trhu práce nezodpovedajúca vzdelanostná a kvalifikačná štruktúra absolventov stredných a vysokých škôl,
- regionálne rozdiely v stupni hospodárskeho rozvoja, zamestnanosti a nízka mobilita pracovnej sily,
- deformácie v systéme sociálneho zabezpečenia a aktívnej politiky zamestnanosti.

Tieto faktory ohrozujú kontinuitu vývoja hospodárstva a sociálneho systému spoločnosti: (1) v znižovaní prostriedkov do oblastí nevyhnutných pre spoločenský život a zabezpečenie jeho kontinuity, (2) zvýšením rizika výskytu sociálno-patologických javov, (3) sociálnou izoláciou vyvolanou nezamestnanosťou najviac ohrozených skupín obyvateľstva, (4) ohrozením kvality spoločenských vzťahov a hodnotového systému spoločnosti.

Príčinou vysokej nezamestnanosti v SR sú predovšetkým štrukturálne problémy trhu práce a celkové problémy ekonomiky. Najväčšie problémy vyplývajú z nasledujúcich skutočností:

- regionálne rozdiely v nezamestnanosti a nízka mobilita pracovnej sily,
- nízko platená práca, nezáujem prijať takúto prácu vďaka súčasnému sociálnemu systému,
- vysoký daňový a odvodový klin, veľký rozdiel medzi nákladmi zamestnávateľa a zamestnanca a čistým príjmom zamestnanca,
- rigidita trhu práce, prejavujúca sa vo veľmi nízkom počte zamestnancov, ktorí pracujú na iný než plný úväzok – neflexibilný trh práce,
- diskriminácia v prístupe na trh práce, novým zákonníkom práce bola odstránená, ale v praxi pretrváva, predsudky zamestnávateľov voči mladým matkám, absolventom škôl a Rómom sú realitou,
- nedostatočná vzdelanosť, nevhodná kvalifikačná štruktúra, podstatná časť ľudského kapitálu nezodpovedá aktuálnym potrebám.

Nezamestnaným občanom hľadajúcim zamestnanie podľa zákona NR SR č. 387/1996 Z. z. o zamestnanosti je občan, ktorý:

- nie je zamestnancom, s výnimkou obvinených vo výkone väzby a odsúdených vo výkone trestu odňatia slobody, ak sú zaradení do práce,
- neprevádzkuje, ani nevykonáva samostatnú zárobkovú činnosť, ani činnosť spolupracujúcej osoby,
- nevykonáva zárobkovú činnosť v cudzine,
- nie je spoločníkom spoločnosti s ručením obmedzením, komandistom komandítnej spoločnosti a ani členom družstva,
- nemá pravidelný príjem z inej činnosti a osobne sa na územnom orgáne práce uchádza na základe písomnej žiadosti o sprostredkovanie vhodného zamestnania.

Základnými kritériami, podľa ktorých posudzujeme nezamestnanosť sú miera nezamestnanosti a politika nezamestnanosti.

Nezamestnanosť nie je len ekonomickým, ale aj sociálno-psychologickým existenčným problémom. Stratou práce človek stráca časť svojej identity, začne pochybovať o sebe, svojich schopnostiach, o zmysle svojho bytia. Nič na tom často nezmení, čo je v našich podmienkach skôr výnimočný jav, ani dobré sociálne zabezpečenie. Dôsledky nezamestnanosti, najmä dlhodobej, sú po stránke celospoločenskej, ale i osobnostnej veľmi zlé. K najohrozenejším kategóriám nezamestnaných v Slovenskej republike patria: ľudia s nízkou, resp. so žiadnou kvalifikáciou, mladí ľudia a absolventi škôl, občania so zdravotným postihnutím, občania v pred dôchodkovom veku, ženy, matky, osamelé matky, Rómovia, dlhodobo nezamestnané skupiny osôb.

Dlhodobá nezamestnanosť všeobecne najviac postihuje: nekvalifikovanú pracovnú silu, ženy po materskej dovolenke a ženy s malými deťmi, osoby s kumulovanými osobnostnými a sociálnymi handicapmi, príslušníkov etnických skupín a emigrantov, obyvateľov vidieckych oblastí, zdravotne postihnutých jedincov, starších nezamestnaných, ktorí majú väčšie ťažkosti znovu sa zaradiť do nového zamestnania, mladistvých a absolventov škôl.

Nezamestnanosť ako prejav neschopnosti uspokojovať právo na prácu, vyvoláva celý rad nežiaducich účinkov, ktoré v istých fázach zasahujú nezamestnaného občana, ale aj celú spoločnosť. Ako nezamestnanosť poznačí konkrétneho jedinca, závisí od množstva faktorov. Sú nimi: vek, predchádzajúca prax, dĺžka nezamestnanosti, pohlavie, verejná mienka, sociálna práca s nezamestnanými, ale aj aktívna politika riešenia nezamestnanosti.

Reakcia na stratu zamestnania má u každého jedinca individuálny priebeh. Prepustenie zo zamestnania je traumatizujúcim zážitkom spojeným s dlhodobým stresom. Nezamestnaný človek stráca sociálnu rolu, v súvislosti s ňou dochádza k zhoršeniu jeho spoločenskej prestíže, seba hodnotenia a ekonomického znevýhodnenia. Reakcie na túto záťaž prebiehajú v piatich fázach: (1) fáza šoku, (2) fáza optimizmu a aktívneho hľadania nového zamestnania, (3) fáza prechodu do kategórie dlhodobej nezamestnanosti, (4) fáza adaptácie na štýl života nezamestnaného, (5) fáza pretrvávajúcej nedôvery.

Podľa Jahodovej (In Mareš, 1994) medzi najdôležitejšie dôsledky nezamestnanosti pre jednotlivca patrí:

- rozbitie štruktúry denného času, zmena vnímania času, deprivácia z absencie pravidelných činností;
- sociálna izolácia plynúca zo straty sociálnych kontaktov;
- strata participácie na cieľoch širších skupín a spoločenstiev;
- strata statusu alebo sociálnej dôstojnosti či prestíže pripisovanej osobe na základe jej postavenia v danej spoločnosti;
- rozklad rodinných vzťahov a zmeny postavenia nezamestnaného v rodine;
- strata hodnôt a rešpektu k verejným autoritám, vydelenie sa z hlavného prúdu spoločenského života, spojené často s činnosťami chápanými spoločnosťou ako asociálnymi;
- pokles príjmu a s tým súvisiace zníženie životnej úrovne.

Pri jej riešení nezamestnanosti bude potrebné zohľadňovať nielen jej ekonomické, ale aj sociologické, psychologické, kultúrne a v neposlednom rade i politické a právne aspekty

problému. Osobitnú pozornosť je potrebné venovať tým skupinám obyvateľstva, ktoré už v súčasnosti majú objektívne, či subjektívne problémy s uplatnením sa na trhu práce. V spoločnosti, ktorej základ by mala tvoriť ekonomika založená na poznatkoch, vylúčenie a izolácia týchto skupín sa môže a zrejme (dúfajme, že len v prvých etapách) sa aj bude prehĺbovať. Svedčia o tom v neposlednom rade aj roztvárajúce sa nožnice medzi exklúziou postihnutými skupinami obyvateľstva Slovenska a ostatnou populáciou, ktorých sme svedkami od roku 1989.

Vysoké zastúpenie z trhu práce vylúčených skupín obyvateľstva v ekonomicky aktívnom veku, predznamenáva isté ohrozenie sociálneho konsenzu slovenskej spoločnosti. Už i dnes sa preto ukazuje potreba s týmito skupinami podstatne intenzívnejšie a najmä efektívnejšie pracovať v smere ich začleňovania do trhu práce ako aj ostatných stránok života spoločnosti.



««« ZOPAKUJTE SI

1. Charakterizujte kategóriu nezamestnanosť.
2. Kto je v podmienkach Slovenskej republiky považovaný za nezamestnanú osobu?
3. Akým spôsobom sa v Slovenskej republike vypočítava miera nezamestnanosti
4. Charakterizujte dlhodobú nezamestnanosť, jej príčiny a dôsledky.



««« AKTIVITY

1

### **Analyticko-kritické úvahy o nezamestnanosti a možných intervenciách verejnej správy pri riešení tohto problému**

**Cieľ.** Analýza problémov nezamestnanosti v Slovenskej republike, pokus o odhalenie príčin a možnosti riešenia problémov intervenciou verejnej správy.

**Potrebný čas:** 60 minút (5 minút pre uvedenie problematiky – vyučujúci, 30 minút pre prácu v skupinách, 25 minút pre diskusiu).

**Popis aktivity.** Študenti sú rozdelení do skupín. Každá skupina rieši zadanú otázku (resp. otázky). Riadenú diskusiu vedie vyučujúci. Cieľom je pochopiť nezamestnanosť, jej príčiny a dôsledky a zamyslieť sa nad možnosťami verejnej správy odstrániť negatíva tohto problému.

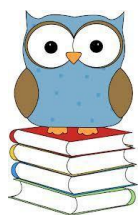
*Otázky pre každú skupinu*

1. Prečo považujeme nezamestnanosť za jeden z najvýznamnejších sociálnych problémov súčasných industriálnych a post industriálnych spoločností?

2. Uved'te sociálno-ekonomické faktory spôsobujúce nezamestnanosť ekonomicky aktívneho obyvateľstva.
3. Aké riziká hrozia spoločnosti pri masovej nezamestnanosti?
4. Ktoré faktory najvýraznejšie ovplyvňujú vysokú mieru nezamestnanosti v Slovenskej republike?
5. Charakterizujte skupiny obyvateľstva v ekonomicky aktívnom veku, ktoré sú najviac ohrozené nezamestnanosťou.
6. Charakterizujte štruktúru nezamestnanosti podľa jej jednotlivých druhov: a) frikčná nezamestnanosť, b) cyklická nezamestnanosť, c) skrytá nezamestnanosť a neúplná nezamestnanosť, nepravá nezamestnanosť, d) štrukturálna nezamestnanosť, e) krátkodobá nezamestnanosť, f) nedobrovoľnú nezamestnanosť, g) dobrovoľnú nezamestnanosť.
7. Ako nezamestnanosť poznačí konkrétneho nezamestnaného jedinca a aké sú fázy vyrovnávania sa s ňou?
8. S akými negatívnymi prejavmi sa môžeme stretnúť u nezamestnaných jedincov?
9. S akými negatívnymi prejavmi sa môžeme stretnúť v rodinnom prostredí nezamestnaných osôb?
10. V čom vidíte najväčšie problémy súvisiace s riešením vysokej nezamestnanosti v Slovenskej republike?
11. Uplatnenie akých nástrojov a opatrení by podľa Vás prispelo k efektívnejšiemu riešeniu nezamestnanosti v Slovenskej republike?

## Literatúra

MAREŠ, P. (1994): *Nezaměstnanost jako sociální problém*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1994. ISBN 80-901424-9-4.



Spoločenskovedný výskum chápeme ako cieľavedomé, systematické a organizované získavanie, spracovanie a interpretáciu informácií o sociálnej dimenzii objektívnej reality. Cieľom empirického spoločenskovedného výskumu je zosúladiť úroveň teoretického poznania konkrétnej oblasti spoločenského života so spoločenskou skutočnosťou a vypracovanie socio-technických opatrení smerujúcich k realizácii spoločensky vytýčených cieľov. Cieľom príspevku bolo podať základnú informáciu o filozofii empirického spoločenskovedného výskumu, o jeho možnostiach ako aj obmedzeniach, o jednotlivých krokoch, ktoré je nevyhnutné pri jeho realizácii akceptovať. Empirický spoločenskovedný výskum pozostáva z niekoľkých fáz resp. etáp. Prípravná etapa je zavŕšená spracovaním projektu výskumu: Projekt výskumu v sebe zahŕňa nasledujúce časti:

- formuláciu cieľov výskumu, charakteristiku problémovej situácie, vymedzenie objektu a predmetu výskumu,
- určenie výskumných hypotéz,
- určenie výberového súboru,
- technicko-organizačné zabezpečenie realizácie výskumu,
- nástroje slúžiace k získavaniu empirického materiálu, výskumné techniky zberu empirických dát, interpretačný plán empirických faktov.

Výsledkom výskumu sú genetická, funkčná a kauzálna analýza, obsiahnutá v poznatkoch o skúmaných sociálnych javoch. Tieto poznatky obsahujú, resp. vyjadrujú určité vlastnosti, skúmaného javu, resp. procesu. Pri vyvodzovaní, indukovaní sociálnych poznatkov dbáme na to aby sme bezpodmienečne vychádzali, len z daného, riadne verifikovaného výskumného materiálu, zo sústavy spoľahlivých empirických faktov, v nijakom prípade nie z vlastných, resp. iných subjektívnych predstáv.



- Čo je to spoločenskovedný výskum, aké sú jeho ciele a akú rolu plní empirický výskum v spoločenských vedách?
- Čo je objektom a čo je predmetom spoločenskovedných výskumov? Pokúste sa na ľubovoľnom (konkrétnom) sociálnom jave vymedziť objekt a predmet potenciálneho empirického výskumu.
- Čo je úlohou projektu empirického spoločenskovedného výskumu a čo musí každý projekt empirického výskumu obsahovať?

4. Čo znamená vymedzenie problému empirického spoločenskovedného výskumu v gnozeologickej a sociologickej rovine?
5. Akú rolu plní existujúca teória týkajúca sa výskumného problému pri projektovaní empirických spoločenskovedných výskumov?
6. Aké kritériá musí spĺňať vymedzenie výskumného problému pri empirickom spoločenskovednom výskume?
7. Akú úlohu plnia hypotézy v spoločenskovedných empirických výskumoch?
8. Aké typy hypotéz poznáme? Uveďte ich základné charakteristiky.
9. Pokúste sa na ľubovoľných (hoci aj fiktívnych) problémoch skonštruovať 3 typy pracovných hypotéz.
10. Uveďte typy a funkcie výberových súborov používaných pri empirických spoločenskovedných výskumoch.
11. Charakterizujte jednotlivé techniky opytovania a uveďte možnosti ich použitia v empirických spoločenskovedných výskumoch.
12. Charakterizujte techniky pozorovania a uveďte svoju predstavu pri skúmaní akého sociálneho javu by ste ich použili.
13. Charakterizujte techniku štúdia dokumentárnych prameňov.
14. Uveďte aké ciele sa sledujú v interpretačnej fáze výsledkov spoločenskovedného výskumu a zásady, ktorými by sa mal výskumník riadiť v jeho interpretačnej fáze.



## VÝSKUMNÉ TECHNIKY OPYTOVANIA DOTAZNÍK, ANKETA, TECHNIKA RIADENÉHO ROZHOVORU

### Edukačné ciele

1. Oboznámiť študentov s 2 najčastejšie používanými výskumnými technikami používanými v empirických spoločenskovedných výskumoch.
2. Oboznámiť ich s výhodami a s možnosťami použitia výskumnej techniky dotazníka a rozhovoru. Ako aj s ich obmedzeniami.
3. Poukázať na možnosti konštrukcie a jednotlivé typy otázok používaných v týchto výskumných technikách.

1

### **DOTAZNÍK**

Sociologická výskumná metóda – jeden zo spôsobov získavania empirických faktov. Výskumná technika dotazníka, sa vypracováva podľa presne určených zásad. Dotazník vyplňa sama skúmaná osoba. Jeho výhodou je, že umožňuje získať v pomerne krátkom čase a s pomerne malými nákladmi množstvo faktov od veľkého množstva osôb. Svojou povahou je prevažne metódou extenzívneho skúmania spoločenských javov, najmä javov subjektívneho



charakteru. S výhodou sa používa tam, kde ide o získavanie pomerne jednoduchých faktov od relatívne početných súborov.

Pri aplikácii dotazníka v sociologickom výskume je nevyhnutné vyriešiť predovšetkým tieto otázky:

1. Presne si ujasniť jav - predmet výskumu, o ktorom sa má získať sústava empirických faktov. Z analyzovať základné znaky (vlastnosti) javu a jeho súvislosti s inými javmi, čiže uskutočniť teoreticko-empirickú analýzu javu. Ide tu o vylúčenie takých znakov, momentov javu, ktoré by boli evidentnými priamymi alebo nepriamymi indikátormi jeho spoločenského fungovania a ktoré by umožňovali jeho objektívne štúdium.
2. Rozhodnúť, či povaha javu, alebo niektorá z jeho stránok pripúšťa použitie dotazníka ako výskumnú metódu a v akej miere.
3. Uvážiť, či väčšina osôb, na ktoré sa mienime v dotazníku obrátiť je schopná a kompetentná poskytnúť o skúmanom jave, jeho znakoch, vecné a smerodajné informácie.
4. Zvoliť a precizovať metodický postup, ktorým sa zabezpečí získanie hodnoverných faktov v dostatočnom množstve.

Problematika, o ktorej sa majú získať validné fakty sa v dotazníku nenastoluje priamo vo všeobecnej forme, ale sa operacionalizuje. To znamená, že sa rozpracováva na menšie časti, na konkrétne prvky, ktoré majú v maximálnej miere charakter objektívnych ukazovateľov, indikátorov, na základe ktorých získame odpoveď na všeobecne formulované problémy.

Vo výskumnej praxi sa zaužívala pomerne presná štruktúra výstavby dotazníka. Je možné v nej rozoznávať tieto štyri základné časti:

1. Názov inštitúcie, ktorá výskum realizuje. Uvádza sa v záhlaví dotazníka.
2. Úvodné slovo dotazníka, ktoré má motivovať respondentov k jeho vyplneniu. Dôležité je v tejto časti, vyzvať vhodnou formou opytované osoby, aby na všetky otázky odpovedali uvážene a pravdivo tak, ako sa veci majú v skutočnosti, alebo aký majú na ne názor. V niektorých prípadoch je vhodné uviesť, aby otázkam neprípisovali nejaký skrytý význam, ale aby ich chápali tak, ako sú vyjadrené. Ak ide o otázky intímnej povahy, a to je spravidla veľmi často, treba respondentov ubezpečiť, že ich výpovede ostanú utajené, že sa spracujú len štatisticky a že teda môžu bez obáv uvádzať také odpovede, ktoré pokladajú za správne. Napokon sa uvádzajú konkrétne pokyny, ako dotazník vyplniť a ako ho doručiť organizátorom výskumu. Ak to povaha skúmaného problému umožňuje, treba opýtaným zaručiť anonymitu. V závere, resp. v úvode je potrebné respondentovi poďakovať za spoluprácu.
3. Ďalšou podstatnou časťou dotazníka sú tzv. problémové otázky. V nich je daná vlastná problematika výskumu, jej konkrétne otázky.
4. Sociologické alebo demografické údaje o opýtanej osobe sa uvádzajú na konci dotazníka. Nie je vhodné uvádzať ich na začiatku, aby sme neeliminovali ochotu na ne odpovedať. Podľa povahy skúmaného problému, najčastejšie sa požadujú na osobách tieto sociologické znaky: pohlavie, povolanie, vek, školské vzdelanie, prípadne národnosť, rodinný stav, politická príslušnosť, príslušnosť k odvetviam hospodárstva, počet detí a pod.

Patričnú pozornosť je potrebné venovať technickej stránke dotazníka, najmä jeho grafickej úprave. Jeho prehľadnosť vzbudzuje nielen ochotu u respondenta ho vyplniť, ale uľahčuje i spracovanie údajov, najmä kódovanie a následné operácie. Dôležité je vybrať vhodný papier, aby sa na ňom dalo dobre písať. Lepšie je voliť väčšie typy písma, aby bol dotazník dobre čitateľný. Častou chybou v grafickej úprave dotazníka je, že sa ponecháva málo miesta pre odpovede s otvorenými, resp. poloopenými otázkami.

Formulácia otázok dotazníka predpokladá dôslednú teoretickú a empirickú analýzu javu, ktorý sa má skúmať. Analýza a rozpis skúmanej problematiky, na jej konkrétnej časti sú v každom prípade nevyhnutné preto, lebo zaručujú nielen správne obsahové a formálne koncipovanie otázok a zostavenia dotazníka, ale aj jeho úplnosť, metodickosť a najmä uľahčujú presné spracovanie faktov získaných dotazníkom.

Veľkú pozornosť treba venovať aj slovnej štylizácii otázok. Otázky musia byť jasné, zrozumiteľné, určité a významovo jednoznačné jednak pre sociológa, ale predovšetkým pre respondenta. Nesmú obsahovať málo známe termíny, cudzie slová, skratky a pod. Pri formulácii otázok sa musí vychádzať z veku, vzdelania, celkovej psychickej a kultúrnej úrovne respondentov. Treba sa vyhýbať prekryvaniu otázok. Ak si odpoveď zásadnej povahy treba overiť, používajú sa na to tzv. kontrolné otázky, ktoré sa štylizujú inak ako pôvodné otázky.

Podľa stupňa aktivity, aký sa respondentovi pri odpovediach na otázku poskytuje, možno rozoznávať otázky dvojakého typu, a to otázky otvorené a otázky zatvorené.

- a) Typ otvorených otázok možno charakterizovať tým, že sa opýtanej osobe dáva úplná samostatnosť a voľnosť pri formulovaní odpovedí, pričom sa môže samostatne rozhodnúť nielen pokiaľ ide o obsah, kvalitu odpovede, ale aj pokiaľ ide o jej formu alebo slovné vyjadrenie. Dotazníky s väčším počtom otvorených otázok kladnú na respondentov značne vysoké požiadavky, ktoré resp. často nie sú ochotní plniť. Prax ukazuje, že väčšina takto opýtaných osôb i keď k samej veci má kladný postoj, nedáva si pre rôzne príčiny prácu s uvážením otázok a koncipovaním vlastných odpovedí, ale odpovedá fráзовito často formálne. Na dotazníky s otvorenými otázkami spravidla odpovedajú osoby s vyšším vzdelaním, ktorým nerobí ťažkosťi takéto otázky si premyslieť, sformulovať a pripísať k nim príslušnú odpoveď. Odpovede na otvorené otázky sa kvantitatívne analyzujú takým spôsobom, že na základe odpovedí sa skonštruujú kategórie odpovedí, ktoré označíme určitými kódmi. Týmito kódmi potom označíme všetky odpovede v dotazníkoch a na základe tohto vyznačenia ich roztriedime a štatisticky ich spracujeme.
- b) V sociálnych výskumoch sa však častejšie používa typ zatvorených otázok. Pri formulovaní otázok tohto druhu sa uvádzajú viaceré možnosti odpovedí, alternatívy, z ktorých si respondent má možnosť vybrať a označiť tú, s ktorou súhlasí, ktorá najlepšie vyjadruje jeho názor alebo mienku. Možné, potenciálne odpovede na tento druh otázok sa zisťujú predchádzajúcim sondovaním. Používanie zatvorených otázok má oproti otvoreným tieto výhody: zvyšovanie % vyplnených a vrátených dotazníkov, je uľahčené triedenie, vytváranie tabuliek a rozbor výsledkov, ktorý získava na výraznosti a presnosti.

Nevýhody a nedostatky zatvorených otázok spočívajú predovšetkým v tom, že uvádzané alternatívy, varianty odpovedí skrývajú v sebe nebezpečenstvo vsugerovania ideí, prípadne aj menej vhodnej odpovede, uplatňuje sa tu tzv. sémantická sugescia. K voľbe nevhodnej odpovede dochádza najmä vtedy, keď sa k otázke neuvedú všetky, prakticky do úvahy prichádzajúce alternatívy, alebo varianty odpovedí. Ďalej je dosť ťažké formulovať celú „stupnicu“ možných odpovedí tak, aby sa obsahovo neprekrývali, čo opýtanému sťažuje výber správnej odpovede. Okrem toho sa u opytovaných osôb často vyskytuje tendencia vyhnúť sa krajným odpovediam a voľiť prostredné alternatívy odpovedí.

Častým typom zatvorených otázok sú tzv. dichotomické alebo kategorické otázky, na ktoré možno dať len 2 vzájomnej sa vylučujúce odpovede. Napr.:

***Prijali by ste aj prácu v zahraničí?***

- áno           1
- nie            2

Možné odpovede pri takto postavenej otázke sú len áno a nie.

Pri iných typoch otázok sa už však dichotomický model nedá použiť. Treba rozhodne použiť viac alternatív odpovedí. Minimálne je potrebné zvoliť neutrálnu alternatívu – neviem.

V prípade, že povaha veci nedovoľuje dať bez výhrad kategorickú odpoveď – áno, nie, možno k alternatívnym odpovediam pripojiť ďalšie otázky (otvorené), ktoré umožnia respondentovi vysloviť podmienku, výhradu, alebo predpoklad. V tom prípade sa alternatívy odpovedí formulujú takto:

***Ste ochotný sa zamestnať aj mimo vášho trvalého bydliska?***

- áno   1
- áno, ak .....                          2
- nie                                        3
- nie, ak .....                           4
- neviem                                 5

V niektorých prípadoch sa žiada, aby sa o určitej veci vyjadrovali iba osoby, ktoré sú o nej informované, resp. schopné vysloviť kvalifikovaný názor. V takomto prípade sa kladie pred otázku meritórnej povahy tzv. filtračná otázka, ktorou sa zistia osoby, ktorým je vec, na ktorú sa chceme opýtať známa, a teda majú k nej čo povedať. Meritórna otázka sa potom položí len tým osobám. Napr.: Poznáte zákon o druhom pilieri dôchodkového poistenia? Nasledujú alternatívy odpovedí áno, resp. nie. Len osobe ktorá uvedie kladnú odpoveď sa položí otázka „Čo si o ňom myslíte?“

V spoločenskovedných výskumoch sa často používajú zatvorené otázky s viacerými odpoveďami. Sú to tzv. výberové otázky, resp. viacalternatívne otázky. Uvádza sa v nich väčší počet odpovedí, z ktorých si respondenti môžu vybrať tú najvhodnejšiu. Je dôležitou požiadavkou, aby alternatívy odpovedí boli vyčerpávajúce, ale nemá ich byť príliš veľa a nesmú byť príliš dlhé. Rozoznávame viacalternatívne otázky zatvorené, polootvorené, vylučovacie a spojovacie.

V zatvorenej viacalternatívnej otázke sa na výber uvádza viac odpovedí, vyčerpávajúcich všetky možnosti. Respondent prakticky nemá inú možnosť, ako vybrať si vhodnú odpoveď z uvedených alternatív. Napr.:

***Aké vzťahy prevládali na vašom bývalom pracovisku?***

1. priateľské
2. vzťahy dobrých známych
3. dobré, ale bez bližších osobných vzťahov
4. ľahostajné
5. trochu napäté
6. prevládala nevraživosť

Vo viac alternatívnej polootvorenej otázke sa uvádzajú alternatívy, alebo respondentovi sa dáva možnosť pripísať aj ďalšie odpovede. Viac alternatívna (disjunktívna) vylučovacia otázka patrí k typu zatvorených otázok. Pri otázke s nepárnym počtom odpovedí v strede škály býva umiestnený neutrálny bod. Opýtaná osoba má len jednu možnosť výberu odpovedí. Napr.:

***Ako sa cítite v situácii nezamestnaného?***

- vôbec mi to nevadí, 1
- väčšinou mi to nevadí, 2
- niekedy mi to vadí, niekedy nie, 3
- väčšinou mi to vadí, 4
- veľmi mi to vadí. 5

Viac alternatívna otázka spojovacia (konjunktívna) dovoľuje na rozdiel od predchádzajúceho typu otázok výber viac ako jednej odpovede. Počet možností výberu určuje výskumník.

***Čo bolo príčinou straty vášho doterajšieho zamestnania (vašich doterajších zamestnaní)?***

***V prípade ak ste viac krát prišli o zamestnanie môžete uviesť viac možností.***

- ešte som nebol (a) zamestnaný (á) 1
- sám (a) som rozviazal (a) pracovný pomer 2
- zmeny organizačnej štruktúry (vrátane likvidácie firmy) 3
- mal (a) som zmluva na dobu určitú 4
- prepustili ma z disciplinárnych dôvodov 5
- zlé (nevyhovujúce) podmienky v zamestnaní 6
- iný dôvod, uveďte aký ..... 7
- neviem 8

Určitým typom viac alternatívnych spojovacích otázok sú tzv. tematické alebo kategorické otázky. Ich podstatným znakom je, že obsahujú zoznam určitých predmetov, činností povolání, alebo zoznam vybraných kníh, prednášok atď. V úvode týchto dotazníkov sa uvádza výzva, aby skúmaná osoba vyznačila tie objekty a činnosti o ktoré má záujem.

Okrem uvedených typov viac alternatívnych otázok sú ešte tzv. stupnicové otázky, ktoré sa používajú v prípade, keď sa zisťuje hĺbka, intenzita presvedčenia, záujmu, citu, alebo

stabilita, prípadne vratkosť názoru, postoja a pod. Za týmto cieľom sa odpovede takých otázok vyjadrujú vo forme slovnej, prípadne číselnej vyznačenej stupnice. Stupnicové otázky môžu byť 3 stupňové alebo viac stupňové, dvojstranné, resp. jednostranné Príklad pre dvojstrannú sedem stupňovú otázku môže byť nasledovný:

***Ako hodnotíte váš vzťah s bývalými spolupracovníkmi?***

1. veľmi dobrý
2. dobrý
3. dosť dobrý
4. ani dobrý, ani zlý
5. dosť zlý
6. zlý
7. veľmi zlý

Viacstupňová jednostranná otázka môže vyzerat' nasledovne:

***Uved'te dĺžku vašej celkovej nezamestnanosti (nezávisle od evidencie na úrade práce):***

- do 3 mesiacov 1
- 3 – 6 mesiacov 2
- 6 – 12 mesiacov 3
- 12 – 24 mesiacov 4
- 2 – 5 rokov 5
- viac ako 5 rokov 6

Môžeme však použiť aj nasledovný typ viacstupňovej dvojstrannej otázky, ktorá nám umožňuje získať viac informácií zo sledovanej oblasti. V odpovediach respondent vyjadruje svoj názor na príčiny svojej nezamestnanosti zakrúžkovaním čísla podľa legendy priloženej k otázke. Tento typ otázky vzhľadom na jej zložitosť, odporúčame používať skôr v technike riadeného rozhovoru, v ktorom možné problémy s porozumením prekoná anketár uskutočňujúci rozhovor s respondentom.

***Uved'te v akej miere sa na vašej neúspešnosti pri hľadaní zamestnania podieľajú nasledovné príčiny.***

***Legenda:*** 1) rozhodne áno, 2) väčšinou áno, 3) aj áno, aj nie, 4) väčšinou nie, 5) rozhodne nie

- nedostatok pracovných miest 1 2 3 4 5
- nízka kvalifikácia 1 2 3 4 5
- nevhodná kvalifikácia 1 2 3 4 5
- osobnostné charakteristiky (vek, pohlavie, rodinný stav, národnosť) 1 2 3 4 5
- problémy s dochádzkou do práce 1 2 3 4 5
- nízke mzdy 1 2 3 4 5
- nároky zamestnávateľov 1 2 3 4 5
- nedostatočná prax 1 2 3 4 5
- nemám záujem pracovať 1 2 3 4 5
- u nás sa pracovať neoplatí 1 2 3 4 5

- starostlivosť o člena (členov) rodiny

1 2 3 4 5

Podobným spôsobom ako v predchádzajúcom prípade konštruujeme aj jednostrannú viacstupňovú otázku. Respondent podľa legendy krúžkuje ovládanie vybraných jazykov. Aj v tomto prípade sa ako vhodnejšia alternatíva odporúča riadený rozhovor.

### ***Aké sú vaše jazykové znalosti?***

Hodnoťte podľa predloženej legendy.

**Legenda:** 1) jazyk vôbec neovládám, 2) jazyk ovládam len čiastočne, 3) jazyk ovládam dobre, 4) jazyk ovládam veľmi dobre

- |                   |         |
|-------------------|---------|
| ▪ český jazyk     | 1 2 3 4 |
| ▪ maďarský jazyk  | 1 2 3 4 |
| ▪ nemecký jazyk   | 1 2 3 4 |
| ▪ anglický jazyk  | 1 2 3 4 |
| ▪ ruský jazyk     | 1 2 3 4 |
| ▪ iný – aký ..... | 1 2 3 4 |

Jednostrannú a dvojstrannú stupnicovú otázku možno znázorniť aj graficky:

+ hodnotenie				R	- hodnotenie			
4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4

Ak skúmame intímne, alebo tzv. pálčivé problémy, o ktorých sa ľudia zo zásady neradi vyjadrujú priamo, možno si vypomôcť kladením nepriamych otázok. Otázky tohto typu formulujeme tak, že sa nepýtame na názor alebo mienku opytovanej osoby, ale na názor skupiny ku ktorej táto osoba patrí, pričom sa predpokladá, že osoba vysloví svoj vlastný názor. V pochybnom prípade si môžeme tento predpoklad overiť otázkou, či sa osoba s mienkou uvedenej skupiny stotožňuje, alebo je iného názoru. Napr.: „Čo si myslíte o nedostatkoch politiky zamestnanosti na Slovensku?“ - môžeme vhodnejšie formulovať takto: „Čo vaši známi hovoria o politike zamestnanosti v Slovenskej republike?“.

V súvislosti s kladením otázok o chýlostivých problémoch sa ešte stručne zmienime o tzv. dialógových otázkach založených na fiktívnom rozhovore dvoch osôb. Napr.: Zhovárali sa dvaja ľudia. Prvý tvrdil, že súčasná politika zamestnanosti je neefektívna a ÚPSVaR sú zbytočné, druhý tvrdil, že ich pomoc pre nezamestnaných je nenahraditeľná. Ktorý z nich mal pravdu? Odpovede:

- prvý,
- druhý,
- neviem.

Aj pri starostlivo formulovaných otázkach vznikajú chyby, ktoré môžu značne znížiť hodnotu získaných faktov. Častou a pomerne závažnou chybou je sugestívnosť otázok. Dochádza k nej napríklad pri takto postavených: „Súhlasíte so všeobecným názorom, že hľadanie práce na východnom Slovensku nemá význam?“ Pod vplyvom formulácie o všeobecnom názore, opytovaná osoba odpovie áno. Iná sugestívne položená otázka: „Koľko

kníh prečítaš priemerne za mesiac?“ Otázka predpokladá pravidelne čítanie kníh a v tom je jej sugestívnosť, pretože aj tí čo nečítajú aby nevyzerali hlúpo uvedú istý počet prečítaných kníh.

Veľkú pozornosť treba venovať správne poradiu otázok v dotazníku. Na začiatku dotazníka sa umiestňujú otázky zamerané na vzbudenie záujmu respondenta o výskum. Za nimi nasledujú jednoduchšie otázky, na ktoré môže respondent odpovedať bez väčšieho rozumového vypätia. Potom nasledujú otázky, na ktoré môže osoba odpovedať iba po zrelom uvážení. Otázky chúlостivého charakteru sa dávajú na koniec dotazníka (neodradíť respondenta).

Veľmi dôležité je preskúmať validitu dotazníka v rámci predbežného predvýskumu. Tu sa zisťuje:

- ako opýtané osoby dotazník prijímajú a aká je ochota vyplniť ho,
- či sú všetky otázky zrozumiteľné a či sa chápu jednoznačne,
- či nie sú negatívne, či je ich vklad v dotazníku správny,
- či otvorené otázky nerobia respondentom veľké ťažkosti,
- či sa v zatvorených otázkach zvolili správne alternatívy odpovedí,
- aký čas potrebujú respondenti na vyplnenie dotazníka a či sú osoby ochotné odpovedať na všetky otázky otvorene a pravdivo.

Výhody dotazníkového šetrenia:

- veľký počet ľudí, od ktorých možno získať údaje,
- znižujú sa vplyvy anketárov na skúmané osoby,
- respondenti môžu dotazník vyplniť bez náhlenia,
- umožňuje sa ním skúmať hlbšie fakty intímnej povahy.

Dotazník ako výskumná technika, popri nesporným výhodám má však aj nedostatky:

- časť respondentov vyplňa dotazník nedbalo a povrchno a neodpovedá na všetky otázky,
- v mnohých prípadoch je návratnosť dotazníkov nízka, čím sa narúša reprezentatívnosť výskumu, preto sa súboroch s predpokladanou nízkou návratnosťou odporúča použiť techniku riadeného rozhovoru,
- dotazník nevyplňa vždy respondent, ktorému je určený.

## **2 ANKETA**

Podobne ako dotazníková metóda sa zakladá na dotazníku, ale na dotazníku obsahujúcom iba niekoľko voľne štylizujúcich otázok. Vyplňa ho sám respondent. Pomocou ankety sa získavajú empirické fakty, informácie od kruhu rôznych odborníkov, návštevníkov podujatí, rôznych zariadení a pod. Nepožaduje sa dodržiavanie zásad pre náhodný výber ani reprezentatívna súbor. Slúži pre informačné ciele.

Podľa rozširovania môže byť anketa: a) rozdávaná, b) poštová, c) novinová, d) telefonická, e) e-mailová

Anketa môže byť anonymná alebo neanonymná. Rozhodnutie tu závisí od povahy predložených otázok.

### 3 TECHNICA RIADENÉHO ROZHOVORU

Podstata techniky riadeného rozhovoru, alebo interview, spočíva v tom, že sa od skúmaných osôb získavajú potrebné fakty, informácie, prostredníctvom verbálnych interakcií. Výskumník, prostredníctvom anketára, predkladá skúmanému respondentovi pripravené otázky v určitom slede a respondent na ne odpovedá.

Jeho použitie je pomerne časté a podobne ako dotazník umožňuje získať validné fakty v pomerne krátkom čase. Jeho prednosťou v porovnaní s dotazníkom je, že je pri ňom možné uplatniť aj pozorovanie správania sa opytovanej osoby (spád a emocionalitu reči, mimiku, gestikuláciu a pod.) čo umožňuje získať všestrannejšie odpovede a hneď na mieste verifikovať, overovať ich pravdivosť kladením ďalších, podrobnejších otázok.

#### **Gnozeologická väzba pri interview je nasledovná:**

1. Anketár kladie respondentovi otázky podľa vypracovaného programu .
2. Respondent na ne odpovedá.
3. Výskumník si odpovede alebo zapamätá (a zaznamená až po rozhovore),alebo si ich hneď zapíše do formulára pre rozhovor.

Treba si však uvedomiť, že výskumník nesmie k odpovediam respondenta nič pridávať, nesmie ich prifarbovať, neovplyvňuje ich svojimi postojmi a názormi, ale ich obsah i doslovné znenie verne reprodukovat' v zázname. Pripravený rozhovor má tieto prednosti:

1. Poskytuje komplexný pohľad na skúmanú skutočnosť, umožňuje nájsť omnoho viac súvislostí ako dotazník, prehľbuje výskum hlavne z kvalitatívnej stránky.
2. Umožňuje odstrániť chyby, vyplývajúce z neporozumenia, alebo zlého porozumenia otázky respondentom, dáva možnosť položiť doplňujúce otázky.
3. Umožňuje získať odpovede od tých osôb, ktoré na dotazník neradi odpovedajú (napr. osoby málo vzdelané, choré a pod.).
4. Umožňuje bezprostredné a komplexné posúdenie validity odpovedí, prípadne aj jej overenie.
5. Ak rozhovor vedie metodologicky erudovaný anketár, vzniká možnosť odpovede bezprostredne verifikovať.

Hodnota získaných informácií z tzv. riadeného rozhovoru vo významnej miere závisí od erudovanosti anketára. Anketár musí mať dostatočnú inteligenciu a vyjadrovacie schopnosti aby dokázal s respondentom nadviazať kontakt, získať si jeho dôveru a ochotu pravdivo odpovedať. Cesta k tomu vedie i cez to, že výskumník (ak to charakter výskumu pripúšťa) objasní respondentovi zámer výskumu, jeho význam a zároveň mu zaručí anonymitu.

Postup pri vlastnom rozhovore možno zhrnúť do nasledovných bodov:

- rozhovor sa obyčajne začína položením niekoľkých všeobecných otázok a len postupne sa prechádza ku konkrétnym,
- anketár sa nesmie uspokojovať so všeobecnými a neurčitými odpoveďami, treba sa pýtať ďalej a získať konkrétne odpovede,
- formulácia otázok sa má čo najviac približovať hovorenej reči, aby im respondenti dobre rozumeli,



- naraz sa má položiť len jedna otázka,
- otázky nesmú byť sugestívne, nesmú napovedať žiadnu odpoveď,
- otázky majú byť predkladané v takom poradí, aby predchádzajúce otázky „radiačne“ neovplyvňovali nasledujúce,
- pri rozhovore sa nikdy netreba náhlieť, respondentovi treba poskytnúť dostatočný priestor na sformulovanie odpovede,
- všetky odpovede respondenta sa musia uchovať v tajnosti,
- rozhovor treba podľa možnosti uskutočňovať bez účasti tretích osôb,
- anketár nesmie voči respondentovi postupovať tvrdo a agresívne,
- rozhovor sa nemá plánovať na dlhší čas ako 40 – 50 minút.

Anketár sa pri rozhovore musí vyvarovať nasledovných zásadných chýb:

- a) vyjadrovať svoje postoje ku kladeným otázkam a to tak pred, ako i počas rozhovoru,
- b) akýmkoľvek spôsobom sankcionovať odpovede, resp. rozhodnutia respondenta (mimika, súhlas, nesúhlas a pod.),
- c) viesť polemickú výmenu názorov s respondentom, prípadne ho pri rozhovore poučať.

Veľkú pozornosť treba pochopiteľne, tak ako v prípade dotazníka, venovať teoretickej príprave rozhovoru. Predovšetkým treba presne vymedziť javy, ktoré chceme skúmať a potom ich adekvátne operacionalizovať v podobe otázok a pri štandardizovaných verziách aj odpovedí.

V sociologickej výskumnej praxi sa používa viacero druhov rozhovorov:

1. Rozhovor zjavný alebo otvorený, pri ktorom anketár informuje respondenta o cieľoch rozhovoru, a otvorene a zjavne pred ním robí i záznam z rozhovoru.
2. Rozhovor utajený alebo neformálny, ktorý je opakom predchádzajúceho. Respondent nie je informovaný o cieľoch, dokonca by nemal ani predpokladať fakt, že sa s ním robí nejaký výskum. Anketár si počas rozhovoru nesmie robiť poznámky. Záznam z rozhovoru robí až dodatočne. Utajovaný rozhovor kladie na osobu anketára značne vysoké nároky. Anketár musí mať skúsenosti pri nenápadnom nadväzovaní kontaktov, ako i dobre vycvičenú pamäť.

Rozhovory ďalej delíme podľa formy kladených otázok na rozhovory:

- štandardizované,
  - neštandardizované,
  - pološtandardizované.
1. Štandardizovaný rozhovor: Je to vždy zjavný rozhovor, uskutočňuje sa podľa precízne pripraveného formulára (ktorý je takmer zhodný s dotazníkom), obsahuje výlučne zatvorené, kategorické, viacalternatívne, alebo viacstupnicové otázky. Na anketára sa tu kladú najmenšie nároky, väčšinou jeho úloha spočíva v nadviazaní kontaktu a zaznamenaní alternatív odpovedí. Výhodou tohto rozhovoru je, že sa dá pomerne

- jednoducho štatisticky spracovať. Jeho nevýhodou je značná nákladnosť ako i to, že presne určený obsah neumožňuje prispôbiť rozhovor vzniknutej situácii.
2. Neštandardizovaný rozhovor: Kladú sa v ňom väčšinou otvorené otázky, na ktoré respondent voľne odpovedá a to nielen z obsahového, ale i formálneho hľadiska. Značné ťažkosti u tohto typu rozhovoru sú so spracovaním takto získaných odpovedí z rozhovorov. Odpovede je potrebné najprv kategorizovať, vybaviť ich kódmi a len potom ich možno počítačovo spracovávať.
  3. Pološtandardizovaný rozhovor: Používa oba typy otázok. Jeho výhodou je, že umožňuje do istej miery prispôbiť vedenie i obsah rozhovoru vzniknutej situácii.

Okrem týchto základných druhov rozhovorov sa vo výskumnej praxi môžeme stretnúť:

1. s tzv. hĺbkovými rozhovormi: – je pre ne typické zachádzanie do podrobností a zisťovanie motívov určitého konania, zistených postojov a názorov. Používajú sa pri ňom najmä otvorené otázky. Spravidla ho uskutočňuje sám výskumník a robí sa na relatívne malých súborech respondentov.
2. s panelovými rozhovormi: - je to v podstate opakovaný rozhovor, pri ktorom sa opätovne pýtame toho istého súboru osôb (panel) na tie isté skutočnosti, avšak po istom časovom odstupe, kedy by už nemali pôsobiť pamäťové efekty prvého výskumu. Jeho cieľom je zistiť zmeny v názoroch i postojoch pod vplyvom istých okolností. Jeho nevýhodou je, že nemožno zachovať anonymitu, nie vždy je možné mať tých istých respondentov a pod.

Ak sa žiada zovšeobecnenie poznatkov na celú, resp. časť skúmanej populácie, je nevyhnuté spolupracovať so štatistikom a kontrolovať zastúpenie respondentov vo výberovom súbore podľa demografických znakov.

### **Kontrolné otázky:**

1. Charakterizujte výskumnú techniku dotazníka a uveďte, ktoré skutočnosti si musí výskumník ujasniť pri jeho konštrukcii.
2. Aká je odporúčaná štruktúra výskumnej techniky dotazníka?
3. Ktoré skutočnosti je potrebné zohľadňovať pri konštrukcii otázok v dotazníku.
4. Charakterizujte typ otvorených a zatvorených otázok používaných v dotazníku. Uveďte ich výhody a nevýhody.
5. Skonštruujte ľubovoľné kategorické otázky a čiastočne otvorené otázky.
6. Prečo sa vo výskumoch používajú filtračné otázky?
7. Skonštruujte viac alternatívnu konjunktívnu (vylučovaciu) otázku.
8. Skonštruujte viac alternatívnu disjunktívnu (spojovaciu) otázku.
9. Akými spôsobmi môžeme od respondentov získať odpovede na citlivé problémy?
10. K čomu slúži pri konštrukcii dotazníka predvýskum?
11. V čom sú hlavné výhody dotazníkového výskumu?
12. V čom sú nevýhody výskumnej techniky dotazníka?
13. Čo je to anketa?
14. V čom spočíva podstata výskumnej techniky riadeného rozhovoru?
15. Aká je gnozeologická väzba pri riadenom rozhovore a v čom sú jeho prednosti?

16. Aký je postup pri vlastnom rozhovore, ktorých skutočností by sa mal vyvarovať anketár?
17. Charakterizujte zjavný (otvorený) rozhovor a utajený rozhovor.
18. Charakterizujte štandardizované, pološtandardizované a neštandardizované rozhovory.
19. Charakterizujte hĺbkové a panelové rozhovory.

### **PRÍKLAD**

**Riadený rozhovor pre nezamestnaných evidovaných ÚPSVa R v okresoch Košice I.- IV. a Košice – okolie**  
(Paukovič, V.)

#### **1. Uved'te dĺžku vašej súčasnej nezamestnanosti:**

- do 3 mesiacov 1
- 3 – 6 mesiacov 2
- 6 – 12 mesiacov 3
- 12 – 24 mesiacov 4
- viac ako 24 mesiacov 5

#### **2. Uved'te dĺžku vašej celkovej nezamestnanosti (nezávisle od evidencie na úrade práce):**

- do 3 mesiacov 1
- 3 – 6 mesiacov 2
- 6 – 12 mesiacov 3
- 12 – 24 mesiacov 4
- 2 – 5 rokov 5
- viac ako 5 rokov 6

#### **3. Uved'te aký dlhý čas ste doteraz boli v pracovnom pomere (na pracovnú zmluvu):**

- nebol som ešte zamestnaný 1
- menej ako 6 mesiacov 2
- menej ako 2 roky 3
- do 5 rokov 4
- 5 – 10 rokov 5
- 10 – 20 rokov 6
- viac ako 20 rokov 7

#### **4. Koľkými oficiálnymi zamestnaniami ste doteraz prešli (na pracovnú zmluvu)?**

- nebol som ešte zamestnaný 1
- jedným zamestnaním 2
- 2 – 3 zamestnaniami 3
- 4 – 7 zamestnaniami 4
- viac ako 7 zamestnaniami 5

## 5. Aká je vaša kvalifikácia? (uved'te odbor)

.....

## 6. Pracovali ste v zamestnaniach (í), kde bola využívaná vaša získaná kvalifikácia (odbornosť):

- áno vždy 1
- väčšinou áno 2
- asi rovnako áno aj nie 3
- väčšinou nie 4
- nie nikdy 5
- nebol (a) som ešte zamestnaný (á) 6
- nemám žiadnu kvalifikáciu 7

## 7. Čo bolo príčinou straty vášho doterajšieho zamestnania (vašich doterajších zamestnaní)? V prípade ak ste viac krát prišli o zamestnanie môžete uviesť viac možností.

- ešte som nebol (a) zamestnaný (á) 1
- sám (a) som rozviazal (a) pracovný pomer 2
- zmeny organizačnej štruktúry (vrátane likvidácie firmy) 3
- mal (a) som zmluva na dobu určitú 4
- prepustili ma z disciplinárnych dôvodov 5
- zlé (nevyhovujúce) podmienky v zamestnaní 6
- iný dôvod, uveďte aký ..... 7
- neviem 8

## 8. Hľadali ste si v posledných dvoch týždňoch sám aktívne prácu?

- Áno 1
- nie, uveďte prečo ..... 2

## 9. Aké spôsoby ste za posledné 2 mesiace využili pri hľadaní práce (respondent môže uviesť viac možností)?

- osobné návštevy u zamestnávateľov 1
- telefonický kontakt, e-mail, pošta 2
- inzeráty na internetových stránkach 3
- voľné pracovné miesta na úrade práce 4
- kontakty od známych alebo rodiny 5
- agentúry sprostredkujúce zamestnanie 6
- inzeráty v dennej tlači 7
- výberové konanie 8
- iné uveďte aké ..... 9
- doteraz som si prácu nehľadal 10

**10. Uved'te v akej miere sa na vašej neúspešnosti pri hľadaní zamestnania podieľajú nasledovné príčiny.**

*Legenda: 1) rozhodne áno, 2) väčšinou áno, 3) aj áno, aj nie, 4) väčšinou nie, 5) rozhodne nie*

- nedostatok pracovných miest 1 2 3 4 5
- nízka kvalifikácia 1 2 3 4 5
- nevhodná kvalifikácia 1 2 3 4 5
- osobnostné charakteristiky (vek, pohlavie, rodinný stav, národnosť) 1 2 3 4 5
- problémy s dochádzkou do práce 1 2 3 4 5
- nízke mzdy 1 2 3 4 5
- nároky zamestnávateľov 1 2 3 4 5
- nedostatočná prax 1 2 3 4 5
- nemám záujem pracovať 1 2 3 4 5
- u nás sa pracovať neoplatí 1 2 3 4 5
- starostlivosť o člena (členov) rodiny 1 2 3 4 5

**11. Anketár požiada respondenta, aby charakterizoval jednotlivé nástroje APTP (pýta sa na obsah zamerania nástrojov APTP) a uviedol či má, resp. nemá o nich adekvátne informácie:**

*Legenda: 1) dobré informácie, 2) čiastkové (neúplné) informácie, 3) žiadne informácie*

- informačné a poradenské služby 1 2 3
- odborné poradenské služby 1 2 3
- vzdelávanie a príprava na trh práce 1 2 3
- príspevok na samostatnú zárobkovú činnosť 1 2 3
- príspevok na vykonávanie absolventskej praxe 1 2 3
- príspevok na aktivačnú činnosť 1 2 3
- príspevok na sťahovanie za prácou 1 2 3
- príspevok občanovi so zdravotným postihnutím 1 2 3

**12. Ak ste sa zúčastnili niektorej (niektorých) z uvedených foriem APTP, na predloženej škále uved'te, ako ju (ich) hodnotíte, t. j. či zvýšila (i) vaše šance (možnosti) zamestnať sa:**

- rozhodne áno 1
- skôr áno 2
- skôr nie 3
- rozhodne nie 4

**13. Aké spôsoby ste za posledné 2 mesiace využili pri hľadaní práce? (Respondent môže uviesť viac možností)**

- osobné návštevy u zamestnávateľov 1
- telefonický kontakt, e-mail, pošta 2

- inzeráty na internetových stránkach 3
- voľné pracovné miesta na úrade práce 4
- kontakty od známych alebo rodiny 5
- agentúry sprostredkujúce zamestnanie 6
- inzeráty v dennej tlači 7
- iné, uveďte aké ..... 8
- doteraz som si prácu nehľadal 9

**14. Do akej vzdialenosti by ste boli ochotný dochádzať do práce?**

- len v mieste bydliska 1
- do 20 km 2
- 21 – 50 km 3
- viac ako 50 km 4
- aj do väčšej vzdialenosti a chodiť na „týždňovky“ 5

**15. Boli by ste ochotný(á) sa kvôli dobrej a trvalej práci odsťahovať z miesta súčasného bydliska?**

- áno 1
- skôr áno 2
- skôr nie 3
- nie 4

**16. Prijali by ste aj prácu v zahraničí?**

- áno 1
- nie 2

**17. Ak ste na otázku č. 16. odpovedali áno, zakrúžkujte v ktorej krajine, môžete uviesť aj viac možností.**

- v ČR 1
- v Maďarsku 2
- v Nemecku 3
- v Rakúsku 4
- v Anglicku 5
- v Írsku 6
- v ostatných krajinách EÚ 7
- mimo krajín EÚ 8

**18. Aké sú vaše jazykové znalosti?**

Hodnoťte podľa predloženej legendy.

*Legenda: 1) jazyk vôbec neovládám, 2) jazyk ovládam len čiastočne, 3) jazyk ovládam dobre, 4) jazyk ovládam veľmi dobre*

- český jazyk 1 2 3 4

- maďarský jazyk 1 2 3 4
- nemecký jazyk 1 2 3 4
- anglický jazyk 1 2 3 4
- ruský jazyk 1 2 3 4
- iný – aký 1 2 3 4

**19. Vyjadrite svoj súhlas alebo nesúhlas s nasledovnými výroky, ktoré sa týkajú vášho spolužitia v rodine.**

*Legenda: 1) súhlasím, 2) skôr súhlasím, 3) skôr nesúhlasím, 4) nesúhlasím, 5) netýka sa ma to*

- Rodina ma finančne podporuje. 1 2 3 4 5
- Rodina mi poskytuje psychickú oporu. 1 2 3 4 5
- Moja rodina si už zvykla na to, že nepracujem. 1 2 3 4 5
- Svoj voľný čas venujem rodine. 1 2 3 4 5
- Mám pocit, že nedokážem svoju rodinu zabezpečiť. 1 2 3 4 5
- Rodina mi pomáha pri hľadaní práce. 1 2 3 4 5
- Cítim sa byť v rodine odsudzovaný, pretože nepracujem. 1 2 3 4 5
- Rodina ma vôbec nepodporuje. 1 2 3 4 5
- Odkedy nepracujem, často sa stretávam s výčítkami zo strany príbuzných. 1 2 3 4 5
- Odkedy som nezamestnaný, moje vzťahy s rodinou sa zhoršili. 1 2 3 4 5

**20. Vyjadrite svoj súhlas alebo nesúhlas s nasledovnými výroky, ktoré sa týkajú vašich vzťahov s priateľmi a známymi.**

*Legenda: 1) súhlasím, 2) skôr súhlasím, 3) skôr nesúhlasím, 4) nesúhlasím*

- Odkedy nepracujem, často sa stretávam s výčítkami od svojich priateľov a známych. 1 2 3 4
- V mojej situácii nezamestnaného mi najviac pomáhajú priatelia a známi. 1 2 3 4
- Cítim sa byť menejcenný v porovnaní s mojimi priateľmi a známymi, ktorí pracujú. 1 2 3 4
- Priatelia a známi, ktorí pracujú, sa ku mne správajú nadradene. 1 2 3 4

**21. Komu sa zverujete so svojimi problémami súvisiacimi s nezamestnanosťou?**

*Legenda: 1) vždy, 2) skoro vždy, 3) niekedy, 4) skoro nikdy, 5) nikdy ( len ak ich má), 6) netýka sa ma to (ak ich nemá)*

- rodičom 1 2 3 4 5 6
- súrodencom 1 2 3 4 5 6
- partnerovi (manžel, manželka) 1 2 3 4 5 6
- dobrým kamarátom, priateľom z partie 1 2 3 4 5 6
- inej osobe (uved'te komu) ..... 1 2 3 4 5 6

## 22. Ako sa cítite v situácii nezamestnaného?

- Vôbec mi to nevadí. 1
- Väčšinou mi to nevadí. 2
- Niekedy mi to vadí, niekedy nie. 3
- Väčšinou mi to vadí. 4
- Veľmi mi to vadí 5

## 23. Ako vníma vaša rodina to, že ste nezamestnaný?

- Vôbec im to nevadí. 1
- Väčšinou im to nevadí. 2
- Niekedy im to vadí, niekedy im to nevadí. 3
- Väčšinou im to vadí. 4
- Veľmi im to vadí. 5

## 24. Uved'te prosím ako často e sa venujete nižšie uvedeným aktivitám vo svojom voľnom čase:

*Legenda: 1) denne, 2) 2 – 4 krát týždenne, 3) 4 – 5 krát mesačne, 4) 1 krát mesačne, 5) menej ako 1 krát mesačne, 6) vôbec ich nevykonávam*

- športové aktivity (futbal, posilňovanie, turistika, plávanie...) 1 2 3 4 5 6
- návšteva kultúrnych podujatí (kino, divadlo, koncerty) 1 2 3 4 5 6
- vlastná kultúrna tvorba (hra v kapele, divadle, literárna tvorba) 1 2 3 4 5 6
- návšteva kaviarní a barov, hostincov (posedenia s priateľmi) 1 2 3 4 5 6
- domáce práce (upratovanie, práca okolo domu, v záhrade) 1 2 3 4 5 6
- pomoc priateľom 1 2 3 4 5 6
- venovanie sa svojim koníčkom 1 2 3 4 5 6
- sledovanie televízie, videa 1 2 3 4 5 6
- počúvanie hudby, rozhlasu 1 2 3 4 5 6
- čítanie novín, časopisov (denná tlač, týždenníky..) 1 2 3 4 5 6
- čítanie beletrie (romány, básne..) 1 2 3 4 5 6
- privyrábanie si na živobytie (brigády, dealerstvo...) 1 2 3 4 5 6
- práca (zábava) na počítači 1 2 3 4 5 6
- návšteva diskoték, tanečných zábav 1 2 3 4 5 6
- hľadanie si zamestnania (vyhľadávanie pracovných ponúk, návšteva zamestnávateľov) 1 2 3 4 5 6
- príprava na povolanie (sebavzdelávanie, štúdium odbornej literatúry, štúdium jazykov) 1 2 3 4 5 6
- stretávanie sa s kamarátmi (s partiou) 1 2 3 4 5 6
- venovanie sa rodine (spoločné aktivity s členmi rodiny) 1 2 3 4 5 6
- iná aktivita, okrem uvedených (uved'te najčastejšiu) ..... 1 2 3 4 5 6



**25. Koľko členov má vaša domácnosť (spoločné bývanie aj hospodárenie):**

- dospelých osôb .....
- nezaopatrených detí.....

**26. Akou mierou sa podieľajú na rozpočte vašej domácnosti nasledovné zdroje príjmu.**

**Uved'te v eurách (percento vypočíta anketár):**

- mzda manželského partnera .....
- mzda zarábajúcich detí .....
- príspevok od rodičov .....
- príspevok od ostatných príbuzných .....
- príspevok od štátu (všetky poberané sociálne dávky) .....
- brigády a iné pracovné aktivity .....
- dôchodok (vdovský, sirotský, invalidný) .....
- iný zdroj (uved'te aký): .....
- nevedel uviesť
- odmietol uviesť .....E 100 %.

**27. Koľko prostriedkov, ktorými mesačne disponuje vaša domácnosť, používate na:**

**(Uved'te v eurách percento vypočíta anketár)**

- bývanie .....
- stravu .....
- oblečenie .....
- iné, (uved'te čo) .... .. E .... .... 100 % ...
- nevedel uviesť 1
- odmietol uviesť 2

**28. Pohlavie:**

- muž 1
- žena 2

**29. Rodinný stav:**

- slobodný (á) 1
- ženatý (vydatá) 2
- rozvedený (á) 3
- vdovec (vdova) 4
- druh (družka) 5

**30. Počet detí:**

- bezdetný (á) 1
- 1 dieťa 2
- 2 – 3 deti 3

- 4 – 5 detí 4
- viac ako 6 detí 5

### 31. Vek:

- do 18 rokov 1
- 18 – 25 rokov 2
- 26 – 35 rokov 3
- 36 – 45 rokov 4
- 46 – 60 rokov 5
- 61 a viac 6

### 32. K akej národnosti sa hlásite:

- slovenskej 1
- maďarskej 2
- rómskej 3
- nemeckej 4
- českej 5
- ukrajinskej 6
- rusínskej 7
- inej 8

### 33. Akým jazykom najčastejšie rozprávate:

- slovenský 1
- maďarský 2
- rómsky 3
- nemecký 4
- český 5
- ukrajinský (rusínsky) 6
- iný 7

### 34. Vzdelanie:

- neukončené základné 1
- ukončené základné vzdelanie 2
- odborné učilište 3
- odborné učilište s maturitou 4
- stredné odborné s maturitou 5
- gymnázium (SVŠ) 6
- vysokoškolské humanitného smeru 7
- vysokoškolské technického smeru 8

### 35. Bývate v obci:

- do 500 obyvateľov 1
- 501 – 1000 2
- 1001 – 2000 3
- 2001 – 5000 4
- 5001 – 20000 5
- bývam v Košiciach 6

## Literatúra

BENČO, J. (2001): *Metodológia vedeckého výskumu*. Bratislava: IRIS.

FERJENČIK, J. (2000): *Úvod do metodológie psychologického výskumu*. Praha: PORTÁL.

HIRNER, A. (1978): *Primárne dáta v sociológii*. Bratislava: PRAVDA.

JUSZCYK, S (2003): *Metodológia empirických výskumov v spoločenských vedách*. Bratislava: IRIS.

KATRIAK, M. (1975): *Metódy a techniky sociologického výskumu*. Bratislava: VEDA

KERLINGER, F., N. (1972): *Základy výskumu chování*. Praha: ACADEMIA.

MARŠÁLOVÁ, L., MIKŠÍK, O. a kol. (1990): *Metodológia a metódy psychologického výskumu*. Bratislava: SPN.

NOWAK, S. (1975): *Metodologie sociologických výskumů*. Praha: Svoboda.

ŠVEC, Š. a kol. (1998): *Metodológia vied o výchove. Kvantitatívno – scientistické a kvalitatívno – humanitné prístupy*. Bratislava: IRIS.



Každá dobre fungujúca organizácia sa zaoberá efektívnosťou (effectiveness) transformačného procesu. Usiluje teda o to, aby cena výstupov bola vyššia ako cena vstupov, pričom kvalita výstupov je rovnako dôležitá. Nástrojom zisťovania efektívnosti ľudských zdrojov ako nenahraditeľného a kľúčového zdroja transformačného procesu je audit manažmentu ľudských zdrojov. Jednou zo zložiek auditu manažmentu ľudských zdrojov je sociálny audit. Účelom auditu je zistiť a posúdiť súčasný stav voči stanoveným očakávaniam a potrebám organizácie, odhaliť potenciál ľudských zdrojov a navrhnúť optimalizačné riešenia. Výsledky sociálneho auditu sú teda pre manažment podporou pre rozhodovanie o manažmente ľudí. Efektívnosť auditu a spoľahlivosť výsledkov predpokladá dodržiavanie niekoľkých zásad – komplexnosť, systematickosť, relevantnosť, nezávislosť a objektívnosť, periodicita (pravidelnosť) a dodržiavanie princípu triangulácie, čo znamená, že zber informácií sa má realizovať minimálne z troch zdrojov (Juríčková, 2012). Tiež je dôležitý výber kľúčových kritérií a ukazovateľov.

Sociálny audit definujeme ako komplexný a systematický proces poznávania a hodnotenia sociálnych (vrátane psychologických) aspektov, ktoré sa prejavujú vo všetkých procesoch organizácie. Zmyslom sociálneho auditu je skúmať všetky podstatné prvky sociálnej reality v ich súvislostiach a vzájomných väzbách vo vzťahu k cieľom organizácie. Účelom je identifikovať silné a slabé stránky sociálneho subsystému organizácie a identifikovať sociálne riziká, ktoré by mohli ohroziť dobré fungovanie organizácie. Objektom sociálneho auditu sú zamestnanci organizácie (manažment a riadení pracovníci). Ide o jednotlivcov, pracovné skupiny a tímy. Významnú úlohu zohrávajú informácie, ktoré pri sociálnom audite členíme na subjektívne a objektívne. Sociálny audit využíva relevantné metódy skúmania, ako napr. dotazník, rozhovor, pozorovanie zamestnanca v prirodzených podmienkach, anamnestický rozhovor (rozbor životnej dráhy), obsahovú analýzu objektívnych dokumentov (životopis, osobný dotazník, doklady o vzdelaní a praxi, eseje, atď.), empirický rozbor je zameraný na rozbor subjektívnych postojov, psychologická diagnostika je zameraná na posúdenie osobnostných predpokladov, diagnosticko-výcvikový program (Assessment Centre), charakteristiku motivačnej atmosféry v organizácii a pod.



1. Charakterizujte sociálny audit.
2. Odborná kompetentnosť zamestnancov je nedostatočná. Aké signály upozornia manažment na tento problém. Aké zdroje informácií a aké metódy môže manažment

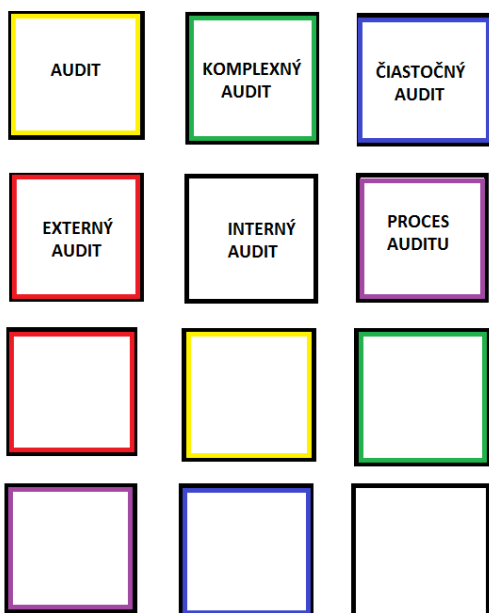
využiť na zistenie kompetentnosti zamestnancov? Aký postup je vhodné uplatniť pri zisťovaní a riešení uvedeného problému?

3. Ako je možné redukovat' riziká sociálneho auditu?
4. Na skúmanie akých problémov vyskytujúcich sa v organizácii by ste využili metódu rozhovoru (dotazník, pozorovanie)?



**1 Cieľ.** Osvojiť a upevniť si pojmy z problematiky auditu.

**Úloha.** Študijnú skupinu rozdeľte do 6 skupín. Jeden člen v každej skupine zadefinuje jeden pojem, čím sa z neho stáva expert. Experti na daný pojem sa stretnú a spoločne dotvoria definíciu daného pojmu, ktorú napíšu do kartičky, čím sa vytvorí pojmové pexeso. Študenti hrajú pexeso, čím si upevňujú pojmy.



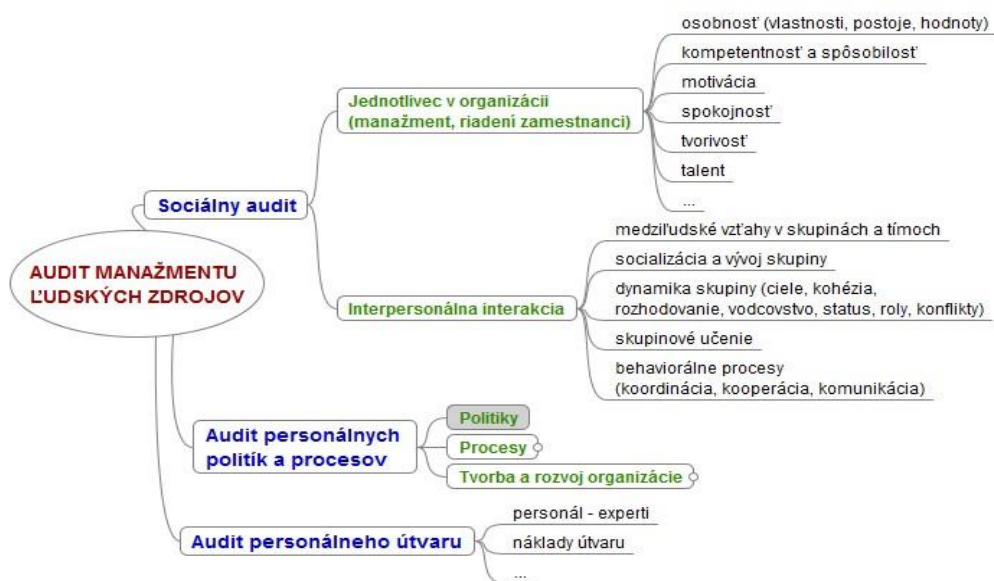
**2 Pavúčia pojmová mapa**

**Cieľ.** Upevnenie poznatkov z oblasti sociálneho auditu.

**Úloha.** Študenti majú vyprodukovať čo najviac slov, ktoré súvisia s problematikou sociálneho auditu. Učiteľ slová píše na tabuľu okolo pojmu „sociálny audit“. Po uplynutí časového limitu vyzvaní študenti spájajú vybrané slovo so sociálnym auditom a zdôvodňujú / argumentujú, prečo slovo súvisí so základným pojmom.



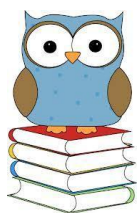
- 3 **Cieľ.** Upevnenie poznatkov z oblasti sociálneho auditu.  
**Úloha.** Popíšte sociálny audit podľa obrázku.



- 4 **Cieľ.** Vypracovať postup sociálneho auditu.  
**Úloha.** Táto problémová úloha predpokladá po krokoch spracovať postup procesu sociálneho auditu, pričom je možné zúžiť zadanie na vybranú oblasť. Napr.  
 Čo má urobiť personálny špecialista, aby pripravil systém až po metodiku sociálneho auditu?  
 Čo má urobiť manažér, keď má vykonať sociálny audit?  
 (Úloha môže byť zadaná aj ako domáca úloha.)

## Literatúra

JURČÍKOVÁ, J., UHRÍKOVÁ, E. (2012): Audit manažmentu ľudských zdrojov v organizáciách. In *Personálny a mzdový poradca podnikateľa*, vol. 4-5/2012.



Osobnosť, ako jeden z dôležitých faktorov v sociálnej interakcii v organizácii, má mnoho definícií ale zovšeobecňujúco by sa dala charakterizovať ako unikátny a relatívne stabilný vzorec prežívania a správania človeka. Medzi hlavné aspekty osobnosti patria determinanty jej vývinu, dynamika a štruktúra. Hlavnými prístupmi osobnosti, ktoré viac menej naplňajú tieto tri aspekty, a ktoré formovali v priebehu 20. storočia po súčasnosť definíciu osobnosti, sú: psychoanalýza, behaviorizmus, humanizmus, holizmus, existencializmus, konštitučný a biologický prístup, evolučno-psychologický prístup, prístup zameraný na rysy (črty), kognitivismus a sociálny kognitivismus.

Prvou novodobou teóriou osobnosti je psychoanalýza, podľa ktorej je štruktúra osobnosti zložená z Id, Ega a Superega a ústrednou vrstvou osobnosti je nevedomie, ktoré spolu s libidom zohráva dôležitú úlohu v dynamike osobnosti. V behaviorizme pojem osobnosť nemá reálny podklad, nazerá sa na ňu ako na vmedzerenú premennú (akúsi čiernu skrinku), dôležitejšie postavenie má správanie, ktoré je pozorovateľné a merateľné. Reakciou na neurotickú a pudovú osobnosť psychoanalýzy a na mechanistický pohľad na osobnosť zo strany behaviorizmu bol bola tretia veľká teória humanizmus a jej blízke prístupy holizmus a existencializmus. Predmetom štúdia sa tak stala zdravá osobnosť, jej celosť, slobodná vôľa a sebaaktualizácia. Konštitučný a biologický prístup predstavil hypotézu vzťahu medzi telesnou stavbou, genetikou a osobnosťou a evolučno-psychologický prístup upriamil pozornosť na evolučný pôvod osobnostných rozdielov a jej adaptačný význam. V kognitívnom a sociálno-kognitívnom prístupe sa pozornosť zamerala na osobné konštrukty a osobnosť sa začala považovať za výsledok sociálneho učenia a z pohľadu teórie rysov (črt) je osobnosť súborom vlastností.

Základnými zložkami (vlastnosťami) osobnosti sú temperament (vrodená dispozícia), charakter (sociálne naučená dispozícia), motivácia, záujmy, schopnosti, postoje a sebapoňatie (self koncept). Schopnosti môžu byť definované ako potencialita pre nejakú činnosť, ktorej miera a stupeň rozvoja sú charakterizované pojmi nadanie, talent a genialita. Schopnosťou, ktorá bola doteraz teoretikmi najviac rozpracovávaná je inteligencia, ktorá je definovaná ako rozumová schopnosť.



1. Charakterizujte pojem osobnosť.
2. Vymenujte tri hlavné teórie osobnosti, ktoré zároveň reprezentujú tri hlavné smery v novodobej psychológii.



3. Ktoré teórie osobnosti tvoria súčasný mainstream?
4. Čo je to črta (rys) osobnosti?
5. Ako vyzerá typológia osobnosti podľa Junga a ako s ňou súvisí typológia podľa Eysencka?
6. Ktorých päť dimenzií tvorí typológiu osobnosti tzv. teórie veľkej päťky?
7. Vymenujte základné vlastnosti osobnosti?
8. Aký je rozdiel medzi vlastnosťami osobnosti temperament a charakter?
9. Definujte pojem inteligencia.
10. Vymenujte základné prístupy k testovaniu inteligencie.

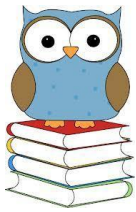


### [Testový súbor ku kapitole Osobnosť](#)

Testový súbor ku kapitole Osobnosť pozostáva z:

- 15 cvičení s možnosťou výberu jednej správnej odpovede z viacerých možností – html link „[Otazky\\_s\\_moznostou\\_vyberu\\_odpovede](#)“
- 5 cvičení na vytváranie správnych dvojíc – html linky „[Uloha\\_na\\_parovanie\\_c.1-5](#)“
- 9 cvičení na doplnenie slov vo vete – html linky „[Uloha\\_na\\_doplnenie\\_slov\\_vo\\_vete\\_c.1-9](#)“
- Všetky tieto cvičenia sú okrem možnosti samostatného používania zoskupené aj do jednotného kompletného testového zošita – html link „[Kompletny\\_testovy\\_zosit\\_Psychologia\\_osobnosti](#)“. Tento testový zošit však funguje len ak je otváraný zo súboru kde sa nachádzajú aj jeho čiastkové cvičenia.

Testový súbor tak môžete používať cez prácu s jednotlivými samostatnými cvičeniami alebo ako jeden test 29-tich úloh. Úlohy sú nastavené tak, že po každom otvorení html linku sa poradie odpovedí otázok s možnosťou výberu odpovede a úloh na párovanie zamieša. V prípade úloh na doplnenie slov vo vete môžete využiť pomôcku postupného prezradenia písmen tvoriacich výsledné správne slovo. Všetky cvičenia majú nastavené percentuálne vyhodnocovanie úspešnosti riešenia úloh.



Herzberg na základe svojich výskumov tvrdil, že spokojný zamestnanec je výkonný. Pracovná spokojnosť je významným determinantom výkonu a správania sa zamestnanca, tiež determinuje psychický a zdravotný stav jedinca, spája sa aj s pracovnou motiváciou, adaptáciou a identifikáciou. Pracovná spokojnosť je psychologická kategória a vyjadruje stránku psychického vyrovnania sa človeka s prácou, jej znakmi a charakteristikami a súvisí s celkovou pracovnou pohodou. Pracovná spokojnosť je individuálne odlišná, premenlivá, závisí od situácie, pracovného zaradenia, prostredia organizácie, atď. Pracovnú spokojnosť determinujú jednak faktory tvoriace skupinu interných (osobnostných) faktorov a jednak faktory tvoriace skupinu externých faktorov. Medzi interné (osobnostné) faktory sú zaradené objektívne osobnostné činitele (vek, pohlavie, dĺžka zamestnania v organizácii, pracovné zaradenie a status, rodinný stav a pod.), osobnostné vlastnosti (emocionálna stabilita, úroveň frustračnej tolerancie, extroverzia a pod.), motivačné faktory (potreby, postoje, záujmy, očakávania, aspirácie a pod.). Medzi externé faktory patria obsah a charakter práce, finančná odmena (plat, mzda), pracovná perspektíva (kariéra), štýl vedenia zamestnancov a vzťah s nadriadeným, pracovná skupina, organizácia práce, podmienky práce a pracovné prostredie, úroveň sociálnej starostlivosti v organizácii.

Herzberg na základe svojich výskumov dospel k záveru, že iné faktory ovplyvňujú pracovnú spokojnosť a iné faktory ovplyvňujú pracovnú nespokojnosť (Duálna faktorová teória pracovnej spokojnosti). Faktory, ktoré determinujú pracovnú spokojnosť nazval motivátory. Ide o vnútorné podnety (výkon, uznanie, obsah práce, zodpovednosť, kariéra). Zisťované sú v dimenzii spokojnosť až žiadna spokojnosť. Faktory, ktoré determinujú pracovnú nespokojnosť nazval dissatisfaktory (frustrátory). Ide o podnety z vonkajšieho prostredia (plat, istota zamestnania, status v organizácii, politika organizácie, organizačná kultúra). Zisťované sú v dimenzii žiadna nespokojnosť až nespokojnosť.

Pracovná spokojnosť je zaradzovaná do kategórie pracovných postojov rovnako, ako vnútorná zainteresovanosť v práci a lojalita voči organizácii. Postoj je definovaný ako relatívne stabilná sústava stanovísk jedinca vyjadrujúca jeho preferencie a prejavujúca sa v jeho činnosti a v správaní. Postoj je cieľovo orientovaný, má určitú intenzitu, má motivačnú silu. Autori pri skúmaní pracovnej spokojnosti majú tendenciu vymedzovať pracovnú spokojnosť ako súhrnný postoj alebo zdôrazňujú afektívnu zložku pracovnej spokojnosti (citový stav). Iní autori vymedzujú pracovnú spokojnosť ako súhrnný postoj, ktorý je sumou čiastkových postojov k jednotlivým aspektom práce. Vznikajú tak pozitívne alebo negatívne postoje a prejavuje sa účinok všetkých zložiek, a to kognitívnej, afektívnej a behaviorálnej. Väzby medzi jednotlivými zložkami determinujú kvalitu a smer postoja, jeho súdržnosť a zoskúpenosť. Tento prístup pri skúmaní pracovnej spokojnosti je teda širší.

Pracovná spokojnosť môže byť závislé aj nezávislé premenná. V prípade závislej premennej úroveň pracovnej spokojnosti závisí od vyrovnania sa zamestnanca s prácou a s

jednotlivými faktormi práce. V prípade nezávisle premennej úroveň pracovnej spokojnosti ovplyvňuje vzťah zamestnanca k práci.

Manažér má ovplyvňovať faktory, ktoré pozitívne ovplyvňujú pracovnú spokojnosť. Robbins (1993) uvádza štyri typy správania ako prejavy pracovnej nespokojnosti, a to odchod (fluktuácia), aktívny prejav, lojalita a nevšímavosť. Pracovná spokojnosť ovplyvňuje správanie sa zamestnancov a ich výkon. Manažér má poznať úroveň pracovnej spokojnosti zamestnancov.

Z výskumných nástrojov sa na zisťovanie pracovnej spokojnosti najčastejšie využívajú dotazník, rozhovor (interview), pozorovanie, metóda kritických udalostí, zisťovanie tendencií k činom. Na meranie pracovnej spokojnosti existujú aj štandardné dotazníky.



## ◀◀◀ ZOPAKUJTE SI

1. Aplikujte teoretické poznatky o pracovnej spokojnosti na uvedenú situáciu.  
*Pán Ján pracuje v organizácii už 20 rokov. Vzťahy s kolegami sú na podpriemernej úrovni, väčšinu práce vykonáva sám v svojej kancelárii. S manažérom udržiava veľmi dobré vzťahy, čo sa odzrkadľuje aj na výške jeho platu. Jeho mesačný plat je 900 €. Jeho kancelária je teplá a svetlá. Pracovné prostriedky považuje za adekvátne. Dobré vzťahy s manažérom ho však nechránia pred tlakom „zhora“. Každý deň je vystavený pracovnej záťaži a stresu, musí dodržiavať termíny a často je nútený ostať v práci aj po pracovnej dobe.*
2. Charakterizujte znaky pracovnej spokojnosti.
3. Aplikujte determinujúce faktory pracovnej spokojnosti na konkrétny príklad.
4. Aplikujte Herzbergovu teóriu pracovnej spokojnosti na konkrétny príklad.
5. Vysvetlite behaviorálne prejavy pracovnej nespokojnosti.
6. Vysvetlite vzťah medzi pracovnou spokojnosťou a výkonom.



## ◀◀◀ AKTIVITY

1

### Prípadová štúdia

Mladí, 24 roční absolventi a spolužiaci z vysokej školy Marek a Dušan sú v evidencii Úradu práce, sociálnych vecí a rodiny už od skončenia štúdia. Nedarí sa im nájsť si zamestnanie, a preto sa rozhodnú informovať na Úrade práce o možnostiach ich uplatnenia a voľných pracovných ponukách. Referentka na Úrade práce im ponúkla možnosť absolventskej praxe v príbuznom odbore na mestskom úrade. Práca na 4 hodiny denne, získanie 6 mesačnej praxe a odmena 65 % sumy životného minima. A – možno aj budúca

možnosť v organizácii ostať – povedal si Marek a súhlasil s nástupom na absolventskú prax. Dušan ho však odhovárať: „Načo pôjdeš niekam na štyri hodiny? To sa ti oplatí vôbec vstávať ráno z postele a ešte za taký plat? Pre mňa to nie je motivujúce. Ja si počkám na dobrú prácu.“

Primátor mesta zaradil Mareka do projektového tímu, ktorého úlohou bolo spracovať projekt na vzdelávanie zamestnancov úradu. Projektový tím riešil úlohu už jeden mesiac. Marek bol „prideleným“ nováčikom v tíme. Pre členov tímu vykonával pomocné administratívne práce – robil kópie dokumentov, odosielať poštu, zapisoval, prepisoval, robil tabuľky ... Do analýz, do rozhodovania zapojený nebol, hoci jeho návrhy povedané v neformálnych rozhovoroch boli prijaté. Vedúci tímu ho nepozýval ani na porady. Členovia tímu si u Mareka všimli vzrastajúcu pracovnú nespokojnosť. Usilovali o zefektívnenie tímu. Pracovné úlohy prideliť vedúci tímu a ten o nich s členmi tímu nediskutoval. Marek aj napriek tomu vydržal, lebo existovala nádej, že by mohol byť po skončení absolventskej praxe prijatý na plný úväzok. Vychádzal z toho, že zatiaľ k jeho pracovnému výkonu neboli žiadne pripomienky. Po 6 mesiacoch sa Marek prihlásil do výberového konania, ktoré vyhlásil mestský úrad a bol prijatý.

Bol nadšený, tak chcel túto novinku oznámiť aj kamarátovi Dušanovi, preto mu hneď zatelefonoval: „Dušan ahoj, tu je Marek. Pozývam Ťa teraz na obed, prijali ma do nového zamestnania, tak to chcem s Tebou osláviť. Ak máš čas, budem rád.“ Dušan ostal prekvapený, potešil sa, no musel odmietnuť: „Marek prepáč, ja som sa len teraz zobudil a nestíham prísť za Tebou do mesta. Nechajme to na zajtra.“ Tak sa teda stretli nasledujúci deň.

Marek bol v dobrej nálade, spokojný s nástupom do novej práce, avšak u Dušana tomu tak nebolo: „Ešte som si nenašiel zamestnanie, je to teraz ťažké. Nemám ani príjem, celé dni nič nerobím, som z toho nešťastný. Dokonca všetky miesta na absolventskú prax sú momentálne obsadené. Naozaj neviem, čo mám robiť“.

### Otázky a úlohy

1. Analyzujte Marekove a Dušanove rozhodnutie prijať, resp. neprijať ponuku na absolventskú prax z pohľadu motivácie.
2. Analyzujte dôvody Marekovej pracovnej nespokojnosti.
3. Ako by mohli vedúci a ostatní členovia tímu stimulovať Mareka, aby sa u neho nezvyšovala miera pracovnej nespokojnosti?
4. Akú rolu zastával Marek v tíme? Zdôvodnite prečo.
5. Aké dôsledky nezamestnanosti sa prejavovali u Dušana?
6. Čo by ste poradili Dušanovi? Svoju radu zdôvodnite.

### **Volné písanie, individuálny brainstorming, diskusia**

2

**Téma.** Príčiny a dôsledky pracovnej (ne)spokojnosti.

**Cieľ.** Zamyslieť sa a uvedomiť si pocity spokojného (nespokojného) zamestnanca. Interpretovať ich písomne. Diskutovať o príčinách pracovnej spokojnosti.

**Postup.** Vyučujúci zdôrazní význam afektívnej zložky pracovnej spokojnosti. (Pozitívny alebo negatívny psychofyzologický stav, ktorý má implikácie pre budúce konanie a správanie. Je výsledkom hodnotenia miery saturácie potrieb. Miera emocionality potom

vyjadruje príjemný až nepríjemný stav z hodnotenia práce (hedonistický prístup) alebo mieru emocionality ovplyvňuje interakcia medzi jednotlivcom a premennými, pričom premenné buď emocionálny stav predchádzajú alebo nasledujú za ním.) Vyučujúci môže študentov motivovať, resp. inšpirovať prerozprávaním zážitku zo stretnutia so spokojným (s nespokojným) zamestnancom.

Zadanie úlohy. Každý študent sa mal zamyslieť nad jedným z faktorov determinujúcich úroveň pracovnej spokojnosti (napr. a) práca nenapĺňa očakávania zamestnanca; b) manažér je (ne)spravodlivý, preferuje vybraných jedincov, zneužíva moc, neposkytuje spätnú väzbu; c) zamestnanec má málo príležitostí pre rast a povýšenie; d) nerovnováha medzi pracovným a súkromným životom; e) zamestnanec stratil dôveru v top manažment; f) interpersonálne vzťahy). Je potrebné zdôrazniť, že študenti sa majú zamerať na afektívnu zložku postoja a že majú pracovať samostatne.

Následne vyučujúci vysvetlí princípy metódy voľného písania ako jednej z metód kritického myslenia. Študent má písať bez prestania po celý stanovený čas (nezdvihnúť pero z papiera). Nie je dôležitý rozsah (rozsah spracovania nie je ukazovateľ hodnotenia). Študent má písať súvislý text, uvádzať myšlienky a pocity, ktoré ho práve napadnú. Pri tvorbe textu nemá riešiť nelogickosť, nezmyselnosť, gramatické chyby, ... aby neprestal byť koncentrovaný. Študent sa nemá vracieť k už napísanému textu, nemá prepisovať, vylepšovať.

Po vytvorení textu (príbehu, situácie) bude využitá metóda individuálneho brainstormingu. Úlohou študentov je vybrať 3 podstatné znaky, ktoré charakterizujú príčinu pracovnej spokojnosti (nesmú príčinu uviesť priamo). Ostatní študenti sa usilujú uhádnuť príčinu, ktorá spôsobila zmenu úrovne pracovnej spokojnosti. Nápady sa zapisujú na tabuľu. Študenti diskutujú o príčinách pracovnej (ne)spokojnosti.

#### **Metóda 4 rohov**

**3** **Téma.** Dôsledky správania sa nespokojných zamestnancov.

**Cieľ.** Špecifikovať prejavy správania sa, reakcie na pracovnú nespokojnosť a diskutovať o možných dôsledkoch pre zamestnávateľa.

**Postup.** Vyučujúci uvedie tému. Pracovná nespokojnosť vyjadruje nízku mieru vyrovnania sa zamestnanca s prácou a jej jednotlivými aspektmi, resp. vyjadruje nepríjemné pocity, negatívne pracovné skúsenosti. Ide o negatívny postoj, ktorý sa môže prejavovať v pracovnom správaní zamestnanca. Zamestnanec napr.: angažuje sa v organizácii, hľadá si inú prácu, odchádza z organizácie, prejavuje psychologické abstinčné správanie, nepriateľské správanie voči kolegom a manažérovi, zníži výkon. Gruys a Sackett (2003, s. 30) skúmali vzťahy medzi typmi kontraproduktívneho správania, pričom vymedzili jedenásť kategórií tohto správania. Skúmané bolo (1) krádež a s tým súvisiace správanie, (2) ničenie majetku, (3) zneužívanie informácií, (4) plytvanie pracovným časom a zdrojmi, (5) nebezpečné správanie, (6) zlá dochádzka do práce, (7) zlá kvalita práce, (8) používanie alkoholu na pracovisku, (9) používanie drog na pracovisku, (10) nevhodná verbálna komunikácia a (11) nevhodné fyzické správanie. Jednotlivé kategórie kontraproduktívneho správania sa líšili v 2 dimenziách, a to interpersonálna a organizačná dimenzia a dimenzia závažnosti problémového správania.

Vyučujúci pripraví veľké hárky papiera (napr. 2x2 metrov). Na každý papier uvedie kategóriu negatívneho (kontraproduktívneho) správania sa zamestnanca: 1) deštruktívno-pasívne správanie sa (napr. nevyšímavosť, zníženie výkonu, plytvanie pracovným časom); 2) deštruktívno-aktívne správanie sa (napr. odchod z organizácie, zneužívanie pracovného zariadenia); 3) konštruktívno-pasívne správanie sa (lojalita, viera v pozitívnu zmenu); 4) konštruktívno-aktívne správanie sa (angažovanosť). Každý papier umiestní vyučujúci do jedného rohu miestnosti.

Úlohou študentov je ku každej kategórii uvádzať typy kontraproduktívneho správania sa zamestnancov, pričom sa ku každému papieru môžu vracat'.

Po uplynutí stanoveného času vyučujúci riadi diskusiu o možných dôsledkoch správania sa nespokojného zamestnanca pre organizáciu podľa odpovedí študentov.

## Literatúra

- DVORSKÝ, M. (2009): *Využitie metód kritického myslenia na hodinách slovenského jazyka a literatúry*. Prešov: Metodicko-pedagogické centrum.
- GRUYS, M. L., SACKETT, P. R. (2003): Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 1, 30-42. Dostupné na internete: [http://www.readcube.com/articles/10.1111%2F1468-2389.00224?r3\\_referer=wol&show\\_checkout=1](http://www.readcube.com/articles/10.1111%2F1468-2389.00224?r3_referer=wol&show_checkout=1).
- ROBBINS, S. R. (1993): *Organizational Behavior – Concepts, Contraversies and Applications*. Prentice-Hall, Inc., NewJersey.



Človek je jedinečná, neopakovateľná bytosť, jednotný a nedeliteľný celok štruktúrovaných psychologických prvkov, ktoré sú relatívne stále, čo umožňuje predikovať jeho správanie sa. **Štruktúru osobnosti** tvoria schopnosti, motivácia, temperament, charakter a postoje.

**Pracovný výkon** vyjadruje množstvo a kvalitu práce v konkrétnych pracovných podmienkach za určitú časovú jednotku. Je determinovaný kompetentnosťami (schopnosti základné, sociálne, odborné), motiváciou a pracovnými podmienkami v najširšom význame. Faktory výkonu: individuálne činitele na strane zamestnanca (kompetentnosť a motivácia), objektívne faktory na strane organizácie (pracovné podmienky a pracovné prostredie), situačné faktory, vonkajšie pracovné podmienky, mimopracovné vplyvy a mimoriadne okolnosti, či udalosti.

**Motivácia** je intrapsychický proces vyjadrujúci dôvody správania sa a konania človeka v subjektívne hodnotenej situácii, kedy usiluje o dosiahnutie cieľa, vyhnutie sa diskomfortu, resp. uspokojuje pocíťovaný nedostatok prameňami z neuspokojených potrieb, návykov, záujmov, hodnôt a ideálov. Za základné zdroje motivácie sa všeobecne považujú potreby, návyky, záujmy, ideály a hodnoty.

Proces motivácie navodzuje **motív** – vnútorný podnet určujúci smer činnosti, jej intenzitu a perzistenciu (vytrvalosť). Pracovné motívy sa členia na aktívne motívy, podporujúce motívy a potláčajúce motívy. Medzi **základné pracovné motívy** patria obsah práce (zaujímavosť, samostatnosť, právomoc, zodpovednosť), autonómia pri výkone práce, dosiahnutie pocitu úspechu a spokojnosti z práce, ktorá je významná pre organizáciu, finančná odmena (výška, štruktúra, spravodlivosť), kariéra, interpersonálne vzťahy, štýl vedenia manažéra, zdravé pracovné prostredie, pracovné podmienky, atď.

**Stimulácia** je zámerné i nezámerné vonkajšie pôsobenie na psychiku človeka, v ktorého dôsledku je navodená motivácia. **Stimul** je vonkajší podnet, exogénna pohnútka (napr. finančná odmena, uznanie za dobrú prácu).

Všeobecne sa uznáva 6 **stimulačných (motivačných) stratégií**, a to motivovanie pracovnou náplňou, pracovnou spokojnosťou, incentívami, tréningom, vzdelávaním a rozvojom, výkonovým manažmentom a vedením ľudí (splnomocnením a právomocou).

Motiváciu navodzujú aj stimulačné prostriedky (benefity), ktoré sú poskytované v organizáciách plošne alebo je využívaný tzv. kafeteria systém.

**Teórie pracovnej motivácie zamerané na obsah** (Maslowova teória potrieb, Alderferova teória ERG, Herzbergova dvojfaktorová teória, McClellandova teória potrieb). **Teórie pracovnej motivácie zamerané na proces** (teória rovnosti, teórie očakávania, teória stimulačná (posilnenia), teória stanovovania cieľov, atributívna teória). Porter a Lawler využili poznatky obsahových a procesných teórií pracovnej motivácie a na ich základe vytvorili **integrovateľný model motivácie**.



1. Ako spoznáte motivovaného (nemotivovaného) zamestnanca?
2. Zamestnanec subjektívne vníma správanie sa a konanie manažéra voči nemu ako nespravodlivé. Ako sa bude správať taký zamestnanec?
3. Ako by ste realizovali stimulačnú stratégiu pracovnou náplňou (pracovnou spokojnosťou, incentívami, tréningom, vzdelávaním a rozvojom, výkonovým manažmentom a vedením ľudí)?



### 1 O NÁS, BEZ NÁS (prípadové štúdiá)

Na pracovnej porade boli prítomní všetci zamestnanci pobočky firmy, okrem zamestnanca Adama, ktorý bol na školení v hlavnom meste. Keďže už bol termín porady raz presunutý, riaditeľ pobočky usúdil, že nie je potrebné, aby tam Adam bol. Ak by mal aj Adam po príchode nejaké otázky, preberie si to s ním osobne.

Poradu začal a viedol riaditeľ. Informoval o financiách, smerovaní firmy a o produktivite práce tak, ako za posledné obdobie na každej porade. Pri apelovaní, aby zamestnanci skrátili čas vybavovania objednávok a tým zvýšili počet vybavených objednávok v prospech odberateľov a obrat firme, prítomní ticho šomrali. Len Eva, ktorá pracuje vo firme 4 roky sa ohradila, že je toho už na nich veľa, že to nezvládajú a že by bolo dobré, aby prijali ďalšieho zamestnanca. Potom by prácu stíhali načas. Firma by bola spokojná s obratom a odberatelia s dodávkami. Peter, ktorý nastúpil iba nedávno, súhlasne prikyvoval. Ich ďalší kolega Matúš už nahnevane tiež namietal: „Pán riaditeľ, prácu nestíhame, pretože je nás tu málo a Vy na nás ešte tlačíte. Je to neúnosné. Potrebujeme, aby nám s prácou niekto pomohol.“ Riaditeľ však namietal: „Nie je možné, aby ste nestíhali. Firma nemá možnosť momentálne prijať ďalšieho zamestnanca, nie sú na to vyčlenené finančné prostriedky. Dokonca uvažujeme, že Adamovi upravíme pracovný pomer. Bolo by lepšie, ak by pracoval na kratší úväzok. Veď je mladý a popri práci si môže nájsť aj druhé zamestnanie. Alebo – ak sa podmienky nebudú páčiť vám, môžete odísť vy.“ Zamestnanci boli nahnevaní, ale vedeli, že sa s riaditeľom nedohodnú a že vianočné obdobie stravia väčšinou v práci.

V piatok podvečer po trojdňovom školení, Adam cestoval späť na východ vlakom. Cestu vlakom si chcel spríjemniť, tak zavolať svojmu kolegovi a zároveň kamarátovi Matúšovi ako sa má a čo nové v práci. Matúš mu vyrozprával všetky potrebné aj nepotrebné novinky a spomenul mu aj včerajšiu poradu: „Vieš čo Adam, už ma to v našej práci nebaví, už mám toho dosť. Riaditeľ na porade na nás znova tlačil, že máme pridať a vybavovať viac



objednávok. Nikoho nechcú prijať, veď prečo aj, keď vládzeme my. Vraj ti dokonca chcú skrátiť úväzok, že budeš chodiť iba na štyri hodiny do práce – niečo také spomínal! No pochopíš to, ako to budeme stíhať?“ Adam nevedel, čo na to povedať. Hlavou mu vírila kopa myšlienok. Bol z toho nešťastný. S prácou vo firme bol spokojný. Bol si vedomý aj toho, že v súčasnej dobe si ťažko nájde ďalšie zamestnanie, ak by sa riaditeľ predsa len rozhodol skrátiť mu pracovný úväzok na polovicu. Táto neistota ho veľmi trápila. V duchu si kládol otázku: „Čo ak mi naozaj skrátiť pracovný úväzok na polovicu? A kedy to bude? Nemám si hľadať radšej nové zamestnanie? Veď sa navyše chcem ženiť a z polovičného platu by som rodinu určite neuživil.“

### Otázky a úlohy

1. Analyzujte poradu z hľadiska jej obsahu a účastníkov.
2. Aký štýl vedenia zamestnancov využíval riaditeľ a aký to malo dopad na zamestnancov?
3. Analyzujte komunikáciu na porade z pohľadu jej efektívnosti.
4. Urobil riaditeľ na porade chyby? Ak áno, aké? Zdôvodnite prečo.
5. Aké riešenie by ste prijali, ak by ste boli na mieste riaditeľa? Svoj výber zdôvodnite.
6. Aký dopad môže mať situácia, v ktorej sa Adam momentálne nachádza, na jeho pracovný výkon, motiváciu a pracovnú spokojnosť?
7. Ako by ste sa rozhodli vy, keby ste boli na Adamovom mieste? Svoje rozhodnutie zdôvodnite.
8. Simulujte efektívnu poradu.

### „BOXING RING“ (riešenie konfliktov)

**2 Cieľ.** Naučiť sa zvládať a riešiť konfliktné situácie.

**Postup.** Z účastníkov hry vytvoríme dva tímy (min. 6 študentov v 1 tíme). Ich úlohou bude predviesť situáciu podľa pokynov vedúceho hry. Jedna skupina hrá úlohu zápornú (predstavujú konflikt) a druhá sa ju snaží riešiť. Na začiatku upravíme miestnosť tak, aby skupiny sedeli oproti sebe na opačných koncoch miestnosti. Vedúci hry a prípadne zvyšní členovia skupiny sedia ako diváci. Vedúci hry opíše situáciu. Skupina 1 sa poradí ako konfliktnú situáciu predvedie, skupina 2 si premyslí, ako bude situáciu riešiť. Platí pravidlo, že ak hráči, ktorí situáciu predvádzajú a nevedia ako ďalej pokračovať, zakričia „STOP“ a hra sa preruší. Hráči sa vrátia do svojej skupiny, kde sa poradia, čo by mali robiť ďalej. Vedúci hry obchádza obe skupiny a pomáha im, ak to potrebujú. Po prestávke situácia pokračuje tam, kde skončila, resp. sa hráči dohodnú, od akého momentu začínajú situáciu hrať odznova. Skupiny môžu v priebehu hry striedať hráčov v prevádzanej situácii.

#### Tipy na situácie.

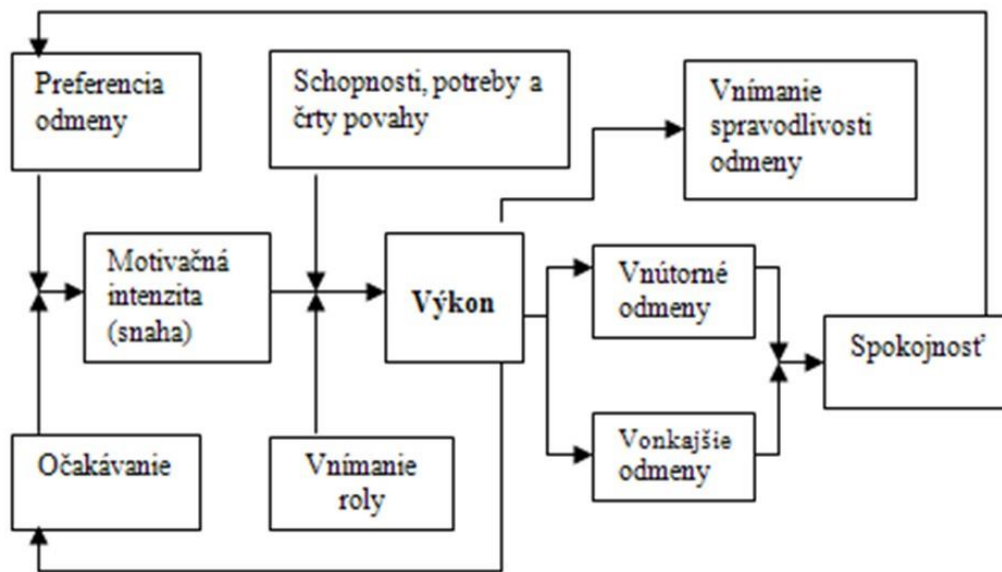
1. Zamestnanci vnímajú správanie sa manažéra ako nespravodlivé (Adamsova teória pracovnej motivácie).
2. Porada manažérov, ktorej cieľom je dohodnúť sa na stimulačnom programe pre zamestnancov (Herzbergova duálna teória pracovnej motivácie).
3. Výberový proces, kde jeden z manažérov preferuje uchádzača orientovaného na vyhnutie sa neúspechu (McClellandova teória pracovnej motivácie).

4. Zamestnanec je manažérom požiadaný o výkon práce „navyš“, mimo jeho pracovnú náplň. Manažér mu za výkon práce sľúbi odmenu (Vrooma teória pracovnej motivácie).

### 3 Kladenie otázok a analýza problému

**Cieľ.** Analýza modelu motivácie pracovného konania Portera a Lawlera s využitím vhodných otázok.

**Postup.** Študenti sú rozdelení do skupín. Každá skupina si na základe dohody vyberie 1 člena – reportéra. Úlohou reportéra je klásť otázky v rozhovore tak, skupina analyzovala a pochopila model pracovného konania Portera a Lawlera.



### 4 „TEHLA“ – spôsoby riešenia konfliktu

**Cieľ.** Hľadanie spôsobov riešenia.

**Postup.** Vedúci hry rozdelí skupiny na dva menšie tímy. Ich úlohou bude v priebehu 3 minút nájsť čo najviac spôsobov, na ktoré sa dá použiť obyčajná tehla. Po skončení časového limitu všetky skupiny prečítajú svoje nápady. Potom vedúci hry vysvetlí hráčom, že ich úlohou je za ďalšie tri minúty nájsť dvojnásobný počet spôsobov, ako vymysleli v prvom kole. Po skončení časového limitu opäť prečítajú svoje nápady. V poslednom kole dostanú 5 minútový limit, ale ich úlohou bude vymyslieť 3-krát viac spôsobov na využitie tehly, ako vymysleli v prvom kole. To už prídu na rad naozaj humorné nápady. Dosiahli sme však, čo sme chceli a skupina je v stave „brainstormingu“ a môže pristúpiť k hlavnej úlohe. V priebehu 10 minút vymyslieť čo najviac problémov, ktoré sa môžu vyskytnúť pri stimulovaní zamestnancov. Keď sa skončí časový limit, nečítame, čo skupiny vymysleli, ale zoznamy problémov (často aj humorných, katastrofických, streštených) si skupiny navzájom vymenia a snažia sa vyriešiť problémy svojich spoluhráčov. Na záver predstavia spôsoby (stratégie) riešenia konfliktov.

## 5 Analýza motivácie

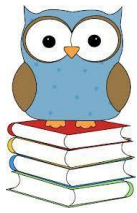
**Cieľ.** Analyzovať motiváciu pracovného konania podľa McClellandovej teórie pracovnej motivácie.

**Postup.** Študenti sú rozdelení do skupín. Každá skupina dostane obrázok. Po prezretí obrázka, premyslení si zobrazenej situácie, skupina tvorí dramatický príbeh. Pomocné otázky: kto je na obrázku, čo robia aktéri na obrázku spolu / individuálne, o čom premýšľajú, čo cítia, čo sa deje, o čo ide, čo sa dialo pred tým, ako k situácii došlo, ako sa to skončí?

Každá skupina prezentuje vytvorený príbeh. Následne celá študijná skupina analyzuje príbeh a identifikuje pracovné motívy podľa McClellandovej teórie pracovnej motivácie. Kritériá na identifikáciu motívov – napr.: a) motív výkonu – postava sa usiluje podať dobrý výkon, premýšľa nad vykonaním úlohy / dosiahnutím cieľa, ...; b) motív moci – postava sa usiluje ovládať iných, pomáha, útočí, využíva / zneužíva kompetencie; c) motív afiliácie – spolupráca aktérov, citový vzťah.



- MIHÁLIKOVÁ, J. (2001): Do Európy hrou I. [online]. Bratislava: Iuventa. [cit. 11.11.2014].  
Dostupné na:  
[http://www.iuventa.sk/files/documents/1\\_eurodesk/import/D%C3%B4le%C5%BEdit%C3%A9%20linky/BROZ\\_DEH\\_I.pdf](http://www.iuventa.sk/files/documents/1_eurodesk/import/D%C3%B4le%C5%BEdit%C3%A9%20linky/BROZ_DEH_I.pdf).
- MIHÁLIKOVÁ, J. (2002): Do Európy hrou II. [online]. Bratislava: Iuventa. [cit. 11.11.2014].  
Dostupné na:  
<[http://www.iuventa.sk/files/documents/1\\_eurodesk/import/D%C3%B4le%C5%BEdit%C3%A9%20linky/DEH2.pdf](http://www.iuventa.sk/files/documents/1_eurodesk/import/D%C3%B4le%C5%BEdit%C3%A9%20linky/DEH2.pdf)> ISBN 80-88893- 92-5.
- MIHÁLIKOVÁ, J. (2004): Do Európy hrou III. [online]. Bratislava: Iuventa. [cit. 11.11.2014]. Dostupné na:  
<[http://www.iuventa.sk/files/documents/1\\_eurodesk/import/D%C3%B4le%C5%BEdit%C3%A9%20linky/DEH3.pdf](http://www.iuventa.sk/files/documents/1_eurodesk/import/D%C3%B4le%C5%BEdit%C3%A9%20linky/DEH3.pdf)> ISBN 80-8072-030-4.
- MIHÁLIKOVÁ, J. (2010): Do Európy hrou IV. [online]. Bratislava: Iuventa. [cit. 11.11.2014]. Dostupné na:  
<[http://www.iuventa.sk/files/documents/3\\_mladezvakcii/na%20stiahnutie/do\\_eu\\_hrou\\_web.pdf](http://www.iuventa.sk/files/documents/3_mladezvakcii/na%20stiahnutie/do_eu_hrou_web.pdf)> ISBN 978-80-8072-109-1.



Je vysoko pravdepodobné, že emocionálne lojálny zamestnanec odmietne lukratívne pracovné ponuky a nebude vedome vyhľadávať iné pracovné príležitosti. Zaujímavým je i poznatok, že lojálni zamestnanci majú viac optimistickejšiu predstavu o budúcnosti organizácie, než zamestnanci nelojálni.

Tieto informácie nie sú ničím prekvapivé. Dôležité je mať ale na pamäti, že menej lojálni zamestnanci môžu organizácii významne poškodiť. Podávajú nízky pracovný výkon a klientom poskytujú služby na nízkej úrovni. V takom prípade klienti týchto zamestnancov si vytvárajú zlý obraz o celej organizácii a následne na to odmietajú ďalej kupovať od organizácie poskytované služby či produkty. Zároveň nelojálni zamestnanci šírením zlého mena o organizácii odradia potenciálnych záujemcov o zamestnanie, ktorí by mohli byť pre organizáciu veľmi užitoční. Z toho dôvodu, by mala každá organizácia venovať otázke lojality svojich zamestnancov patričnú pozornosť a vykonávať také opatrenia aby počet plne lojálnych zamestnancov bol čo najvyšší a počet rizikových a uväznených zamestnancov čo najnižší. K tomuto účelu môžu prispieť i uvedené modely segmentácie zamestnancov podľa úrovne ich lojality, segmentácie organizácií podľa orientácie na jeden z dvoch typov faktorov ovplyvňujúcich lojalitu, či konkrétne odporúčania z empirických výskumov.



1. Ako by ste charakterizovali slepú lojalitu? Uvedte jej príklady a dôsledky, ktoré sa s ňou spájajú.
2. Ak je zamestnanec v organizácii lojálny, aké výhody mu to prináša?
3. Poznáte nejaké citáty, ktoré pojednávajú o lojalite?
4. Ako by ste reagovali v situácii, kedy by váš nadriadený od vás vyžadoval nejaké správanie a odkazoval sa na vašu lojalitu, ale dané správanie by bolo proti vašim hodnotám?

*Úloha zverejnená v časopise Forbes od Acton School of Business:*

5. Napíšte zoznam piatich vecí, ktoré sľúbite nejakej osobe alebo organizácii (v podnikaní, zamestnaní), ku ktorej sa cítite byť lojálny. Bude to päť benefitov, ktoré od vás môžu očakávať na základe povahy vzťahu, ktorý s vami majú. Môže to byť napr.:
  - Sľubujem, že nebudem pred vami tajiť zlé správy.
  - Sľubujem, že nebudem tajiť svoje negatívne pocity k vám, ale budem sa snažiť s vami čo najrýchlejšie o nich komunikovať, ak medzi nami vzniknú nejaké problémy.

6. Napíšte zoznam piatich vecí (v podnikaní, zamestnaní), ktoré by ste nevykonali (hranice, ktoré neprekročíte), aj napriek tomu, že ste voči danej osobe, organizácii lojálny.
  - Napr. Nebudem vás zvýhodňovať pred osobami, ktoré budú na dané miesto kvalifikovanejšie.
  - Nebudem klamať, podvádzať ani porušovať zákon, len aby som zvýhodnil alebo nejako pomohol svojej organizácii.
7. Odprezentujte tento zoznam spolužiakovi / spolužiačke, kolegovi / kolegyni, s ktorým zvažujete podnikáť, pracovať. Opýtajte sa ich:
  - Na základe vyššie uvedeného zoznamu, aké by ste mali ku mne výhrady, ak by ste chceli so mnou obchodovať, podnikáť či pracovať?
  - Na základe vyššie uvedeného zoznamu, je moja lojalita k vám vyššia než vaša, rovnaká alebo nižšia?
8. Reagujte obidvaja na nasledujúce otázky:
  - Cítite sa byť viac lojálny v podnikaní či zamestnaní, než ostatní spolupracovníci? V osobných vzťahoch? Ak áno, prečo?
  - Pre koho a za akých okolností, by ste boli ochotný prekročiť vaše hranice lojality?
  - Budete zdieľať tento alebo podobný zoznam hraníc lojality s vašim budúcim zamestnávateľom alebo intímny partnerom? Ak áno, kedy a akým spôsobom? Ak nie, prečo?



### 1 Ekonomický význam lojality

**Cieľ.** Študent má na základe vlastnej úvahy pochopiť ekonomický význam lojality zamestnancov v organizácii.

#### *Prečo je výhodné mať lojálnych zamestnancov?*

K jednotlivým bodom, uvedeným nižšie, vymenujte druhy výdavkov a náborových aktivít, ktoré musí organizácia zaplatiť v prípade, že nemá lojálnych zamestnancov.

1. Hľadanie zamestnancov / nábor.
2. Samotný náborový proces / proces výberu zamestnancov.
3. Náklady spojené so zaškoľovaním, výcvikom zamestnancov.

#### *Možné formy odpovedí k jednotlivým bodom.*

Hľadanie zamestnancov / nábor:

- plat osôb, ktoré vykonávajú nábor alebo vyhľadávajú nových zamestnancov,
- cena za reklamu a inzerciu pri hľadaní nových zamestnancov.

Samotný náborový proces / proces výberu zamestnancov:

- preskúvanie životopisov zamestnancov; výber zamestnancov z množstva životopisov,

- čas strávený pri telefonickom alebo osobnom rozhovore – interview,
- čas strávený ďalšími kolami pohovorov,
- čas strávený pri vytváraní ponuky pracovného miesta – jeho opisu; realizácia inzercie,
- náklady spojené s ďalším overovaním histórie zamestnanca,
- náklady spojené s hodnotením vedomostí a zručností uchádzačov,
- hodnotenie uchádzačov, ktorí vyhovujú a nevyhovujú kritériám organizácie.

Náklady spojené so zaškoľovaním, výcvikom zamestnancov:

- cena materiálu (knihy, brožúry...) potrebného pri zaškoľovaní,
- cena samotných zaškoľovacích a výcvikových kurzov,
- plat osoby, ktorá daný výcvik alebo zaškoľovanie bude vykonávať,
- ekonomická strata spojená s nižšou produktivitou novo prijatých zamestnancov,
- náklady spojené s vedením supervízorov pre novo prijatých zamestnancov.

## 2 Rozvíjanie lojality zamestnancov

**Cieľ.** Študent sa má zamyslieť nad praktickou aplikáciou poznatkov nadobudnutých na prednáškach zameraných na rozvíjanie lojality zamestnancov v organizácii.

Navrhňte konkrétne spôsoby aplikovania nasledujúcich návrhov pre zachovanie / rozvíjanie lojality zamestnancov.

***Akými konkrétnymi krokmi by ste realizovali dané body?***

1. Investovanie do rozvoja a tréningu zamestnancov.
2. Rešpektovanie potrieb v práci i bežnom živote u zamestnancov (holistický prístup zameraný na blaho zamestnanca).
3. Vytvorenie vhodných pracovných podmienok.
4. Vytvorenie otvorených kanálov pre vzájomnú komunikáciu zamestnancov.
5. Vytvorenie prostredia charakterizovaného rôznorodosťou a zapojenosťou (diverzitou a inklúziou); zamestnanec má pocit, že je pre organizáciu hodnotný, rešpektovaný a zapojený do fungovania organizácie.

***Možné príklady odpovedí:***

- (1) školenia na pracovisku; spolupráca s externými školiacimi strediskami, univerzitami; program spojený so striedaním zamestnancov na rôznych pozíciách (internal rotational program); komunikácia zamestnancom o programoch zameraných na ich profesionálny rozvoj, diskusia o nich (zamestnanec má o nich informáciu a vie, že organizácii na jeho rozvoji záleží); zamestnávajúce coachov, mentorov alebo supervízorov; vytvorenie plánu kariérneho rastu pre zamestnancov;
- (2) flexibilný pracovný čas; zdieľanie práce medzi zamestnancami; práca na polovičný úväzok; povolenie pracovať z domu pre dlhoročných zamestnancov alebo veľmi

produktívnych zamestnancov; poskytnutie dlhšej dovolenky pre čerstvých rodičov; poskytovanie nadštandardnej zdravotnej starostlivosti zamestnancom; poskytovanie poradenských telefónnych liniek; poskytovanie rôznych benefitov pre rodiny zamestnancov; starostlivosť o zamestnanca aj po odchode do dôchodku; vytváranie kultúry ocenenia – používanie poznámok v podobe ďakujem, výborne, perfektné odvedená práca, super;

- (3) príjemné pracovné prostredie vedúce k inováciám (schránky pre návrhy, nápady; prieskumy v organizácii) a produktivite; vytvorenie miest na pracovisku slúžiacich pre oddych a rekreáciu; telocviční; športových družstiev zložených zo zamestnancov; príjemných zamestnaneckých kaviarní či jedálne, ktorá podáva zdravé jedlá; odmeňovanie vynikajúcich nových myšlienok a hodnotnej spätnej väzby od zamestnancov;
- (4) podporovanie a povzbudzovanie zamestnancov k tomu, aby vyjadrovali svoje myšlienky, aspirácie a obavy; informovanie zamestnancov o stave v organizácii, jej smerovaní, jej víziách budúcnosti, cieľoch, produktivite a nových udalostiach; poskytovanie 360-stupňovej spätnej väzby; pýtanie sa zamestnancov na ďalšie extra povinnosti, ktoré by chceli na seba prevziať; diskutovanie o ich cieľoch, aspiráciách; vypočutie si zamestnanca aj napriek tomu, že jeho požiadavke nemôže byť vyhovieť; pravidelné poskytovanie spravodlivej spätnej väzby; kvantifikovanie výsledkov práce zamestnanca, aby jeho výsledok mohol byť porovnávaný a hodnotený; zdieľanie finančných informácií, výsledkov so všetkými zamestnancami;
- (5) zapojiť každého zamestnanca do rozhodovacieho procesu; zapojenie sa do rôznych altruistických/pomáhajúcich programov mimo organizácie; spoločné oslavy významných medzníkov v rámci organizácie; vytvorenie programov pre odmeňovanie a oceňovanie; vytvorenie pravidelných udalostí, na ktorých budú top zamestnanci odmeňovaní a oslavovaní.

## Literatúra

- LAMALFA, K. (n.d.). The top 11 ways to increase your employee loyalty. Dostupné na:  
<https://www.google.sk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CDcQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.allegiance.com%2Fdocuments%2Fpress%2FTop11WaystoIncreaseEmployeeLoyalty08.pdf&ei=EAEHVKW3A8Se7AaO5IDQDA&usg=AFQjCNHEbMtr5tqka5BmEV8yoJrP14yd8w&bvm=bv.74115972,d.ZGU>.
- RAO, A. (2006). The tao of loyalty: Winning with employees. New Delhi: Response Books.





Jednotlivec v organizácii nepôsobí izolovane. Je členom pracovnej skupiny, resp. tímu, kde vykonáva svoju prácu, spolupracuje s ostatnými členmi pracovnej skupiny, vytvára sociálne vzťahy. Pracovná skupina môže na jednotlivca pôsobiť pozitívne, ale aj negatívne. Pre skupinu má byť jednotlivec užitočný a užitočná má byť aj skupina pre jednotlivca. Pre organizáciu je dôležitý prínos jednotlivca (individuálny príspevok k prosperite) a rovnako je dôležitý prínos pracovnej skupiny (skupinový príspevok k prosperite).

Kentoš definuje **pracovnú skupinu** ako „súbor dvoch alebo viacerých zamestnancov, ktorí sú v sociálnej interakcii, vykonávajú pracovné úlohy, majú spoločné ciele, sú vystavení vzájomnej závislosti, samých seba identifikujú vo vzťahu k ďalším štruktúram organizácie (iným skupinám)“ (In Kollárik, 2011, s. 140).

Sociológia a organizačná psychológia vymedzuje niekoľko charakteristických **znakov pracovnej skupiny**:

- súbor dvoch alebo viacerých jednotlivcov, medzi ktorými dochádza k interakcii (vzájomné ovplyvňovanie);
- členovia skupiny sa vzájomne osobne poznajú, prebieha medzi nimi priama, bezprostredná komunikácia (komunikujú tvárou v tvár), existujú medzi nimi vzájomné väzby, podliehajú skupinovému tlaku;
- členovia majú a rešpektujú určitý hodnotový systém a systém noriem (pravidiel), ktoré regulujú ich správanie v záležitostiach dôležitých pre skupinu, dodržiavajú skupinovú disciplínu;
- členovia majú spoločné ciele;
- členovia majú spoločnú identitu (spolupatričnosť, vedomie, že patria do skupiny, patria k sebe, sú závislí od seba pri dosahovaní cieľov a uspokojovaní individuálnych potrieb);
- pracovnú skupinu charakterizuje jej štruktúra, ktorá je hierarchicky usporiadaná;
- členovia skupiny sú držiteľmi pracovnej pozície (pracovného miesta), ktorá determinuje ich status (postavenie) v skupine a v organizácii a v rámci ktorej sú im pridelené úlohy;
- medzi členmi skupiny existujú vzájomné formálne a neformálne vzťahy tvoriace organizovaný integrovaný systém;
- v skupine je charakteristický štýl vedenia zamestnancov, ktorý uplatňuje manažér;
- medzi členmi skupiny existujú vzťahy súdržnosti (istý stupeň kohézie);
- medzi členmi skupiny existuje určitý stupeň konfliktu;
- pre skupinu je charakteristické aj spoločné rozhodovanie o riešení problémov;
- skupina predstavuje samostatný celok, ktorý je odlišný od iných skupín a do určitej miery je nezávislý, samostatne fungujúci – autonómia.

Pracovná skupina je sekundárna skupina. Na formálnej úrovni sú v organizácii tvorené pracovné skupiny a tiež tímy. Organizácia zámerné vytvára formálne pracovné skupiny. Nezámerné a paralelne vznikajú neformálne skupiny.

**Formálne pracovné skupiny** vedome vytvára organizácia. Sú vytvárané pre dosahovanie cieľov organizácie. Sú začlenené do hierarchie organizácie, ktorú zobrazuje organizačná štruktúra. Skupina je zväčša trvalá, zaniká, resp. mení sa jej štruktúra pri reorganizácii organizácie. Skupina má vlastnú formálnu štruktúru. Vede ju manažér a tvoria zamestnanci. Tí do skupiny vstupujú na základe uzatvorenia pracovno-právneho vzťahu s organizáciou a zo skupiny odchádzajú po skončení tohto vzťahu. Štruktúra vzťahov je určená organizačným poriadkom, organizáciu skupiny a náplň jej činnosti určujú formálne pravidlá. Vo vnútri skupiny sa okrem formálnych vzťahov iste vytvárajú aj neformálne vzťahy. Formálna skupina plní funkciu organizačnú, individuálnu a motivačnú. Formálne skupiny sa členia na skupiny command (príkazové) a skupiny úlohové.

Pre tím je charakteristická kolektívna zodpovednosť za výkony, väčšia zodpovednosť za stanovovanie čiastkových cieľov a ich plnenie, členovia tímu sa nespoliehajú výlučne na vedenie jedným menovaným manažérom. Tímu je priznaná vyššia mieru samostatnosti a kompetencií (právomocí).

Neformálne skupiny organizácie nevytvára zámerné, no vznikajú paralelne s formálnymi skupinami. Rozlišujeme priateľskú a záujmovú neformálnu skupinu. Vznik neformálnych skupín je spontánny, podmieňujú ho priateľské vzťahy medzi jednotlivcami, resp. ich spoločné záujmy. Čas trvania skupiny je zvyčajne dlhší ako čas trvania formálnej skupiny. Členstvo v skupine je dobrovoľné, no vznik členstva závisí od priepustnosti skupiny.

V každej pracovnej skupine možno určiť jej dynamiku. Dynamika pracovnej skupiny / tímu vyjadruje jej hybnosť, živosť, schopnosť jej členov reagovať na zmeny prostredia. Dynamiku pracovnej skupiny determinujú faktory z externého aj interného prostredia skupiny a organizácie (ciele, spôsob rozhodovania, štruktúra a zloženie skupiny / kompozícia, schopnosti členov skupiny, role členov skupiny, interakcia medzi členmi skupiny, štýl vedenia zamestnancov, komunikácia vo vnútri skupiny, normy a pravidlá). Dynamika je meraná ukazovateľom efektívnosti. Základným modelom tímovej efektivity je koncept McGratha (1964). Autor vo svojej koncepcii rozlišuje vstupy, procesy a výstupy. Vstupy chápe ako zdroje, ktoré determinujú procesy a člení ich na interné (kompetentnosť členov skupiny / tímu, osobnostné charakteristiky, demografické zloženie, kompozícia skupiny / tímu a pod.) a externé, ktoré zvyšujú hodnotu interných vstupov (napr. školenia). Procesy sú mechanizmy, ktoré zhodnocujú potenciál vstupov za účelom dosiahnutia želaných výstupov. Výstupy sú členené na interné (očakávania členov skupiny, napr. spokojnosť) a externé (očakávania organizácie: kvantita a kvalita výkonu a pod.). Na základe ukazovateľov výstupu je možné posúdiť efektívnosť skupiny / tímu.



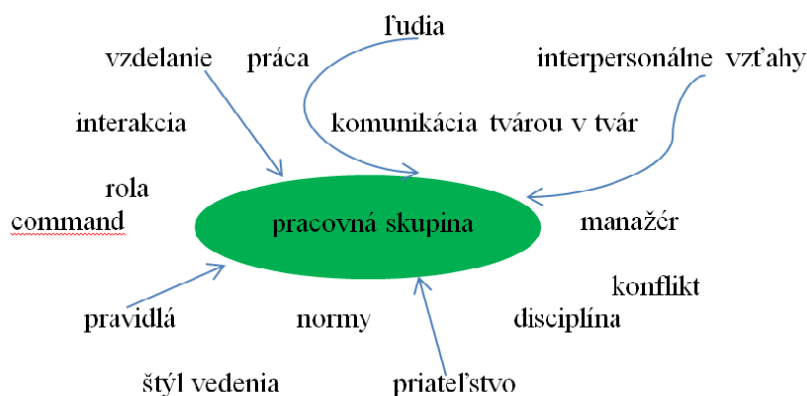
1. Charakterizujte formálnu a neformálnu skupinu a uveďte rozdiely medzi týmito typmi skupín.
2. S využitím faktorov dynamiky pracovnej skupiny charakterizujte vašu študijnú skupinu.
3. Simulujte efektívnu (neefektívnu) pracovnú skupinu.



### 1 Pavúčia pojmová mapa

**Cieľ.** Upevnenie poznatkov z problematiky pracovných skupín.

**Úloha.** Študenti majú vyprodukovať čo najviac slov, ktoré súvisia s problematikou pracovných skupín. Učiteľ slová píše na tabuľu okolo pojmu „pracovná skupina“. Po uplynutí časového limitu vyzvaní študenti spájajú vybrané slovo s pojmom pracovná skupina a zdôvodňujú / argumentujú, prečo vybrané slovo súvisí so základným pojmom.



### 2 Pracovná skupina / tím bez vodcu

**Cieľ.** Naučiť sa individuálnej zodpovednosti.

**Postup.** Počet hráčov min. 3. Dĺžka trvania: 10 – 15 minút. Materiál: text známej piesne, rozmnožený pre každého hráča.

Hráči stoja v kruhu, plecami tesne pri sebe, s textami v rukách. Úlohou účastníkov je zaspievať pieseň bez toho, aby jeden z hráčov udával začiatok alebo rytmus. Vedúci hry preruší spievanie piesne vždy, ak sa niektorý hráč pomýli a začne spievať skôr alebo nastúpi neskôr. Zároveň sú účastníci nútení zaspievať pieseň v súlade s určenými pravidlami – jemne, dva krát zopakovať refrén, pripraviť jedno sólo a pod. Po každom prerušení sa začne spievať pieseň od začiatku. Cieľom aktivity je ukázať, že tím môže fungovať aj bez konkrétneho vodcu a to najmä vtedy, ak sú jeho členovia dostatočne citliví voči potrebám ostatných a

náladám v tíme. Hra vyžaduje veľkú dávku empatie a citlivosti voči jemným neverbálnym signálom ostatných.

### 3 „STAVANIE CUKROVEJ VEŽE“ – delegovanie pracovných úloh a kooperácia

**Cieľ.** Naučiť sa rozdeliť úlohy členom pracovnej skupiny a naučiť sa vzájomnej spolupráci pri výkone úloh.

**Postup.** Počet hráčov min. 4 – 5. Dĺžka trvania: 60 minút. Materiál: 14 kociek cukru, 2 šatky, papier na poznámky, pero / ceruzka.

Študentov rozdelíme do skupín po 4 – 5 členov a vysvetlíme im, že ich úlohou je za 2 minúty postaviť vežu z kociek cukru, pričom si musia rozdeliť úlohy nasledovným spôsobom:

- riaditeľ – riadi činnosť robotníkov, dáva slovné pokyny;
- robotník č. 1 – má zaviazané oči, nesmie hovoriť a môže používať len jednu ruku – dominantnú (pravák – pravú / ľavák – ľavú);
- robotník č. 2 – má zaviazané oči, nesmie hovoriť a na stavbu môže použiť len jednu ruku – nedominantnú (pravák – ľavú / ľavák – pravú);
- pozorovateľ – počas aktivity nerozpráva, ani iným spôsobom nekomunikuje s okolím, robí si stručné poznámky o správaní a možných pocitoch jednotlivých účastníkov aktivity, všíma si dodržiavanie stanovených noriem;
- časomerač – jeho úlohou je sledovanie časového limitu, prípadne sa môže zapojiť do záverečného hodnotiaceho rozhovoru.

Po uplynutí časového limitu sa účastníkom rozviažu šatky, skupina ostáva v pokoji bez vzájomného spontánneho zdieľania zážitkov. Ako prvý dostane slovo pozorovateľ, ktorý okomentuje videné, prináša postrehy o jednotlivých osobách v danej situácii - daných pozíciách. Postupne sa na danú tému (pocity, identifikácia s danou pozíciou, vnímanie hlasu vedúceho, vnímanie atmosféry, bariéry, znevýhodnenia ...) vyjadria aj ostatní účastníci.

*Variácia.* Za rovnakých podmienok aktivitu opakujeme, až kým sa každý z účastníkov nevystrieda v úlohe každej pozície. Poznámky pre vedúceho aktivity: účastníkom sa poskytnú len strohá informácia „postaviť vežu“, spôsob práce a tvar veže nie je bližšie nešpecifikovaný, ostáva to na tvorivosti a vynaliezavosti členov skupiny.

**Hodnotenie.** Na záver celej aktivity je možné zaradiť aj krátku plenárnu prezentáciu záverov jednotlivých skupín. Počas tejto aktivity si účastníci môžu vyskúšať rôzne skupinové úlohy, systém a úroveň spolupráce, schopnosť empatie, uvedomiť si rôznorodosť pocitov v tej istej situácii u rôznych členov a pod.

### 4 „VEJÁRIKOVÁ HRA“ – tímové role

**Cieľ.** Pri tejto aktivite sa preverí schopnosť jednotlivcov spolupracovať, počúvať ostatných členov tímu, navzájom si pomáhať, schopnosť organizovať prácu za účelom byť najúspešnejší, a to pod časovým tlakom. Aktivita má za cieľ uvedomenie si významu každej individuality v tíme, významu komunikácie, deľby práce, organizácie skupiny, skupinovým rolám.

**Postup.** Počet hráčov min. 3. Dĺžka trvania: 10 – 15 minút. Materiál: papierové servítky.

Úlohou členov tímu je v stanovenom časovom limite poskladať čo najviac vejárikov z papierových servítok. Každý tím si vyberie svojho koordinátora, podľa výsledkov dotazníkového prieskumu. Koordinátor nebude skladať vejárikov, bude prácu v tíme len usmerňovať. Analytik odhadne počet vejárikov, ktorý je skupina / tím schopná poskladať v určitom časovom limite. Finišér má dbať na kvalitu vejárikov, nevhodné vyradí.

- V prvej časti si každý účastník vyskúša poskladať vejárik podľa vzoru, ktorý predvedie vedúci hry.
- V druhej časti sa každý tím pokúsi poskladať za 1 minútu minimálne 10 vejárikov bez vopred stanovenej stratégie. (Z každej servítky sa dajú poskladať 2 vejárikov.)
- V tretej časti úlohy si tímy zvolia stratégiu, rozdelia si úlohy. V tíme sa určí kto bude koordinátor, analytik a kto bude finišér – každý z nich bude plniť svoju rolu. Tím má 3 minúty na to, aby splnil svoj plán.

**Hodnotenie.** Na konci úlohy každý tím povie, v čom bol najväčší problém, ako sa správali ostatní členovia tímu, či každý jedinec bol ochotný zapojiť do práce a čo je podľa nich najťažšie na práci v tíme, či sa ľahšie pracuje s vopred stanovenou stratégiou alebo bez nej.

### 5 „MALIARI“ (kompromis)

**Cieľ.** Hľadať spôsoby a naučiť sa nájsť kompromis.

**Postup.** Rozdelíme skupinu na dvojice. Hráči v dvojiciach sa rozhodnú, kto z dvojice bude hráč č.1 a kto hráč č.2 . „Dvojky“ odídu z miestnosti. „Jednotkám“ vyučujúci vysvetlí, že spolu s dvojkami JEDNOU ceruzkou majú na papier nakresliť dom a strom. Nesmú spolu komunikovať slovami. Dvojikám za dverami vyučujúci vysvetlí, že po návrate majú spolu s jednotkami nakresliť slnko a rieku. Pripomenieme im, že nemôžu komunikovať slovami. Hra sa skončí v momente, ak niektorá dvojica dokončí úlohu.

Po ukončení aktivity opíše každá dvojica študentov priebeh aktivity. Akým spôsobom dosiahla dvojica kompromis? Nasleduje diskusia o kompromisoch pri splnení spoločných úloh. Vyučujúci ocení najrýchlejšiu dvojicu, ktorá pochopila, že niekedy iba kompromisom je dosiahnuteľný želaný výsledok.

## Literatúra

KOLLÁRIK, T., LETOVANCOVÁ, E., VÝROST, J. (2011): *Psychológia práce a organizácie*. Bratislava: Univerzita Komenského. ISBN 978-80-223-3078-7.

MIHÁLIKOVÁ, J. (2001): Do Európy hrou I. [online]. Bratislava: Iuventa. [cit. 11.11.2014].  
Dostupné na:

[http://www.iuventa.sk/files/documents/1\\_eurodesk/import/D%C3%B4le%C5%BEdit%C3%A9%20linky/BROZ\\_DEH\\_I.pdf](http://www.iuventa.sk/files/documents/1_eurodesk/import/D%C3%B4le%C5%BEdit%C3%A9%20linky/BROZ_DEH_I.pdf).

MIHÁLIKOVÁ, J. (2002): Do Európy hrou II. [online]. Bratislava: Iuventa. [cit. 11.11.2014]. Dostupné na:

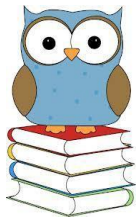
<[http://www.iuventa.sk/files/documents/1\\_eurodesk/import/D%C3%B4le%C5%BEdit%C3%A9%20linky/DEH2.pdf](http://www.iuventa.sk/files/documents/1_eurodesk/import/D%C3%B4le%C5%BEdit%C3%A9%20linky/DEH2.pdf)> ISBN 80-88893-92-5.

MIHÁLIKOVÁ, J. (2004): Do Európy hrou III. [online]. Bratislava: Iuventa. [cit. 11.11.2014]. Dostupné na:

<[http://www.iuventa.sk/files/documents/1\\_eurodesk/import/D%C3%B4le%C5%BEdit%C3%A9%20linky/DEH3.pdf](http://www.iuventa.sk/files/documents/1_eurodesk/import/D%C3%B4le%C5%BEdit%C3%A9%20linky/DEH3.pdf)> ISBN 80-8072-030-4.

MIHÁLIKOVÁ, J. (2010): Do Európy hrou IV. [online]. Bratislava: Iuventa. [cit. 11.11.2014]. Dostupné na:

<[http://www.iuventa.sk/files/documents/3\\_mladezvakcii/na%20stiahnutie/do\\_eu\\_hrou\\_web.pdf](http://www.iuventa.sk/files/documents/3_mladezvakcii/na%20stiahnutie/do_eu_hrou_web.pdf)> ISBN 978-80-8072-109-1.



Tým je skupina spolupracujících lidí, kteří mají společné poslání, časově omezené cíle, při dosahování těchto cílů využívají své doplňující se odborné dovednosti a schopnosti a za své konání přijímají společnou zodpovědnost. Od pracovní skupiny se liší tím, že zatímco soudržnost v pracovní skupině je nízká, její členové komunikují účelově a problémům se raději vyhýbají, tým vykazuje vysokou kohezi, jeho členové komunikují specificky a snaží se vždy najít nejlepší řešení. Pracovní skupiny chápou dosahování cílů pouze jako plnění svých povinností, tým se při plnění svých předem stanovených cílů snaží minimalizovat náklady a maximalizovat užitek. Zatímco vztahy v pracovní skupině mají podobu formálních, zaměstnaneckých vztahů a standardy práce jsou dány organizačními normami, předpisy či popisy pracovních míst, v týmu se můžeme setkat s neformálními vztahy a tým funguje na základě vlastních pravidel týmové spolupráce. V čele pracovní skupiny stojí funkční manažer, v čele týmu jeho vedoucí. Co se týče jednotlivých typů týmů, jejich klasifikace je založena na dvou charakteristikách – na době fungování týmu, kdy hovoříme o časově omezeném nebo dlouhodobém fungování týmu a na organizační identitě, kdy tým buď je součástí organizace, nebo existuje mimo organizaci. K hlavním přínosům týmu patří fakt, že lidé společně odvedou lepší práci, vymyslí více řešení, neboli „více hlav, více rozumu“ – při práci v týmu dochází ke spojení znalostí jednotlivých členů týmu, k jejich vzájemné inspiraci a sdílení zkušeností. Pro efektivní tým platí, že atmosféra v něm je neformální, probíhá zde řada diskusí, každý člen se může iniciativně projevit a cíl týmu je dobře stanoven (je tzv. SMART), týmem pochopen a akceptován. Členové týmu si navzájem naslouchají, společně hledají řešení, komunikace v týmu je na velmi dobré úrovni. Kritika je přijímána, je však upřímná a zdvořilá. Členové týmu mohou volně vyjádřit své názory a pocity k problémům a společným týmovým postupům. V čele týmu by měl stát takový vedoucí týmu, který odpovídá svými kompetencemi, měl by dokázat sladit týmovou orientaci na výkon s dobrými pracovními vztahy. Měl by si dokázat do týmu vybrat takové jednotlivce, kteří odpovídají požadovaným nárokům, podle svých silných a slabých stránek hrají vhodné týmové role. Úkolem vedoucího je členy týmu nejen motivovat, ale i umožňovat jim jejich další rozvoj. Pokud se v týmu vyskytne potřeba vyřešit problémy s jeho výkonností či problémy ve vztazích mezi jednotlivci v týmu, je potřeba se věnovat budování týmu, teambuildingu.

Podstatou týmové práce je tvořivé propojování úsilí, potenciálu jednotlivých členů týmu při dosahování předem stanoveného, společného cíle. Dochází přitom ke vzájemné inspiraci jednotlivců a tím růstu výkonu celého týmu. Protože jsou lidé v týmu spojeni určitými vazbami, dochází k doplňování předností a nedostatků jednotlivců, nápady jedněch podněcují myšlenky ostatních, čímž je vytvořena nová, vyšší kvalita. Tomu se říká synergický efekt. V důsledku určitých příčin však může dojít i k tomu, že výstup týmové práce je na nižší, horší úrovni, než by tomu bylo v případě souhrnu výkonu jednotlivců. Tomu se říká negativní synergický efekt. Základem týmové práce jsou dobré mezilidské vztahy v týmu, důvěra,

otevřenost, vzájemný respekt, čestnost a určitá stálost reakcí, tedy atmosféra dobré týmové spolupráce. Velmi důležitá je zejména důvěra, její existence je podmínkou úspěšného dosažení předem stanovených cílů týmu. Týmovou práci můžeme chápat jako proces po sobě jdoucích kroků – stanovení cíle, vytvoření týmu, tvorby základní podoby řešení úkolu, stanovení pravidel v týmu, vlastního procesu řešení úkolu, ukončení a zhodnocení práce týmu a prezentaci dosažených výsledků a také provedení zpětné vazby. Každý tým, proces týmové práce, prochází ve svém životě několika vývojovými fázemi. Zákonitosti vývoje týmové práce nám popisují teorie skupinové dynamiky, která charakterizuje tyto čtyři vývojové fáze – formování, „bouření“, normování a růst výkonnosti. Každá fáze má své specifické znaky, každou fází musí vývoj týmu projít. Aby tým mohl splnit svůj úkol, dosáhnout předem stanoveného cíle, vyřešit problém, využívá k tomu celou řadu technik týmové práce, technik týmového řešení problémů. K nejčastěji používaným či nejznámějším technikám můžeme řadit např. myšlenkové mapy, Ishikawův diagram, SWOT analýzu, brainstorming, brainwriting, Delfi metodu, metodu kritické cesty atd.

Pro efektivní použití technik týmové práce je potřeba připravit určité **podmínky**. V první řadě by měl tým mít k dispozici vhodný prostor, kde by nebyl ničím rušen a bylo mu tak umožněno plně se soustředit na řešení problému. Dále by měl mít k dispozici, v závislosti na použité technice, i vhodné pomůcky.

S využitím technik týmové práce, kromě výše uvedených „materiálních“ podmínek, souvisí i určitá úroveň mezilidských vztahů mezi jednotlivými členy týmu, úroveň etického chování při společné práci.



◀◀◀ ZOPAKUJTE SI

1. Charakterizujte tým a uveďte odlišnosti týmu od pracovní skupiny.
2. Proč tým a týmovou práci považujeme za jeden z progresivních nástrojů současné praxe?
3. Jaká existují pravidla týmu?
4. Jak lze charakterizovat dobře formulovaný týmový cíl?
5. Čím je potřeba se zabývat při sestavování týmu?
6. Jak lze motivovat členy týmu?
7. Co je to budování týmu a kdy je vhodné ho použít?
8. Popište podstatu týmové práce?
9. V jakých jednotlivých fázích probíhá vývoj týmu?
10. Uveďte techniky týmové práce.





## 1 Řízení výrobních týmů (Continental Automotive systems CR) – případová studie

Společnost Continental Automotive Systems CR, s. r. o. v Jičíně byla založena v roce 1995 jako Continental Teves CR a je součástí nadnárodního koncernu Continental. Patří mezi přední firmy sektoru dodavatelů automobilového průmyslu. Zabývá se výrobou posilovačů brzd. Společnost dosahuje trvale velmi dobrých ekonomických výsledků. CAS CR vyrábí asi 9 milionů posilovačů ročně a dosahuje ročního obrátu kolem 10 mld. Kč. Zaměstnává cca 1600 pracovníků. Firma byla několikrát vyhodnocena jako podnik roku Sdružením automobilového průmyslu a stala se nositelem Národní ceny za jakost v roce 2003.

Výroba je řízena výrobním manažerem, kterému jsou podřízeni tři vedoucí segmentů. Vedoucímu segmentu podléhají vedoucí směn (ranní, odpolední, noční) a každý vedoucí směny řídí vedoucí linky. Na každé lince pracuje 15 až 23 dělníků. Vedoucího linky zastupuje seřizovač. Práce probíhá v taktu, přičemž rychlost je určena rychlostí nejpomalejšího stroje v lince, nebo na některých linkách kombinací času stroje a času montážního pracovníka. Vedoucí linky zajišťuje, aby se linka rozjela, aby byly správně přivezeny komponenty, z nichž se bude vyrábět. Je zodpovědný za takzvané „uvolnění linky“, to znamená, že výrobek odpovídá výkresu. Dále zajišťuje pravidelné kontroly linky, eviduje šrot a vykonává další činnosti. Některé činnosti delegují vedoucí linky na podřízené pracovníky. Záleží na schopnostech vedoucího linky, jak si zorganizuje práci a využije osobních kvalit svých podřízených pracovníků. O motivování lidí jsme hovořili s vedoucím výroby p. Zdeňkem Svobodou.

Motivování pracovníků se zaměřuje na trvalé zlepšování a zvyšování výkonnosti, které je zachyceno několika ukazateli. Hodnotí se nejen počet vyrobených kusů, efektivita, počet vadných dílů, ale zejména kvalita výrobků a spokojenost zákazníků (cíl – žádné reklamace). Je kladen důraz na osobní rozvoj pracovníků a vytváření vztahu k firmě. Od dělníků se očekává spolehlivost, značná míra zručnosti a soustředění na kvalitu. Firma využívá různých motivačních nástrojů.

- Snaha učit se novým věcem je motivována finančně. Dělníci jsou zařazováni do čtyř tříd. Nejvyšší úroveň je přidělena pracovníkům, kteří nastoupili. Po třech měsících mohou postoupit, pokud jsou schopni samostatně pracovat. Po šesti měsících od nástupu může následovat další postup. Maxima pro pozici montážního pracovníka lze dosáhnout po devíti měsících. Ani zde však motivace nekončí. Excelentní montážní pracovníci (kterých není více než 10%) dokáží otevřít SAP (informační systém, kterým je řízena výroba), vytisknout kusovník, kontrolovat správnost materiálu nebo spolupracují při přestavbě linky. Jejich hodnocení je opět o třídu vyšší.
- Lidé jsou motivováni ke kvalitě, jsou školeni a vybízeni, aby si všimli neshod. Vedoucí linky může napsat mimořádnou odměnu člověku, který si všiml důležité nebo méně patrné vady. Zvláště vysoké odměny pak jsou používány v případech, kdy by se neshoda mohla stát příčinou reklamace na straně zákazníka.

- Vedoucí výroby již na vstupním školení zdůrazňuje novým zaměstnancům, aby dbali na kvalitu a precizní práci a byli zvláště pozorní vůči vadám. Vysvětluje jim, že firma vyrábí části brzd pro auta a jakékoliv selhání v kvalitě může v důsledku vést k havárii vozu a ohrožení životů. Pracovníci jsou školeni k tomu, aby případnou nejistotu o kvalitě zpracovávaného dílu ihned hlásili. Pokud dojde k reklamaci zákazníka vinou vadné montáže, je možné přesně vystopovat nejen kdy byl výrobek vyroben, ale ve většině případů i to, kdo z montážních pracovníků vinu způsobil. Chybovat je lidské a viníci jsou obvykle postihováni pouze morálně. Vadný posilovač je vystaven u montážní linky v červené vitríně. Není uveden původce chyby, ač je nadřizeným znám, pouze směna a tým, ve kterém k této chybě došlo, a samozřejmě také příčiny, proč k chybě došlo.
- Baličí pracují na konci linek, provádějí závěrečnou pohledovou kontrolu výrobku a balí jej. Jsou posledními lidmi, kteří mohou ještě zachytit případnou vadu na produktu. Mají zvláštní systém odměňování – cca 30% jejich mzdy je vázáno na práci bez reklamací. Balič, který půl roku bez reklamace, dostává tzv. zlatý bonus.

Vedle těchto – převážně individuálních motivačních stimulů – působí na výrobní pracovníky také týmově zaměřené nástroje, zejména vizualizace, vyjadřující úroveň práce kolektivů jako celků.

- Nad každou linkou jsou umístěny dva displeje, z nichž první ukazuje plán (očekávané plnění v příslušném momentu směny) a druhý skutečnost (kolik kusů bylo od začátku směny vyrobeno). Srovnání ukazuje skupině jako celu úroveň výkonnosti v průběhu směny.
- Každá skupina je hodnocena podle stanovených ukazatelů a výsledky jsou zobrazovány na grafech přímo na pracovištích. Ve snaze co nejvíce zpřístupnit tuto informaci řadovým pracovníkům jsou tyto údaje zobrazovány velmi názorně: plnění plánu zeleným usměvavým obličejem („smajlíkem“), nedostateční plnění od 90 % do 100 % oranžovým neutrálním obličejem a červeným zamračeným obličejem je znázorňováno neplnění, tzn. úroveň do 90 %. Zároveň stanovují opatření tam, kde je „smajlík“ červený.
- U vstupu do výrobní haly je umístěna nástěnka, nazvaná „Conti loď“, která opět velmi názorně ukazuje, jak se tým umístil ve firemní soutěži. Kolektivy, které nejlépe plní plán, jsou na kapitánském můstku, další na palubách, pod palubou a nejhorší kolektivy jsou zařazeny pod ponor, kde kolem nich krouží žraloci.

Firma se dále snaží posilovat týmovou práci na linkách z několika důvodů.

- V době rozhodování o projektu „samostatných výrobních týmů“ dosahovala řada linek tak vysoké efektivity, že přínos práce v tomto směru a na těchto linkách byl sporný. Týmová práce však zdaleka není jenom záležitostí zvyšování výkonu a efektivity, a proto byl projekt týmů zahájen. Navíc jsou v provozu linky, kde by bylo potřebné zvednout produktivitu práce. V těchto kolektivech je třeba hledat způsoby, jak takového zvýšení dosáhnout.
- Vzhledem k napjatému trhu pracovních sil v regionu i vzhledem k nákladnému zapracování nových lidí se firma snaží své zaměstnance stabilizovat. Stabilizaci by mělo

napomoci vytváření vědomí sounáležitosti s kolektivem a firmou, pocitu, „je to moje firma“.

- Lidé na jednotlivých stanovištích linky rotují, aby se předcházelo únavě z jednotvárnosti a únavě stejných svalových skupin. Zájmem firmy je, aby si lidé osvojili práci na co nejvíce stanovištích, čímž by umožnili co nejširší možnost střídání. Tým tlačí k tomu, aby si dělníci osvojovali více stanovišť.
- Je žádoucí spolupráce lidí na jednotlivých linkách mezi třemi směny. Má-li odpolední směna úspěšně pracovat, je třeba, aby ranní směna připravila řádně vše, co je k dobrému výkonu potřebné.

Vedení firmy se s ohledem na uvedené důvody začátkem roku 2007 rozhodlo umožnit kolektivům linek požádat o statut týmu. Větší část kolektivů tento statut akceptovala, nicméně lidé na řadě linek tuto změnu nepřijali – považovali ji za formalitu nebo za ztrátu času. Jiné linky váhaly a vedení výroby se je dále snažilo přesvědčit. Nikomu nebyl nový systém práce vnucován direktivně. Jakými metodami se pracovalo s týmy?

- Pracovní skupina, která se rozhodla stát týmem, si volí jméno, určuje ze svého středu mluvčího a podepisuje zakládací listinu.
- Tým si stanovuje cíle. Vychází ze základních cílů, které byly kolektivu uloženy nadřízenými, a vstřícně si navrhuje cíle další.
- Tým pořádá pravidelné schůzku, pro které je vyhrazen čas i oddělený prostor ve výrobní hale. Tyto schůzky probírají výsledky týmu, soustřeďují se na nedostatky a hledají opatření ke zlepšení organizace práce. Probírají rovněž podmínky práce týmu a navrhují případné úpravy. O těchto schůzkách musí být pořízen standardizovaný zápis. Týmy na schůzkách upozornily na řadu věcí, které si vedení do té doby neuvědomovalo.
- Vedení musí průběžně věnovat týmům pozornost a podporovat realizaci jejich návrhů, nemá-li tato iniciativa ztratit sílu. Proto se některých schůzek zúčastňuje manažer výroby nebo vedoucí segmentu.

### Otázky k zamyšlení

1. Je podle vašeho názoru správné, aby byl uplatňován princip kolektivní viny? Jedná se o situaci, kdy je vadný díl vystaven u příslušné linky, je známa směna a tým, ve kterém k chybě došlo, a také příčiny, ale nikoliv konkrétní viník? Může to mít nějaký vliv na motivaci týmu a jednotlivců? Jak byste tuto situaci řešili vy a proč právě tak?
2. Zhodnoťte všechny používané motivační nástroje. Které z nich by vám osobně vyhovovaly, které nikoliv, a proč?
3. Jaký pozitivní a negativní vliv má rotace práce? Jaký vliv může mít na fungování pracovního týmu?
4. Na co má týmová práce pozitivní vliv?

### **2** Problém mezi členy týmu – případová studie

Pracovnice Oddělení lidských zdrojů nejmenované špičkové firmy oslovila profesionálního mediátora s následujícím problémem: Již delší dobu se v týmu marketingu

nedaří zvládnout situaci mezi vedoucím a členy týmu. V týmu je napětí, vedoucí má pocit, že ztrácí u některých členů podporu a autoritu, vznikají pomluvy, nefunguje komunikace mezi členy týmu a vedoucím, což velmi narušuje a ohrožuje výsledky práce a v konečném důsledku celkové ohodnocení týmu. Vedoucí je členem vedení firmy, manažerka lidských zdrojů za ním stojí a je přesvědčená o jeho kvalitách. Po vnitřních rozhovorech se oba nakonec rozhodli oslovit profesionálního mediátora. Mediátor po rozhovoru s manažerkou lidských zdrojů, vedoucím a klíčovými nespokojenými členy týmu navrhl strategii dalších kroků řešení konfliktní situace. S vedoucím se shodli na klíčových zájmech – obnovení komunikace v týmu, vzájemné zpětné vazbě a budování důvěry členů týmu k vedoucímu.

Tým se sešel následující týden v neutrálním příjemném prostředí v salónku hotelu na tříhodinový workshop s následně naplánovanou večeří. Z počátku byli členové ve velkém napětí, nastaveni na odpor, bez chuti komunikovat. Mediátor v prvním bloku pomohl účastníkům (včetně vedoucího, který byl v tu chvíli členem týmu), definovat silné a slabé stránky práce týmu. Ve druhém, klíčovém bloku, každý ze členů, včetně vedoucího, každému členovi týmu postupně velmi otevřeně (pod taktovkou mediátora) definoval své zájmy a potřeby a konkrétně ocenil práci každého ze svých kolegů, včetně vedoucího (např. .... „Ty podklady vždycky uděláš skvěle, mohu se na tebe spolehnout.“ či „Potřebuji od tebe, pokud ti něco není jasné, či ti něco nevyhovuje, abys přišla a řekla to a nečekala, že si všimnu.“ nebo „A potřebuji, abys tak hlasitě netelefonovala se zákazníky, skutečně mě to ruší při práci“ apod.).

Mediátor psal jednotlivé zpětné vazby na flipchart a každý ze členů týmu i vedoucí si pak odnesl reálnou zpětnou vazbu domů. Podařilo se obnovit komunikaci a důvěru směrem k vedoucímu i mezi jednotlivými členy týmu. Pomohlo tomu to, že každý veřejně definoval své zájmy a podařilo se je oddělit a udržet od osobních útoků a hodnocení. Vedoucí týmu situaci unesl velmi dobře, otevřeně se zapojoval do zpětných vazeb a hledání, co dělat jinak. Celkovému uvolnění atmosféry a napětí pomohla i následná večeře. Ze závěrů dohody v týmu vznikla pravidla komunikace v týmu a v dalším týdnu následné individuální rozhovory vedoucího se členy týmu, ve kterých si nastavili další kroky spolupráce. Po měsíci poskytla manažerka lidských zdrojů zpětnou vazbu mediátorovi, že se konflikt v týmu podařilo vyřešit.

### **Otázky k zamyšlení**

1. Jaké výhody a nevýhody má využití mediátora v takových, jaká byla popsána výše?
2. Jak byste Vy osobně řešil takovouto problematickou situaci?



**[Testový sešit ke kapitole Pracovní tým](#)**



Předpokladem úspěšného fungování týmu, dosažení stanoveného cíle, je jeho správné složení. Je potřeba určit, z jakých jednotlivých členů bude tým tvořen, kdo bude jeho vedoucím, jakou požadovanou odbornou kvalifikaci a osobnostní charakteristiky budou mít členové týmu, z kolika členů se bude tým skládat a jakou týmovou roli budou jednotliví členové v týmu hrát.

A právě problematika týmových rolí je jádrem efektivního rozhodování týmu a rovněž nedílnou součástí dalších stránek týmové práce v pracovním prostředí.

Výzkum skupinových procesů zabývající se různými rolemi členů skupiny probíhá již řadu let. Uplatnila se v něm celá řada odborníků a výzkumníků, mezi nejznámější však jistě patří R. Meredith Belbin, anglický profesor týmového managementu, jenž je autorem velmi známé a v praxi hojně využívané typologie devíti týmových rolí.

Týmová role popisuje zvláštní přístup k práci různých lidí, v tomto pojetí je zčásti projevem osobnosti, vrozených povahových vlastností a získaných životních zkušeností, ale zčásti také projevem aktuální situace na pracovišti. Osobnostní dispozice jsou velmi silné a do jisté míry limitující – člověk směřuje k těm rolím, které jsou mu blízké a ve kterých se osvědčí, a role, které jeho osobnosti odporují, nezvládne. Týmová role je tedy jakýmsi výsledkem spojení osobnosti a požadavky situace.

Každá z devíti týmových rolí je charakterizována svými typickými vlastnostmi osobnosti, je popsán přínos a rizika této role pro tým, její silné stránky a jejich rozvoj, slabé stránky a jejich překonání, čím je daná role motivována, pro jakou činnost se hodí, jakým způsobem jednotlivé role řídit.

Jednotlivci, kteří přesně odpovídají popsáním typům, jsou poměrně vzácní. Lidé jsou spíše kombinací několika typů rolí, což odpovídá velké různorodosti lidských povah a přístupů k práci. Vedle hlavní role má každý jednatel v týmu ještě jednu nebo dvě role vedlejší. Pokud nějakou roli v týmu postrádáme, projeví se to na efektivitě jeho výkonu.

Je vhodné, aby každý člen týmu „hrál“ takovou, pro sebe přirozenou roli, pro kterou má nejlepší předpoklady. Nutno podotknout, že jednatel může v týmu zastávat i několik rolí najednou. Většinou se jedná o jednu hlavní roli a jednu nebo dvě role vedlejší. Optimálně sestavený tým by měl být složen ze všech týmových rolí, nebo alespoň z jejich co největšího počtu, měl by být co nejrozmanitější. Pokud nějaká role v týmu zcela chybí, většinou se to negativně projeví v jeho fungování. Jak budou role rozděleny a v jakém poměru budou, závisí na úkolu, kterého má tým dosáhnout. Rozdělení rolí není pevné, může se měnit.

Týmové role se dají velmi dobře diagnostikovat a to pomocí několika metod, které se liší dle subjektu testování a úrovně analýzy – pokud se jedná o jednotlivce, používá se produkt s názvem *Testování Online*, pokud se jedná o malou organizaci, kouče, trenéry či konzultanty, pak se využívá produkt s názvem *Office Servis*, pakliže se jedná o velkou organizaci či poradenskou společnost, je využíván systém *E-terplace*<sup>®</sup>.

Systému E-interplace<sup>®</sup> je nejkompexnější, specializovaný ucelený softwarový balík, který byl vyvinut v roce 1988, stále se vyvíjí a nyní se pracuje s již jeho 6. edicí. E-interplace<sup>®</sup> vypracovává zprávy, odpovídající konkrétnímu jedinci, týmu nebo organizaci s využitím čtyř zdrojů informací a to ze sebehodnocení, z hodnocení pozorovatelů, požadavků na pracovní místo a z pozorování pracovního místa – jak vidí pracovní místo ti, kteří ho dobře znají.

Co se týče vedoucích rolí, v Belbinově typologii můžeme najít dvě vedoucí role – Usměřovač, silně orientovaného na výsledek a často prosazujícího své řešení bez ohledu na mínění ostatních členů týmu, jenž dosahuje výsledků vysokou osobní energií, rozhodností a tlakem na podřízené, a vedle toho Koordinátora, který je připraven vnímat potřeby členů týmu a využívat jejich potenciálu, opírá spíše o důvěru ve spolupracovníky, komunikaci s nimi a jejich motivování. Každý má určité výhody a slabé stránky. Ideální vedoucí je schopen působit jako Usměřovač nebo jako Koordinátor v návaznosti na podmínky konkrétní situace. Situaci pak určuje především kvalita lidí, kteří jsou řízeni. Podle toho může vedoucí efektivně využívat různé motivační nástroje.

Lidé bývají do týmu vybíráni na základě svých odborných znalostí tak, aby bylo v rámci útvaru nebo mezioborového týmu pokryto celé spektrum odborností, které jsou pro úspěšné splnění úkolu potřebné. Při sestavování týmu se nestává, že by některá odbornost zůstala nepokryta. Problémy, které se v týmech objevují, však většinou nevyplývají z nedostatku profesionality, ale spíše z nevhodné skladby osobností členů týmu. Tato záležitost se dá poměrně dobře vyřešit aplikací znalostí týmových rolí. Proto je vhodné tuto možnost znát a v praxi se jí pokusit úspěšně využívat.



««« ZOPAKUJTE SI

1. Popište historický vývoj v pohledu na různé role členů skupiny.
2. Definujte pojem týmová role.
3. Jak byste popsali koncept Belbinových devíti týmových rolí?
4. Pokuste se charakterizovat každou z devíti týmových rolí.
5. Z jakých jednotlivých členů by měl být sestaven efektivně fungující tým?
6. Co je to systém E-interplace<sup>®</sup>?
7. Udělejte si dva sebezpoznavací testy, test, který zjišťuje typickou týmovou roli, kterou ve stávajícím týmu pravděpodobně hrajete a test, kterým si můžete prozkoumat osobnostní dispozice pro určitou týmovou roli/týmové role
8. Jaké dvě základní vedoucí role nacházíme v Belbinově typologii?
9. V jakých zaměstnáních se díky svým vlastnostem a dovednostem nejlépe uplatňují jednotlivé týmové role?
10. Uveďte techniky týmové práce.



## 1 Pomoc při překonávání kulturních rozdílů – případová studie

Firma Schneider Electric je francouzská společnost, která v České republice vlastní výrobní závod. Je to bývalý státní podnik, který firma Schneider Electric koupila a zmodernizovala. Po rekonstrukci tudíž začali původní zaměstnanci pracovat ve zcela moderním provozu. Jedním z problémů, kterým firma čelila, byla nutnost změny způsobu myšlení zaměstnanců. Do funkce výkonného ředitele firmy byl jmenován jeden z francouzských členů vrcholového vedení, který nelitoval času a úsilí a naučil se mimo jiné velmi dobře česky. Podle jeho názoru spočívaly problémy se zaměstnanci v rozdílech mezi francouzskou a českou kulturou a mentalitou.

Úkolem konzultačního týmu, který byl na řešení této negativní situace najat, bylo stmelit vrcholový manažerský tým, v němž pracovali francouzští a čeští manažeři. K tomuto účelu konzultační tým použil Belbinovu metodu a speciální a speciální metody budování a rozvoje týmu. Všechno šlo velmi dobře, s výjimkou oblasti řízení kvality. Zdálo se, že v této oblasti bude nutné použít speciální přístup. Francouzský výkonný ředitel konzultační tým požádal, aby pro českého vedoucího řízení kvality, jehož výkonnost nebyla uspokojivá, připravil individuální program koučinku.

Analýza situace naznačila, že vedoucí řízení kvality je vynikající a velmi pracovitý odborník. Navzdory tomuto zjištění výkonný ředitel konzultačnímu týmu sdělil, že sice uvažoval o jeho odvolání, ale chce mu dát ještě poslední šanci.

Na základě analýzy úkolů a cílů souvisejících s pozicí vedoucího řízení kvality a verifikace požadovaných výstupů konzultační tým dospěl k velmi zajímavému závěru. Klíčovým problémem byla aktuální specifikace této pozice a různé pohledy na její vykonávání. Konzultační tým začal zjišťovat, které specifické a objektivní nástroje by mohly oběma manažerům pomoci nalézt společnou řeč a uplatnit své individuální přednosti.

Logickým, a jak se nakonec ukázalo i velmi úspěšným řešením bylo použití kompletního souboru nástrojů Interplace<sup>®</sup>, a to jak u obou manažerů, tak pro analýzu pozice vedoucího řízení kvality.

Konzultační tým pochopitelně začal tím, že oběma manažerům vysvětlil svůj záměr a snažil se je pro tento návrh získat. Poté byli oba zúčastnění požádáni, aby vyplnili dotazníky sebehodnocení. Zde konzultační tým narazil na menší problém. Francouzský manažer si netroufl vyplnit dotazník v češtině nebo angličtině, protože jeho mateřštinou byla přirozeně francouzština. Konzultační tým proto použil francouzskou verzi dotazníku, vypracoval převodní klíč a vložil výsledky do české verze systému Interplace<sup>®</sup>. Ostatním členům vrcholového manažerského týmu konzultační tým nabídl, že mohou s pozorovateli z konzultačního týmu, kteří hodnotili jednání inkriminovaných manažerů, komunikovat prostřednictvím francouzské terminologie.

Po zpracování y vyhodnocení obou profilů začal konzultační tým rozumět příčinám různých komunikačních problémů: profil výkonného ředitele jednoznačně odpovídal roli

výrazného Usměrnovače, zatímco profil vedoucího řízení kvality, opět zcela jednoznačně, odpovídal až extrémnímu typu Monitora vyhodnocovače.

Po analýze pozice vedoucího řízení kvality se ukázalo, že výkonný ředitel firmy by v této funkci rád viděl manažersky založeného člověka, který by dokázal zaujmout role Usměrnovače, Koordinátora a Inovátora, a který by dokázal řídit oblast kvality s nadhledem jako jeden velký celek. Stávající vedoucí ve skutečnosti věnoval příliš mnoho pozornosti detailům.

Bylo obrovskou výhodou, že konzultační tým při objasnění příčiny tohoto problému mohl použít veškeré výstupy dotazníků a různé diagramy. Vedoucí řízení kvality si přestal brát výhrady nadřízeného osobně a snažil se dívat na věci s větším nadhledem, což je pro výrazné Monitory vyhodnocovače velmi důležité. Výkonný ředitel na druhé straně začal oceňovat silné stránky svého podřízeného. Příčiny všech problémů ve skutečnosti tkvěly v nastavení priorit a také v rozhodnutí, kdo se ujme kormidla. Prvním krokem, který konzultační tým navrhl, bylo odstranění bariér na osobní úrovni. Tento krok konzultačnímu týmu velmi usnadnila skutečnost, že jak výkonný ředitel, tak vedoucí řízení kvality, byli „testováni“.

Ve druhé fázi se konzultační tým začal zabývat specifikací pracovní pozice vedoucího řízení kvality. S cílem udržet ve firmě schopného pracovníka byla jeho pozice nově definována s tím, že některé jeho povinnosti byly přiděleny ostatním členům nejvyššího vedení. Jinými slovy, namísto snahy „předělat“ zaměstnance tak, aby vyhovoval své funkci, byla přizpůsobena pracovní náplň schopnému pracovníkovi.

Tento přístup pochopitelně nevyřeší vše, protože je nutné brát ohled také na další firemní cíle, které je třeba splnit. Jedním z pozitivních výstupů pro vedoucího řízení kvality byl plán osobního rozvoje, který mu měl pomoci lépe komunikovat s kolegy, kteří zaujímají jiné týmové role. To mu mělo umožnit zlepšit systém vedení v oblasti řízení kvality.

Je třeba říci, že řešení tohoto citlivého problému neprovázely pocity osobní frustrace a nepřátelství. Navíc se výrazně zvýšila motivace obou manažerů.

### **Otázky k zamyšlení**

- Dokázali byste si, na základě studia kapitoly věnující se týmovým rolím, vzpomenout, či z textu případové studie odvodit, jaké druhy výsledků a rozborů jsou výsledkem použití systému Interplace®? Napovídáme, že jedním z výstupů je například sebehodnocení. A ty další?
- Čím je charakteristický Usměrnovač a jaké jsou jeho přípustné slabé stránky? Čím je charakteristický Monitor vyhodnocovač a jaké jsou jeho přípustné slabé stránky? Jaké problémy tedy mohly vzniknout při spolupráci těchto dvou týmových rolí?
- Jaké další přínosy, kromě již uvedených, dle vašeho názoru přineslo výše popsané řešení problému?

### **2 Tvorba týmu – případová studie**

V jedné nejmenované velké organizaci dostal konzultant v oblasti školení a rozvoje za úkol sestavit z jednadvaceti osob tři efektivní a vyvážené sedmičlenné týmy. S použitím



systemu E-interplace<sup>®</sup> a dalších relevantních cvičení to jistě na první pohled není tak složitý úkol. Do úzkých konzultanta nicméně dostal požadavek organizace, aby 7 konkrétních osob z 21, které jsem měl k dispozici, bylo v jednom týmu a za žádnou cenu nebyli rozděleni. To ve skutečnosti znamenalo, že konzultant musel využít různých výhod systému E-interplace<sup>®</sup>, aby zjistil osobní rozvoj 14 lidí tak, aby tvořili dva sedmičlenné týmy. Nesměl přitom změnit složení týmu sedmi určených osob.

Zpočátku konzultant s přijetím této zakázky váhal a poukazoval na zjevné nevýhody výše uvedeného omezení. Nakonec ho však zástupci organizace přesvědčili a úkolu se zhostil. Kdo zná Belbinovu teorii, chápe, v jaké situaci se ocitl. Ti, kteří tuto teorii znají jen okrajově, budou překvapeni, k čemu došlo.

Poté, co konzultant zpracoval profily týmových rolí, mu okamžitě došlo, že je téměř nemožné sedm určených lidí připravit tak, aby společně tvořili efektivní vyvážený tým. Jednalo se o tři muže s vysokým skóre v roli Usměřovače, a tři ženy s různými charakteristikami.

Během semináře zaměřeného na styly vedení, který konzultant realizoval, se tito tři Usměřovači nedokázali dohodnout, kdo z nich tým povede. O roli vedoucího týmu soupeřili všichni tři. Ihned se chopili flipchartů a popisovačů a začali sestavovat seznam cílů a priorit. Všichni tři chtěli, aby tým hrál podle jejich not. Ignorovali návrhy, myšlenky, protesty a argumenty svých kolegyň, z nichž jedna dokonce znechuceně opustila místnost. Tým zůstal zachován, ve srovnání s ostatními dvěma sedmičlennými týmy však nedokázal dospět k žádnému uspokojivému výsledku. Tehdy konzultant dospěl k závěru, že v pokusu o sestavení efektivního vyváženého týmu neuspěl. Ve skutečnosti ovšem nikdy nevěřil, že by se mu to mohlo podařit.

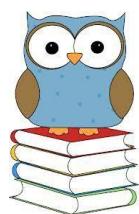
S pomocí systému E-interplace<sup>®</sup> mohl pravděpodobný výsledek tohoto pokusu předpovědět kdokoli i bez toho, aby členy skupiny vystavoval traumatickým zážitkům, k nimž došlo během semináře. Vedoucí inkriminovaného sedmičlenného týmu později dospěl k názoru, že něco není v pořádku. Požádal konzultanta, aby zjistil, v čem je problém. Konzultant mu celou záležitost vysvětlil. A pokud by si vedoucí prostudoval profily Belbinových týmových rolí ve svém týmu, přišel by na to sám.

### **Otázky k zamyšlení**

- Které vlastnosti Usměřovačů způsobily, že v týmu, jehož sedm členů bylo „na tvrdo“ určeno vedením organizace, nastaly popisované problémy?
- Jaké ponaučení byste si vzali z popsané situace v souvislosti s výběrem členů týmu?



[Testový sešit ke kapitole Týmové role](#)



Dôvodov pre vytváranie priateľských vzťahov v organizácii a vytváranie vhodných podmienok k ich vytváraniu je niekoľko. Potreba spolupatričnosti, teda potreba vytvárania interpersonálnych vzťahov, je v úzkom vzťahu s psychickou kvalitou života. Pozitívne naladený jedinec šíri svoju dobrú náladu a optimizmus ďalej v organizácii, čím prispieva k vytváraniu pozitívnej klímy, v ktorej jednoduchšie dochádza ku kooperácii a zdieľaniu informácií či kreatívnych nápadov. Profituje teda jednotlivec i organizácia. Zvyšuje sa výkon zamestnanca, kooperácia s inými zamestnancami, rastie jeho spokojnosť v práci, znižuje sa jeho stres, fluktuácia. Dôležitým benefitom je rovnako tak i sociálna opora zamestnanca zo strany priateľov. Organizácia môže vytváraním vhodných podmienok uľahčiť vytváranie priateľstiev. Rozvíjanie pracovných priateľstiev si vyžaduje dostatok príležitostí pre interakciu medzi zamestnancami, preto by mali vedúci pracovníci zamestnancom poskytovať dostatok takýchto príležitostí. Zároveň je to aj preventívne opatrenie ako sa vyhnúť prežívaniu osamelosti u zamestnancov, ktoré má dopad nielen na ich psychický stav, ale aj na ich produktivitu. Väčšina javov má svoju svetlejšiu a temnejšiu stránku a nie je tomu inak ani v súvislosti s priateľstvom v organizácii. Príliš intenzívne priateľstvo medzi zamestnancami môže viesť k znižovaniu ich výkonových štandardov, pracovného úsilia a venovaniu sa zábave a vzájomnej konverzácii. Z toho dôvodu sa za optimálne javí podporovanie pozitívnej klímy na pracovisku aj vytváranie priateľských vzťahov, ale iba do takej miery, aby tieto priateľstvá neprerastali do hlbších priateľstiev a benefity prevažovali nad negatívami.



1. Aké výhody by boli spojené s tým, ak by ste pracovali na nejakej úlohe v organizácii s vašim najlepším priateľom?
2. Aké nevýhody by boli spojené s tým, ak by ste pracovali na nejakej úlohe v organizácii s vašim najlepším priateľom?
3. Aké spôsoby navrhujete pre vytváranie priateľstiev v organizácii?
4. Je niekto vo vašej skupine, s kým by ste chceli nadviazať bližší vzťah, priateľstvo? Ak áno, aké prekážky vám v tom doteraz bránili?
5. Sú priateľstvá, ktoré ste si vytvorili v organizácii, na pracovisku, odlišné od priateľstiev vytvorených mimo nich? Ak áno, akým spôsobom?
6. Mali by sa priateliť vedúci so svojimi podriadenými? Prečo?



### 1 Možné symptómy osamelosti

**Cieľ.** Zopakovať a rozšíriť si zoznam príznakov, podľa ktorých je možné identifikovať u zamestnanca osamelosť.

Do bielych okienok v tabuľke nižšie doplňte hľadané výrazy podľa nasledujúcej nápovede:

1. pocit, pri ktorom si osoba nevie nájsť zmysluplnú činnosť
2. vyskytuje sa často pri pocitoch depresie
3. vnútorná ... („bezobsažnosť“)
4. bezcieľnosť; strata
5. nervozita
6. pocity okrajovosti, pocity
7. problémy s koncentráciou
8. pocit, pri ktorom si osoba myslí, že nemá žiadnu hodnotu
9. anxieta

1								O											
2								S											
3								A											
4								M											
5								E											
6								L											
7								O											
8								S											
9								Ť											

### Správne odpovede k úlohe Možné symptómy osamelosti

1. pocit nudy; 2. smútok; 3. prázdnota; 4. zmysluplnosti; 5. nepokojnosť; 6. marginality; 7. nepozornosť; 8. bezcennosť; 9. úzkosť.

## 2 Dobrý kolega

Zamyslite sa nad dvoma alebo troma spolužiakmi, spolupracovníkmi, ktorých prítomnosť vašu prácu robí zábavnejšou. Uveďte zoznam ich vlastností, ktoré sú podľa vás za to zodpovedné.

- Ak by ste mohli byť tou osobou, ktorou by ste chceli byť, aké vlastnosti by mali u vás oceňovať vaši spolužiaci alebo spolupracovníci?
- Identifikujte jednu vec, ktorú môžete dnes vykonať, aby ste urobili spolupracovníkov alebo spolužiakov deň krajším.
- Urobte to!

## 3 Priateľský manažér

Identifikujte osobu vo vedúcom postavení, ktorá dokáže vytvárať s podriadenými priateľské vzťahy, pozitívnu klímu, no zároveň jej to nebráni v efektívnej práci vedúceho. Teda dokáže činiť aj tvrdé rozhodnutia, no napriek tomu si udržuje blízke vzťahy.

- Vymenujte zoznam vlastností, ktoré podľa vás robia danú osobu takou aká je, teda výnimočnou v pracovnom prostredí. Výnimočnou v zmysle, že dokáže nadväzovať blízke vzťahy so zamestnancami, bez toho aby ju to obmedzovalo v efektívnom riadení.
- Ako by asi hodnotili vás vaši spolupracovníci (spolužiaci) v uvedených vlastnostiach? Ktoré vlastnosti máte už takmer veľmi dobre rozvinuté, ktoré vás približujú k tomu, aby ste boli tou osobou, ktorou chcete byť?

## 4 Nesympatický (odpudivý) človek

Existujú vo vašom okolí, vašej organizácii ľudia, s ktorými komunikácii sa vyhýbate? Čím sú tieto osoby charakteristické, že sa im vyhýbate?

- Čo stráca tým, že sa vyhýbate komunikácii s týmito ľuďmi?
- Čo získavate tým, že sa vyhýbate komunikácii s týmito ľuďmi?
- Ak si porovnáte benefity toho, že s danými ľuďmi nekomunikujete a to čo stráca tým, že s nimi nekomunikujete, stojí vám to za to? Aj napriek tomu, že s nimi nikdy nebudete môcť prediskutovať témy, ktoré vás trápia, resp. nikdy im nepoviete, to čo by ste chceli?

## 5 „Priateľstvá a osamelosť v organizácii“ – prípadová štúdia

**Cieľ.** Predstaviť reálnu situáciu a umožniť študentom navrhovať riešenia k zmene nežiaduceho stavu – osamelosti u hlavnej aktérky štúdie.

**Inštrukcie.** Prečítajte si text nižšie a následne zodpovedajte na niekoľko otázok súvisiacich s textom.

Veronika sťažovala počas svojho štúdia na Edward King University v poradenskom centre pre študentov v Academic Advising Center. Počas štúdia sa veľmi zaujímala o prácu študijného poradcu. Aktívne sa podieľala na rozvoji študentského života na univerzite a táto skúsenosť jej pomohla uvedomiť si, že práca so študentmi je to, čo ju naozaj baví. Aby sa

pred vykonaním finálneho kariérneho rozhodnutia, či sa chce naozaj stať poradcom, vedela správne rozhodnúť, prihlásila sa na pracovnú stáž do už zmieneného študentského poradenského centra.

Veronika obľubovala úlohy, ktoré boli pre ňu výzvami a na ich úspešné realizovanie bolo potrebné vynaložiť väčšie množstvo úsilia. Bola kreatívna a riešenie takýchto úloh často vnímala ako možnosť ukázať okoliu svoje zručnosti a vedomosti. Bolo o nej známe, že o pomoc žiada len veľmi zriedka a často si brávala viac úloh než by mala, hoci pridelenú prácu ukončila vždy načas. Často sa však dožadovala informácie o tom, či postupuje v práci správnym smerom. Takúto spätnú väzbu si pýtala predovšetkým od ľudí, s ktorými si vytvorila blízky a priateľský vzťah. Na vytváraní práve takýchto priateľských vzťahov s kolegami si aj zakladala.

Veronikina stáž začala veľmi dobre a hneď od začiatku sa začala pravidelne stretávať so svojím supervízorom, Annou, ktorá jej radila pri zložitých situáciách. Anna bola príjemná tridsiatnička pracujúca v oblasti akademického poradenstva už roky a patrila k najskúsenejším a najlepším poradcom, ktorí pomáhali študentom napr. pri prihlasovaní sa do jednotlivých tried a kurzov. Veronika bola rada, že sa môže učiť od tak skúsenej osoby. Anna spočiatku pomáhala Veronike vždy keď to bolo možné, vypočula si Veronikine otázky a poradila jej. A tak sa po istom čase vo vzťahu s Annou Veronika cítila príjemne a komfortne.

Keďže Veronika poznala takmer všetky informácie a pravidlá súvisiace so štúdiom a univerzitnými kurzami, Anna jej určila miesto v prednej časti poradenského centra, v mieste prvého kontaktu, aby sa oboznámila s chodom centra, jeho organizáciou a typickými otázkami, ktoré sa študenti poradcov pýtajú. Veronika túto možnosť pravidelnej interakcie so študentmi považovala za užitočnú, rada odpovedala študentom na ich otázky a rada asistovala i pri bežných povinnostiach v centre. Časom ale prišla rutina a Veronika začala byť nepokojná.

O svojom nepohodlí sa s Annou snažila rozprávať, ale Anna na to vždy reagovala rovnako: „Študenti prídu k nám do centra len vtedy, ak niečo potrebujú a to sa zvyčajne deje na začiatku semestra. Ak dnes chceš robiť niečo iné, môžeš usporiadať tieto dokumenty.“ Po takejto skúsenosti už Veronika vedela, že ak chce, aby jej bola pridelená nejaká konkrétna činnosť, musí si ju osobne vyžiadať. Zároveň vedela, že ak si o konkrétnu poradenskú činnosť nepožiadala, bude neustále zamestnávaná činnosťami, ktoré jej nijako nepomôžu stať sa lepším poradcom. Veronika si spomenula na udalosť, kedy začula nejakých zamestnancov rozprávať sa o poradenskom peer programe, ale nikto nebol dostatočne iniciatívny pre jeho spustenie a zároveň nebol nik ochotný aspoň umožniť Veronike na jeho spustení pracovať.

Po asi mesiaci trvania Veronikinej stáže, začala byť Anna často mimo centra z rozličných dôvodov ako napríklad návštevy lekára, pracovných schôdzok, osobného voľna. Postupne sa začala Veronike vzdávať, keďže sa začali kvôli odlišnej pracovnej dobe v centre menej často vídať a zároveň Veronika často pracovala v prednej časti centra osamote.

Na začiatku semestra, keď nadišlo obdobie zápisov do kurzov a tried, kedy sú aj poradcovia najviac vyťažení, bola Veronika dostatočne pripravená na to, aby sa zúčastňovala poradenských stretnutí so študentmi. Anna ju na ne aj často brávala. Veronike sa v poradenskej činnosti veľmi darilo a vždy keď to bolo nutné, dostala od Anny užitočnú spätnú väzbu, ktorá ju posúvala ďalej. Ale v dňoch kedy Anna nebola v centre, sa Veronika

necítila veľmi príjemne a mala problém požiadať iných poradcov, či by mohla v prípade, že študent už čakal pridlho a zmeškal už niekoľko stretnutí, viesť poradenské stretnutie. Keďže Veronika mala problém s nadväzovaním kontaktov s inými poradcami v čase, keď v centre nebola prítomná Anna, často trávila čas osamote neúčinnou činnosťou ako napr. surfovaním po internete. To zapríčinilo, že jej entuziazmus zo stáže postupne vyprchával. Zároveň sa Veronika nevedela namotivovať k ďalšiemu pokračovaniu v práci a často si vymýšľala výhovorky, aby do centra nemusela prísť.

Tesne pred vďaky-vzdaním, navštívila Veronika v centre Annu a oznámila jej: „Mám pocit, že som sa počas tejto stáže už naučila všetko, čo som mohla. Rada by som tento týždeň ukončila svoje pôsobenie v centre a chcela by som sa sústrediť na štúdium a záverečnú prácu“. Anna nijako neprotestovala a zaželala Veronike veľa úspechov v jej ďalšom štúdiu.

### **Otázky**

1. Čo mohla Veronika urobiť pre to, aby sa viac zapájala do práce v centre?
2. Bolo vedenie zo strany Anny efektívne? Čo by sa dalo na jej vedení vylepšiť?
3. Ako by ste zadefinovali / opísali správanie Veroniky? Čo mohla / mala Veronika robiť, keď zistila, že nie sú napĺňané jej potreby?
4. Využite model McLain Smithovej (2011) a vysvetlite interakcie medzi Annou a Veronikou.
5. Čo iné by ste navrhovali pre odstránenie Veronikinho pocitu osamelosti?

### **Opis prípadu**

Stážistka začala mať problémy s nájdením zmyslu a motivácie k práci, keď zistila, že na pracovisku pre ňu nie je veľa zmysluplnej práce a nedokázala efektívne komunikovať svoje potreby supervízorom alebo iným zamestnancom. Zároveň bola stážistka vo svojej role veľmi pasívna a sklzla do nespokojnej akceptácie svojej roly.

### ***Otázky a možné odpovede pre vyučujúceho***

*Otázka 1: Čo mohla Veronika urobiť pre to, aby sa viac zapájala do práce v centre?*

Možné odpovede:

1. Veronika mohla vyvinúť väčšiu aktivitu pri komunikovaní svojej potreby pracovať v centre viac.
2. Veronika sa mohla so svojimi obavami podeliť s ostatnými poradcami v centre a požiadať ich o pridelenie ďalšej práce.
3. Mohla svoj výskum zameraný na peer-poradenský program začať aj na inej škole a o ukončenie stáže Annu požiadať hneď ako nadobudla potrebné zručnosti a znalosti.
4. Veronika sa mohla porozprávať so všetkými poradcami hneď ešte pred začatím celej stáže, aby si s nimi mohla dohodnúť termíny spoločných poradenských stretnutí.
5. Mala byť odvážnejšia a viac sa snažiť vyriešiť daný problém.
6. Bola veľmi pasívna, keďže pracovala iba na úlohách, ktoré jej boli pridelené a aktívne si sama nevyhľadávala ďalšie úlohy.

7. Mala seba vnímať viac ako spolupracovníka než podriadeného a popracovať na niektorých zručnostiach ako: nezávislosti, kritickom myslení, sebariadení a rozvoji osobných cieľov, ktoré sú v súlade s cieľmi organizácie.

*Otázka 2: Bolo vedenie zo strany Anny efektívne? Čo by sa dalo na jej vedení vylepšiť?*

Možné odpovede:

1. Neskoršie sa z Anny stal delegujúci vedúci a nie podporujúci a poskytujúci vedenie.
2. Veronika síce získala potrebné zručnosti a vedomosti, ale chýbala jej potrebná sebadôvera v svoje zručnosti, keďže bola zaplavená množstvom rutinných činností. V tomto období mala byť Anna viac podporujúcou vedúcou a dostupnou pre Veroniku.
3. Anna mohla Veroniku viac povzbudzovať a motivovať, napr. k práci na poradenskom peer programe.

*Otázka 3: Ako by Ste zadefinovali / opísali správanie Veroniky? Čo mohla/mala Veronika robiť, keď zistila, že nie sú napĺňané jej potreby?*

Možné odpovede:

1. Veronika preukazovala potrebu afiliácie (spolunáležitosti), keďže túžila po interakcii s ľuďmi na pracovisku a potrebovala podporu zo strany vedúcich.
2. Anna bola príliš direktívna. Neskoršie počas semestra sa síce snažila byť Anna podporujúca, ale jej časté neprítomnosti v práci jej nedovoľovali udržiavať vhodný vzťah s Veronikou.
3. Niektorí možno budú argumentovať, že Anna mala dôveru vo Veronikine zručnosti, preto jej neposkytovala toľko podpory. To by bola pravda, ak by Veronike dávala aj náročné úlohy.

## Literatúra

- SCHOMAKER, K. (n.d.). The Lonely Intern: A Teaching Case Study. Dostupné na: <http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fcnu.edu%2Fleadershipreview%2Fpdf%2Fv1%2520i2%2520schomaker.pdf&ei=oaEBVMvWNeaw7AawwoDYBQ&usg=AFQjCNEI5QvM0yXPAykTc8MKw5VG858Acg&bvm=bv.74115972,d.ZGU>.
- WRIGHT, S. L. (2009). In a lonely place: The experience of loneliness in the workplace. In: Morrison, R., Wright, S. (Eds.). *Friends and enemies in organizations: A work psychology perspective*. Palgrave MacMilland.



Negatívne javy na pracovisku môžu mať rôzne podoby. Ich spoločnými znakmi sú negatívne dôsledky pre organizáciu, napríklad v podobe zníženia výkonnosti zamestnancov, zhoršenia pracovnej atmosféry, či poškodenia dobrého mena organizácie. Z toho dôvodu sa organizácie snažia výskytu negatívnych javov na pracovisku predchádzať.

Na základe realizovaných výskumov nie je možné zostaviť profil zamestnanca, ktorý by sa potenciálne dopúšťal správania organizáciou považovaného za nežiaduce, aby sa tak mohol limitovať výskyt takéhoto konania na pracovisku. Aj keď je v niektorých prípadoch predikcia možná, neexistuje jedna premenná alebo súbor premenných, ktoré by umožnili s istotou predvídať napríklad výskyt agresie na pracovisku.

Čo môže urobiť organizácia? Zo strany organizácie je potrebná jasná politika vo vzťahu k rôznym negatívnym javom na pracovisku. Dôležité je nielen jasne deklarovať neprípustnosť daného konania (napr. sexuálneho obťažovania, požívania alkoholu v práci), ale aj zreteľne komunikovať postup v prípade, ak sa zamestnanec stane obeťou či páchatelom neprijateľných aktivít a praktík. Dôležité je tiež, aby organizácia čo najskôr zasiahla a zároveň nevytvárala podmienky pre výskyt negatívnych javov.



**Popis aktivity.** Študenti odpovedajú na otázky a úlohy v učebnici Organizačné správanie uvedené na strane 293, prislúchajúce ku kapitole Negatívne javy na pracovisku.

#### 1 Identifikujte spoločné znaky definícií deviácií na pracovisku a kontraproduktívneho pracovného správania.

Spoločnou charakteristikou definícií je správanie zamestnancov, ktoré je v rozpore so záujmami organizácie. Dôležitým znakom definícií je aj poškodenie, či už reálne alebo potenciálne poškodenie. Zamestnanec svojim konaním môže poškodzovať organizáciu, jej členov, alebo oboch.

#### 2 Usporiadajte deviantné správanie zamestnancov podľa dimenzií nezávažné – závažné, utajené – verejné. Navrhnite ďalšie možné označenia alebo vlastnosti, ktoré by mohli predstavovať kritérium pre porovnávanie deviantného správania na pracovisku.

K správaniu, ktoré možno považovať za nezávažné, môžeme zaradiť napríklad klebety o kolegoch, neskoré príchody alebo skoré odchody zamestnanca, skoré odchody



nadriadeného, ktorý nechá podriadených dokončiť prácu, príliš dlhé prestávky, osobné telefonáty alebo odosielanie osobných e-mailov, zámerne pomalé vykonávanie práce, využívanie práceneschopnosti, aj keď zamestnanec nie je chorý, čítanie novín v práci, rozprávanie sa s kolegami namiesto výkonu práce, obviňovanie iných za chyby, ktorých sa zamestnanec alebo nadriadený dopustil či uprednostňovanie nejakého zamestnanca nadriadeným. Podľa Robinsonovej a Benettovej (1995) k závažným deviáciám patria, okrem iných, klamanie o počte odpracovaných hodín, ukradnutie hotovosti, vybavenia organizácie alebo tovaru, okradnutie kolegu, ukradnutie majetku klienta, zámerne robenie chýb, odmietnutie vyplatenia mzdy zamestnanca alebo benefitu nadriadeným, verbálny alebo fyzický útok na klienta, ohrozovanie kolegov bezohľadným správaním, sexuálne obťažovanie nadriadeným alebo kolegom, či nespravodlivé prepustenie zamestnanca.

Na základe rozpoznateľnosti nežiaduceho správania okolím, toho, ako ľahko je možné konanie zamestnanca postrehnúť, môžeme hovoriť o utajenom alebo skrytom nežiaducom správaní a na strane druhej verejnom alebo zjavnom správaní zamestnanca. Utajené nežiaduce správanie je také, ktoré by si nadriadený, vo väčšine prípadov ani kolegovia, nemali všimnúť, napríklad využívanie internetu v práci na osobné účely, okradnutie zamestnávateľa, kolegu alebo klienta. K správaniu, ktoré je zjavné, verejné, môžeme zaradiť napríklad neskoré príchody (s výnimkou situácií, kedy mladší zamestnanec je starším donútený, aby zaznamenal príchod nielen vlastnou kartou, ale aj kartou kolegu), skoré odchody, verejné osočovanie iných či niektoré fyzické útoky.

Správanie zamestnanca možno podľa cieľa, voči ktorému je zamerané, kategorizovať ako správanie zamerané voči niekomu v rámci organizácie (kolega, nadriadený a i.) alebo voči jedincom mimo organizácie (napríklad poškodenie klientov). Podľa cieľa možno na nežiaduce správanie nazerať aj ako na zamerané voči jedincom (interpersonálne deviácie) alebo voči organizácii (organizačné deviácie). Ďalším z možných kritérií je delenie na konanie bez trestno-právnych dôsledkov (príliš dlhé prestávky na kávu spojené s rozhovormi s kolegami, čítanie novín v práci, vybavovanie osobných záležitostí počas pracovnej doby, robenie fotokópií pre osobné účely, snívanie namiesto vykonávania práce a pod.) a na konanie s trestno-právnymi dôsledkami (napríklad ukradnutie majetku organizácie, nespravodlivé prepustenie, sexuálne obťažovanie). Podľa počtu aktérov môžeme hovoriť o nežiaducom správaní, ktoré je vykonávané individuálne (poskytnutie nepravdivých informácií s cieľom získať prácu, vykonávanie práce pod vplyvom drogy, zneužívanie telefónu na súkromné účely a pod.) alebo skupinovo (napríklad obťažovanie – utáhovanie si z niekoho, šírenie klebiet, poznámky týkajúce sa etnickej alebo náboženskej príslušnosti).

### **3 Ako by mal zamestnávateľ riešiť obťažovanie na pracovisku?**

Zamestnávateľ by mal mať vytvorené jasné pravidlá popisujúce procedúru hlásenia výskytu obťažovania na pracovisku. Pravidlá by mali vymedziť ako organizácia predchádza obťažovaniu a ako naň bude reagovať. V takom prípade má oddelenie ľudských zdrojov alebo nadriadený pri riešení konkrétnych hlásení oporu v jasne deklarovanej politike organizácie. V prípade, ak obťažujúcim je priamy nadriadený, zamestnanec by mal kontaktovať jeho

nadriadeného alebo oddelenie ľudských zdrojov. Väčšie spoločnosti tiež umožňujú podať podnet anonymne na účelovo zriadenej telefónnej linke.

Oddelenie ľudských zdrojov by malo obeti poskytnúť radu ako oznámiť obťažovanie a zároveň prebrať zodpovednosť za riešenie problému. Každé oznámenie by malo byť brané vážne, riešené okamžite, zamestnanec by mal byť informovaný o postupe, ako bude jeho podnet riešený, pričom všetkým stranám (vrátane svedkov) by malo byť umožnené vysvetliť ich verziu udalostí. Je žiaduce uchovať všetky záznamy, napríklad o vykonaných rozhovoroch, ktoré tvoria podklady pre vyriešenie podnetu. Následne po vyriešení problému by mal zamestnávateľ skontrolovať, či realizované kroky boli efektívne.

Samozrejme, zamestnávateľ by mal v prvom rade predchádzať výskytu obťažovania na pracovisku, teda vytvoriť prostredie, v ktorom sa obťažovanie nebude vyskytovať. Obťažovanie je jednou v mnohých foriem správania, ktoré sú pre zamestnávateľa nežiaduce a minimalizovať jeho výskyt môže vo viacerých rovinách, počnúc výberom zamestnancov a riadiacich pracovníkov zvlášť, vytvorením prostredia bez nezdravej súťaže, tréningom zamestnancov k žiaducemu správaniu, poskytovaním spätnej väzby, ale aj presným špecifikovaním pravidiel a prípadných disciplinárnych postihov za ich porušenie.

4

#### **Ako sa môžu zamestnanci brániť voči sexuálnemu obťažovaniu v podobe hostilného pracovného prostredia?**

Dôležitá je primeraná komunikácia s páchatelom. Aj keď je to pre väčšinu ľudí náročné, prvým krokom je jasné pomenovanie problému, napríklad „*Keď so mnou takto hovoríte, je to vulgárne a nevhodné. Nesúhlasím s tým, aby ste sa so mnou naďalej takto rozprávali.*“. V prípade, ak vinník neprestane, je potrebné požiadavku zopakovať a upozorniť ho, že ak neprestane, zamestnanec to oznámi nadriadenému alebo oddeleniu ľudských zdrojov. Je potrebné zdokumentovať konverzáciu a komentáre alebo iné konanie vinníka. Tieto podklady môžu slúžiť ako dôkazy v prípade, ak je potrebné obrátiť sa na manažéra alebo oddelenie ľudských zdrojov s formálnou sťažnosťou.

V prípade, ak vinník neprestane ani po zásahu nadriadeného, môže sa obeť obrátiť na vyšší manažment alebo sa domáhať ochrany právnou cestou. V takej situácii zvyčajne, aj keď to nie je fér, obeť odchádza z organizácie.

5

#### **Mal by sa zamestnávateľ znepokojovať, ak jeho zamestnanci využívajú prístup na internet v práci na osobné účely? V ktorých prípadoch?**

Využívanie internetu v práci na osobné účely môže mať pre zamestnávateľa viac negatívnych dôsledkov v porovnaní s prínosom. Využívanie internetu na osobné účely v niektorých prípadoch, ak nie je na dennej báze a je limitované na niekoľko minút, môže byť podľa charakteru vybavovanej osobnej záležitosti prínosné, ak by zamestnanec ináč musel opustiť pracovisko, aby potrebné záležitosti vybavil. V niektorých tvorivých povolaniach môže predstavovať na prvý pohľad bezcieľne surfovanie po sieti podnety, ktoré sa zmenia na inšpiráciu, môže byť vnímané ako relaxácia a podobne. Ak zamestnanec trávi využívaním prístupu na internet na s prácou nesúvisiace činnosti niekoľko hodín do týždňa, dochádza

k výraznému zníženiu produktivity. Návšteva niektorých stránok môže viesť k zavíreniu počítačov. Sťahovaním nelegálneho softvéru môže zamestnanec vystaviť zamestnávateľa riziku finančného postihu. Zamestnávateľ tak musí zvážiť, či rozsah, v akom zamestnanci využívajú internet na súkromné účely dokáže tolerovať. Je potrebné brať do úvahy viacero faktorov, napríklad zvážiť náklady na prenos dát, to, aké stránky zamestnanci navštevujú, pracovné zaradenie zamestnanca, ale aj riziko neautorizovaného prístupu k firemným údajom v prípade, ak zamestnanec navštevuje stránky s potenciálne škodlivým obsahom.

## **6 Ktoré faktory prispievajú k používaniu internetu zamestnancami na súkromné účely počas pracovnej doby?**

Štúdie determinantov používania internetu na súkromné účely prinášajú rozdielne výsledky. K faktorom, ktoré prispievajú k využívaniu internetu aj na iné ako pracovné účely, okrem v učebnici uvedených, môžeme zaradiť prokrastináciu, nudu, zamestnancom vnímané zlé zaobchádzanie, sociálne normy – používanie internetu na súkromné účely kolegami, zvyk, nedostatok sebakontroly, závislosť na internete, anonymitu, osamelosť či snahu vyhnúť sa tlaku alebo ťažkým úlohám.

Výskyt používania internetu na súkromné účely znižuje kontrola a obavy z potrestania.

## **7 Aké možnosti má zamestnávateľ, ak chce minimalizovať využívanie internetu v práci na osobné účely?**

Využívanie internetu v práci na osobné účely možno minimalizovať pomocou manažérskych riešení a pomocou technických prostriedkov. K manažérskym riešeniam možno zaradiť pravidlá využívania internetu a e-mailu v práci. Monitorovanie pomocou technických prostriedkov, takzvané elektronické monitorovanie, môže mať viacero podôb, napríklad blokovanie prístupu na vybrané stránky, sledovanie používaných aplikácií, využitie tzv. keyloggerov. Elektronické monitorovanie bez jasných pravidiel čo zamestnanci môžu a čo nie, je však neefektívne.

## **8 Aké účinky má požívanie alkoholu v práci na pracovné správanie?**

Požívanie alkoholu na pracovisku alebo práca pod vplyvom alkoholu majú vplyv na pracovný výkon zamestnanca. Jedinec pod vplyvom alkoholu má ovplyvnenú schopnosť rozhodovať sa, ale aj schopnosť komunikácie, čo môže viesť k narušeniu vzťahov na pracovisku alebo vzťahov s klientmi. Problémy s produktivitou zahŕňajú prokrastináciu, nižšiu kvalitu práce, menšie množstvo vykonanej práce, ale aj častejšie chyby. Z hľadiska bezpečnosti má zamestnanec pod vplyvom alkoholu tendenciu správať sa nedbanlivo, je náchylný k nehodám.

Výkon zamestnanca môže negatívne ovplyvniť aj stav po požití alkoholu označovaný ako „opica“. Tento stav, završevádzaný bolesťou hlavy, môže ovplyvniť produktivitu a bezpečnosť rôznymi spôsobmi, napríklad zamestnanec sa dopúšťa chýb, má problém sa koncentrovať, nevykonáva prácu zvyčajným tempom.

9

## Ktoré premenné môžu ovplyvniť požívanie alkoholu zamestnancami?

K individuálnym faktorom patria vek, rodinné problémy, rodinný stav (slobodní, žijúci oddelene, rozvedení), nižšie vzdelanie, či depresia. K prediktorom v pracovnom prostredí patria niektoré typy práce, požiadavky na vysoký výkon, monotónnosť v práci, tolerovanie pitia alkoholu na pracovisku, dlhotrvajúci stres, dlhodobá práca nadčas, nedostatočný dohľad zo strany nadriadených, sexuálne obťažovanie alebo riziko verbálnej či slovnej agresie, ale aj práca ďaleko od rodiny a priateľov.



AKTIVITY

1

## Kritické úvahy o negatívnych javoch na pracovisku

**Cieľ.** 1. Identifikovanie stratégií pre modifikovanie správania zamestnancov. 2. Návrh plánu korekcie správania zamestnancov.

Veľkosť skupiny: 4-5 študentov.

Potrebný čas: 60 minút: 5 minút pre uvedenie problematiky, 30 minút pre prácu v skupinách, 25 minút pre debríting.

**Popis aktivity.** Diskusia o nežiaducom správaní zamestnancov a jeho dôsledkoch.

*Otázky pre každú skupinu*

1. Aké dôsledky môže mať nežiaduce správanie zamestnancov?
2. Navrhnite stratégie pre modifikovanie nežiaduceho správania zamestnancov.
3. Čo môže manažér urobiť pri zavádzaní štandardov správania očakávaného od zamestnancov?

**Vyhodnotenie.** Nižšie sú uvedené niektoré z oblastí, na ktoré môžu manažéri zamerať pozornosť pri redukcii výskytu nežiaduceho správania zamestnancov.

*Otázka 1.* Nežiaduce správanie zamestnancov môže mať množstvo ekonomických, právnych, ale aj psychologických dôsledkov pre organizáciu a jej členov (aktéra a jeho kolegov, podriadených a nadriadených). Nežiaduce správanie zamestnancov môže mať napríklad vplyv na pracovnú spokojnosť, na pracovnú atmosféru v tíme, resp. v skupine, viesť k fluktuácii, narušením noriem prispieť k tomu, že aj ďalší zamestnanci sa začnú správať v rozpore s cieľmi organizácie, ale aj ovplyvniť fyzické a duševné zdravie obetí, najmä v prípade obťažovania na pracovisku alebo sexuálneho obťažovania. Z pohľadu organizácie k závažným dôsledkom patria napríklad zníženie výkonu, či poškodenie imidžu organizácie, ktoré môže viesť k ťažkostiam pri získavaní nových zamestnancov. V niektorých prípadoch môžeme hovoriť o právnych dôsledkoch, ak sa poškodený klient alebo zamestnanec rozhodne pre súdny spor (napríklad v prípade násillia, diskriminácie, sexuálneho obťažovania), alebo ak organizácia bude požadovať náhradu zamestnancom spôsobenej škody súdnou cestou (krádež majetku organizácie, sabotáž a pod.).

*Otázka 2.* Prehľad stratégií manažérskych intervencií umožňujúcich prevenciu výskytu rôznych negatívnych javov na pracovisku alebo modifikáciu nežiaduceho správania ponúkajú rôzni autori, napríklad Pulich, Tourigny (2004), Onuoha a Ezeribe (2011). Už prijímací proces predstavuje možnosť selekcie zamestnancov vhodných pre organizáciu. Nový zamestnanec by v rámci socializácie mal byť vhodne trénovaný k žiaducemu správaniu. Potrebné je, aby bola presne popísaná pracovná náplň zamestnanca. V rámci akulturácie zamestnanca je potrebné venovať pozornosť aj zakomponovaniu organizačných hodnôt do hodnotovej schémy zamestnanca. Oboznámenie so strategickými informáciami môže mať rôzne podoby, napríklad formou mentoringu. Dôležitou je rola manažéra, ktorý poskytuje model žiadaného správania, stanovuje štandard výkonu a môže byť inšpiráciou pre podriadených. Zároveň poskytuje zamestnancovi spätnú väzbu, v rámci ktorej môže poskytnúť podrobnejšie informácie o žiadanom správani.

Dôležité je pozitívne posilnenie žiadaného správania, ktoré zvýši pravdepodobnosť toho, že sa vyskytne aj v budúcnosti. Posilnenie môže mať finančnú, ale aj nefinančnú podobu (napríklad pochvala, vyhlásenie najlepšieho zamestnanca mesiaca a pod.).

Je potrebné, aby charakteristiky žiaduceho a nežiaduceho správania boli jasne zahrnuté do hodnôt organizácie, pravidiel a rôznych predpisov. Manažér by mal zmeny v predpisoch komunikovať včas. Okrem presne špecifikovaných pravidiel by mali byť jasné aj prípadné disciplinárne postihy za ich porušenie.

Na monitorovanie zamestnancov môže zamestnávateľ využiť aj rôzne technické prostriedky, napríklad kamery, možno sledovať správanie zamestnanca na internete alebo pracovné e-maily. Technické prostriedky zároveň umožňujú zablokovanie prístupu na vybrané webové stránky alebo telefonovanie na niektoré čísla, a tak zabrániť ich zneužitiu na súkromné účely.

*Otázka 3.* Postup manažéra pri zavádzaní štandardov správania očakávaného od zamestnancov a jeho kontroly môžu študenti popísať ako sled niekoľkých krokov (napríklad desiatich krokov). Manažér by mal jasne zadefinovať, ktoré správanie je nevhodné (napríklad s využitím príkladov) a zdôvodniť, prečo je nevhodné. Vychádzajúc z toho môže vytvoriť kódex správania zachytávajúci očakávania od zamestnancov, ako aj deskripciu dôsledkov porušenia kódexu. Po vypracovaní kódexu je potrebné oboznámiť s ním zamestnancov a zverejniť ho tak, aby bol zamestnancom v prípade potreby k dispozícii. V niektorých organizáciách je zvykom, že zamestnanec podpisom potvrdí, že bol s kódexom oboznámený. V prípade zaznamenania nežiaduceho správania by mal byť zamestnanec vhodným spôsobom upozornený na porušenie pravidiel. Odporúča sa, aby aj ústne varovanie bolo nejakým spôsobom písomne dokumentované. Zamestnancovi by mali byť vysvetlené očakávania týkajúce sa vyžadovaného správania a dohodnutý plán korekcie. Podľa závažnosti nežiaduceho správania manažér vychádzajúc z kódexu zvolí disciplinárny postih. Zamestnanec by mal byť monitorovaný s cieľom zistiť, či sa jeho správanie zlepšilo, a teda, či disciplinárny postih a plán korekcie správania boli efektívne. V niektorých organizáciách je vhodné vytvoriť etickú komisiu, ktorá bude riešiť prípadné podnety a rozhodovať o postihu (bežné sú etické komisie na univerzitách). Manažér by nemal uplatňovať iba tresty, dôležitú rolu hrá aj pozitívne posilnenie. Rôzne formy ocenenia zamestnancov, ktorí sa riadia

kódexom, môžu posilniť lojalitu zamestnanca a zvýšiť jeho ochotu správať sa žiaducim spôsobom.

## 2 Zhnité jablko

**Cieľ.** S využitím metafory analyzovať vplyv nežiaduceho správania sa zamestnanca na jeho kolegov a podriadených.

**Popis aktivity.** Furnham a Taylor (2011) prirovnali zamestnanca, ktorý sa správa v práci nežiaduco, k zhnitému jablku. Pokúste sa vysvetliť túto metaforu. Ako takáto „nákaza“ prebieha?

**Vyhodnotenie.** Zamestnanec, ktorý sa správa nežiaduco, môže ovplyvniť každého, s kým príde do kontaktu. Furnham a Taylor (2011, s. 4) to výstižne popisujú slovami: „*Ak necháte zhnité jablko v sude jablák, baktéria, ktorá ho zničila, sa postupne rozšíri do celého suda. Rovnako tak ten, kto spôsobil ťažkosti alebo je nečestný, môže ovplyvňovať ostatných v komunite alebo organizácii, do ktorej patrí. Dobrým príkladom známym akémukoľvek učiteľovi je rušiaci, hrubý a násilný žiak, ktorého správanie môže urobiť ináč ľahko zvládnuteľnú triedu úplne nenaučiteľnou, alebo nečestný policajt, ktorý presvedčil svojich kolegov, aby sa k nemu pripojili na výplatnú listinu miestnej mafie.*“

## 3 Príklady z praxe

**Cieľ.** Rozvoj stratégií riešenia problémových situácií.

**Popis aktivity.** Priblížiť jednotlivé situácie a požiadať študentov o návrh riešenia daného problému.

### Situácia A

Neskoré príchody zamestnancov na pracovisko môžu mať rôzne príčiny. Jedno z oddelení nemenovanej spoločnosti má približne 15 zamestnancov, ktorí sedia vo veľkej otvorenej kancelárii, tzv. open space. Ich priamy nadriadený, vedúci oddelenia, má samostatnú kanceláriu – priestor v rohu kancelárie, ktorý je oddelený sklom. Vďaka tomu má stály prehľad o tom, kto je na pracovisku prítomný.

Štyria zamestnanci tohto oddelenia majú psychické problémy, traja z nich užívajú lieky predpísané psychiatrom. Jeden z nich, Marek K., so svojimi ťažkosťami oboznámil kolegov i nadriadeného. Pravidelne navštevuje psychiatra a snaží sa zbaviť závislosti na hraní počítačových hier. Dokáže totiž stráviť ich hraním aj viac ako 30 hodín bez prestávky.

V pondelok dopoludnia si nadriadený všimne, že Marek ešte nie je na pracovisku a zavola mu, aby zistil, čo je dôvodom jeho neprítomnosti.

*nadriadený:* Dobrý deň, pán K.

*podriadený:* Dobrý deň!

*nadriadený:* Ako sa máte?

*podriadený:* Dobre...

*nadriadený:* Volám vám, pretože ste dnes neprišli do práce a zaujíma ma prečo.

*podriadený:* Aký je dnes deň?

*nadriadený:* Je pondelok.

*podriadený:* Pondelok? Ach... a koľko je hodín?

*nadriadený:* Je takmer jedenásť.

*podriadený:* Prepáčte, nevšimol som si. Prepáčte, je mi to ľúto, o chvíľu som v práci.

Po tomto telefonáte sa Marek K. v priebehu hodiny dostaví na pracovisko a začne si plniť svoje pracovné povinnosti.

*Otázky:*

1. Ako by podľa Vás mal nadriadený reagovať na to, že Marek K. kvôli hraniu počítačových hier zabudol prísť do práce?
2. Ako by mali reagovať jeho kolegovia?

### **Situácia B**

Spoločnosť XYZ zamestnávajúca približne 400 ľudí je dcérskou spoločnosťou firmy sídliacej v Spojených štátoch. Vychádzajúc z etnocentrickej stratégie spoločnosť zaviedla niekoľko predpisov upravujúcich požadované správanie zamestnancov a disciplinárne postihy za ich porušenie. Dodržiavanie bezpečnosti pri práci považujú za veľmi dôležité. Napriek tomu, že politika spoločnosti je zamestnancom známa, pri viacerých kontrolách zamestnanci a zamestnankyne, najmä počas popoludňajšej a nočnej zmeny, pri kontrole požitia alkoholu „nafúkali“. V reakcii na to sa vedenie spoločnosti rozhodlo pre plošnú kontrolu požitia alkoholu u zamestnancov. Neformálnymi kanálmi sa správa o prebiehajúcej kontrole rýchlo rozšírila a tak niektorých zamestnancov, napriek tomu, že boli v práci, nebolo možné nájsť.

*Otázky*

1. Ako by malo vedenie spoločnosti postupovať vo vzťahu k zamestnancom, ktorí sa vyhlí kontrole?
2. Čo podľa Vás vedie ľudí k tomu, že v regióne s nedostatkom pracovných miest, napriek jasnej politike organizácie týkajúcej sa práce pod vplyvom alkoholu, zamestnanci a zamestnankyne prídu do práce pod vplyvom alkoholu alebo v práci požívajú alkoholické nápoje?
3. Čo môže urobiť organizácia pre to, aby zamestnanci zmenili svoje postoje k výkonu práce pod vplyvom alkoholu?

### **4 Produkcia slov**

**Cieľ.** Identifikovanie foriem nežiaduceho správania zamestnancov.

**Veľkosť skupiny:** Inštrukcia A – študenti môžu pracovať samostatne alebo v menších skupinách (3-4 študenti). Inštrukcia B – študenti pracujú samostatne. **Potrebný čas:** 20-30 minút.

#### **Popis aktivity**

*Inštrukcia A:* Na pracovisku je mnoho príležitostí pre zamestnancov správať sa tak, ako by sa podľa očakávaní správať nemali. V priebehu piatich minút uveďte čo najviac príkladov správania zamestnancov, ktoré je možné charakterizovať ako nežiaduce, inými slovami ako deviantné či kontraproduktívne pracovné správanie.

*Inštrukcia B:* Požiadame študentov, aby do jedného stĺpca napísali zoznam aspoň desiatich foriem správania, ktoré zamestnávateľ vníma u svojich zamestnancov ako nežiaduce a do druhého stĺpca zoznam správania zamestnancov, ktoré naopak, žiaducim je.

Po niekoľkých minútach samostatnej práce každý študent (event. každá skupina) prečíta ktorékoľvek tri riadky z prvého stĺpca zoznamu a vysvetlí, prečo dané správanie je z pohľadu zamestnávateľa nežiaducim. V prípade inštrukcie B následne študenti prečítajú tri riadky z druhého stĺpca.

5

### Mentálna mapa termínu negatívne javy na pracovisku

**Cieľ.** Utriediť rôzne formy nežiaduceho správania zamestnancov do kategórií.

**Veľkosť skupiny:** 4 až 5 študenti. **Potrebný čas:** 60 minút: 15 minút na vysvetlenie princípu tvorby mapy, 20 minút na prácu v skupinách, 25 minút debriefing. **Materiál:** Tabuľa a fixky / krieda na náčrt mapy. Papiere formátu A4 (minimálne), farebné perá (nie sú nevyhnutné).

**Popis aktivity.** Mentálna mapa je graficky usporiadaný text s naznačením súvislostí medzi výrazmi, pričom je možné doplniť ich obrázkami. Mapu možno vytvárať skupinovo alebo individuálne.

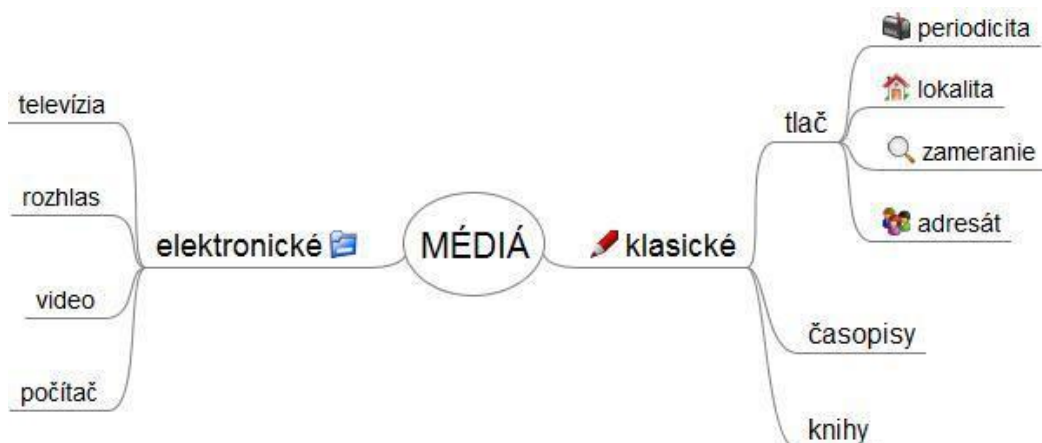
Mentálnu mapu možno vytvoriť pomocou farebných ceruziek na papier alebo pomocou špeciálneho softvéru (voľne dostupný napr. FreeMind). V strede papiera na nakreslí centrálny pojem (označovaný aj ako koreň) a pomocou rôznych tvarov, veľkosti, farby písma, alebo s využitím obrázkov sa znázorňujú na základe vzťahu ďalšie súvisiace pojmy (označované aj ako poduzly a súrodenecké uzly – uzly rovnakej úrovne).

V prípade, ak študenti nie sú oboznámení s tvorbou mentálnych máp, je vhodné spoločne na tabuli ukázať princíp tvorby mentálnych máp s použitím nejakého známeho výrazu, napríklad médiá. Do stredu tabule sa napíše centrálny pojem a pomocou výbežkov sa znázorní čo médiá tvorí (napríklad televízia, tlač, rozhlas) a podrobnejšie sa rozoberie jeden z nich (napríklad ako v obrázku 15.1).

*Otázky pre každú skupinu:* Pri utriedovaní rôznych foriem nežiaduceho správania zamestnancov je možné klásť otázky ako:

- Ako by ste charakterizovali negatívne javy na pracovisku?
- Aké správanie zamestnancov tento pojem zahŕňa?
- Ak by ste mali navrhnúť vlastnú kategorizáciu negatívnych javov na pracovisku, ako by ste nazvali jednotlivé kategórie? Ktoré formy správania by ste do nich zaradili?

Cieľom mentálnej mapy je identifikovať čo najviac foriem nežiaduceho správania zamestnancov a utriediť ich na základe zvolených kritérií.



Obrázok 15.1 Ukážka mentálnej mapy pojmu „médiá“ s rozpisáním uzla „tlač“.

**Vyhodnotenie.** Diskusia sa môže zamerať na vnímanie rôznych negatívnych javov z pohľadu organizácie. Myšlienková mapa umožní rozdeliť nežiaduce správanie zamestnancov do rôznych kategórií. Vzhľadom na to, že na niektoré formy správania je



možné nazerať z rôzneho uhla, študenti si uvedomia, že tieto negatívne javy je možné zaradiť do viacerých kategórií.

Na začiatku môže byť študentom navrhnuté, aby sa pokúsili vytvoriť vlastnú typológiu, nech sa nepridržiavajú iba typológií uvedených v učebnici.

6

### Rýchly test

**Cieľ.** Priradiť pojmy k správnym definíciám.

**Popis aktivity.** Vyučujúci povie definíciu a úlohou študentov je priradiť k nej pojem, ktorý definícia vysvetľuje. (Potrebný čas: 10 minút.)

*Definície:*

1. Nežiaduce správanie zamerané na jedinca, zahŕňajúce napríklad klebety, okradnutie kolegov, násilie;
2. Konanie ako sexuálne obťažovanie, zavražďovanie, či prejavovanie otvorenej hostility voči iným;
3. Zber dát o aktivite zamestnanca a jeho či jej pracovnom výkone s využitím kamier či počítačov;
4. Rozprávanie o osobe, ktorá nie je prítomná;
5. Nežiaduce správanie zamerané na organizáciu, zahŕňajúce napríklad podpaľačstvo, udavačstvo, sabotáž;
6. Zámerné správanie zo strany člena organizácie vnímané organizáciou ako konanie v rozpore s jej záujmami;
7. Správanie so zámerom poškodiť, narušiť alebo zničiť činnosť organizácie z osobných dôvodov rôznymi spôsobmi, napríklad poškodením majetku, oneskorením výroby, deštrukciou pracovných vzťahov alebo poškodzovaním zákazníkov;
8. Činnosti ako odnášanie materiálu, výrobkov, pracovných prostriedkov, pracovných odevov alebo kancelárskych pomôcok domov bez súhlasu zamestnávateľa.
9. Šikanovanie zo strany nadriadeného.
10. Stav, kedy dochádza k nejakej forme verbálneho, neverbálneho alebo fyzického konania sexuálnej povahy na mieste výkonu práce, ktoré ohrozuje dôstojnosť osoby alebo vytvára nepriateľské, zavražďujúce, zahanbujúce či ponižujúce prostredie.

**Vyhodnotenie.** 1. interpersonálne deviácie; 2. agresívne správanie; 3. elektronické monitorovanie; 4. klebetenie; 5. organizačné deviácie; 6. kontraproduktívne pracovné správanie; 7. sabotáž; 8. krádež; 9. bossing; 10. sexuálne obťažovanie

7

### Pexeso

**Cieľ.** Opakovanie pojmov.

**Veľkosť skupiny:** 2-3 študenti. **Potrebný čas:** 10 minút. **Materiál.** Na kartičkách vytlačené definície a pojmy pre každú skupinu podľa počtu študentov. Definície a pojmy je možné vytlačiť na kartičky odlišnej farby.

**Popis aktivity.** Študentov rozdelíme do skupín, každá dostane sadu kartičiek (eventuálne dve farebné sady kartičiek). Úlohou študentov je v kartičkách vyhľadať a spojiť pojmy s ich definíciami. Súťažime, ktorá skupina prvá vytvorí správne dvojice. Prediskutujeme pojmy, ktoré neboli zrozumiteľné. Študenti tiež môžu navrhnúť vlastné definície pojmov.

agresívne správanie	Konanie ako sexuálne obťažovanie, zastrasovanie, prejavovanie otvorenej hostility voči iným.	interpersonálne deviácie	Nežiaduce správanie zamerané na jedinca, zahŕňajúce napríklad klebety, okradnutie kolegov, násilie.
zámerné poškodenie	Konanie, ktoré bolo realizované so zámerom spôsobiť škodu.	organizačné deviácie	Nežiaduce správanie zamerané na organizáciu, zahŕňajúce napríklad podpaľáčstvo, udavačstvo, sabotáž.
klebetenie	Rozprávanie o osobe, ktorá nie je prítomná.	elektronické monitorovanie	Využívanie technických prostriedkov na kontrolu správania zamestnancov.
kontraproduktívne pracovné správanie	Správanie, ktoré jedinec vykonáva s úmyslom poškodiť zamestnancov, organizáciu alebo jej stakeholderov.	kyberzaháľanie	Využívanie firemného prístupu na internet na surfovanie, ktoré nesúvisí s pracovnou náplňou zamestnanca.
sabotáž	Ničenie majetku zamestnávateľa, či už materiálu, výrobkov, zariadenia, pracovných nástrojov alebo budov.	krádež	Činnosti ako odnášanie materiálu, výrobkov alebo kancelárskych pomôcok domov bez súhlasu zamestnávateľa.

**Kvíz**

**Cieľ.** Opakovanie učiva týkajúceho sa negatívnych javov na pracovisku.

**Materiál.** Otázky na papieroch pre každého študenta. Alternatíva: hlasovacie zariadenia a prezentácia v PowerPointe.

**Popis aktivity.** Označte pravdivé tvrdenia ako P, nepravdivé tvrdenia ako N. V druhej časti otázok vyberte správnu odpoveď.

1. \_\_\_ Rozlišujeme tri základné typy sexuálneho obťažovania.
2. \_\_\_ Kontraproduktívne pracovné správanie zahŕňa ukradnutie databázy zákazníkov a vyhýbanie sa práci.
3. \_\_\_ Požitie alkoholu na pracovisku, napríklad pri oslave odchodu zamestnanca do dôchodku, môže byť považované za závažné porušenie pracovnej disciplíny.
4. \_\_\_ Sexuálne obťažovanie, pri ktorom nadriadený ponúkne zamestnancovi výhody výmenou za sexuálne služby, je nazývané quid pro quo.
5. \_\_\_ Šírenie klebiet môžeme považovať za príklad obťažovania na pracovisku.
6. Neskorý príchod do práce alebo návštevy iných kancelárií kvôli rozhovorom s kolegami reprezentujú
  - a) formy oddanosti zamestnancov pre firmu,
  - b) časté formy kontraproduktívneho pracovného správania,
  - c) dôkaz, že jedinec je extrovert,
  - d) prejav identifikácie zamestnanca s organizáciou,
  - e) dimenzie Schwartzovho modelu.
7. V ktorom regióne sa výraz mobbing často používa namiesto pojmu obťažovanie na pracovisku?
 

a) Škandinávia,	d) Latinská Amerika
b) Ázia,	e) Rusko
c) Spojené štáty,	
8. Z pohľadu zamestnávateľa využívanie internetu v práci na osobné účely
  - a) má iba negatívne dôsledky,
  - b) si nezasluhuje pozornosť,
  - c) má negatívne i pozitívne dôsledky.
9. Anna, Tomášova nadriadená, sa ho zavše počas rozhovoru dotýka a oslovuje ho miláčik. Rada mu hovorí vtipy so sexuálnym podtónom. Toto je príklad
  - a) sexuálneho obťažovania quid pro quo;
  - b) sexuálneho obťažovania vo forme hostilného pracovného prostredia;
  - c) správania, ktoré nie je sexuálnym obťažovaním.
10. Čo z nižšie uvedeného nepatrí do Robinsonovej a Bennettovej typológie deviácií u zamestnancov?
 

a) osobná agresia	c) deštrukcia majetku
b) deviácie produkcie	d) majetkové deviácie

**Vyhodnotenie.** *Odpovede:* 1. N; 2. P; 3. P; 4. P; 5. P; 6. b; 7. a; 8. c; 9. b; 10. C

# 9

## Krížovka

Cieľ: Opakovanie učiva.

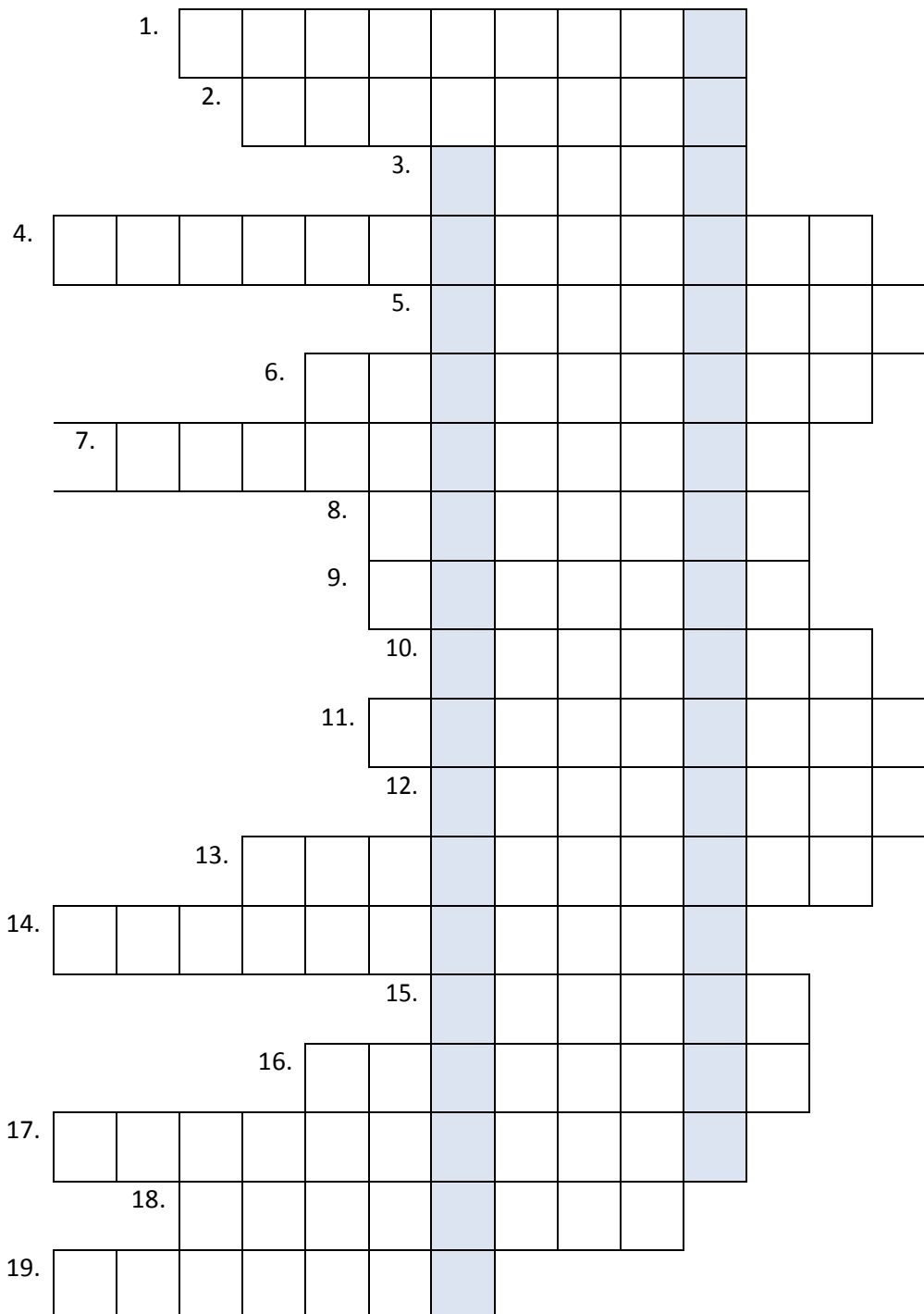
Materiál: kópia krížovky pre každého študenta.

Popis aktivity: Úlohou študenta je čo najskôr vylúštiť krížovku.

1.	F	I	L	A	N	T	R	O	P										
	2.	R	O	Z	H	O	V	O	R										
					3.	K	R	Í	Z	A									
4.	T	R	A	N	S	F	O	R	M	Á	C	I	A						
					5.	N	A	R	K	O	M	A	N						
				6.	M	O	T	I	V	O	V	A	Ť						
	7.	T	E	M	P	E	R	A	M	E	N	T							
					8.	S	A	B	O	T	É	R							
					9.	O	P	I	T	O	S	Ť							
					10.	R	U	K	O	P	I	S							
					11.	K	O	N	K	U	R	E	N	T					
					12.	D	E	V	I	Á	C	I	A						
				13.	T	A	B	U	I	Z	O	V	A	Ť					
14.	K	O	M	U	N	I	K	Á	C	I	A								
					15.	T	A	L	E	N	T								
					16.	S	N	Í	V	A	N	I	E						
17.	O	B	Ť	A	Ž	O	V	A	N	I	E								
				18.	O	S	O	B	N	O	S	Ť							
19.	N	Á	S	I	L	I	E												

1. ľudomil, dobročinný človek; 2. technika dopytovania, interview; 3. ťažká situácia; 4. premena; 5. užívateľ drog; 6. podnecovať k činnosti; 7. dispozície osobnosti k emocionálnym reakciám; 8. kto úmyselne ničí majetok zamestnávateľa; 9. stav pod

vplyvom alkoholu; **10.** text písany rukou; **11.** obchodník s rovnakým tovarom; **12.** konanie, ktoré je mimo normy akceptovanej spoločnosťou; **13.** (u)robiť z niečoho tabu; **14.** prenos informácie od jednej osoby k druhej; **15.** rozvinuté nadanie; **16.** túžobné predstavovanie si niečoho v myšlienkach; **17.** opakované správanie, ktoré zamestnancovi rôznym spôsobom znepríjemňuje pobyt v organizácii; **18.** pomerne stabilný systém vlastní a správania sa človeka; **19.** prípady agresie zahŕňajúce priame fyzické napadnutie



- FURNHAM, A., TAYLOR, J. (2011): *Bad Apples. Identify, Prevent & Manage Negative Behavior at Work*. Palgrave Macmillan.
- MARCHAND, A. (2008): Alcohol use and misuse: What are the contributions of occupation and work organization conditions? *BMC Public Health*, 8, 333, dostupné na: <http://www.biomedcentral.com/1471-2458/8/333>.
- NEŠPOR, K. (2012): Prevence problémů působených alkoholem v pracovním prostředí je naléhavý problém. *Praktický lékař*, 92, 5, 270-272.
- ONUOHA, J. I., EZERIBE, S. N. (2011): Managerial attitudes and workplace deviance: A psycho-sociological perspective. *ABSU Journal of Arts, Management, Education, Law and Social Sciences*, 1, 1, 149-161.
- PULICH, M., TOURIGNY, L. (2004): Workplace deviance. Strategies for modifying employee behavior. *The Health Care Manager*, 23, 4, 290-301.
- ROBINSON, S. L., BENNETT, R. J. (1995): A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 2, 555-572.



Vedenie je základnou funkciou manažmentu (manažérov). Je to proces, v priebehu ktorého manažér, ako subjekt vedenia ovplyvňuje zamestnancov za účelom dosiahnutia stanovených cieľov organizácie a za účelom uspokojenia potrieb zamestnancov. Obsahom „ovplyvňovania zamestnancov“ je komunikácia, stimulácia, vytváranie a udržiavanie dobrých interpersonálnych vzťahov, riešenie konfliktov, atď.

Podľa Koontza a Weihricha vedenie je „proces ovplyvňovania zamestnancov takým spôsobom, že ich činnosť prispieva k dosahovaniu skupinových a organizačných cieľov“ (1993, s. 438). Podobne definujú predmetnú funkciu Schermerhorn, Hunt a Osborn (1994): „vedenie ľudí je interpersonálne ovplyvňovanie jednotlivcov a pracovných skupín, zmyslom ktorého je usmerniť ich konanie tak, aby bolo v súlade s cieľom, ktorý stanovil ich líder“.

Manažér má formálnu moc ovplyvňovať zamestnancov. Má byť ale aj (a možno predovšetkým) schopný ovplyvňovať zamestnancov (nie ovplyvňovať strachom). Má vedieť, že vedenie determinuje situácia. A má si byť vedomý, že vedenie ako funkcia manažéra je diadické, tzn. musia byť v dobrovoľnom vzťahu minimálne dvaja ľudia – manažér a zamestnanec, resp. zamestnanci.

V priebehu času sa vyvíjali názory manažérov na zamestnancov, zisťované boli faktory, ktoré determinujú efektívnosť manažérov, skúmané bolo správanie sa manažérov – tvorili sa teórie vedenia ľudí.

### Etapy vývoja názorov na úspešné vedenie

- 1) **Teórie rysov / znakov** (20. roky 20. stor.)
- 2) **Behaviorálne teórie** (spôsoby správania), (40. roky 20. stor.)
  - Lewinove štýly vedenia (r. 1938)
  - Ohio State University – „úcta a štruktúra“, r. 1945
  - Michiganská univerzita – „orientácia na pracovníka“, r. 1947
  - Teória Grid („manažérska mriežka“), r. 1964
- 3) **Kontingenčné teórie** (situacionalistický prístup), 60. roky 20. stor.
  - Fiedlerov model
  - Rozhodovací model (Vroom, Yetton)
  - Situačné vedenie (Hersey, Blanchard)
  - Vedenie „cesta – cieľ“ (Hous)
- 4) **Nové vedenie** (80. roky 20. stor.)
  - Transakčné vedenie
  - Transformačné vedenie

Podľa **teórie rysov** dobrý manažér sa má vyznačovať dynamickosťou, motiváciou (potreba viesť a ovplyvňovať iných), integritou (čestnosť, pravdovravnosť), sebadôverou

(rozhodnosť, asertivita, istota), inteligenciou (verbálne a numerické schopnosti, schopnosť spracovávať a používať zložité informácie) a kompetentnosťou (odbornosť, sociálne zručnosti, kompetentnosti vo vzťahu k hodnote vlastnej osoby). Záver: úspešný manažér sa rodí.

**Behaviorálne teórie** zdôrazňujú spôsob správania. Podľa týchto teórií sa úspešný vedúci vyznačuje správnym štýlom vedenia a tomu sa dá naučiť. Za najproduktívnejší štýl vedenia sa považuje autoritatívny štýl a za najlepší štýl sa považuje demokratický štýl vedenia ľudí. Ideálny manažér dosahuje výsledky prostredníctvom zaujatia ľudí. Vytvára vzťahy dôvery a spolupráce. Je orientovaný na úlohy a tímový prístup. Uplatňuje participáciu, oddanosť, spoločné riešenie problémov.

**Kontingenčné teórie** zdôrazňujú situáciu v procese vedenia ľudí. Výber štýlu vedenia ľudí teda závisí od situácie.

**Nové vedenie** do popredia záujmu dostáva emocionálne a iracionálne momenty (vzťah medzi manažérom a podriadenými, symbolizmus, fantázia). „Nový vedúci“ je vodca (líder), má víziu, ktorá dokáže strhnúť nasledovníkov.

### ***Klasické štýly vedenia ľudí***

**Autokratické vedenie zamestnancov.** Typické prejavy správania sa autokratického vedúceho (Berryová, 2009): určuje celkovú politiku skupiny, krok za krokom nariaďuje pracovné techniky a aktivity, prideluje úlohy a partnerov na ich vyriešenie, nezúčastňuje sa na práci, len demonštruje na príkladoch, udeľuje „subjektívnu“ chválu a kritiku.

Účinky na osobnosť zamestnanca. Tento štýl vyhovuje obvykle zamestnancovi, ktorý má malé alebo žiadne individuálne ambície, necíti potrebu sa osobitne angažovať v práci, ktorý rád prenechá iniciatívu a zodpovednosť iným. Autokratický štýl neposkytuje zamestnancovi v dostatočnej miere pocit sebauplatnenia, (ale obvykle po tom ani netuží). Prevládajúcim motívom pri výkone práce je finančná odmena.

Autokratický štýl vedenia je možné efektívne využiť pri relatívne malom počte zamestnancov a pri úlohách, kde je potrebné plniť parciálne ciele, ktoré majú ohraničené časové trvanie.

**Demokratické vedenie zamestnancov.** Typické prejavy správania sa demokratického vedúceho (Berryová, 2009): povzbudzuje skupinové rozhodovanie pri určovaní politiky skupiny, vysvetľuje celkové plány a všeobecné aktivity, dovoľuje členom skupiny rozdeliť si úlohy a vybrať si partnerov na ich riešenie, na práci skupiny sa zúčastňuje ako jeden z jej členov, pri udeľovaní pochvál a kritiky postupuje objektívne.

Účinky na osobnosť zamestnanca. Tento štýl riadenia napomáha rozvoju individuálnej pracovnej angažovanosti, ktorá stúpa s mierou delegovaných právomocí. Podporuje možnosť sebarealizácie a nachádzanie uspokojenia v práci. Závislosť na finančnom ohodnotení klesá so zvyšovaním možností sebarealizácie a uplatňovaním vlastných schopností a vedomostí aj keď finančný motív nie je v súvislosti so stabilitou výkonu zanedbateľný.

Demokratický štýl vedenia je často využívaný vo väčších organizáciách, ktoré majú buď nevýrobný alebo zmiešaný charakter a kde je nevyhnutné delenie právomoci vzhľadom k rozmanitosti činností organizácie. Efektívnosť závisí od kvality organizácie práce a nadväznosti jednotlivých činností vzhľadom k ich potrebosti. Rizikom efektívnosti takto



riadenej organizácie je jej neraz nenápadné personálne rozširovanie, prílišné rozdrobovanie na čiastkové úseky či oddelenie, čo môže spôsobovať zdlhavosť pri rozhodovaní, zníženie flexibility práce a viesť k pracovnej rigidite.

**Liberalné vedenie zamestnancov.** Typické prejavy správania sa liberálneho vedúceho (Berryová, 2009): skupine ponecháva úplnú slobodu pri určovaní jej politiky, poskytuje materiály a inštrukcie, pokiaľ je to potrebné, nezasahuje do rozdeľovania práce, neposkytuje nijaké hodnotenie.

Účinky na osobnosť zamestnanca. Tento štýl riadenia poskytuje zamestnancovi možnosť sebarealizácie v plnom rozsahu, pocit sebaúcty a zmysluplnosti vlastnej práce. Vzhľadom k tomu, že jednotliví zamestnanci sú obvykle špecialisti vo svojom odbore a teda aj finančné ohodnotenie býva neraz nadštandardné, (aj keď to nebýva vždy pravidlom), preferujú možnosti využívať vlastný vedomostný a kreatívny potenciál a pocit slobody pri pracovnej realizácii aj v prípade subjektívneho pocitu finančného nedocenenia.

Liberalný štýl vedenia je možné efektívne uplatniť predovšetkým v tímoch, ktoré sú zostavované ad hoc pre splnenie konkrétnej úlohy, napríklad pri riešení výskumných projektov, pri riešení problematických situáciách, ktoré bránia v plynulom pokračovaní práce a pod. Riešiteľská skupina je obvykle časovo limitovaná a po dosiahnutí stanoveného cieľa sa reštrukturalizuje, resp. rozpadá.

V súčasnosti je téme riadenia venovaná veľká pozornosť najmä z dôvodu ako docieľiť u zamestnanca čo najkvalitnejší a najvyšší výkon. Preto sa efektívnosťou riadenia nezaobera len psychológia práce, ale celý rad ďalších relatívne samostatných odborov akými sú personálny manažment, ekonómia, sociológia a iné. Neraz sa však pritom opomína hľadieť na človeka ako na komplexnú ľudskú bytosť so svojimi individuálnymi potrebami, hodnotami, ambíciami, osobnými problémami, ... .

Nech sa rozhodneme pre ktorýkoľvek štýl, je treba mať na pamäti, že ide vždy len o základný rámec, základné smerovanie, ktorý je potrebný v procese uplatňovania priebežne modifikovať a individualizovať s rešpektom a úctou ku každému konkrétnemu zamestnancovi.



««« ZOPAKUJTE SI

1. Charakterizujte pracovisko a náplň práce v závislosti na uplatňovaní jednotlivých štýlov vedenia (autokratický, demokratický a liberálny).
2. Uveďte výhody a nevýhody jednotlivých štýlov z pohľadu zamestnanca a vedúceho.
3. Pokúste sa charakterizovať prostredníctvom Blake-Moutonovej mriežky svoje pracovisko z pohľadu vás ako zamestnanca a z pohľadu vedúceho.
4. Ako by ste určili mieru orientácie na ľudí a orientácie na výkon nadriadeného na Vašom pracovisku? Pokúste sa zostaviť dotazník a odpovede zakreslite do mriežky.



1

**Cieľ organizácie ako determinant vedenia zamestnancov**

Vedenie ľudí je dynamický proces, v ktorom sa prakticky vždy prelínajú prvky správania sa a konania rôznych štýlov vedenia. Spôsob vedenia ľudí sa modifikuje vzhľadom na nasledujúce premenné:

- cieľ organizácie,
- miera zhody a súladu zamestnanca s cieľom organizácie,
- naliehavosť splnenia cieľa zo strany zamestnávateľa,
- vnútorná motivácia zamestnanca úlohu vykonať,
- materiálna odmena za kvalitné splnenie cieľa,
- termín dokončenia.

**Popis úlohy**

1. Študenti pracujú v trojčlenných skupinách a navrhnu si niekoľko cieľových úloh, ktorými chce organizácia poveriť jednotlivých zamestnancov, prípadne skupinu maximálne troch členov pracovnej skupiny. Ide o organizácie nevýrobného charakteru (služby, verejná správa, zdravotníctvo) a organizácie výrobného charakteru (pekáreň, tlačiarenské a propagačné práce na objednávku a pod).
2. Cieľ, ktorý má byť splnený, môže byť krátkodobý (do 1 týždňa), strednodobý (do 2 mesiacov), dlhodobý (do 6 mesiacov).
3. Všetci študenti spíšu čo najviac prejavov správania sa viažucich sa k jednotlivým štýlom riadenia.

Úlohy, ktoré budú navrhované na riešenie musia v sebe obsahovať minimálne 3 z uvedených premenných v rôznych variantoch.

**Príklad**

Hľadáme optimálny spôsob vedenia zamestnancov, aby splnili cieľ, ktorý je krátkodobý, z hľadiska organizácie veľmi naliehavý a dôležitý, pre zamestnancov však málo zaujímavý, bez vyhliadky na finančný benefit.

**Úlohy**

1. Aké prvky vedenia má vedúci uplatniť, aby u zamestnancov zvýšil záujem o úlohu?
2. Ktoré prvky autokratického štýlu vedenia by mohli byť efektívne uplatnené?
3. Ktoré prvky autokratického vedenia by ste neodporúčali uplatniť?
4. Vymenujte, ktoré prvky vedenia z jednotlivých klasických štýlov by mohli pôsobiť ako „brzdy“ pri dosahovaní cieľa?
5. Ako by ste postupovali ak by ste boli v pozícii vedúceho?
6. Aká taktika vedenia by bola pre vás ako jednotlivca najviac nabádajúca splniť cieľ?

## 2 Primárna skupina ako determinant štýlu vedenia

Štýl vedenia, ktorý uplatňujeme pri ovplyvňovaní zamestnancov a rovnako štýl vedenia, ktorému sme ochotní sa podriaďovať a akceptovať ho, má paradoxne a možno aj prekvapivo korene v našom detstve. Schémy správania sa, ktoré sme si osvojovali pri plnení rôznych prosieb, požiadaviek, príkazov, prípadne aj rozkazov pôsobia ako isté návykové kotvy, ktoré sa premietajú do nášho správania sa a konania aj v dospelosti. Vplyv primárnej sociálnej skupiny (obvykle rodiny), ale aj ďalších skupín, ktorých členom sa človek stáva v detstve, je veľmi výrazný a od neho sa odvíja aj jeho neskorší vzťah k ľuďom. Prevažujúci výchovný vplyv v rodine zanecháva u človeka aj v dospelom veku zreteľné stopy najmä v emocionálnej zážitkovej sfére a premietajú sa aj do vzájomných sociálnych vzťahov v dospelosti. Platí to aj pre oblasť vedenia či už v polohe akceptácie, resp. neakceptácie konkrétneho štýlu vedenia, ktorý je na ňom uplatňovaný jeho nadriadeným ako aj v rovine jeho spôsobu vedenia a ovplyvňovania iných ľudí.

### Popis cvičenia

Každý účastník cvičenia sa pokúsi premietnuť si svoje zážitky z detstva:

1. Aká bola prevládajúca atmosféra v ich domácom prostredí a rodine?
2. Aká miera prísnosti panovala doma pri určovaní domácich povinností?
3. Bol kladený dôraz na prísnu kontrolu alebo naopak prevládal benevolentný prístup?
4. Boli v rodine jednotlivé pozície členov prísne hierarchicky rozložené?
5. Bol doma v dostatočnej miere prítomný humor, veselosť, prívetivosť?
6. V domácnosti rozhodovala „hlava rodiny“ alebo každý mal právo vyjadriť svoj názor?
7. Využívali členovia rodiny čas na to, aby ho mohli tráviť spolu v spoločnej diskusii?

Poznámka. Účastníci si môžu vytvárať ľubovoľné množstvo otázok týkajúcich sa charakteristiky ich rodinného ovzdušia.

### Úlohy

1. Na základe popisu jednotlivých charakteristík svojej rodiny prostredníctvom vhodných adjektív ich účastník na základe vlastného uváženia rozdelí do troch kategórií klasických štýlov riadenia z dvoch hľadísk:
  - a) z hľadiska akceptácie a stotožnenia sa s daným výchovným štýlom aj v dospelosti,
  - b) z hľadiska odmietania s daným výchovným štýlom a odmietaním podobných praktík v dospelosti.
2. Jednotlivé adjektíva vyplývajúce z charakterizovania domáceho výchovného štýlu zaznamená účastník do Blake & Mouton mriežky a určí pomer výchovného (riadiaceho) štýlu v rodine pomocou dvoch hlavných súradníc – sociálnej a technicistickej orientácie.
3. Účastník si na uvedenej mriežke zistí aká bola jeho emocionálna a pracovná odozva na prevládajúci výchovný štýl, ktoré prvky spôsobovali pozitívny a ktoré negatívny efekt na zmenu jeho správania sa.
4. Do akej miery preberá účastník vplyvy výchovného štýlu v rodine do súčasných sociálnych vzťahov na pracovisku v polohe podriadeného a v polohe nadriadeného?

5. Odporúčame hodnotenie domáceho a pracovného štýlu riadenia zaznačiť do Blake & Mouton mriežky, zistiť mieru prenosu štýlu riadenia z domáceho prostredia do vlastného štýlu riadenia.

### **3 Autokratický štýl vedenia zamestnancov**

Pri preferencii jednotlivých štýlov vedenia platí v podstate empirický poznatok: Čím je práca menej sofistikovaná, menej vedomostne náročná a bez väčšej možnosti seberealizácie, vstupujú do popredia v riadení autokratické prvky.

#### **Úlohy**

1. Vysvetlite na konkrétnom príklade tento empirický poznatok a zdôvodnite preferenciu autokratických prvkov vo vedení ľudí.
2. Vysvetlite na konkrétnom príklade, prečo tento empirický poznatok obvykle neplatí naopak.

*Poznámka: Uvedené cvičenia a úlohy sú vybrané z arzenálu cvičení, ktoré autorka používala pri realizácii konkrétnych manažérskych kurzov pre riadiacich pracovníkov v službách a školstve.*

#### **Literatúra**

- BERRYOVÁ, L. M. (2009): *Psychológia v práci*. Bratislava: IKAR. ISBN 978-80-551-1842-0.
- KONTZ, H., WEHRICH, H. (1993): *Management*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-45-7.
- SCHERMERHORN, J. R., HUNT, J. G., OSBORN, R. N. (1994): *Managing Organizational Behavior*. John Wiley & Sons, Inc., N.Y. 1994, s. 497.



Donnelly a kol. (2002, s. 726) definuje komunikáciu v organizácii ako informačný tok, ktorý prúdi z organizácie k rôznym prvkom v jej vnútornom operatívnom prostredí. Bez ohľadu na typ organizácie, je obsah tohto informačného toku plne ovládaný, t. j. riadený organizáciou.

Košta (1996) definuje komunikáciu ako **proces výmeny informácií medzi jednou osobou alebo skupinou k druhej osobe alebo skupine v priamom alebo nepriamom sociálnom kontakte.**

Cieľom manažérskej komunikácie je **poskytovať zamestnancom jasné inštrukcie.** Ciele skupinovej komunikácie sa delia do troch skupín: **finančné** (zameriavajú sa na banky, investorov a všetky osoby predstavujúce potenciálnych kupcov akcií), **interné** (vyvolávajú u zamestnancov pocit spolupatričnosti, povzbudzujú záujem zamestnať sa práve v tejto firme), **ciele súvisiace s expanziou organizácie** (predstavujú snahu dostať sa do povedomia širokej verejnosti, konkurentov, verejných úradov a inštitúcií).

V organizácii plní komunikácia dôležité funkcie. Sedlák (2000) uvádza 4 základné **funkcie komunikácie v organizácii: informačná** (keď poskytuje informácie jednotlivcom alebo skupinám na rozhodovanie alebo konanie), **motivačná** (motivuje ľudí k plneniu cieľov organizácie), **kontrolná** (kontroluje sa pri nej činnosť jednotlivcov a skupín), **emotívna** (umožňuje vyjadriť cítenie a uspokojenie z plnenia sociálnych potrieb).

Medzi konkrétne **podoby komunikácie** patrí: **rozhovor, presvedčanie, prehováranie, manipulácia, motivácia, výmena informácií, blokovanie informácií, vysielanie signálov rečou tela (gestá, mimika), spätná väzba, parafrázovanie, reč.**

**Priama komunikácia** je taká, pri ktorej sa komunikuje priamo s jednotlivcom, ktorému je správa určená. Ak správa prechádza viacerými ľuďmi, zvykne byť svojvoľne doplnená, zostručnená, a teda nepresná. **Nepriama komunikácia** predstavuje komunikáciu medzi jednotlivcami bez osobného kontaktu, napr. formou letákov.

Z hľadiska prejavu sa komunikácia delí na **verbálnu a neverbálnu.** Verbálna komunikácia je dominantným nositeľom informácií a **najčastejšou formou interakcie medzi ľuďmi.** V rámci neverbálnej komunikácie sa využívajú rôzne expresívne komunikačné prostriedky, ako sú: **proxemika** – subjektívne vnímaná dištancia medzi ľuďmi pri komunikácii, **mimika** – reč svalov tváre, zvlášť v okolí očí a úst, **gestikulácia** – užívanie gest rúk pri komunikácii, **haptika** – dotyky, ktoré sú v sociálnom a pracovnom kontakte bežné, **hra očí** – množstvo a intenzita očných kontaktov, **hlas** – používanie rôznych tónov reči, **obliekanie a vizitky, kinezika**, ktorá sa zaoberá prirodzenými pohybmi tela a jeho častí, **posturoológia, gestá** (dorozumenie sa prostredníctvom rúk na väčšiu vzdialenosť, napr. pokývanie ukazovákou ruky znamenajúce pohrozenie), **paralingvistické prejavy** (napr. hlasitosť, tempo, intonácia reči), **proxemické prejavy** (napr. ak niekto na spoločenskom večierku stojí príliš blízko pri niekom napriek tomu, že je okolo dostatok miesta, prezrádza to

záujem o túto osobu), **dotyky** (napr. pohladkanie, držanie za ruku) a **materiálne predmety** (napr. typ oblečenia, zariadenie bytu, značka auta).

**Ústna komunikácia** je najbežnejšou formou komunikácie medzi ľuďmi, je rýchla. **Odosielateľ správy používa hovorené slovo, prezentácie** a iné. Patrí tu napríklad **osobný rozhovor, skupinová diskusia, porada, telefonický rozhovor, konferencia**. Pri týchto druhoch komunikácie je **možnosť okamžitej spätnej väzby**.

**Písomná komunikácia** sa využíva sa na pracovné a bezpečnostné **predpisy, nariadenia, pokyny a smernice**. Mimo organizáciu sa využíva na komunikáciu s externými osobami organizáciami a môže využívať **listovú formu, priame reklamné listy** a iné formy písaného prejavu.

V organizácií môže prebiehať formálna a neformálna komunikácia. Formálna komunikácia sa delí na: vertikálnu komunikáciu, horizontálnu komunikáciu, diagonálnu komunikáciu.

Komunikačný model - základné **prvky** komunikačného modelu tvoria **hovorca, praktický zámer hovorca, význam (obsah) správy, komunikačné prostriedky (symboly, technické prostriedky), príjemca správy a praktický efekt oznámenia**. **Komunikačný šum** sa definuje ako **intervencia** do obsahu správy, ktorá ho narúša po prenose, ale ešte pred prijatím druhou stranou (aj pri spätnej väzbe).

Komunikačná bariéra predstavuje **prekážku efektívneho prenosu informácií medzi účastníkmi komunikácie**. Môže vzniknúť na strane odosielateľa, prijímateľa, v komunikačnom kanáli.



◀◀◀ ZOPAKUJTE SI

1. Čo je to komunikácia?
2. Aká je podstata komunikačného procesu?
3. Ktoré sú hlavné ciele komunikácie? Prečo sa považujú za hlavné?
4. Ktoré druhy komunikácie poznáte z hľadiska organizačnej štruktúry? Ktorý z týchto druhov komunikácie je podľa vás najefektívnejší a prečo?
5. Akú úlohu zohrávajú v komunikačnom procese jeho jednotlivé prvky?
6. Akú úlohu zohráva v komunikácii spätná väzba a prečo?
7. Ktoré funkcie komunikácie v organizácii sú základné a prečo?
8. Aký je význam písomnej komunikácie v organizácii?
9. Akú úlohu pri komunikácii zohrávajú neverbálne prvky?
10. Aké sú rozdiely medzi formálnou a neformálnou komunikáciou z hľadiska kvality informácií?
11. Ktoré komunikačné bariéry môžu pri komunikácii vzniknúť?
12. Aké sú možnosti zefektívnenia komunikačného procesu?

**1 Bariéry v komunikácií – zatried'ovanie**

**Ciel'.** Správne zaradiť jednotlivé bariéry v komunikácií do príslušnej skupiny.

Tabuľka 1 Skupiny bariér v komunikácií

<b>Bariéry v myšlienke a jej formulácií:</b>
<b>Bariéry pri kódovaní správy:</b>
<b>Bariéry v rámci prenosu signálu:</b>
<b>Bariéry pri dekódovaní správy:</b>
<b>Bariéry, ktoré spôsobujú vlastnosti odosielateľa:</b>
<b>Bariéry, ktoré spôsobujú vlastnosti prijímateľa:</b>
<b>Bariéry v rámci vzťahov medzi vlastnosťami odosielateľa a prijímateľa:</b>
<b>Bariéry z okolitého prostredia:</b>

V komunikácií sa môžu vyskytnúť tieto bariéry:

- nesprávne dekódovanie symbolov,
- vierohodnosť zdroja,
- únava odosielateľa,
- nelogická, nejasná formulácia informácie,
- nevhodný výber kanála,
- kapacitné možnosti prenosu,
- jazykový problém,
- umožnenie prejavov neverbálnej komunikácie,
- poruchy technologických kanálov - mobil, internet, intranet,
- nepochopenie obsahu,
- neznalosť symbolov,
- odlišnosť názorov, postojov, znalostí a skúseností,
- rozdielne vnímanie alebo chápanie vzniknutej situácie,
- zjednodušenie jazyka,
- rozličné právomoci manažérov na rôznych stupňoch organizačnej hierarchie,

- nízka vierohodnosť vzniknutých problémov, keď sa odosielateľ nepovažuje za spoľahlivý zdroj informácií,
- nepohoda pri komunikácií,
- odlišné postavenie osôb v hierarchii organizácie, napríklad, keď vrcholový manažér nevenuje dostatočnú pozornosť návrhom svojich podriadených,
- odlišnosť názorov, postojov, znalostí a skúseností,
- nízka schopnosť počúvať iných a unáhlené hodnotenie,
- nepohoda pri komunikácií,
- nevhodný výber symbolov,
- únava príjemcu,
- neochota poskytovať informácie,
- nesprávne vyhodnotenie informácie,
- akustické prekážky,
- nespoľahlivé interné toky informácií,
- konfliktné alebo nekonzistentné signály,
- neschopnosť sformulovať spätnú väzbu, resp. jej podcenenie,
- sémantické dôvody, keď sa niektorým slovám pripisujú rôzne významy,
- nevhodný výber obsahu informácie,
- šum, ktorý ovplyvňuje komunikáciu a môže mať pôvod fyzikálny, fyziologický alebo psychický,
- uprednostňovanie konkrétneho druhu komunikačného procesu,
- výberové vnímanie oznámenia,
- preťaženie prijímateľa množstvom informácií, takzvaná informačná záplava.

### Úloha

Jednotlivé bariéry v komunikácií správne zaradíte k jednotlivým skupinám bariér, ktoré sú uvedené v tabuľke č. 17.1.

## 2

### PRAKTICKÉ CVIČENIE

#### INTERNÁ SMERNICA č. ... o cestovných náhradách

Interná smernica je vypracovaná v zmysle zákona č. 283/2002 Z. z. o cestovných náhradách v znení neskorších predpisov.

#### Čl. 1 Personálne vymedzenie pôsobnosti predpisu

Vnútorňý predpis sa vzťahuje na:

1. Všetkých zamestnancov zamestnaných v pracovnom pomere.
2. Fyzické osoby činné na základe dohôd o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru.



## Čl. 2 Vymedzenie pojmov

1. Pracovná cesta je čas od nástupu zamestnanca na cestu na výkon práce do iného miesta, ako je jeho pravidelné pracovisko, vrátane výkonu práce v tomto mieste do skončenia tejto cesty.

## Čl. 3 Povolenie pracovnej cesty

1. Zamestnanca na pracovnú cestu ( tuzemskú i zahraničnú ) vysiela vedúci zamestnanec.
2. Zamestnancovi vyslanému na pracovnú cestu patrí:
  - a) náhrada preukázaných cestovných výdavkov,
  - b) náhrada preukázaných výdavkov na ubytovanie,
  - c) stravné,
  - d) náhrada preukázaných potrebných vedľajších výdavkov.

## Čl. 4 Vedľajšie výdavky

V súlade s ustanovením § 4 zákona o cestovných náhradách za potrebné vedľajšie výdavky zamestnancov na pracovnej ceste považuje zamestnávateľ nasledovné výdavky: parkovné, poplatky za garážovanie, diaľničné poplatky, výdavky za MHD, výdavky na pohonné látky, poplatky za odoslanie faxovej správy zamestnávateľovi, poplatky za nutné telefónne hovory súvisiace s výkonom práce, vstupné za výstavy a veľtrhy, ak je pracovná cesta za týmto účelom.

## Čl. 5 Stravné

Zamestnancovi patrí stravné za každý kalendárny deň pracovnej cesty ustanovené zákonom o cestovných náhradách. Suma stravného je ustanovená v závislosti od času trvania pracovnej cesty v kalendárnom dni, pričom čas trvania je rozložený na časové pásma:

- a) 5 až 12 hodín,
- b) nad 12 hodín až 18 hodín,
- c) nad 18 hodín.

## Čl. 6 Vyúčtovanie pracovnej cesty

Zamestnanec je povinný do desiatich pracovných dní po dni skončenia pracovnej cesty predložiť zamestnávateľovi písomné doklady potrebné na vyúčtovanie pracovnej cesty a tiež vrátiť nevyúčtovaný preddavok.

Interná smernica o cestovných náhradách je účinná od: .....

V ..... dňa .....

riaditeľ

## Otázky

1. Určte, o aký typ komunikácie ide z pohľadu viacerých hľadísk. Zdôvodnite prečo.
2. Čo je účelom a cieľom tejto komunikácie?

3. Určte o aký typ verbálnej komunikácie a zdôvodnite prečo.
4. Analyzujte komunikáciu z pohľadu jednotlivých prvkov komunikačného modelu.
5. Aké komunikačné bariéry sa tu môžu vyskytnúť?
6. Navrhnite, ako by sa táto komunikácia dala zefektívniť.
7. Je takáto komunikácia v organizácií potrebná?

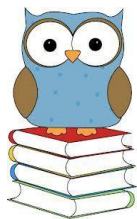
## Literatúra

DONNELLY, J. H. (2002): *Management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-422-3.

HARAUSOVÁ, H. (2013): *Komunikácia v organizácii*. Košice: UPJŠ v Košiciach. ISBN 978-80-8152-019-8.

KOŠTA, J. (1996): *Sociológia*. Bratislava: Ekonóm. ISBN 9788022507691.

SEDLÁK, M. (2000): *Manažment*. Bratislava: Elita. ISBN 80-8044-015-8.



Řízení pracovního výkonu je chápáno jako proces, jehož cílem je efektivní řízení jednotlivců a týmů za účelem dosažení vysoké úrovně výkonnosti organizace. Jeho principem je řízení zaměstnanců na základě provázání osobních či týmových cílů odvozených od cílů organizace, pravidelného hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, jejich odměňování, vzdělávání a rozvoje a eventuálně i rozvoje jejich kariér. Hodnocení zaměstnanců je systém, který slouží ke zhodnocení a komunikaci se zaměstnanci zaměřený na to, jak dobře odvádějí svou práci vzhledem k nastaveným standardům. Je základem pro řízení kariéry, rozhodování o odměňování a o pohybu zaměstnanců v organizaci.

K přínosům dobře nastaveného a fungujícího procesu řízení pracovního výkonu patří především: zlepšení produktivity na všech organizačních úrovních, vyjasnění očekávání a standardů v oblasti výkonu, motivování a kvalifikování zaměstnanci odvádějící dobře svou práci, zlepšení vztahů a komunikace mezi manažery a zaměstnanci, propojení individuálních cílů a cílů oddělení s cíli organizace, vytváří podklady pro rozhodování v ostatních oblastech ŘLZ a usnadňuje strategické plánování a podporuje změny v organizaci. Efektivní řízení pracovního výkonu tak přináší výhody i zaměstnancům, které spočívají v tom, že lépe chápou svou roli, své úkoly a cíle, svou odpovědnost a pravomoci. V rámci těchto mezí mohou jednat mnohem svobodněji a samostatněji, což pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost s prací i vztah k organizaci. K následkům neefektivně nastaveného a fungujícího procesu řízení pracovního výkonu patří: snížení úrovně motivace a pokles produktivity, oslabení důvěry zaměstnanců, zvýšení fluktuace, nedostatečná podpora vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, neschopnost dosáhnout strategických cílů organizace, pokles morálky zaměstnanců, zhoršení vztahů a komunikace mezi manažery a zaměstnanci a negativní dopad na odměňování zaměstnanců.

Na tvorbě, implementaci, realizaci a hodnocení uplatňování efektivního procesu řízení pracovního výkonu by se měli podílet specialisté na řízení lidských zdrojů, linioví manažeri i samotní zaměstnanci organizace, aby bylo zajištěno, že měření výkonu či výkonnosti a poskytování zpětné vazby bylo účinné a spravedlivé pro všechny, kterých se to týká.

Klíčovými činnostmi řízení pracovního výkonu jsou plánování výkonu, vzdělávání a rozvoje, řízení pracovního výkonu v průběhu roku, poskytování zpětné vazby, hodnocení výkonu, odměňování, vzdělávání a rozvoj, plánování kariéry. Plánování budoucího výkonu zahrnuje projednání a uzavření dohody o očekávaném výkonu, vzdělávání a rozvoji zaměstnance. V dohodě dochází mezi jednotlivci, manažery a ve stále rostoucí míře i mezi týmy k vyjasnění výsledků, kterých má být v následujícím období dosaženo, jak se bude daný výkon měřit a jaké kompetence jsou pro dosažení požadovaných výstupů zapotřebí. K hlavním aktivitám, ke kterým dochází v průběhu řízení pracovního výkonu během roku, patří poskytování zpětné vazby, aktualizace cílů, soustavné učení se při vykonávání práce nebo pomocí koučování. Tato fáze procesu rovněž zahrnuje neustálé neformální

přezkoumávání a posuzování výkonu zaměstnanců, neustálou komunikaci o výkonu a řešení vzniklých problémů týkajících se výkonu. Hodnocení zaměstnanců je integrální součástí procesu řízení pracovního výkonu a patří k základním úkolům manažerů. Výsledky z hodnocení zaměstnanců jsou zaznamenávány, uchovávány, a využívány k různým účelům. Slouží ke shrnutí výkonu zaměstnance za minulé období, ke zlepšení výkonu v budoucnosti, k plánování dalšího rozvoje zaměstnance, poskytuje zaměstnanci příležitost projednat své ambice se svým nadřízeným a pomáhá činit rozhodnutí v oblasti odměňování.

K hodnocení zaměstnanců lze použít více metod. Některé z nich jsou vhodnější k hodnocení výsledků práce, jiné se více zaměřují na chování nebo kompetence a potenciál zaměstnanců. Srovnávací metody jsou založeny na srovnávání zaměstnanců mezi sebou dle jednotlivých hodnotících kritérií a patří k nim: metoda stanovení pořadí (*Ranking Method*), metoda přidělení bodů (*Points Method*), metoda párového srovnávání (*Paired-Comparison Method*) a nucené distribuce (*Forced Distribution Method*). K nesrovnávacím metodám hodnocení zaměstnanců patří: metoda řízení podle cílů (*Management by Objectives – BSC*), hodnotící stupnice (*Rating Scales*), metoda BARS (*Behaviourally Anchored Rating Scales*), metoda BOS (*Behavioural Observation Scales*), metoda klíčových (kritických) událostí (*Critical Incidents Method*), *Assessment Centre (AC)* a *Mystery Shopping*. Jako nástroj ke zlepšování pracovního výkonu používají některé organizace tzv. 360° zpětnou vazbu neboli vícezdrojové hodnocení.

Systém hodnocení výkonu i kompetencí je nutné propojit s ostatními personálními činnostmi, kterými jsou získávání a výběr zaměstnanců, rozvoj a odměňování zaměstnanců.

Pokud se v souvislosti s existujícím systémem objevují určité, navíc navzájem se podmiňující problémy či organizace žádný odpovídající systém zaveden nemá, je potřeba, samozřejmě v závislosti na konkrétní situaci organizace, učinit následující kroky: 1. provedení diagnózy současné situace, objasnění příčin jejího vzniku; 2. vytvoření pracovní skupiny zodpovědné za implementaci řízení pracovního výkonu v organizaci; 3. vyjasnění požadovaných cílů procesu řízení pracovního výkonu; 4. navržení takové odpovídající podoby jednotlivých složek procesu řízení pracovního výkonu, která skutečně povede k růstu výkonu jednotlivců či týmů, k růstu výkonnosti celé organizace; 5. nastavení a uplatňování způsobu měření úrovně (hodnocení) výkonu jednotlivců, týmu či výkonnosti celé organizace; 6. navržení způsobů, jak se vypořádat s existencí neodpovídajícího pracovního výkonu; 7. vytvoření systému odpovídající dokumentace; 8. zabezpečení informovanosti zúčastněných o všech aspektech řízení pracovního výkonu; 9. zajištění potřebného výcviku vedoucích v dovednosti řízení pracovního výkonu; 10. realizace procesu řízení pracovního výkonu; 11. vyhodnocování procesu řízení pracovního výkonu.



◀◀◀ ZOPAKUJTE SI

1. Vysvětlíte proces řízení pracovního výkonu.
2. Objasníte rozdíl mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců.

3. Uveďte přínosy z efektivního řízení pracovního výkonu.
4. Jaké jsou principy řízení pracovního výkonu?
5. Popište jednotlivé klíčové činnosti řízení pracovního výkonu.
6. Uveďte příklady kritérií, na jejichž základě můžeme měřit výkon zaměstnanců.
7. Objasněte pojem kompetence a kompetenční model.
8. Charakterizujte nejpoužívanější metody hodnocení zaměstnanců.
9. Popište jednotlivé kroky implementace procesu řízení pracovního výkonu.
10. Na základě kterých kritérií lze hodnotit úspěšnost procesu řízení pracovního výkonu?



### 1 Hodnocení zaměstnanců – případová studie

Společnost *Reliable Underwriters* je společnost zabývající se řízením rizik a konkrétně poskytuje služby v oblasti pojištění pro velké organizace. Jedním z největších oddělení v této společnosti je útvar pro vyřizování pojistných událostí, kde pracuje 156 zaměstnanců. Ti jsou v přímém kontaktu s klienty, kteří jim odpovídají na otázky týkající se informací ohledně stavu pojistných událostí. Cílem společnosti je zajistit vysokou úroveň služeb zákazníkům a tím zvýšit jejich spokojenost. Nicméně, nedávné průzkumy spokojenosti zákazníků naznačují, že s některými zaměstnanci z útvaru pojistných událostí spokojeni nejsou. Jako součást iniciativy ke zvýšení spokojenosti zákazníků, se manažeři útvaru rozhodli změnit systém hodnocení zaměstnanců. V minulosti byli zaměstnanci hodnoceni na základě klasické školní pětistupňové škály, kde stupeň 5 znamenal vynikající výkon, stupeň 1 nevyhovující výkon a stupeň 3 průměrný výkon. Při hodnocení v minulém roce bylo 135 zaměstnanců hodnoceno stupněm 4. Pouze 3 zaměstnanci získali nejvyšší hodnocení (stupeň 5) a pouze 2 zaměstnanci byli hodnoceni tím nejnižším stupněm. Protože téměř všichni zaměstnanci útvaru pojistných událostí obdrželi stejné hodnocení (stupeň 4), zaměstnanci o hodnocení nejeví zájem a považují jej za ztrátu času. Hlavní změnou oproti minulému systému hodnocení je použití metody nuceného rozdělení. Každý vedoucí musí na základě hodnocení zařadit zaměstnance do výkonnostních skupin, a to: nejméně 20 % jako zaměstnance s vynikajícím výkonem a nejméně 10% jako zaměstnance s nevyhovujícím výkonem. Cílem této metody hodnocení je identifikovat jak talentované zaměstnance, tak zaměstnance s neakceptovatelným výkonem, kterým bude dána příležitost ke zlepšení nebo možnost přemístění a v posledním případě jejich propuštění.

#### Otázky

1. Myslíte si, že změna metody hodnocení povede ke zvýšení spokojenosti zákazníků? Proč ano nebo proč ne?
2. Jak budou podle Vás reagovat vedoucí (hodnotitelé) na změnu v systému hodnocení zaměstnanců?

3. Kteří zaměstnanci útvaru pojistných událostí budou podle Vás výrazně protestovat proti této změně?
4. Jaké jsou podle Vás výhody a nevýhody metody nuceného rozdělení?



**[Testový sešit ke kapitole Řízení pracovního výkonu](#)**



Jádrem a nejdůležitější oblastí fungování každé organizace jsou lidské zdroje, zejména talentovaní jednotlivci. V kvalitních, optimálně řízených a využívaných lidských zdrojích, lze nalézt jeden z klíčových faktorů ekonomické výkonnosti, prosperity a konkurenceschopnosti organizace. A právě jedním z možných nástrojů úspěšného řízení lidských zdrojů je systém řízení talentů, systém talent managementu. K hlavním přínosům tohoto přístupu patří kvalitní identifikace a udržení talentů a jejich větší příspěvek k naplňování strategie a ekonomických a sociálních cílů organizace, umístění talentovaných zaměstnanců na vhodných pozicích a s tím související lepší využití jejich potenciálu, efektivnější zajišťování zaměstnanců z interních zdrojů a jejich motivace, klesající náklady na fluktuaci a nábor nových zaměstnanců, efektivnější plánování nástupnictví klíčových pozic, minimalizace ztrát spojených s neobsazenými klíčovými pozicemi aj.

Talentovaný jedinec je nejčastěji definován jako člověk, který podává jak vysoký výkon, tak projevuje vysoký potenciál, talent management jako proces, kterým organizace identifikuje, řídí a rozvíjí své zaměstnance v současné době a pro budoucnost.

Základem efektivní práce s talenty je vytvoření strategie talent managementu, která bude v souladu s podnikatelskou strategií organizace. Pouze z této strategie, prostřednictvím strategie řízení lidských zdrojů, mohou vycházet klíčová rozhodnutí, zda a které aktivity talent managementu realizovat. Cílem strategie řízení talentů je zabezpečit fond vysoce talentovaných, kvalifikovaných, angažovaných a oddaných jednotlivců schopných přispět k dosažení současných i budoucích požadavků organizace, tzv. talent-pool.

Vyústěním strategie talent managementu jsou tři základní skupiny procesů – získání, rozvoj a udržení talentů, kdy každý z těchto procesů v sobě zahrnuje celou řadu dalších činností. Souhrnným grafickým znázorněním všech dílčích činností talent managementu je myšlenková mapa talent managementu v organizaci. Ta nám umožňuje podívat se na problematiku talent managementu ze všech možných úhlů, poznat jeho strukturu, udělat si představu nejen o všech dílčích oblastech a jednotlivých činnostech tohoto systematického přístupu, ale také o postupu jejich realizace, jejich komplexnosti a provázanosti.

Při získávání talentů jde, po identifikaci klíčových rolí a kompetencí v organizaci, o přesné zhodnocení současného výkonu zaměstnanců a předpověď jejich budoucího potenciálu. Ti jednotlivci, kteří vyhovují předem stanoveným kritériím, jsou označeni za talenty. Úkolem rozvoje talentů je zajištění situace, kdy talentovaní jednotlivci rozvíjejí své silné stránky, pracují na svých kvalitách, rozvíjejí své kompetence, svou kariéru apod. Nástrojem rozvoje talentů jsou nejen rozvojové programy doplněné o individuální potřeby jednotlivých účastníků programů, ale také řízení jejich kariér, tedy plánování kariéry a plánování nástupnictví. Smyslem udržení talentů je zajištění toho, aby talentovaní jednotlivci v organizaci zůstali, aby efektivně přispívali k dosažení jejích cílů, nikoliv aby organizaci

z různých důvodů opouštěli. Možností, jak se organizace může snažit o udržení talentů, existuje celá řada.

Prvním krokem, který musí organizace v oblasti získání talentů učinit, je identifikovat klíčové role. V souvislosti s tím musí zhodnotit, zda disponuje zaměstnanci s klíčovými, již dříve definovanými kompetencemi, kteří budou v budoucnosti v závislosti na podnikatelské strategii zapotřebí. Pokud nemá dostatek existujících zdrojů, musí tyto talenty nalézt a to mezi svými stávajícími zaměstnanci, z vnitřních zdrojů, nebo získat ze zdrojů vnějších, z trhu práce, jejich přechodem od konkurenčních firem, z jiných oborů, vyhledáním talentů mezi stážisty, studenty či absolventy či přímým oslovením vytipovaných jednotlivců. Identifikace talentů probíhá na základě zhodnocení jejich současného výkonu a předpovědi potenciálu, nejčastěji prostřednictvím fungujícího pravidelného systému hodnocení, v rámci něhož je možno využít celou řadu metod. Po zhodnocení výkonu a předpovědi potenciálu dochází k vlastnímu vymezení skupiny talentovaných zaměstnanců – k vytvoření talent-poolu. Talentovaní zaměstnanci mohou být společně označeni za talenty, nebo může být tato skupina talentů ještě dále rozdělena do tří skupin – na top talenty, talenty a možné talenty. Graficky lze tuto situaci znázornit pomocí tzv. klasifikační mřížky talentů či matice talentů.

Aby byla organizace schopna úspěšně řídit své talentované zaměstnance, je vhodné, aby se rozhodla, jaký typ talent-poolu potřebuje a proč; zda všeobecný, vůdcovský či technický talent-pool. Kromě pojmu talent-pool se však v oblasti talent managementu můžeme setkat i s pojmem talent pipeline. Tento pojem se týká snahy organizace udržet si zaměstnance na různých úrovních připravenosti pro nástupnictví nebo pro postup do role na vyšší úrovni.

V oblasti rozvoje talentovaných zaměstnanců by organizace měla těmto lidem nabídnout možnost vylepšení jejich silných stránek, individuálního celkového výkonu i jednotlivých kompetencí, posílení jejich motivace a umožnění rozvoje jejich kariéry. Pro talenty by měl být vyvinut a v úzké součinnosti s jejich manažery realizován speciální rozvojový program. Ten může zahrnovat kombinaci nejrůznějších metod, aktivit či nástrojů rozvoje, vždy podle specifických potřeb konkrétního podniku. Může se jednat jak o metody on-the-job, tak o metody off-the-job. S programy rozvoje talentů velmi úzce souvisí také plánování kariéry a plánování nástupnictví – poskytují talentům příležitosti růst v jejich současných pracovních rolích a postupovat do rolí vyšší úrovně.

Nedílnou součástí talent managementu jsou i aktivity, které zabezpečují udržení a stabilizaci talentů v organizaci. Talentovaní jednotlivci by neměli organizaci opouštět, protože jejich odchody mají na chod organizace obvykle mimořádný, jejich počtu nepřiměřený dopad. K faktorům ovlivňujícím udržení talentů v organizaci patří nabídka zajímavé a oceňované práce, zajištění příležitostí k učení a rozvoji a postupu v kariéře, respektování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, nabídka flexibilní pracovní role, kvalitních pracovních podmínek a vybavení, poskytnutí pocitu uznání, úcty a respektu, samozřejmě i nabídka odpovídající odměny a v poslední době také prosazování přístupu společenské odpovědnosti organizace.

Talent management by měl být v organizaci určitým způsobem hodnocen. Jako nástroje hodnocení jeho úspěšnosti může být využito auditu talent managementu společně s hodnocením určitých klíčových ukazatelů, jakými jsou např. rozpočet talent managementu, náklady na získání talentů, rozvoj a udržení talentů, rychlost v kariéře, procento klíčových



pozic pokrytých talenty, fluktuace talentovaných zaměstnanců, poměr interních a externích kandidátů aj.



««« ZOPAKUJTE SI

1. Vysvětlíte význam talent managementu.
2. Popište přínosy talent managementu a uveďte, který z nich je dle Vašeho názoru nejvýznamnější a proč.
3. Kdo nebo co je konkrétně pro Vás talent? Co si představujeme pod pojmem talent management?
4. Jaký je vztah mezi podnikatelskou strategií organizace a talent-poleem?
5. Z jakých tří základních procesů se skládá talent management?
6. Z jakých jednotlivých kroků se skládá proces identifikace talentů?
7. Jaké metody, aktivity či nástroje může zahrnovat program na rozvoj talentů?
8. Jaké nástroje můžeme využít pro udržení talentů v organizaci?
9. Pomocí jakých nástrojů můžeme hodnotit talent management?
10. Nakreslete myšlenkovou mapu talent managementu.



««« AKTIVITY

1

### **Kteří jsou ti praví? – případová studie**

Podnik ABC je český podnik se zahraničním podílníkem, střední velikosti (206 zaměstnanců), zabývající se výrobou komponent pro mobilní telefony. Své produkty dodává zahraničním odběratelům. Podnik bez problémů funguje čtyři roky, jeho výkonnost odpovídá požadavkům. Strategie podniku pro příští období předpokládá, že počet typů výrobků produkováných podnikem poroste, že dojde k růstu počtu jeho provozů. Na základě auditu personálních zdrojů podniku vyvstal požadavek na obsazení tří, pro podnik klíčových pozic manažerů provozů. Podnik ABC tedy potřebuje najít, eventuálně si vychovat takové talentované zaměstnance, kteří by měli vlastnosti, schopnosti, vědomosti, dovednosti, zkušenosti a motivaci, které by jim zaručovaly dosahování požadovaného výkonu na dané pozici.

Vrcholové vedení podniku se rozhodlo, na základě dostupných teoretických i praktických informací o všech aspektech Assessment Centra (dále AC), využít pro řešení dané situace tuto metodu. Bylo stanoveno, že se na přípravě a realizaci AC bude podílet externí poradenská firma, která má v dané oblasti odpovídající zkušenosti.

Nejprve proběhla přípravná fáze AC. Na této přípravné fázi se podílel přípravný tým ve složení vedoucí personálního oddělení, personální manažer podniku (člen personálního oddělení podniku), jeden stávající manažer provozu podniku, externí konzultant (zaměstnanec poradenské firmy) a částečně i výrobní manažer podniku.

Informace o potřebě obsadit nově vzniklé pozice manažerů provozů byla potenciálním uchazečům předána prostřednictvím interní informační sítě, nástěnek, firemního časopisu i na výrobních poradách. Celkem se přihlásilo 8 zájemců, což při pracovním odhadu, že AC úspěšně projde jeden kandidát ze 3 až 5, odpovídalo požadovanému počtu obsazovaných pozic. Na základě zhodnocení všech dostupných informací o jednotlivých kandidátech (výsledky psychodiagnostických testů, jež byly součástí výběrového řízení na současně zastávané pozici, hodnocení přímým nadřízeným aj.) a odsouhlasení nominace jednotlivých uchazečů jejich přímými nadřízenými bylo rozhodnuto, že k účasti v AC bude pozváno všech 8 zájemců.

Kompetenční model zahrnující jednotlivé kompetence, na jejichž základě bude hodnocena současná úroveň výkonu i předpovídán budoucí potenciál jednotlivých účastníků AC, byl přípravným týmem spolu s dalšími dotčenými osobami vytvořen tzv. kombinovaným přístupem, tzn., že již existující model (dodán poradenskou firmou) byl za na základě použití několika metod (řízená diskuse, dotazník, individuální rozhovory) přizpůsoben specifickým podmínkám podniku. Výsledkem byl kompetenční model pro danou pozici, který obsahoval výčet jednotlivých kompetencí (orientace na výsledky, orientace na výkon, komunikační dovednosti, leadership a odbornost), slovní popis každé kompetence a určení optimální hodnoty každé kompetence dle předem dané měřicí stupnice kompetence (kompetence velmi pod požadovanou úroveň, pod požadovanou úroveň atd.). Současně byla vytvořena i měřicí stupnice prognózy budoucího potenciálu jednotlivých účastníků (žádný potenciál, omezený potenciál, průměrný potenciál atd.) a detailní popis jednotlivých hodnot jak kompetencí (např. kompetence velmi pod požadovanou úroveň = vícenásobné důkazy o neexistenci dané kompetence v požadované kvalitě a kvantitě a žádné podstatné pozitivní prvky), tak potenciálu (např. průměrný potenciál = možno povýšit o jednu úroveň).

Dalším krokem přípravné fáze byl výběr vhodných technik. Byla dodržena zásada, že každá z kompetencí by měla být zjišťována více technikami a to takovými, které umožní posouzení, jak se budou dané kompetence uplatňovat v reálných situacích, ve skutečném prostředí. Bylo zvoleno 5 technik; 4 individuální techniky - řešení případové studie, In-basket metoda, vyhledávání fakt a hraní rolí a 1 skupinovou techniku - skupinové řešení problému. Jednotlivé techniky byly dle realizačního týmu navrženy takovým způsobem, aby prostřednictvím situací co nejvíce se blížícím reálným podmínkám, se kterými se účastníci v praxi mohou setkat, hodnotily všech 5 kompetencí (i potenciál) účastníků. Jak již bylo uvedeno výše, byla dodržena zásada vícenásobného hodnocení každé kompetence.

Byl vytvořen tým hodnotitelů a to v totožném složení, jak tomu bylo v případě přípravného týmu, tzn., vedoucí personálního útvaru, personální manažer podniku, jeden stávající manažer provozu podniku, externí konzultant (zaměstnanec poradenské firmy), a výrobní manažer podniku (zadávací manažer AC). Všichni členové týmu hodnotitelů, kromě externího konzultanta, prošli jednodenním důkladným školením (zajišťovaným spolupracující externí poradenskou firmou).

Následovala vlastní realizace AC a to pro 8 účastníků. Realizační tým tvořily stejné osoby, jako tomu bylo v případě přípravného týmu i týmu hodnotitelů. Personální manažer vystupoval jak v roli administrátora – moderátora (s odpovědností za vedení AC, za dodržení či úpravu harmonogramu, za zadávání jednotlivých technik, řízení porady hodnotitelů, vypracování hodnotících posudků aj.), tak v roli hodnotitele. Stávající manažer provozu, externí konzultant a vedoucí personálního útvaru vystupovali v rolích hodnotitelů s úkolem hodnotit a pořizovat si o hodnocení záznamy. Výrobní manažer vystupoval jak v roli zadavatele AC, který si na základě výstupů dané metody vybírá zaměstnance pro pozice svých budoucích podřízených, manažerů provozů, tak v roli figuranta v technikách zjišťování fakt a hraní rolí (v roli hodnotitele „tváří v tvář“, i když prošel školením hodnotitelů, nevystupoval).

Co se týče organizační stránky, AC probíhalo v prostorách podniku ABC (ve dvou zasedacích místnostech a jedné kanceláři), trvalo 1 den. Byly připraveny všechny potřebné pomůcky (propisky, tužky, flip-charty, fixy, papíry atd.), materiály (zadání jednotlivých technik, odpovědní listy, záznamové archy, hodnotící formuláře atd.) i zajištěno občerstvení a oběd.

Účastníci AC byli písemně pozváni týden předem. V den konání AC pak byli rozděleni na dvě čtyřčlenné skupiny. Hodnotitelé byli v den konání AC také rozděleni, a to do dvou dvoučlenných skupin, kdy první skupinu I tvořil vedoucí personálního útvaru a personální manažer druhou a skupinu stávající manažer provozu a externí konzultant. Byl vytvořen harmonogram celého AC.

Při řešení případové studie: každý účastník pracoval samostatně; každý účastník obdržel písemné zadání; měl zodpovědět na několik předem formulovaných otázek; odpovědi měl zpracovat písemně do předem připraveného odpovědního listu.

Při technice zjišťování fakt: se jednalo o rozhovor mezi jedním účastníkem a jedním figurantem (postupně se techniky zúčastnili všichni čtyři účastníci); účastníkovi byly předloženy informace o určitém problému; úkolem účastníka pak bylo, prostřednictvím kladení otázek figurantovi, zjistit další potřebná fakta, nutná pro jeho další rozhodování; figurant sděloval účastníkovi fakta pouze tehdy, pokud se na ně účastník přímo ptal; poté musel účastník vypracovat soubor návrhů na řešení daného problému včetně odůvodnění jednotlivých variant; oba hodnotitelé sledovali postupně všechny čtyři účastníky.

Při skupinovém řešení problému: skupina všech čtyř účastníků společně řešila písemně popsany problém; jednalo se o situaci, která se velmi blížila konkrétním podmínkám obsazované pracovní pozice; úkolem bylo navrhnout řešení daného problému a také toto nalezené řešení ústně obhájit; každý ze dvou hodnotitelů hodnotil dva účastníky.

Při In-basket metodě: každý účastník pracoval samostatně; obdržel větší množství písemných dokumentů (dopisy, zprávy, směrnice, vzkazy aj.), které měl roztřídit a vyřídit v daném čase; jeho úkolem bylo přiřadit problémům priority, navrhnout způsoby řešení, psát odpovědi, sestavit plány schůzek, přidělit úkoly ostatním spolupracovníkům apod.; součástí zadání byly i materiály týkající se podniku a popis jeho „fiktivní“ pozice; všechna jeho řešení – instrukce ostatním, dopisy apod. musel zpracovat písemně; po ukončení písemného zpracování musel svá rozhodnutí ústně vysvětlit.

Během realizace technik zjišťování fakt, skupinového řešení problému a hraní rolí si hodnotitelé dělali poznámky o sledovaném chování uchazeče/uchazečů do předem připravených záznamových archů; do těchto archů pak také ihned po ukončení techniky zapisovali hodnocení jednotlivých kompetencí a předpověď potenciálu účastníka. V případě, že se techniky účastnilo více osob a jejich chování mělo vliv na chování hodnotitelem sledovaného účastníka/účastníků, dělali si hodnotitelé poznámky i o těchto jednotlivcích. Obdobný záznamový arch, bez části popisující sledované chování, byl pak pro techniku řešení případové studie a In-basket metodu vyplněn každým z hodnotitelů dané skupiny pro každého účastníka jím sledované skupiny účastníků a to na základě odpovědních listů v případě řešení případové studie a všech výstupů řešení v případě In-basket metody.

Po realizaci všech technik probíhal řízený závěrečný rozhovor s účastníky vedený v první skupině personálním manažerem a ve druhé skupině externím konzultantem, jehož úkolem bylo: zjistit a doplnit poznatky z oblasti zájmů, postojů a motivace, schopnost sebereflexe aj. jednotlivých účastníků; doplnit či blíže objasnit reakce účastníků v různých situacích AC; poskytnout účastníkům první a nejjednodušší zpětnou vazbu; umožnit účastníkům sdělit své dojmy na AC; zjistit názor účastníků na přínosnost a užitečnost jejich zapojení do AC.

Poté následovalo vyhodnocení zjištěných údajů. To probíhalo v několika krocích vždy v rámci jednotlivých skupin hodnotitelů hodnotících jednotlivé skupiny účastníků. Krok 1: Poté, co byly přečteny informace ze všech záznamových archů všech technik pro všechny účastníky (hodnotitelé si dělali poznámky), bylo hodnotitelům poskytnuto několik minut na to, aby si prošli shromážděná fakta a rozhodli se pro předběžné hodnocení jednotlivých kompetencí a potenciálu všech hodnocených účastníků. Tato svá hodnocení zapsali do hodnotících formulářů předběžného hodnocení jednotlivých účastníků. Krok 2: Jednotlivými hodnotiteli byla sdělena předběžná hodnocení všech kompetencí i potenciálu všech účastníků – tato hodnocení byla zapsána do formuláře celkového a konečného hodnocení všech účastníků a „zveřejněna“ na flip-chartu. Krok 3: Následovala diskuse všech hodnotitelů o předběžných hodnoceních všech kompetencí a potenciálu všech účastníků s cílem dosažení konsensu na konečném hodnocení kompetencí i potenciálu všech účastníků. Tato hodnocení byla rovněž zapsána do formuláře předběžného a konečného hodnocení všech účastníků „zveřejněném“ na flip-chartu. Krok 4: U každého účastníka byl z hodnot konečných hodnocení každé kompetence vypočten aritmetický průměr a získáno tak závěrečné hodnocení výkonu daného účastníka; z konečných hodnot hodnocení potenciálu byl rovněž vypočten aritmetický průměr a získáno tak závěrečné hodnocení potenciálu daného účastníka. Krok 5: Závěrečná hodnocení obou skupin účastníků byla poté shrnuta do hodnotícího formuláře závěrečného hodnocení výkonu a potenciálu všech účastníků.

Na závěr této etapy byly zpracovány jednak závěrečné zprávy (zhruba pětistránkové) o každém účastníkovi, jednak závěrečná zpráva o celém AC (zhruba patnáctistránková). Tyto zprávy se staly podkladem pro poskytnutí zpětné vazby jednotlivým účastníkům i vrcholovému vedení podniku ABC.

Úspěšnými absolventy AC se stali ti z účastníků, kteří v hodnocení kompetencí (výkonu) dosáhli minimálního hodnocení „odpovídá požadované úrovni“ a v hodnocení

potenciálu minimálního hodnocení „průměrný potenciál“ - konkrétně se jednalo o 5 účastníků. S těmito zaměstnanci bude dále pracováno.

Co se týče zpětné vazby, první zpětná vazba byla poskytnuta účastníkům již během realizace AC a to formou řízeného závěrečného rozhovoru (viz výše). Hlavní zpětná vazba pak byla poskytnuta účastníkům během zpětnovazebního, asi 30 minut trvajících rozhovoru, který vedly stejné osoby, jako rozhovory závěrečné, tedy personální manažer v případě první skupiny účastníků a externí konzultant v případě druhé skupiny účastníků. Obsahem zpětné vazby byly všechny informace obsažené v závěrečné zprávě. Tyto informace byly s účastníky projednány, bylo odpovězeno na jejich dotazy týkající se jak průběhu a výstupů AC, tak dalších následných aktivit.

Protože hlavním úkolem AC bylo mezi účastníky identifikovat všechny jednotlivce, kteří by mohli v budoucnosti zastávat pozice manažerů provozů, nedošlo k „seřazení“ účastníků AC podle úspěšnosti, ale k jejich rozdělení, jak již bylo zmíněno výše, na dvě podskupiny, a to na účastníky, kteří splnili požadovaná kritéria (5 účastníků) a na účastníky, kteří nesplnili požadovaná kritéria (3 účastníci). Účastníci, kteří splnili kritéria, byli osloveni s dotazem, zda jsou ochotni zodpovědně se účastnit všech doporučených rozvojových aktivit. Všech pět úspěšných účastníků AC s následnými rozvojovými aktivitami souhlasilo.

Hodnoty konečných hodnocení jednotlivých kompetencí úspěšných účastníků AC byly porovnány s optimálními hodnotami těchto kompetencí, kdy mezi těmito hodnotami byly zjištěny určité diference.

### **Otázky k zamyšlení**

- Jaké další kroky by měly následovat po poslední popsané aktivitě, tedy zjištění diferencí mezi požadovanou a reálnou úrovní kompetencí, aby mohlo být docíleno požadovaného rozhodnutí, tedy kteří tři z pěti úspěšných účastníků AC budou nakonec pracovat na pozicích manažerů provozů?
- Byly techniky (řešení případové studie, In-basket metoda...) zvoleny vhodně tak, aby skutečně umožňovaly posouzení, jak se budou kompetence uplatňovat v reálných situacích? Ne zvolili byste jinou techniku/jiné techniky?
- Prostřednictvím kterých technik byla dle vašeho názoru hodnocena kompetence „komunikace“ a pomocí kterých kompetence „odbornost“?
- Co by podle vás mělo být obsahem jednodenního školení hodnotitelů?
- Co by dle vašeho názoru měla obsahovat závěrečná zpráva poskytnutá jednotlivým účastníkům a co závěrečná zpráva o celém AC?

## **2 Rozvoj talentů – případová studie**

Společnost GE Money vychází z toho, že rozvíjet talentované zaměstnance je cestou, jak jedince s vysokým potenciálem osobního i profesního růstu, nadstandardními pracovními výkony a silnými osobnostními kvalitami neztratit, ale naopak motivovat a co nejlépe využít. Talentovaný zaměstnanec je chápán jako (možný) nástupce na jinou pozici. Má-li obstát, je třeba mu dát příležitost, prostor a nástroje k úspěšnému uplatnění. Proto GE Money věnuje talentům zvláštní péči.

GE Money vybírá talenty v rámci celé společnosti, na základě pravidelného hodnocení zaměstnanců. Vyhledává kandidáty z perspektivních zaměstnanců, z manažerských i nemanžerských pozic, z kterékoli úrovně organizační struktury, s většími či menšími pracovními zkušenostmi.

Z hodnocení vyplývá rozčlenění zaměstnanců do tří pásem: talenti tvoří 20%, kvalitně pracující zaměstnanci 70 % a zbývajících 10 % ti, jejichž výkon neodpovídá požadavkům společnosti. Přesné umístění konkrétního zaměstnance závisí nejen na jeho výkonových, ale i potenciálových charakteristikách a na jeho způsobu naplňování GE hodnot (zvědavost – nadšení – vynalézavost – zodpovědnost – týmová práce – zaujetí – otevřenost – inspirace). Posuzuje se, ve kterých hodnotách společnosti daný zaměstnanec vyniká. Pokud jde o manažera, hodnotí se i na základě vlastností úspěšného GE manažera.

Součástí hodnocení je i diskuse s hodnoceným o jeho kariérním plánu v krátkodobém i dlouhodobém horizontu a příprava jeho osobního rozvojového plánu. Při sestavování rozvojového plánu se využívá i selfassessment. Na základě vyplnění on-line dotazníků tento nástroj zpracuje zaměstnanci individuální zprávu s doporučením, na jaké oblasti zaměřit svůj rozvoj a jakým způsobem tyto oblasti rozvíjet.

Řízení rozvoje manažerů v GE Money se opírá o sofistikovaný projekt zahrnující standardní nabídku, navazující moduly a rozvojové nástroje pro každou úroveň – od nováčků až po zkušené manažery.

V GE Money nepřipravují talenty pouze pro manažerskou dráhu, tedy pro vertikální kariérový růst, ale i pro role specialistů, odborníků, kteří preferují spíše růst po horizontále. Daří se tak vytvořit pro specialisty perspektivu, srovnatelnou s perspektivami v manažerských pozicích, dobře pečovat o stabilizaci a rozvoj „firemních mozků“, se zachováním možnosti budovat svou kariéru napříč odděleními či oblastmi, po linii manažerské či odborné.

Komplexní vzdělávací a rozvojový projekt zahrnuje programy pro přesně specifikované cílové skupiny. Podrobná diferenciací umožňuje podchytit a dále rozvíjet vynikající zaměstnance napříč celou organizační strukturou GE Money.

Nejrozsáhlejším programem je GE Money Universita (GE Money University) pro obchodní a provozní oddělení umožňující frekventantům (vedle běžného plnění pracovních povinností) přípravu na nižší a střední manažerské pozice. V ročním programu se studenti účastní různých manažerských a bankovně zaměřených školení, interních rotací a projektů, praktického nácviku požadovaných dovedností.

Pro oblast financí, lidských zdrojů a informačních technologií, prodejních oddělení atd. má GE Money připraveny speciální odborně – manažerské programy na lokální a mezinárodní úrovni otevřené nejen pro interní, ale i pro externí talenty. Tyto programy zahrnují především práci na projektech a rotaci účastníků mezi útvary, jejich činnosti spolu úzce souvisejí, případně v rámci stejné oblasti, ale na různě zaměřených projektech.

Talentovaní jedinci mají tedy dostatek příležitostí a prostoru k uplatnění na jiném pracovním místě, mají možnost získat prostor k účasti na různých interních programech a projektech a využít co nejlépe rozvojových a kariérních nástrojů, které mají k dispozici.

Nejlepší ze středních a vyšších manažerů, kteří mají potenciál k růstu na *Top* manažerské pozice, vstupují do Klubu talentů (Talent Club) GE Money. V něm se věnují

rozvojovým aktivitám, práci na důležitých strategických projektech, připravují týmová řešení nebo inovace vybraných procesů a postupů v GE Money.

Těm nejtalentovanějším jsou určeny mezinárodní dlouhodobé vzdělávací programy, krátkodobá školení a interní konference zaměřené na strategická témata.

### **Otázky k zamyšlení**

- Myslíte si, že provádění selfassessmentu má v rámci talent managementu význam a proč?
- Je dle Vašeho názoru proces talent managementu nastaven v GE Money správně? Udělali byste něco jinak?



[Testový sešit ke kapitole Talent management](#)



Aby mohla organizácia prosperovať, musí využívať potenciál ľudí k učeniu. Učenie je proces získavania a osvojovania si vedomostí, znalostí a schopností. Skutočné učenie by malo zahŕňať dva prvky: učenie **ako** (know-how) a učenie **prečo** (know-why). K najefektívnejšiemu učeniu dochádza na **pracovisku**, nie v učebni.

**Mentálne** modely sú hlboko zakorenené predstavy o tom, ako svet funguje. Sú vytvárané našimi skúsenosťami a zážitkami, ktoré nás spätne ovplyvňujú.

K učeniu v organizácii dochádza vtedy, ak ľudia **zdieľajú**, skúmajú a spochybňujú navzájom svoje mentálne modely.

Zásadný nedostatok v učení spočíva v **nepochopení**, ako informácie, akcie a výsledok vytvárajú kauzálne vzťahy.

Organizácie by mali budovať takú organizačnú **kultúru**, ktorá bude podporovať učenie. Podľa **Dixon** (1994) je učiacia sa organizácia taká, ktorá zámerne využíva proces učenia na úrovni jednotlivca, skupiny i systému ako celku k postupnej transformácii organizácie v smere, ktorý vo zvýšenej miere uspokojuje záujmové skupiny.

Medzi **disciplíny** učiacej sa organizácie patrí: systémové učenie, osobné majstrovstvo, mentálne modely, utváranie spoločne zdieľanej vízie a tímové učenie.

V rámci učenia sa identifikovali tieto **štýly** učenia v učiacej sa organizácii: experimentovanie, akvizícia kompetencií, benchmarking, trvalé zlepšovanie.

**10 krokov** na vybudovanie učiacej sa organizácie: vyhodnotiť učenie podporujúce kultúru organizácii; podporovať všetko, čo je pozitívne; posilňovať v ľuďoch pocit bezpečia; odmeňovať ochotu riskovať; pomáhať zamestnancom vo vzájomnej spolupráci; uviesť učenie do života; sformulovať víziu; uviesť víziu do života; prepojiť systémy; realizovať koncept.

**Prístupy na odstránenie bariér učenia:** prvý prístup – **učenie ako reflexia a komunikácia**, druhý prístup – **systémový prístup k učeniu**, tretí, širší prístup – **vytváranie prostredia podporujúceho učenie**.

Aby v organizácii mohlo nerušene a efektívne prebiehať organizačné učenie, mala by byť vytvorená aj kultúra, ktorá takéto učenie podporuje.

**Chyby organizačného vzdelávania:** vzdelávanie nie je v súlade so strategickými potrebami organizácie, obsah vzdelávania neberie ohľad na individuálne potreby a odlišnosti, manažéri často bránia vzdelávaniu a sabotujú jeho zavádzanie, chýba väzba medzi teoretickými poznatkami a ich praktickou aplikáciou, chýba následná kontrola efektu vzdelávania.

Vytvoriť v organizácii vzdelávací tím, členovia ktorého budú kvalifikovaní a budú mať požadované schopnosti a zručnosti.





1. Čo je učenie?
2. Aká je podstata učiacej sa organizácie?
3. Ktoré sú vonkajšie prejavy učiacej sa organizácie?
4. Aká je podstata jednotlivých disciplín učiacej sa organizácie?
5. Ako sú jednotlivé disciplíny učiacej sa organizácie prepojené (vzájomné interakcie)?
6. Ktoré princípy je potrebné dodržiavať, aby učiaca sa organizácia bola efektívna a prečo?
7. Prečo je dôležité dodržiavať postupnosť krokov pri k vytvoreniu učiacej sa organizácie?
8. Prečo zohráva komunikácia v učiacej sa organizácii významnú úlohu?
9. Ktoré chyby organizačného správania sa môžu v učiacej sa organizácii vyskytnúť? Ako sa dajú tieto chyby efektívne odstrániť?



1

### Učiaca sa organizácia – analýza charakteristík

**Cieľ.** Analyzovať tri pohľady na učiacu sa organizáciu z hľadiska ich spoločných a rozdielnych znakov.

**Úloha č. 1.** V nasledujúcom texte sú uvedené 3 charakteristiky učiacej sa organizácie. Po prečítaní nájdite a vhodne pomenujte spoločné znaky a rozdielne znaky učiacej sa organizácie a zapíšte ich do tabuľky. Posúďte, ktorá z uvedených charakteristík podľa Vás je najkomplexnejšia a najviac vystihuje podstatu učiacej sa organizácie.

#### Charakteristika č. 1

Podľa Pelera, Boydella a Burgyna (1989), sa učiaca sa organizácia vyznačuje týmito znakmi.

- Zvyšuje svoju adaptabilitu k prostrediu len v prípade, ak má schopnosť prežiť.
- Prostredníctvom implementovaného systému učenia sa má schopnosť kontinuálnej sebatransformácie.
- Je schopná učiť svojich členov a rozvíjať ich schopnosti, čo vedie k novým spôsobom myslenia a novému pohľadu na veci.
- Zamestnanci a zákazníci sa stávajú skutočnými spolupracovníkmi v podnikaní.
- Základom pre všetky operácie je interakcia a komunikácia.
- Manažéri sa stávajú koučmi.
- Hierarchia je značne redukovaná.
- Štruktúra je flexibilná.

### Charakteristika č. 2

Podľa Garratta (2005) je učiaca sa organizácia sa prejavuje nasledovne:

- Učiaca sa organizácia je považovaná za komplex ľudských systémov.
- Je viac orientovaná na proces ako na štruktúru.
- Prikladá sa v nej dôležitosť spätnej väzby.
- Transformuje stratégiu do aktívneho politického učenia sa.
- Vnímanie neočakávaných incidentov ako nových možností a príležitostí.
- Pochopenie, že manažment by mal byť profesiou.

### Charakteristika č. 3

Kofman a Senge (1994) tvrdia, že učiaca sa organizácia by mala mať nasledujúce črty:

- organizačnú kultúru, založenú na hodnotách lásky, humanity a pomoci,
- dialóg a kooperáciu v pracovných činnostiach,
- vnímanie života ako systému.

Znaky učiacej sa organizácie	Charakteristika č. 1	Charakteristika č. 2	Charakteristika č. 3

Na vyznačenie príslušnosti znaku k charakteristike použite symbol X.

### 2 Učiaca sa organizácia – pravda / nepravda

**Cieľ.** Posúdiť pravdivosť predložených výrokov.

**Úloha č. 1.** Pozorne prečítajte jednotlivé výroky a zakrúžkovaním označte, či je ten ktorý výrok pravdivý alebo nepravdivý.

1. Učiaca sa organizácia je reakciou na rýchle zmeny prostredia a rastúcu konkurenciu.

*Pravda*

*Nepravda*

2. Predpokladom nového prístupu chápania organizácii je systémové myslenie, ktoré nahliada na veci ako na usporiadanie prvkov so vzájomnými vzťahmi.  
*Pravda*                      *Nepravda*
3. V učiacej organizácii nedochádza k učeniu na úrovni jednotlivcov, tímov, organizácie, dokonca i na úrovni komunity, s ktorou je organizácia v kontakte.  
*Pravda*                      *Nepravda*
4. Učiaci sa organizácia má zabudované systémy, ktoré podchycujú učenie ale umožňujú jeho zdieľanie.  
*Pravda*                      *Nepravda*
5. V učiacej sa organizácii už finančná odmena nie je dostatočným motívom, potreba rásť, učiť sa a dosahovať ašpirované ciele sa stali hybnou silou výkonu jednotlivca i úspechu organizácie.  
*Pravda*                      *Nepravda*
6. Inovatívne myšlienky a nápady sú vítane len na najvyššom stupni riadenia.  
*Pravda*                      *Nepravda*
7. Čas a finančné prostriedky vložené do rozvoja ľudského kapitálu sú nevnímané ako investície, ale ako náklady.  
*Pravda*                      *Nepravda*
8. V učiacej organizácii sa učí len na základe skúsenosti.  
*Pravda*                      *Nepravda*
9. Predpokladom pre efektívne fungovanie tímu v učiacej sa organizácii je pracovné prostredie posilňované pozitívnym myslením, dôverou, otvoreným dialógom, participáciou na rozhodovaní, a to celé zastrešené vedením, ktorého prioritou je ľudský kapitál a jeho rast.  
*Pravda*                      *Nepravda*
10. Predpokladom úspešného budovania učiacej sa organizácie je boj so vžitými poruchami učenia a prijatím systémového myslenia a jeho jazyka ako nového pohľadu na svet okolo nás.  
*Pravda*                      *Nepravda*
11. Ak má zamestnanec v učiacej organizácii jasné, zreteľné a reálne ciele nastavené vyššie než dosiahol doteraz, stáva sa menej výkonnejším.  
*Pravda*                      *Nepravda*
12. Aj každá učiaci sa organizácia vo svojej špecifickosti má svoje vlastné tempo, ak prekročí hranicu únosného rastu, začne na ňu pôsobiť vyvažujúca spätná väzba, ktorá rast zrýchli.  
*Pravda*                      *Nepravda*
13. Malé zmeny môžu priniesť najlepší výsledok: drobné opatrenia môžu priniesť dlhodobý pozitívny efekt, ak budú pôsobiť v správnom mieste systému. Princípom, ako dosiahnuť účinku s minimálnou námahou, je zvládnuť systémové myslenie, zamerať sa na štruktúry systému pred udalosťami a vidieť systém v jeho dynamike a nie okamžitých stavoch.  
*Pravda*                      *Nepravda*

14. Základnou jednotkou učiacej sa organizácie je jednotlivec a jeho potenciál učiť sa. Bez učenia jednotlivcov by sa ani organizácia ako celok nedokázala učiť.  
*Pravda*                      *Nepravda*
15. Každý človek v sebe skrýva určitý potenciál podávať čo najvyššie výkony, zlepšovať sa, prichádzať s inovatívnymi a kreatívnymi nápadi. Aby sa tento skrytý potenciál prejavil, nepotrebuje človek určité podmienky.  
*Pravda*                      *Nepravda*
16. Za osobným majstrovstvom nestojí osobná vízia človeka, ktorá vychádza z jeho vlastných potrieb a záujmov, preto má silný sebamotivujúci efekt na jeho výkon.  
*Pravda*                      *Nepravda*
17. Mentálne modely sú hlboko vryté predstavy o svete, ktoré ovplyvňujú nielen to, ako na okolité javy nahliadame a ako premýšľame, ale formujú aj naše jednanie. Sú výsledkom nevedomých procesov utváraných spolu s osobnosťou človeka.  
*Pravda*                      *Nepravda*
18. Jeden z hlboko zažitých mentálnych modelov je, že manažér vždy všetko vie a nesmie sa myliť. Strach z preukázania vedomosti skrýva autoritatívnym rozhodovaním a ochotou k dialógu.  
*Pravda*                      *Nepravda*
19. Obraz budúcnosti formulovaný do vízie podniku má moc angažovať a inšpirovať ľudí, aby ako celok dokázali za týmto obrazom budúcnosti ísť a naplniť ho.  
*Pravda*                      *Nepravda*
20. Tímové učenie prebieha výmenou a zdieľaním názorov, znalostí a schopností členov tímu. Učia sa spolu pracovať tak, aby ako tím úspešne dosahovali ciele, ktoré si spoločne vytýčili.  
*Pravda*                      *Nepravda*
21. Byť projektantom učiacej sa organizácie znamená vybudovať živý systém a jeho štruktúru na základe výsledkov učenia.  
*Pravda*                      *Nepravda*
22. Stratégia podniku je nemenná, nemení podľa toho ako sa menia aj výsledky organizačného učenia.  
*Pravda*                      *Nepravda*
23. Nižšia miera delegovania právomocí a požiadavky na pracovný výkon kladú dôraz na flexibilnejšie odmeňovanie ľudí v peňažitej a nepeňažitej forme podľa individuálnych potrieb, výkonov a iniciatívy zamestnancov.  
*Pravda*                      *Nepravda*
24. Každý pracovník bez ohľadu na svoju funkciu by mal mať otvorený prístup k permanentnému vzdelávaniu. Systém musí byť vybudovaný tak, aby sami zamestnanci zobrali zodpovednosť za svoj osobný a profesijný rozvoj.  
*Pravda*                      *Nepravda*

**Úloha č. 2.** Zdôvodnite pravdivosť resp. nepravdivosť výrokov.

**3****Praktické cvičenie**

**Opis organizácie.** Sme organizáciou, ktorá dosahuje svoje ciele na základe tímovej spolupráce, dobrom pracovnom ovzduší a lojálnom prístupe našich ľudí k pracovným povinnostiam. Ceníme si prejavenu iniciatívu, precíznu a kvalitnú prácu, svedomitosť i flexibilitu v plnení zverených úloh. Organizácia má integrovaný certifikovaný systém manažerstva, ktorý jej pomáha neustále zvyšovať kvalitu služieb. Implementácia zásad kvality do vnútroorganizačných smerníc a presadzovanie ich dôsledného dodržiavania patrí k strategickým úlohám jej manažmentu.

Kvalifikovaní pracovníci sú základom úspechu každej organizácie. Organizácia disponuje vysoko kvalifikovanými a odborne zdatnými zamestnancami. Investície do rozvoja ľudských zdrojov sú jednou z prioritných oblastí záujmu top manažmentu. Organizácia podporuje rôznymi formami vzdelávanie súčasných i potenciálnych zamestnancov a rieši obsadenie voľných pracovných miest formou rekvalifikácie najmä z vnútorných zdrojov.

Organizácia nezabúda ani na životné prostredie a preto kontinuálnym vzdelávaním zamestnancov v oblasti environmentálneho manažerstva a aplikácie nových zákonov v oblasti životného prostredia zabezpečuje ich uplatnenie na všetkých stupňoch riadenia.

Zamestnanci majú možnosť rozvíjať svoje jazykové znalosti, manažérske zručnosti a zručnosti v oblasti informačných technológií, čím sa podporujú aktivity, ktoré sú zamerané na predvídanie zmien, na adaptabilitu na zmenené podmienky, na kontinuálnu podporu tvorby pracovných miest, na zvyšovanie zručností pre adaptabilitu a na udržanie pracovných miest.

Na základe vykonanej analýzy je potrebné naďalej budovať dobré pracovné vzťahy, rozvíjať komunikačné zručnosti v oblasti jasnej formulácie úloh a ich jednoznačné delegovanie, rozvíjať aktívne počúvanie a poskytovanie spätnej väzby. Tiež je potrebné rozvíjať vzájomnú podporu pri plnení úloh a objasňovať očakávania, motivovať zamestnancov k vzájomnému zdieľaniu znalostí. Nedostatky sa prejavili aj pri riešení konfliktov a pri akceptovaní generačných rozdielov. Aj napriek proklamovaným cieľom v oblasti vzdelávania chýba systémový prístup k učeniu.

**Úlohy**

1. Posúďte, či ide o učiacu sa organizáciu.
2. Identifikujte prvky učiacej sa organizácie.
3. Uveďte, aké nedostatky má opisovaná organizácia z pohľadu učiacej sa organizácie.
4. Navrhnite vhodné prostriedky na odstránenie vami zistených nedostatkov.
5. Navrhnite vhodné formy vzdelávania pre túto organizáciu v konkrétnej oblasti.

**Literatúra**

- DIXON, N. (1994): *The Organizational Learning cycle: How We Can Learn Collectively*. London: McGraw-Hill.
- GARRATT, B. (2005): Organisational Change, Learning and Metrics. Hard and Soft Ways to Effective Organisational Change. In *Learning Organisational Journal*, 2005. Dostupné na: <<http://www.governance.usb.ac.za/articles/Organisational.pdf>>.

- KOFMAN, F., SENGE, P. (1994): *Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations*. 1994. Dostupné na:  
<[http://www.axialent.com/uploaded/papers\\_articles/documentos/Communities%20of%20Commitment.%20The%20Heart%20of%20Learning%20Organizations.pdf](http://www.axialent.com/uploaded/papers_articles/documentos/Communities%20of%20Commitment.%20The%20Heart%20of%20Learning%20Organizations.pdf)>.
- PELER, M., BOYDELL, T., BURGOYNE, J. (1989): Towards the Learning Company. In *Management Learning*. Management and Organizational Learning, 1989/20, pp. 1-8. ISSN 0269-4246.
- TICHÁ, I. (2005): *Učíci se organizace*. Praha: Alfa Publisher. Vol. 1./2005. ISBN 80-86851-19-2.



Kultúru vo všeobecnosti ponímame ako súbor všetkých materiálnych a nemateriálnych statkov daného spoločenstva, ktoré sa v priebehu histórie a času osvedčili do tej miery, že sa stali, resp. sa stávajú zaužívanými hodnotami a normami pre dané spoločenstvo a v modifikovanej podobe sa premietajú do subkultúry bežného života človeka. Kultúru každého spoločenstva (národa, etnika, organizácie, atď.) je možné charakterizovať prostredníctvom **znakov**, ktoré sú špecifické pre dané spoločenstvo. Prienik kultúrnych hodnôt do správania sa a konania človeka môžeme najčastejšie registrovať v podobe tradícií, obyčajov, zvykov, noriem, zákonov a tabu.

„Organizačná kultúra je prevládajúci a koherentný súbor zdieľaných hodnôt vyjadrený takými symbolickými prostriedkami ako sú príbehy, mýty, legendy, slogany a anekdoty“ (Peters, Waterman, 1982).

*Spoločné charakteristiky organizačnej (podnikovej) kultúry* (Bedrnová, Nový, 1994):

- Organizačná kultúra ako celok nemá žiadnu vlastnú, individuálnu objektívnu formu svojej existencie, ktorá by stála mimo subjektívnej roviny interpersonálnych vzťahov konkrétnych spoluzamestnancov. Ide o vzájomne odsúhlasené a akceptované presvedčenia, normy a hodnoty, ktoré si utvárajú, definujú a interpretujú členovia sami.
- Organizačná kultúra označuje spoločné hodnoty a normy. Ide o skupinový fenomén, ktorý je nadindividuálny a má výrazný sociálny charakter. Hlavné postoje, normy a hodnoty vznikajú v procese vzájomnej interakcie a komunikácie v konkrétnom podniku. Podniková kultúra pôsobí ako normatívny faktor upravujúci a zjednocujúci vedomé konanie jednotlivcov v organizácii.
- Organizačná kultúra vzniká a zaniká v konkrétnom čase a mieste; má prechodný charakter.
- Je výsledkom procesu učenia, ktorého základ spočíva vo vzájomnom pôsobení vonkajšieho okolia a vnútornej koordinácie.
- Organizačná kultúra slúži ako prostriedok pre uľahčenie adaptačného procesu novým zamestnancom. Napomáha im objasňovať, ako sa správať a konať v súlade s kultúrnymi tradíciami organizácie.
- Organizačná kultúra umožňuje ľahkú orientáciu vo vnútropodnikovom dianí, zjednodušuje a sprehl'adňuje dianie a orientáciu v organizácii.

Organizačná kultúra môže mať rôznu silu či mieru účinnosti. V podstate platí, čím je organizácia stabilnejšia, prosperujúcejšia a efektívnejšia, tým je kultúra silnejšia, výraznejšia a vo väčšej miere ovplyvňuje správanie sa a konanie zamestnancov a zároveň ju zamestnanci dôraznejšie prijímajú a akceptujú. Základnými znakmi silnej podnikovej kultúry sú: *pregnantnosť, rozšírenosť a zakotvenosť* (Bedrnová, Nový, 1994).

Organizačná kultúra má dva kľúčové ciele: a) prostredníctvom príslušných kultúrnych symbolov informovať verejnosť o svojom poslaní, službách, tovaroch a cieľoch, b) vytvárať a upevňovať udržiavaciu a relatívne stabilnú štruktúru svojich členov o. i. aj prostredníctvom kultúrnych symbolov. Organizačná kultúra môže nadobúdať v podstate dve tváre. Prvou z nich je tzv. *neviditeľná* kultúra, ktorá je známa len členom danej organizácie a môže sa vyskytovať vo formalizovanej podobe, ale aj v neformalizovanej, zvyklostnej. Typickými prejavmi sú rôzne špecifické znaky správania sa členov navzájom, napr. akceptovateľný štýl humoru, vzájomný spôsob obdarovávania sa pri súkromných oslavách, typické rečové výrazy, jazykové zvraty, pracovný slang a pod. Tieto prejavy kultúrnych znakov jednotlivých pracovných skupín majú komorný charakter, podporujú súdržnosť členov a pôsobia obvykle pozitívne na pracovnú atmosféru. Nebýva zriedkavosťou, že sú málo zrozumiteľné pre ľudí „zvonku“. Pre *viditeľnú* kultúru sú príznačné symboly, ktoré majú za cieľ informovať ľudí „zvonku“ o poslaní, službe a kultúre danej organizácie.

Kultúrne symboly je možné rozdeliť na materiálne a nemateriálne. K **materiálnym prvkom organizačnej kultúry** patria: logo organizácie, farby príznačné pre danú organizáciu, architektúra budov, interiérov, upomienkové predmety s označením organizácie, vizitky, propagačné materiály a pod., zariadenia pracovísk, spoločných priestorov, kancelárií a pod. **Nemateriálne prvky organizačnej kultúry** môžeme rámcovo rozdeliť na verbálne symboly a symbolické správanie sa a konanie.

S organizačnou kultúrou bezprostredne súvisí pracovná etika. **Etiketu** alebo spoločenské správanie sa človeka, môžeme definovať ako súhrn spoločenských zvyklostí, ktoré umožňujú zamestnancovi efektívne prežiť a chrániť sa pred spoločenskými úrazmi. Tieto všeobecné normy správania sa väčšinou nevznikli na základe nejakých konkrétnych rozhodnutí alebo právnych aktov, ale celkom prirodzene na základe okamžitej spoločenskej potreby, aby sa človek vedel rýchlejšie adaptovať svojim správaním sa v akejkoľvek spoločenskej skupine. Siet' vzťahov na pracovisko sa začína súčasne so vstupom zamestnanca na jeho pracovnú pôdu. Musí sa predsa správne obliecť, predstaviť sa, prísť načas, očakáva isté konkrétne, predvídateľné prejavy správania sa od svojho nového zamestnávateľa a kolegov a v neposlednom rade je tu potreba vedieť navzájom komunikovať – s nadriadenými, podriadenými, kolegami ... Nielen, že sa prispôsobuje normám a hodnotám platným pre konkrétnu organizačnú kultúru, ale musí zvládnuť aj spôsob akým ju má prezentovať.

Pojem **etika** sa často zamieňa s *etiketou*. Pojem etika pochádza z gréckeho slova *ethos*, ktoré vyjadruje povahový rys, zvyk, obyčaj, ale aj spôsob myslenia, či postoje jednotlivcov a skupín. Vajda (1995, s. 13): „človek si vytvoril etiku ako nástroj na skúmanie toho, čo je pre neho v praktickom živote nesmierne dôležité, na skúmanie morálky“. Podľa Hanulákovvej (1996) možno morálku považovať za spoločenský jav, ktorý odráža medzil'udské vzťahy a ľudskú činnosť z pohľadu dobra a zla a mravnosť za prejavy ľudí, ktoré sú všeobecne uplatňované a uznávané v spoločnosti.

**Etický kódex** slúži aj ako istá záruka pre verejnosť, že organizácia koná v súlade s morálnymi princípmi. Paradoxne však nepopisuje ako sa správať v kontexte etických princíпов a ako premietnuť etiku do etikety. Základná otázka teda znie: Vnímajú zamestnanci potrebu etikety na pracovisku alebo ide o prejavy, ktoré zaváňajú anachronizmom?





1. Charakterizujte organizačnú kultúru na vašom pracovisku.
2. Aký je význam pracovnej etikety v súvislosti s organizačnou kultúrou?
3. Ktoré symboly organizácie majú najvyššiu účinnosť pre odberateľa služby a zdôvodnite ich efekt.



### 1 Kultúra ako vzorce správania

Kultúra predstavuje „tmel spoločnosti“ a plodí pocit „to sme my“, čím pôsobí proti procesom diferenciacie, ktorá je nevyhnutnou súčasťou života organizácie (Furnham a Gunter, 1993, s. 258, in Armstrong, 2007).

Kultúra ako „posolstvo“, či príkaz alebo kultúra ako vzorce správania sa vzťahujú podľa Nakonečného (1995, s. 53) na nasledujúce druhy činností, z ktorých vzhľadom k téme vyberáme: 1) interakcie, 2) udržovanie pri živote, 3) teritorialita, 4) temporálnosť (časový aspekt existencie), 5) učenie sa, 6) zábava, 7) obrana, 8) exploatácia. Kultúrne vzory vzťahujúce sa k jednotlivým činnostiam a prejavom správania sa si človek v priebehu svojho osobného a pracovného života osvojuje trojakým spôsobom. Podľa Halla, (in Nakonečný, 1995, s. 53) učenie sa kultúrnym vzorcom prebieha trojakým spôsobom:

- neformálne vzorce si človek osvojuje tak, že si vyberá (preňho) dobrý model správania sa a začne ho používať,
- formálne vzorce si osvojuje na základe poučenia o tom, ako je treba sa správať,
- technické vzorce sú formulované vo forme rôznych predpisov.

Vedľa nich existuje ešte učenie sa komplexným sociálnym rolám, tak v rodine ako aj v práci. Vo všeobecnosti možno povedať, že sociálne učenie sprostredkováva psychologický vplyv kultúrnych vzorov a platí, že „neexistuje skúsenosť nezávislá na kultúre“ (Hall, tamtiež).

**Cieľ.** Posúdiť vplyv a význam jednotlivých vzorcov a posúdiť ich efektívnosť na správanie sa jednotlivca.

### Popis cvičenia

1. Študenti pracujú v malých skupinách, každá skupina vypracuje 3 typy vzorcov a určí silu ich efektu na správanie sa v neformálnych a formálnych situáciách.
2. Na základe vybraného druhu činnosti (viď 1 – 8) určte, aké kultúrne vzorce formálneho, neformálneho a technického charakteru sú potrebné k naplneniu jednotlivých činností v pracovnom prostredí.

3. Všetci študenti spíšu čo najviac kultúrnych vzorcov k jednotlivým činnostiam a aplikujú ich na organizačnú kultúru v školskom prostredí, v organizácii, v ktorej pracujú, resp. vykonávajú povinnú prax a v domácom prostredí.

## 2 Roviny organizačnej kultúry

Organizačnú kultúru je možné registrovať v dvoch rovinách. Ako tzv. neviditeľnú kultúru, ktorá je typická pre pravidlá správania sa, normy a hodnoty preferované zamestnancami vo vnútri organizácie a vzťahujúcu sa primárne na zamestnancov. A ako viditeľnú, zjavnú kultúru, ktorá je vnímaná a registrovaná ľuďmi „zvonku“, napr. odberateľmi služby alebo tovaru, ktoré organizácia poskytuje.

### Popis cvičenia

1. Študenti pomocou „burzy nápadov“ sa usilujú vytypovať čo najviac kultúrnych symbolov a artefaktov materiálneho, nemateriálneho a verbálneho charakteru.
2. Po usporiadaní do jednotlivých skupín určujú ich validitu vzhľadom k „viditeľnej“ a „neviditeľnej“ kultúre.
3. Na 10 bodovej škále určujú mieru záväznosti z hľadiska dodržiavania jednotlivých prvkov kultúry vzhľadom k organizácii a smerovaniu „dovnútra“ a vzhľadom k vonkajšiemu okoliu.

### Úlohy

1. Ktoré prejavy správania sa zamestnanca sú posilňované pri akceptácii „neviditeľnej“ kultúry?
2. Aký význam má „neviditeľná“ kultúra pre novoprijatého zamestnanca? Vymenujte pozitíva, ale aj negatíva.
3. Môže organizácia, resp. vedúci pracovník vnútiť zamestnancovi dodržiavanie „neviditeľnej“ kultúry?
4. Vypracujte v malých skupinách prieniky noriem a hodnôt „neviditeľnej kultúry“ do oficiálnej, viditeľnej, smerujúcej k odberateľovi a verejnosti.
5. Prečo vzniká organizačná kultúra? Je jej vznik zákonitý alebo náhodný?

## 3 Etika práce

Etika práce je z pohľadu personálnej psychológie ponímaná ako súbor etických noriem, ktoré, možno rozdeliť do troch skupín etických aspektov:

- aspekty vzťahujúce sa k profesionálnemu vystupovaniu, napr. čestnosť, pravdivosť, vhodné správanie sa, odbornosť, zodpovednosť, atď.,
- hodnoty, ktorými sa riadi správanie sa zamestnancov, napr. korektnosť vo vzťahoch, schopnosť participácie, schopnosť kooperácie, zodpovednosť za vlastný výkon, atď.,
- etické normy organizácie, napr. transparentná stratégia organizácie, dôveryhodnosť organizácie, hlavné hodnotové zameranie organizácie, korektnosť dovnútra aj navonok, atď.

## Popis cvičenia

1. Študenti na základe vlastnej skúsenosti vytvoria čo najširší arzenál etických noriem a zatriedia ich do stanovených skupín.
2. Na základe výberu konkrétnej organizácie, s ktorou mali predchádzajúcu skúsenosť alebo v nej pracujú, sa pokúsia zostaviť adekvátny etický kódex a porovnajú ho s etickým správaním sa v reálnej organizácii.
3. Osobitne sa zamerajú na etické normy a ich dodržiavanie nadriadeným a zamestnancami. Na základe porovnávej analýzy predkladajú návrhy na zvýšenie efektívnosti etického kódexu ako štandardnej normy správania sa a konania v práci.

## Úlohy

1. Študenti vypracujú postupy ako riešiť problémové situácie v organizácii tak, aby neboli porušené základné pravidlá etického kódexu, najmä čestnosti, spravodlivosti, korektnosti a zamedzení diskriminácie v nasledujúcich konkrétnych prípadoch:
  - a) reorganizácia pracovného útvaru spôsobí 10 %-tné prepustenie pracovníkov so základným vzdelaním,
  - b) zamestnanec ohlási nadriadenému, že jeho kolega pracuje pod vplyvom alkoholu,
  - c) zamestnankyňa tesne po ukončení skúšobnej lehoty oznámi, že je v 4. mesiaci tehotenstva,
  - d) bezprostredný nadriadený permanentne porušuje etický kódex a zamestnancom tým sťažuje ich prácu.
2. Študenti rozdelení do malých skupín dotvárajú navrhnuté situácie a rozdeľujú si zamestnanecké roly, striedajú si ich a aktívne hrajú, navrhujú konkrétne postupy. Pri týchto úlohách je vysoko pravdepodobný výskyt negatívnych riešení, tie hrajú významnú úlohu pri prežívaní subjektívneho morálneho usudzovania.

## 4

### Pracovná morálka

Pracovná morálka je ponímaná ako aplikovaná časť etiky a relatívne samostatnú kapitolu v odbornej literatúre nachádzame až prekvapivo zriedkavo. Pracovnú morálku možno interpretovať ako profesionálny subjektívny vzťah človeka k práci a ochotu pracovať podľa svojich schopností a vedomostí s dostatkom vlastnej zodpovednosti za výsledky svojho konania a správania sa.

V súvislosti s pracovnou morálkou je treba rozlišovať prístup jedinca k výkonu svojej profesie a profesionálnej roly. Pod prístupom k výkonu profesie chápeme mieru odbornosti a profesionálneho prístupu k práci, ktorý je viazaný na vedomosti, ochotu priebežne sa vzdelávať, schopnosť kooperovať v prípade potreby, nezatajovať eventuality neúspechu a byť maximálne kompetentný a zodpovedný za svoje pozitívne aj negatívne výsledky. Pod profesionálnou rolou chápeme očakávané prejavy správania sa a konania viažuce sa k výkonu práce. Je treba mať na zreteli, že odberateľ našej práce alebo služby vníma v prvom rade

prejavy spojené s rolou, teda správanie sa poskytovateľa služby alebo tovaru a až v druhom rade jeho odbornosť.

### Úlohy

1. Rozlíšte z hľadiska obsahu profesionálne kompetencie pracovníka a profesionálnu rolu.
2. Vyberte si ľubovoľné profesie a charakterizujte vyššie uvedené dva komponenty vzhľadom k odberateľovi, napr. zákazníkovi, pacientovi, opravárovi v autoservise a pod.

### 5 Diagnostika organizačnej kultúry

**Cieľ.** Mapovanie a analýza vonkajších znakov organizačnej kultúry.

**Postup.** Študenti majú na internetových stránkach vybraných organizácií (napr. fakulta, obecný úrad, banka) zmapovať a popísať viditeľné symboly organizačnej kultúry. Po uplynutí časového limitu študenti vzájomne komparujú svoje zistenia a diskutujú o tom. Aktivitu môžu študenti realizovať individuálne alebo v skupinách.

### 6 Voľné písanie, individuálny brainstorming, diskusia

**Téma.** Etiketa v škole / na pracovisku.

**Cieľ.** Zamyslieť sa a uvedomiť si dôležitosť zdvorilého, kultivovaného a slušného správania sa. Vytvoriť zásady spoločenskej etikety pre organizáciu / školu.

**Postup.** Vyučujúci zdôrazní význam etikety v osobnom i pracovnom prostredí. Napr. v kontexte slov Ječného (1970): „etiketa chráni človeka pred spoločenským úrazom a chladnokrvným vyradením zo slušnej spoločnosti“. Vyučujúci môže študentom priblížiť tému, resp. inšpirovať ich k tvorbe prerozpráváním zážitku o dodržaní / nedodržaní pravidiel slušného správania sa alebo na konkrétnom príklade z politického, spoločenského života poukáže na chyby v správaní sa.

Následne vyučujúci vysvetlí princípy metódy voľného písania ako jednej z metód kritického myslenia. Študent má písať bez prestania po celý stanovený čas (nezdvihnúť pero z papiera). Nie je dôležitý rozsah, pretože to nie je ukazovateľ hodnotenia. Študent má písať súvislý text, uvádzať myšlienky a pocity, ktoré ho práve napadnú. Pri tvorbe textu nemá riešiť nelogickosť, nezmyselnosť, gramatické chyby, ... aby neprestal byť koncentrovaný. Študent sa nemá vracieť k už napísanému textu, nemá prepisovať, vylepšovať.

**Zadanie úlohy.** Každý študent sa má zamyslieť nad zásadami a prejavmi slušného správania a vytvoriť text – zásady slušného správania sa napr. v škole.

Po vytvorení textu (zásad, pravidiel) bude využitá metóda individuálneho brainstormingu. Úlohou študentov bude vybrať tie zásady / pravidlá, ktoré sú najdôležitejšie pre slušné správanie v škole (na pracovisku) a na základe toho vytvoriť „etiketu pre študenta“.

Po vytvorení textu (príbehu, situácie) bude využitá metóda diskusie na tému príčiny ležérnosti k dodržiavaniu a potrebe etikety.

*Poznámka: Uvedené cvičenia a úlohy sú vybrané z arzenálu cvičení, ktoré autorka používala pri realizácii konkrétnych manažérskych kurzov pre riadiacich pracovníkov v službách a školstve.*

## Literatúra

- ARMSTRONG, M. (2007): *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. (1994): *Psychologie a sociologie v řízení firmy : cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum. ISBN 80-7175-010-7.
- BÚGELOVÁ, T. (2000): Kto je profesionál? *Personálny a mzdový poradca podnikateľa*. 13/2000, s. 101-105. ISSN 1335-1508.
- JEČNÝ, D. (1970): *Breviár moderního člověka*. Praha: Svoboda.
- NAKONEČNÝ, M. (1995): *Lexikon psychologie*. Praha: Vodnář.
- PETERS, T., WATERMAN, R. H. (1982) *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row, Publishers.
- VAJDA, J. (1995): *Etika*. Nitra: Enigma.

## 22 SYSTÉM STRATEGICKÉHO VYLADĚNÍ ORGANIZACE - BALANCED SCORECARD



### ««« SÚHRN KAPITOLY

Balanced Scorecard poskytuje kauzální vztahy prostřednictvím strategických map a kaskádováním cílů. Svými strategickými prioritami poskytuje podporu při identifikaci potřeb procesu zlepšování. Identifikuje procesy kritické pro dosažení strategických cílů. Integruje rozpočetnictví, alokování zdrojů, reporting i zpětné vazby při sledování výkonnosti a jejich zapracování do manažerských procesů. Spojuje management a strategii a tímto identifikuje rysy podniku strategicky zaměřeného (strategy-focused organization), který reprezentuje pět manažerských principů (Kaplan a Norton, 2001): převedení strategie na nižší úrovně, zapojení všech jednotek, naplňování strategie se stává každodenní prací každého zaměstnance, naplňování strategie je nepřetržitý proces, podpora managementu.

Balanced scorecard identifikuje následující perspektivy, jejich strategické cíle a ukazatele.

Finanční cíle se obvykle týkají ziskovosti, měřené např. pomocí provozního zisku, návratnosti vloženého kapitálu (ROCE), ekonomické přidané hodnoty (EVA). Dalšími finančními cíli mohou být růst prodeje nebo tvorba cash flow. Finanční ukazatele jsou důležité při sumarizaci snadno měřitelných ekonomických důsledků již realizovaných akcí.

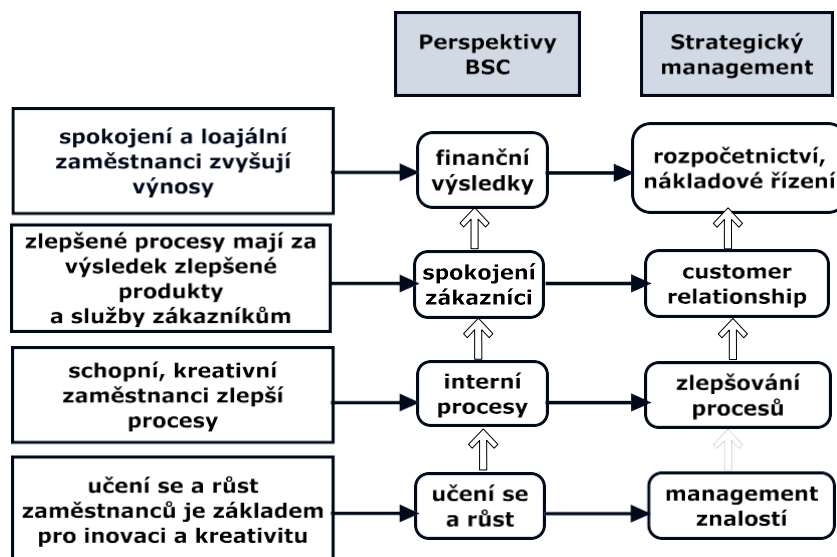
Klíčové výstupní ukazatele v zákaznické perspektivě zahrnují spokojenost a loajalitu zákazníků, získávání nových zákazníků, ziskovost zákazníků, podíl na cílových trzích. Obsahuje dále ukazatele pro hodnotové výhody, které může podnik zákazníkovi poskytnout, tzv. hybné síly klíčových výstupních ukazatelů. Např. zákazníci by mohli ocenit rychlé a včasné dodávky, stálý přísun inovovaných produktů, dodavatele schopného předvídat jejich potřeby a pod.

Ukazatele interních procesů se zabývají procesy, které mají největší vliv na spokojenost zákazníků a na dosažení finančních cílů. Perspektiva zahrnuje cíle a ukazatele pro dlouhodobé inovační cykly (procento prodejů nových výrobků, doba vývoje nové generace atd.) a pro provozní krátkodobé cykly (čas, kvalita, náklady).

Perspektiva učení se a růstu se zabývá podnikovou infrastrukturou nutnou k vytvoření dlouhodobého růstu a zdokonalování. Soubor obecných výstupních ukazatelů je tvořen např. spokojeností zaměstnanců, jejich loajalitou, výcvikem a dovednostmi.

Balanced scorecard zdůrazňuje, že finanční a nefinanční ukazatele musí být částí informačního systému dostupného pro zaměstnance na všech podnikových úrovních. Je důležité, aby BSC nebyl chápán jako projekt soustavy ukazatelů, ale jako projekt změny.

Náplň jednotlivých perspektiv lze vyjádřit při zachování kauzálního řetězce prostřednictvím aktivit strategického managementu (obrázek 22.1).



Obr. 22.1 Vztah mezi příčinami a následky v perspektivách BSC a strategickými aktivitami



««« ZOPAKUJTE SI

1. Charakterizujte jednotlivé perspektivy BSC.
2. Jaký je rozdíl mezi zpožděnými a předstiženými ukazateli?
3. Co znamenají v pojetí BSC „hybné síly“?
4. Dejte příklad strategického propojení zvolených ukazatelů v jednotlivých perspektivách.
5. V čem vidíte největší rozdíly mezi tradičními finančními modely a balancedscorecard?
6. Charakterizujte role při tvorbě a zavádění systému BSC.
7. Vyjmenujte kroky procesu tvorby a zavádění systému BSC.



««« AKTIVITY

1

### Uplatnění BSC ve veřejné správě

Nejdříve si ujasněme, co BSC je a co není (zdroj: <http://www.youtube.com/watch?v=m6fXOjdSF-Q>).

Ve veřejném sektoru se stále častěji používají rámce strategického řízení jako BSC, CAF nebo benchmarking. Pojmy kvalita, EFQM, ISO, benchmarking, BSC a podobně se používají v průmyslu i v celé podnikatelské sféře již několik desetiletí. V posledních deseti letech se začaly tyto metody ve větší míře uplatňovat i ke zlepšování činnosti a zvyšování výkonnosti ve veřejné správě.

Vláda ČR ve Strategii udržitelného rozvoje považuje za hlavní výzvy rozvoje v oblasti správy věcí veřejných: a) posílení postavení regionů a obcí, b) optimalizaci systému veřejné správy, c) řešení dostupnosti základních veřejných služeb pro občany, d) zvýšení kvality a efektivity veřejné správy.

Cílem veřejné správy je tedy zvyšovat kvalitu života občanů při respektování zásad udržitelného rozvoje a současně zvyšovat výkonnost a kvalitu úřadem poskytovaných veřejných služeb.

Při používání BSC je nezbytné provést jednoznačné vymezení veřejné služby. Znamená to, že službu můžeme charakterizovat pomocí jejích znaků. Znaky musí být pro zákazníka zjistitelné a pro potřeby BSC měřitelné. Můžeme je rozdělit na kvantitativní (zákazníkem měřitelné) a kvalitativní (zákazníkem hodnotitelné či porovnatelné).

Příklady obecných znaků služeb ve veřejné správě mohou být: dostupnost, spolehlivost, čekací doba, doba vyřízení, kompetence a způsobilost, přijetí, zacházení a porozumění, komunikace, jistota a bezpečnost, prostředí, technické vybavení, důvěryhodnost. Tyto znaky v rámci BSC doplňují další tradiční indikátory řízení jako je rozpočet a jeho odchylky, měření makro údajů na území typu nezaměstnanost, HDP apod.



### Úkol 1

Charakterizujte výše uvedené příklady obecných znaků služeb ve veřejné správě vhodné pro zařazení do systému BSC.

**Cíl.** Uvědomit si rozsah prvků, které charakterizují služby veřejné správy.



Námět na odpověď

**A jaký je Váš názor? – úkol 1**

Například: „Dostupnost“ znamená: Místní - geografická (například vzdálenost od zastávek MHD a od parkoviště pro zákazníky, dostupnost klientských pracovišť, orientační systém v budově atd.), časová (např. doba otevření, počet úředních hodin týdně atd.), dostupnost pro handicapované osoby, dostupnost možností pro stížnosti atd.



### Úkol 2

Jaká může být motivace pro zavedení systému BSC a dalších metod řízení kvality a výkonnosti ve sféře veřejné správy?

**Cíl.** Zamyslet se nad důvody zavedení systému BSC.



Námět na odpověď



## A jaký je Váš názor? – úkol 2

Využívání BSC a dalších metod řízení kvality a výkonnosti může být motivováno nebo zdůvodněno například:

- odpovědností vůči mandátu získaného ve volbách;
- snahou hledat cesty, jak efektivně řídit úřad a rozvoj města.

### **2 BSC kraje Vysočina – případová studie** Strategická témata Kraje Vysočina.

Definice strategických témat:

VIZE: „Vysočina - místo pro život, práci i odpočinek“

Priority:

- Doprava a dopravní infrastruktura
- Pracovní příležitosti, rozvoj lidských zdrojů
- Zdravý kraj
- Plnohodnotná a efektivní veřejná správa
- Dostupné a kvalitní veřejné služby

#### **Perspektiva klienta (zákazníka) – občané, obce / instituce**

- Kvalitní silnice a spojení - rekonstrukce a oprava páteřní silniční sítě, optimalizace dopravní obslužnosti.
- Motivující pracovní příležitosti a dostupnost vzdělání - dostatek pracovních příležitostí a odpovídající nabídka pracovních a strukturovaných příležitostí.
- Možnosti pro zdravý životní styl.
- Plnohodnotný kraj - kraj s institucemi, které mají ostatní kraje, včetně terciárního vzdělávání.
- Standardy kvality veřejných služeb - úroveň a dostupnost poskytovaných služeb (včetně zdravotnictví, kultury, sociálních služeb, školství aj.).

#### **Perspektiva financí a zdrojů**

- Zodpovědné financování a financování z různých zdrojů – aktivní vyhledávání zdrojů (bankovní, evropské, PPP, státní).
- Efektivní a hospodárné nakládání se zdroji - preventivní údržba, snižování energetické náročnosti, využívání potenciálu pracovníků.

#### **Perspektiva interních procesů**

- Využití potenciálu informačních technologií - E-government (elektronický formulář, elektronický podpis, sdílení registrů, interní elektronická komunikace veřejné správy).
- Optimalizace procesů úřadu – tvorba procesní mapy.
- Systém řízení organizací – správná správa a řízení společnosti.
- Strategické a projektové řízení – formulace a průběžná aktualizace strategických dokumentů, aplikace strategických dokumentů.

- Odpovídající pracovní a klientské prostředí – řešení zázemí pro činnost krajských institucí.
- Řízení kvality veřejných služeb kraje i zřizovaných organizací – aplikace metod řízení kvality.

### Perspektiva učení se a růstu

- Budoucí spravedlivé využití zdrojů – vyřešení negativních externalit (voda, lesy, vzduch).
- Práce se znalostmi a informacemi – datové sklady, řízené získávání, sdílení, poskytování a využívání informací.
- Využití partnerství – využití partnerství k realizaci záměrů.
- Podpora inovací a technologií – ekoinovace a organizační inovace, podpora využívání, vzdělávání.

*Manuál zavádění BSC kraje Vysočina. [on line] [cit. 2014-11-08] Dostupné na: [www.partnerstvi-vysocina.cz/files/BSC/BSC\\_Vysocina\\_manual.pdf](http://www.partnerstvi-vysocina.cz/files/BSC/BSC_Vysocina_manual.pdf).*



### Úkol 3

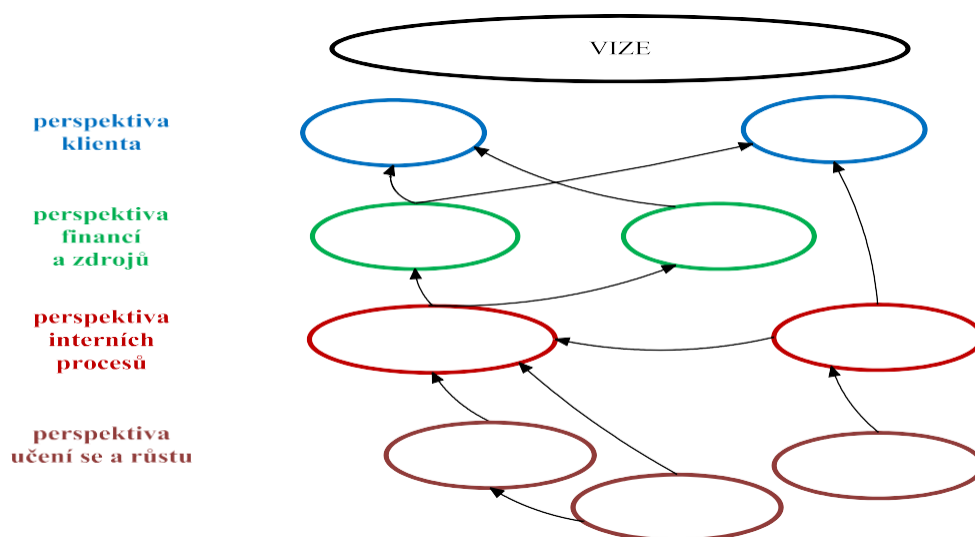
Znárodněte graficky uvedené perspektivy Kraje Vysočina tak, abyste zachytili jejich příčinné propojení.

**Cíl.** Identifikace příčinných souvislostí a návazností mezi prvky jednotlivých perspektiv.



Námět na odpověď

**A jaký je Váš názor? – úkol 3**



3

**BSC města Vsetín – případová studie**

Město Vsetín obdrželo za rok 2010 *Cenu Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě*. Uznání se Vsetínu dostalo za zpracování strategického plánu města pomocí pokročilé metody kvality - *dynamického Balanced Scorecardu*.

Vsetín začal využívat metodu BSC již v roce 2004. Metoda se stala základem pro zpracování *Koncepce rozvoje města na roky 2007 – 2013*. V roce 2010 byl zpracován dynamický model BSC, který umožňuje sledovat možné vývojové situace v definovaných oblastech v čase. Při implementaci BSC jsou často nasazovány i vhodné podpůrné nástroje, které vedou k celkovému zlepšení základny informací pro podporu rozhodování na všech úrovních řízení i plánování.

Nový strategický plán má být základem pro kvalitní řízení udržitelného rozvoje města. Je to tedy další podstatný krok na cestě za lepšími životními podmínkami obyvatel Vsetína. Na základě původního statického modelu Balanced Scorecard (BSC) a informací a dat z následných projektů k tématu udržitelného rozvoje bylo třeba zpracovat nový strategický plán na vyšší úrovni a s lepšími možnostmi pro rozhodování - tím je právě dynamický strategický plán dle metody BSC.

Model, jenž je základem simulátoru Vsetín 2010 – 2030, má strukturu s těmito klíčovými oblastmi: *Obyvatelstvo, Bydlení, Školství, Organizace, Kultura, Prostředí, Bezpečnost, Doprava a Finance*. Měřitelnost je hodnocena prostřednictvím vlastních indikátorů udržitelného rozvoje v rámci jednotlivých oblastí modelu BSC.

Zpracování dynamického modelu Balanced Scorecard probíhalo interaktivní formou na bázi jednání Týmu pro kvalitu, který zahrnuje členy vedení města, pracovníky vybraných gesčních odborů, zástupce neziskové sféry a podnikatelů. Aktivní participace vedení města na tvorbě byla jednou z podmínek zpracovatele. Jako velká výhoda pro efektivní uplatnění BSC se ukázal již zavedený systém ISO.

Hlavním výsledkem projektu je vytvoření dynamického strategického plánu dle metody BSC. Model byl tvořen po dobu šesti měsíců na jednání speciálního týmu pro kvalitu města Vsetín, takže se jedná ve výsledku o dokument s širokou podporou a proškolenými uživateli. Pro srovnání, v původním statickém modelu bylo sledováno celkem 33 měřítek, která byla každoročně vyhodnocována. V dynamickém modelu bylo stanoveno 10 indikátorů ke strategii města dle BSC.

Indikátory byly stanoveny:

#### *Obyvatelstvo*

- Počet obyvatel (přírůstek/úbytek)

#### *Bydlení*

- Podíl individuální výstavby k bytovým domům

#### *Prostředí*

- Ekologická stopa<sup>1</sup>
- Poměr kvalitních veřejných prostranství k celkovým
- Podíl zastavěných a nevyužívaných ploch v obci

### *Bezpečnost*

- Bezpečnost ve městě - pocit bezpečí obyvatel, na škále 1-5

### *Doprava*

- Procento využití MHD – přepravní výkony + podpůrné údaje o počtu spojů a průměrných intervalech odjezdu

### *Organizace – zaměstnanost*

- Index počtu volných pracovních míst ve městě k celkovému počtu dle struktury pracovních míst + průměrná roční míra nezaměstnanosti

### *Školství*

- Optimální počet míst v ZŠ, MŠ

### *Kultura*

- Počet organizací a spolků ve městě – členění dle typu

Vsetínský projekt je významný především v tom, že se jedná o vůbec první zpracování dynamického BSC v prostředí samosprávy v ČR. Inovativní je zejména provázanost na speciální software, který simuluje strategické scénáře vývoje podle proměny parametrů modelu a dává tak k dispozici na základě statistických dat kvalifikované predikce a data pro rozhodování pro optimální varianty rozvoje města.

Řešení, tak jak bylo provedeno vsetínským týmem, může být aplikováno v jiné organizaci nebo sektoru, především pro účely strategického plánování municipalit. Je však potřeba připravit se na to, že cena za zpracování modelu je dosti vysoká. Klade vysoké časové nároky na samotné zpracování i zpracovatelský tým. Je rovněž důležité, aby vedení organizace mělo jasnou představu, kdo se v budoucnu bude starat o aktualizaci daného modelu.

*Zdroj [on line] [cit. 2014-11-08]*

*<http://www.dobrapraxe.cz/cz/kraj/vsetin-zpracovani-dynamickeho-strategickeho-planu-mesta-pomoci-metody-ballanced-scorecad-bsc>.*

## **4 BSC odboru města – případová studie**

Strategické úkoly jsou postupně rozkládány (kaskádovány) na strategické úkoly na nižších stupních organizace. Nižší stupně již nepracují s celým Scorecardem vytvořeným pro vrcholovou úroveň, ale pouze s částmi, které mohou ovlivnit. Mohou dodatečně včlenit jiná témata, která na vrcholové úrovni nebyla řešena.



### **Úkol 4**

Vypracujte podobný BSC pro jiný městský odbor (např. odbor školství, informatiky nebo dopravy). Strategická témata mohou zůstat stejná. Změňte měřítka tak, aby odpovídala zaměření zvoleného odboru.

**Cíl.** Aplikace dovedností studenta při vyhledávání informací, jejich evaluace a následný výběr nejvhodnějších ukazatelů pro dané strategické téma zvoleného odboru magistrátu města.

#### Příklad BSC finančního odboru města

Strategické téma	Název měřítka (ukazatele, indikátoru)	Skutečnost 2014	Plán 2015	Cíl 2018
Motivující pracovní příležitost	Podíl fondu pracovní doby pokladní finančního odboru, po kterou mohou občané využít služeb obecní pokladny	96 %	75 %	80 %
	Objem vymožených pohledávek z pokut správních agend	23 %	50 %	70 %
	Objem vymožených pohledávek z pokut za přestupky	20 %	45 %	70 %
Možnosti pro zdravý životní styl	Objem vymožených pohledávek z místního poplatku ze psů	63 %	70 %	80 %
	Objem vymožených pohledávek z místního poplatku za užívání veřejného prostranství	51 %	60 %	80 %
	Objem vymožených pohledávek z pokut městské policie	28 %	45 %	60 %
Prevence a bezpečnost	Počet vydaných rozhodnutí ve věci vymáhání pohledávek	5	5	5
	Snižování podílu opatření k nápravě a preventivních opatření na jeden provedený interní audit	4	2	1
Kvalitní činnost radnice, městské policie, technických služeb a zřizovaných organizací	Činnost odboru bez oprávněných stížností	5	2	0
	Prostředí spolupráce, důvěry a zodpovědnosti	Index spokojenosti zaměstnanců odboru		
Rozvoj dovedností a znalostí, zavádění nových metod a technologií	Index způsobilosti zaměstnanců odboru	75 %	80 %	85 %
	Počet přijatých zlepšení	10	15	20
	Počet realizovaných zlepšení	5	10	15

Upraveno z: [on line] [cit. 2014-11-06]

[www.partnerstvi-vysocina.cz/files/BSC/BSC\\_Vysocina\\_manual.pdf](http://www.partnerstvi-vysocina.cz/files/BSC/BSC_Vysocina_manual.pdf)

## 5 Osobní BSC pracovníka – případová studie

Při rozložení strategických témat BSC na jednotlivé útvary (odborníky) je možné dále pokračovat v jejich kaskádování na jednotlivá oddělení a dokonce jednotlivce. Řada aktivit je vyhodnotitelná až na úrovni odboru (např. spokojenost zákazníků s prací odboru, počet stížností, výše nákladů). Z tohoto důvodu je vytvoření osobního BSC obtížné. Je třeba sledovat, jak práce jednotlivce přispívá k dosažení cíle celého odboru či úřadu.

Vytvořený osobní BSC (nazývaný taktéž výkonnostními parametry) je propojován se systémem odměňování.

Příklad BSC jednotlivce – referenta finančního odboru městského úřadu:

výkonnostní parametr	vlna	Plán a plnění – I. čtvrtletí 2015			
		leden	únor	březen	%
termín účetní závěrky - plán	5	31.	25.	10.	
datum provedení účetní závěrky - skutečnost		25.	20.	6.	100
vydaná rozhodnutí – počet - plán	3	0	50	100	
vydaná rozhodnutí - skutečnost		25	45	130	133
změny u poplatníků – počet - plán	5	60	100	120	
změny u poplatníků - provedeno		55	85	125	95
výnosy z pokut městské policie v % - plán (zůstatek 150 350 Kč k 31. 12. 2014)	15	10	30	30	
výnos z dlužných pokut – skutečnost v Kč		15230	43580	35950	
výnos z pokut za prestupky v % - plán (zůstatek 550 850 Kč k 31. 12. 2014)	15	20	40	40	
výnos z dlužných pokut – skutečnost v Kč		88560	95125	99550	

Upraveno z: [on line] [cit. 2014-11-06]

[http://www.partnerstvi-vysocina.cz/files/BSC/BSC\\_Vysocina\\_manual.pdf](http://www.partnerstvi-vysocina.cz/files/BSC/BSC_Vysocina_manual.pdf)



### Úkol 5

Vypracujte podobný BSC pro zaměstnance městského odboru z úkolu 4. Výkonnostní parametry (měřítka) změňte tak, aby odpovídala charakteru práce daného zaměstnance.

**Cíl.** Aplikace dovedností studenta při vyhledávání informací, jejich evaluace a následný výběr nejvhodnějších ukazatelů (výkonnostních parametrů) pro hodnocení výkonnosti jednotlivce.

## 6 BSC nemocnice – případová studie

Samostatným tématem jsou BSC zřizovaných organizací (například nemocnice, školy). Tyto organizace propojují vlastní strategické plány včetně BSC se strategickými plány svého zřizovatele a respektují témata BSC, která se zřizovatele dotýkají.

V níže uvedeném zdroji lze nalézt případovou studii autora L. Profoty vytvořenou ze skutečného projektu, na kterém pracovala konzultantská agentura Horváth&Partners:

*Zdroj [on line] [cit. 2014-11-09]  
recepis.cz/ke\_stazeni/pripadovastudienemocnice.pdf*

Následující krátké video ukáže tvorbu indikátorů (klíčových měřítek výkonnosti - KPI) ve zdravotnictví:

*[http://www.youtube.com/watch?v=ZIB\\_-a47PMI](http://www.youtube.com/watch?v=ZIB_-a47PMI)*

a jejich propojení využitím programu Excel:

*<http://www.youtube.com/watch?v=Ee32An4IV90>*

	Strategické téma	Měřítko (ukazatel, indikátor)	Komentář k měřítku
	Vize – úspěšná, vyhledávaná škola	Náklady na studenta	
		Naplněnost školy	
		Úspěšnost studentů v přijetí na VŠ nebo nalezení zaměstnání	
		Spokojenost studentů se školou Spokojenost rodičů se školou	
Zákazník	Pracovní příležitost	Věkové složení pedagogického sboru	
	Dostupné služby, péče	Využití školy z hlediska časového fondu	
	Možnosti pro zdravý životní styl	Zájmová a sportovní činnost studentů Ekologická stopa	
	Prevence a bezpečnost	Registrované školní úrazy Aktivity k prevenci	
Hospodaření a finance	Zodpovědné financování	Vícezdrojové financování	
	Účelné hospodaření	Pronájem nebytových prostor školy Realizace oprav a údržby	
Interní procesy	Investiční akce	Realizace investičních akcí	
	Kvalitní činnost	Stížnosti Doporučení školy dalším studentům	
Učení se a růst	Prostředí spolupráce, důvěry a odpovědnosti	Spokojenost zaměstnanců	
	Rozvoj dovedností a znalostí, zavádění nových metod a technologií	Další vzdělávání pedagogů Zapojení školy do projektů	



### Úkol 6

Zvolená měřítka (ukazatele, indikátory) musí být jasná a srozumitelná<sup>2</sup>. Zúčastněné osoby musí znát jejich konstrukci.

Ve sloupci „Komentář k měřítku“ formulujte složení (výpočet) každého měřítka a zdroj informací potřebných pro zjištění hodnoty měřítka.

**Cíl.** Uvědomit si propojení s ekonomickou či technickou stránkou ukazatelů, resp. perspektiv.





Námět na odpověď

### A jaký je Váš názor? – úkol 6

Např. měřítko (ukazatel, indikátor) „Zapojení školy do projektů“ :

Komentář: znamená počet projektů, do kterých se škola zapojí během jednoho školního roku.  
Zdrojem informací jsou uzavřené smlouvy, přijaté projekty.



### Úkol 7

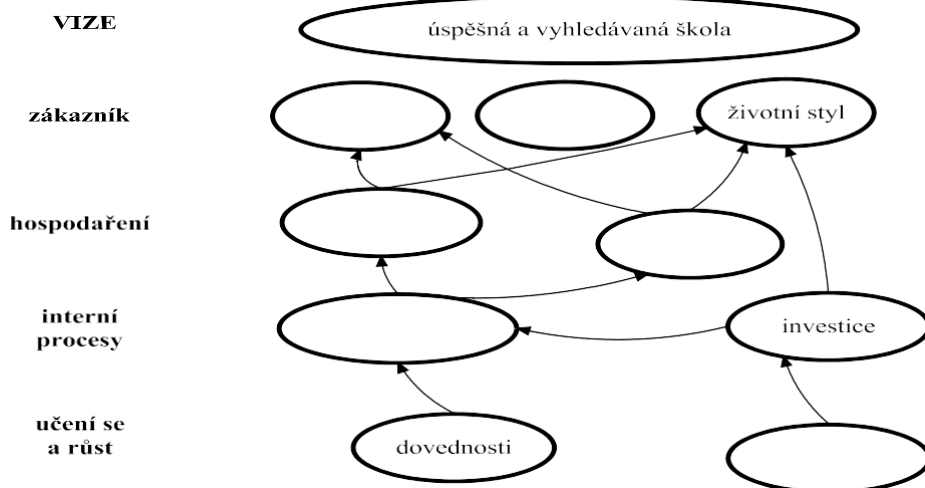
Graficky znázorníte uvedené perspektivy střední školy a návaznost v nich stanovených měřítek.

Cíl. Identifikace příčinných vazeb mezi jednotlivými prvky a perspektivami.



Námět na odpověď

### A jaký je Váš názor? – úkol 7



### POROVNEJME SI NÁZORY NA ŘEŠENÍ NĚKTERÝCH ÚKOLŮ



### A jaký je Váš názor? – úkol 1

### *Dostupnost*

Místní - geografická (například vzdálenost od zastávek MHD a od parkoviště pro zákazníky, dostupnost klientských pracovišť, orientační systém v budově atd.), časová (např. doba otevření, počet úředních hodin týdně atd.), dostupnost pro handicapované osoby, dostupnost možností pro stížnosti atd.

### *Spolehlivost*

Služba se provede v dohodnutém čase (době), služba se provede ve stanoveném standardu (správným způsobem), bez chyb a právních nedostatků (například vysoký počet zrušených rozhodnutí odvolacím orgánem vyjadřuje nízkou spolehlivost).

### *Čekací doba*

Doba čekání ve frontě, doba objednání. Obvykle se hodnotí průměrná hodnota.

### *Doba vyřízení*

Doba potřebná pro vyřízení, může zahrnovat také čekací dobu. Obvykle se hodnotí průměrná hodnota.

### *Kompetence a způsobilost*

Schopnost zaměstnanců aplikovat znalosti, zkušenosti a odbornost při poskytování konkrétní služby.

### *Přijetí, zacházení a porozumění*

Vstřícnost, respekt, vlídnost, ohleduplnost, vhodnost oblečení a prostředí, péče o zákazníka, znalost individuálních či specifických přání různých zákazníků.

### *Komunikace*

Schopnost informovat a naslouchat zákazníkům a občanům, vyjasnění podmínek dialogu.

### *Jistota a bezpečnost*

Bezpečnost budov a zařízení, kde je služba poskytována, finanční jistota, dodržování hygienických předpisů (např. toalety).

### *Prostředí*

Prostředí praktické a příjemné pro zákazníka a pro efektivní poskytování služby.

### *Technické vybavení*

Vybavení potřebnou výpočetní a jinou technikou, kapacity, stav a stáří techniky, způsob údržby.

### *Důvěryhodnost*

Proslulost (image) úřadu či organizace veřejného sektoru.



## A jaký je Váš názor? – úkol 2

Navrhované důvody ke zvážení:

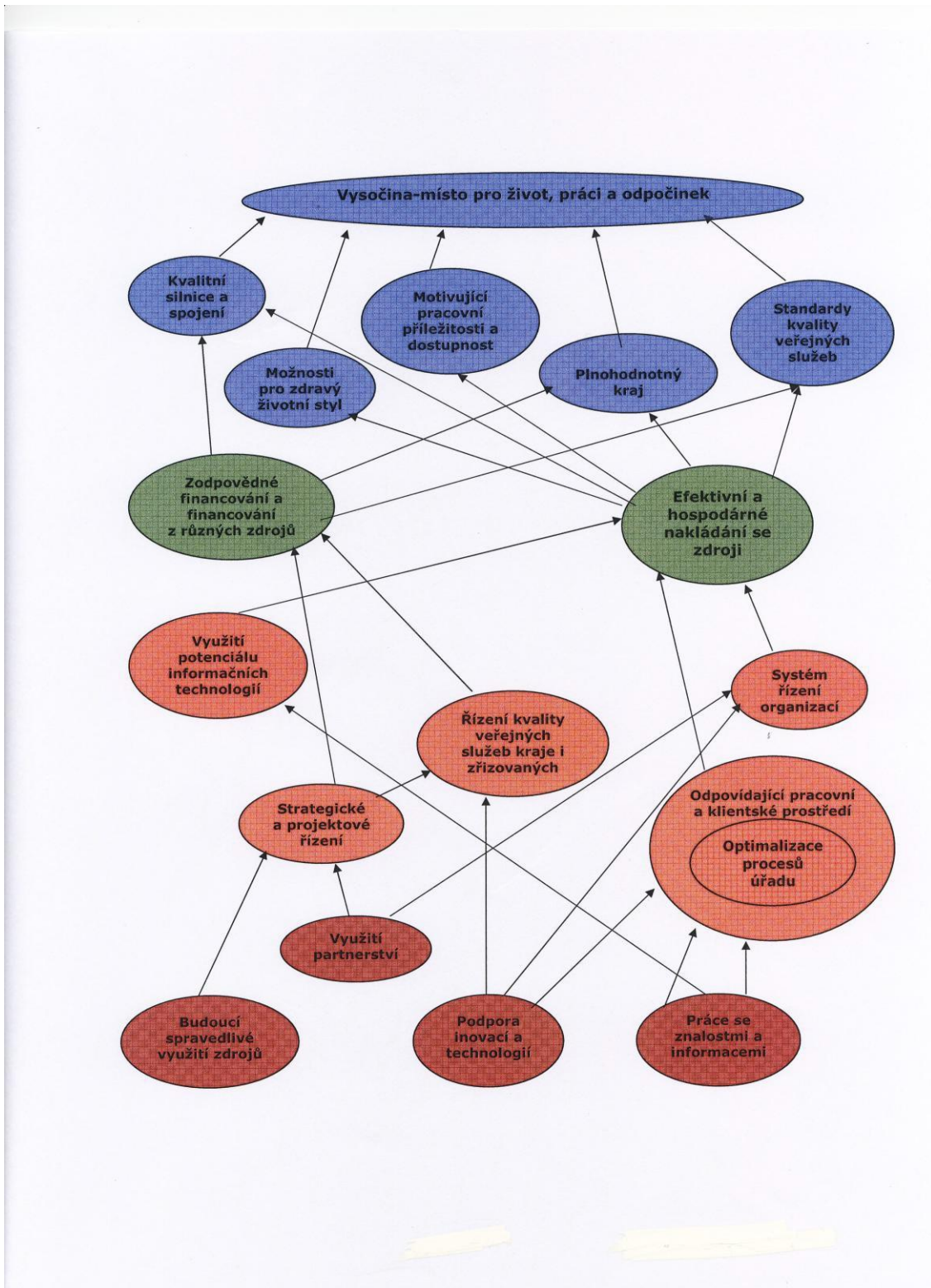
Využívání BSC a dalších metod řízení kvality a výkonnosti může být motivováno nebo zdůvodněno například:

- odpovědností vůči mandátu získaného ve volbách;
- snahou hledat cesty, jak efektivně řídit úřad a rozvoj města;
- hledáním nástroje pro zvyšování kvality života občanů a pro získání zpětné vazby, zda jsou občané spokojeni;
- úsilím zvyšovat výkonnost a kvalitu práce úřadu;
- snahou zmapovat potřeby a přání občanů;
- efektivní oboustrannou komunikací s občany;
- úsilím o posílení věrohodnosti města a regionu pro čerpání prostředků z EU a státu;
- potřebou vytvářet nekorupční, tvůrčí a partnerské prostředí;
- kvalitnější a výkonnější péčí o majetek, řízení investic a nákupů;
- zájmem získávat výsledky, které lze diskutovat s občany;
- získáním nástroje k řízení rizik, k využívání možných příležitostí a znalostí;
- a také občas tím, že to „někdo“ nařídil.



### A jaký je Váš názor? – úkol 3

Možné propojení měřítek:





## A jaký je Váš názor? – úkol 6

Možné komentáře:

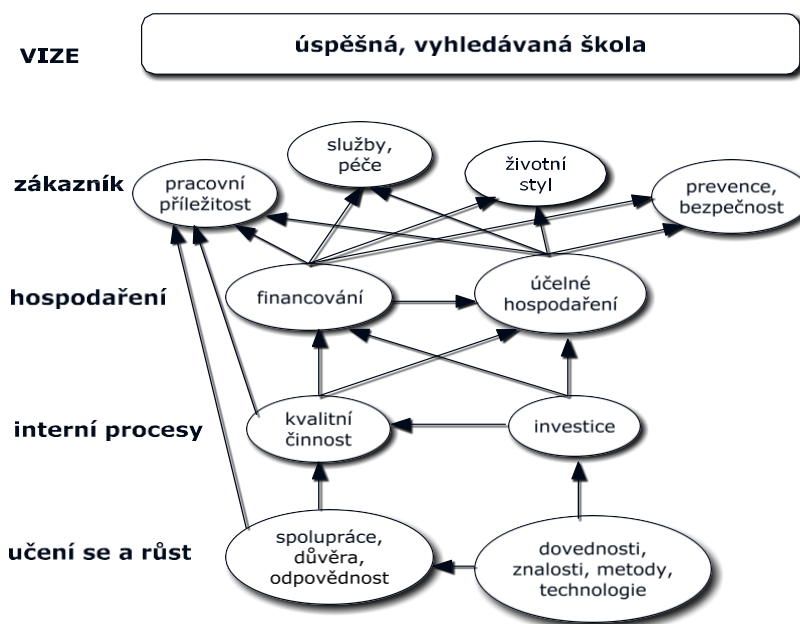
	Strategické téma	Měřítko	Komentář k měřítku
	Vize – úspěšná, vyhledávaná škola	Náklady na studenta	Náklady na studenta v Kč
		Naplněnost školy	Skutečný počet studentů / kapacita školy (v %)
		Úspěšnost studentů v přijetí na VŠ nebo nalezení zaměstnání	Počet přijatých na VŠ (do zaměstnání) / počet absolventů (v %)
		Spokojenost studentů se školou	Index spokojenosti
		Spokojenost rodičů se školou	Index spokojenosti
Zákazník	Pracovní příležitost	Věkové složení pedagogického sboru	Počet pedagogů důchodového, předdůchodového věku, počet absolventů z fakulty
	Dostupné služby, péče	Využití školy z hlediska časového fondu	Procento využití budovy školy mimo výuku k volnočasovým aktivitám, kdy počet možných hodin je 30hodin/týden
	Možnosti pro zdravý životní styl	Zájmová a sportovní činnost studentů	Počet kroužků, počet studentů, kteří je navštěvují, procentuální vyjádření poměru počtu těchto studentů k celkovému počtu studentů
	Prevence a bezpečnost	Ekologická stopa (ES) Registrované školní úrazy Aktivity k prevenci	ES školy / ES studenta Počet úrazů / počet studentů (v %) Počet akcí
Hospodaření a finance	Zodpovědné financování	Vícezdrojové financování	Finanční prostředky z cizích zdrojů / celkové zdroje (nebo celkové náklady) (v %)
	Účelné hospodaření	Pronájem nebytových prostor školy Realizace oprav a údržby	Příjem z pronájmu v Kč Náklady na opravu a údržbu
Interní procesy	Investiční akce	Realizace investičních akcí	Náklady (výdaje) na investiční akce
	Kvalitní činnost	Stížnosti Doporučení školy dalším studentům	Počet ne/oprávněných stížností Počet doporučení
Učení se a růst	Prostředí spolupráce, důvěry a odpovědnosti	Spokojenost zaměstnanců	Index spokojenosti

	Rozvoj dovedností a znalostí, zavádění nových metod a technologií	Další vzdělávání pedagogů	Počet školení, počet pedagogů, kteří se školení zúčastnili
		Zapojení školy do projektů	Počet podaných projektů, počet realizovaných projektů



## A jaký je Váš názor? – úkol 7

Možné zpracování:



### Poznámky

<sup>1</sup> Ekologická stopa je měřítkem lidského nároku na zemský ekosystém. Jde o standardizované měřítko potřeby přírodního kapitálu, který může být porovnán s planetární ekologickou schopností se regenerovat. Ekologická stopa je uměle vytvořená jednotka, která určuje, kolik metrů čtverečních Země potřebuje člověk k dané činnosti, či kolik metrů čtverečních Země potřebuje pro svůj život. Jednotka v sobě obsahuje vše od získání potravin, dopravu až po odpad, který člověk vyprodukuje. Pro výpočty na úrovni města, státu, celé Země se používá jednotka globální hektar. Koncept ekologické stopy byl vytvořen, aby odpověděl na otázku, zda lidská populace žije v hranicích únosné ekologické kapacity či nikoliv, a aby odhadl (ve formě plochy) dopad, jaký mají aktivity člověka na přírodu. Každý spotřebovává přírodní zdroje ve formě jídla, energie a materiálů, čímž zatěžuje nosnou ekologickou kapacitu. V posledních desetiletích se stále častěji ozývají varovné hlasy některých vědců upozorňující na skutečnost, že lidský tlak na přírodní zdroje již nosnou kapacitu překračuje [[http://cs.wikipedia.org/wiki/Ekologick%C3%A1\\_stopa](http://cs.wikipedia.org/wiki/Ekologick%C3%A1_stopa)].

<sup>2</sup> U soukromé školy – podnikatelského subjektu - budou zřejmě zvolena jiná měřítka tak, aby vedla k uspokojení cílů shareholderů.



## Testový sešit ke kapitole Systém strategického vyladění organizace – Balanced Scorecard

Doplňujúce inštrukcie:

Pre otvorenie niektorých prepojení v testoch je potrebné internetové pripojenie.

### Literatúra

KAPLAN, R., S., NORTON, D. P. (2001): *The strategy – focused organization. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment.* Harvard Business School.

Zdroj [on line] [cit. 2014-11-09]

[http://www.partnerstvi-vysocina.cz/files/BSC/BSC\\_Vysocina\\_manual.pdf](http://www.partnerstvi-vysocina.cz/files/BSC/BSC_Vysocina_manual.pdf)

Zdroj [on line] [cit. 2014-11-08]

<http://www.dobrapraxe.cz/cz/kraj/vsetin-zpracovani-dynamickeho-strategickeho-planu-mesta-pomoci-metody-ballanced-scorecad-bsc>

Zdroj [on line] [cit. 2014-11-08]

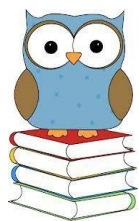
[recepis.cz/ke\\_stazeni/pripadovastudienemocnice.pdf](http://recepis.cz/ke_stazeni/pripadovastudienemocnice.pdf)

[http://cs.wikipedia.org/wiki/Ekologick%C3%A1\\_stopa](http://cs.wikipedia.org/wiki/Ekologick%C3%A1_stopa)

[http://www.youtube.com/watch?v=ZIB\\_-a47PMI](http://www.youtube.com/watch?v=ZIB_-a47PMI)

<http://www.youtube.com/watch?v=Ee32An4IV90>

<http://www.youtube.com/watch?v=m6fXOjdSF-Q>



Riziko je nedílnou součástí strategického plánování a řízení organizace. Je spojeno na jedné straně s dosažením zvláště dobrých výsledků hospodaření, na druhé straně je doprovází možnost neúspěchu. Faktory, které vystupují jako příčiny či zdroje rizika, se označují jako faktory rizika nebo rizikové faktory.

Riziko je klasifikováno z různých hledisek. A to riziko podnikatelské a čisté, systematické (tržní) a nesystematické (jedinečné), ovlivnitelné a neovlivnitelné, vnitřní a vnější, technické, výrobní, ekonomické, tržní, finanční, sociálně politické. Číselnými charakteristikami rizika jsou pravděpodobnost nedosažení hodnoty kritéria, hodnoty kritéria, které budou překročeny se zvolenou pravděpodobností a statistické charakteristiky variability kritéria jako rozptyl, směrodatná odchylka a variační koeficient.

Základní fáze managementu rizika tvoří: identifikace rizikových faktorů a stanovení jejich významnosti, stanovení rizika podnikových aktivit, příprava a realizace opatření ke snížení rizika, operativní řízení rizika.

Identifikaci rizikových faktorů usnadní rozčlenění činnosti do procesů, stanovení oblastí jejich zranitelnosti, zpochybňování významných faktorů považovaných v minulosti za jisté. Nástroje: skupinová diskuse, strukturované pohovory, kontrolní seznamy, kauzální analýza. Významnost rizikových faktorů je stanovena expertním hodnocením nebo analýzou citlivosti.

Velikost rizika aktivit organizace lze vyjádřit dvěma způsoby. První je založen na stanovení odolnosti (robustnosti) organizace vůči nepříznivým změnám okolí a její pružnosti (flexibility) vůči těmto změnám.

Druhý způsob vychází z posouzení finanční stability organizace pomocí peněžních toků při sestavení varovných scénářů kvalitativních nebo kvantitativních.

Opatření ke snížení rizika se orientují na prevenci rizika, tj. eliminace nebo snížení pravděpodobnosti výskytu (preventivní, ofenzivní opatření) nebo na zmírnění nepříznivých vlivů (nápravná, defenzivní opatření). Nápravná opatření se realizují v předstihu nebo mají charakter plánů korekčních (kontingenčních, krizových) opatření, tj. postupy v okamžiku výskytu rizika, krize.

Základní opatření ke snížení rizika: diverzifikace, zvyšování flexibility, dělení rizika, transfer rizika, pojištění, termínové zajišťování, etapová příprava a realizace projektů, specifické přístupy snižování tržních a exportních rizik. Soubor opatření ke snížení rizika představuje rizikovou politiku organizace (*risk policy*). Je třeba respektovat náklady spojené s přípravou opatření ke snížení rizika.

Náplní operativního řízení rizika je systematické sledování externích i interních faktorů, jejichž vývoj by mohl ohrozit činnost organizace a realizaci připravených plánů při výskytu rizikových (krizových) situací.

Krize mají společné charakteristiky. Jsou rozkladné, negativní, rozdělují, vyvolávají zkreslené dojmy. Každá organizace by měla znát své slabiny (mít zmapováno „minové pole“), neboť tyto mohou být zdrojem potenciální krize. Jsou čtyři obecné základní strategie reakce



na krizi: být pasivní, zaujmout odmítavý postoj, odpovědět a bránit se, přejít do ofenzívy. Když krize skutečně nastane, je velmi důležitá komunikace vnitřní i vnější. Podmínkou úspěšného řízení krize je identifikace jejích zdrojů. Typickým znakem krizového managementu je centralizace řízení. Jsou používány nástroje taktického a strategického charakteru. Postup revitalizace je zpracováván ve variantách. Příprava na krizi zahrnuje mimo jiné analýzu současného stavu, vypracování plánu, scénářů, ohodnocení krizových míst, stanovení a přípravu krizových týmů.



««« ZOPAKUJTE SI

1. Lze diverzifikovat každé riziko?
2. Souvisí délka období s pravděpodobností výskytu rizika?
3. Je možné, aby se nefinanční dopad výskytu rizika objevil ve finančních výkazech organizace?
4. Implementovat opatření ke snížení podnikatelského rizika je určitě důležité pro každou organizaci. Zamyslete se nad tím, co je zásadní při formulaci a zavádění těchto opatření.
5. Jaké jsou parametry rizika?
6. K čemu slouží analýza citlivosti?
7. Jaké jsou obecné strategie překonávání krize?



««« AKTIVITY

## 1 Analýza rizik kvalitativní vs. kvantitativní

### Úkol 1

V následující tabulce doplňte + (jako výhoda) nebo – (jako nedostatek) příslušné analýzy.

	Kvalitativní analýza	Kvantitativní analýza
Náročnost na výpočet (zdroje, čas)		
Transparentnost provedení		
Náklady na provedení		
Náročnost na SW, případně další prostředky hmotné a nehmotné mimo níže uvedených		
Náročnost na lidské zdroje		
Náročnost na čas na provedení		
Kontrola nákladů na protiriziková opatření, akce		
Přesnost výsledků		



### Námět na odpověď - A jaký je Váš názor? – úkol 1

Nepočítejte plusy a mínusy ve snaze zjistit, která metoda je lepší! Metody se navzájem doplňují. Kvalitativní analýzu provedeme v okamžiku, kdy potřebujeme rychle zhodnotit a určit největší rizika. Po jejich identifikaci nastoupí kvantitativní analýza, která je detailně prozkoumá.

## 2 Popis rizika Úkol 2

Tabulka se vztahuje k systému řízení rizik v orgánech veřejné správy. Doplňte u vytypovaných skupin rizik jejich identifikaci, koho/čeho se týkají a možnosti obrany proti nim. U každé skupiny rizik je dán příklad.

Skupina rizik	Identifikace rizika	Týká se koho/čeho	Opatření
Lidé	Nekompetentnost	Všichni zaměstnanci	Vstupní školení
Majetek	Živelní pohroma	Hmotný a nehmotný majetek	Pojistné smlouvy
Peněžní prostředky	Krádež	Pokladna	Bezpečnostní opatření
Provoz	Neúčinné postupy	Všechny činnosti	Interní audit
Politická rizika	Moc	Určití zaměstnanci	Inspekce
Právní rizika	Veřejné zakázky	Určití zaměstnanci	Kontrola
Informační rizika	Informační systém	Všechny údaje v IS	Zajištění ochrany
Služba ve veřejném zájmu	Poškození pověsti	Všechny činnosti	Výběr a kontrola zaměstnanců



### Námět na odpověď - A jaký je Váš názor? – úkol 2

## 3 Identifikace a hodnocení potenciálních rizik pro orgán veřejné správy - návod pro případovou studii

Koordinátor (vedoucí útvaru) řízení rizik vybere tým, který se bude podílet na řešení problematiky. Do týmu budou určitě patřit vedoucí zaměstnanci a interní auditoři.

Jako vedoucí zaměstnanci orgánu veřejné správy identifikujete rizika v rámci procesu (útvaru, odboru), který řídíte a za který jste odpovědní (při identifikaci můžete vycházet

z tabulky z úkolu 2). V rámci moderované diskuse s blízkými spolupracovníky označíte pravděpodobnost výskytu každého identifikovaného rizika jako:

1. téměř nemožné,
2. výjimečně možné,
3. běžně možné,
4. pravděpodobné,
5. hraničí s jistotou.

Při odhadu pravděpodobnosti výskytu budete vycházet ze statistiky za zvolené období (např. předchozích pěti let) a stanovíte hranice pro zařazení do skupin 1 až 5 a vnímání dopadu rizika jako:

- 0 – zvládaný,
- 1 – téměř neznatelný,
- 2 – drobný,
- 3 – významný,
- 4 – velmi významný,
- 5 – nepřijatelný.

Pro zařazení do skupin 0 až 5 si stanovíte hranice v peněžním vyjádření podle rozsahu škod, které realizované riziko napáchá, včetně souvisejících nápravných opatření (např. náklady na zakoupení nového zařízení zničeného požárem, náklady způsobené výpadkem činnosti apod.).

Na základě identifikace rizik a jejich ohodnocení sestavíte tabulku 1:

<b>Proces (odbor/útvár):</b>				
<b>Označení rizika</b>	<b>Popis rizika</b>	<b>Koho/čeho se týká</b>	<b>P-st výskytu (1-5)</b>	<b>Dopad (0-5)</b>

Sestavenou tabulku 1 stejně jako ostatní vedoucí zaměstnanci předáte koordinátorovi.

Výstupem následujícího brainstormingu je tabulka 2.

<b>Proces (odbor/útvár)</b>	<b>Označení rizika</b>	<b>Poznámky z diskuse</b>	<b>P-st výskytu (1-5)</b>	<b>Dopad (0-5)</b>
Aktuálně vysoká úroveň rizika				
Aktuálně střední úroveň rizika				
Aktuálně nízká úroveň rizika				

Na základě této tabulky 2 jsou týmem pod vedením koordinátora dále rizika seřazena do skupin:

- a) Rizika řízená a zvládaná vrcholovými vedoucími zaměstnanci (vysoká a střední rizika).
- b) Rizika řízená a zvládaná ostatními vedoucími zaměstnanci (zbývající střední a nízká rizika).
- c) Rizika nepřijatelná, zbytečná, tj. rizika z nedokonalého řízení a kontroly, z neplnění odpovědností, z nedbalosti.

První skupina rizik je podrobena dalšímu testování významnosti. Testování zajistí koordinátor. Pro rizika druhé skupiny jsou zpracována opatření k jejich zvládnutí. Opatření zpracují vedoucí zaměstnanci odpovědní za procesy (odborníky), ve kterých se rizika vyskytují.

Seznam rizik ze třetí skupiny je podkladem pro okamžité rozhodnutí vrcholového vedení orgánu veřejné správy k neodkladnému odstranění těchto rizik.

Vysoká a střední rizika budou podrobena dalšímu testování významnosti. Koordinátor a vedoucí interní auditor, případně za součinnosti dalších expertů, stanoví rizikové faktory a jejich váhu. Vytvořenou bodovací tabulku 3 předá k vyplnění určeným vedoucím zaměstnancům (počet je podle velikosti orgánu veřejné správy, cca 10 zaměstnanců). Tabulka je zpracována zvlášť pro vysoká a pro střední rizika.

Tabulka 3

Číslo položky	Proces (odbor/ útvar)	Označení rizika	Významnost rizikového faktoru	Rizikové faktory a jejich váha						Skóre
				1.	2.	3.	4.	5.	6.	
				0,15	0,25	0,20	0,15	0,15	0,10	
1.										
2.										

Příklad rizikových faktorů:

1. Identifikace v nálezech předchozích auditů
2. Komplexnost důsledků dopadu pro orgán veřejné správy
3. Celková závažnost dopadu na důvěryhodnost orgánu
4. Nákladnost dohledu pro eliminaci rizika (čas, lidé, technika)
5. Potřeba dodatečných finančních zdrojů pro eliminaci rizika
6. Potřeba jiných zdrojů pro eliminaci rizika (organizační struktura, změna sběru dat)

Váha rizikového faktoru vyjadřuje jeho relativní vliv a příspěvek k celkovému efektu realizovaného rizika. Suma vah jednotlivých faktorů se rovná jedné.

Významnost rizikového faktoru vyjadřuje význam faktoru pro rozvoj orgánu veřejné správy a plnění jeho záměrů a cílů. Obvykle se uvádí v rámci stupnice 0 až 5, kdy:

- 0 – nelze aplikovat
- 1 – minimální vliv

## 5 – maximální vliv

Skóre získáme, když váhu rizikového faktoru vynásobíme významností rizikového faktoru.

Vybraní vedoucí zaměstnanci určí **významnost rizikového faktoru** a vypočítají **skóre**. Je proto vhodné vytvořit tuto tabulku v Excelu.

Koordinátor zprůměruje individuální ocenění. Takto je zjištěn interval bodového rozpětí min a max. Výsledek je rozdělen na třetiny a takto získáme orientační rozhraní mezi vysokou, střední a nízkou úrovní rizik. V rámci týmu dochází ještě k úpravě stupně významnosti rizik. Pořadí výsledků priorit rizik je upraveno po diskusi ve vrcholovém vedení a schválení pořadí vedoucími zaměstnanci (tabulka 4).

Tabulka 4

Pořadí	Úroveň rizika	Číslo položky	Proces (odbor/útvár)	Označení rizika	Skóre
1.	Vysoká	5.			
6.		18.			
7.	Střední	1.			
12.					
13.	Nízká				
18.					

Tímto jsme získali celkový přehled o ohrožení orgánu veřejné správy a jeho rizikových faktorech. Přehledné je grafické zpracování mapy rizik.

Další postup bude záviset na zpracované koncepci politiky rizikového managementu. Příslušní vedoucí pracovníci budou zpracovávat návrhy opatření na eliminaci či zmírnění vlivu dopadu rizik, včetně opatření nápravných. Obvykle se volí mezi taktikou vyvarování se rizika (zákaz rizikových aktivit), udržení stávající míry rizika (akceptaci současného stavu), redukce rizika (snižování pravděpodobnosti vzniku nežádoucí události) a přenos rizika (snížení velikosti např. pojištěním).

## POROVNEJME SI NÁZORY NA ŘEŠENÍ ÚKOLŮ



### A jaký je Váš názor? – úkol 1

	Kvalitativní analýza	Kvantitativní analýza
Náročnost na výpočet (zdroje, čas)	+ jednodušší	- náročnější
Transparentnost provedení	- diskutabilní	+ transparentní
Náklady na provedení	+ celkově levnější	- celkově dražší
Náročnost na SW, případně další prostředky hmotné a nehmotné mimo níže uvedených	+ nenáročná na SW vybavení	- náročná na SW vybavení
Náročnost na lidské zdroje	+ méně náročná	- náročná
Náročnost na čas na provedení	+ časově nenáročná	- náročná
Kontrola nákladů na opatření, akce	- horší kontrola	+ lepší kontrola
Přesnost výsledků	- málo přesná	+ vcelku přesná

Kvalitativní analýza rizik je méně náročná na zdroje. Je to dáno především proto, že hodnotu není třeba vyjadřovat v penězích stejně jako možnou škodu v případě uskutečnění hrozby. To však snižuje možnost kontroly nákladů při výběru vhodných opatření k eliminaci škod způsobených realizovanou hrozbou.

U kvantitativní analýzy jsou zvýšeny náklady na zdroje, neboť výsledkem je vyjádření hodnoty aktiva a rovněž možné škody v penězích. Na druhé straně však dosahuje poměrně přesných výsledků v závislosti na odhadu pravděpodobnosti výskytu dané hrozby a výši škody.



### A jaký je Váš názor? – úkol 2

Možné doplnění:

Skupina rizik	Identifikace rizika	Týká se koho/čeho	Opatření
Lidé	Nekompetentnost	Všichni zaměstnanci	Vstupní školení Zásady bezpečnosti a hygieny práce Plány zaměstnanosti Pojištění odpovědnosti zaměstnavatele Popisy pracovních míst
	Nepozornost		
	Neinformovanost		
	Úplatnost		
	Sřet zájmů		
	Zneužití pravomoci		
	Závislost na		

	návykových látkách		Etický kodex
	Úraz		
	Nemoc z povolání		
	Neetické chování		
Majetek	Živelní pohroma	Hmotný a nehmotný majetek	Pojistné smlouvy Protipožární předpisy Povodňové plány
	Krádež		
	Terorismus		
Peněžní prostředky	Krádež	Pokladna	Bezpečnostní opatření Vnitřní kontrola Způsoby ručení Dohody o hmotné odpovědnosti
	Podvod		
	Nedbalost		
Provoz	Neúčinné postupy	Všechny činnosti Všichni zaměstnanci Rozpočet	Interní audit Kontrolní činnosti
	Špatné informace		
	Složitě procesy		
	Nepřijatelné využívání zdrojů		
Politická rizika	Moc	Určití zaměstnanci Veřejné prostředky Soukromé finanční aktivity	Inspekce Kontroly
	Vlastnické vztahy		
Právní rizika	Veřejné zakázky	Určití zaměstnanci	Kontrola Dohody o hmotné odpovědnosti
	Daňové předpisy		
	Ochrana dat		
	Rozpočtová pravidla		
	Smlouvy		
Informační rizika	Informační systém	Všechny údaje v elektronickém IS Všechny písemné záznamy	Zajištění ochrany z hlediska SW Bezpečnostní opatření (živly, krádež)
	Archivování		
Služba ve veřejném zájmu	Poškození pověsti	Všechny činnosti Kontrakty s dodavateli interními i externími Partnerské vztahy	Výběr a kontrola zaměstnanců Pracovní postupy Nabídková výběrová řízení Standardní formy smluv
	Kontrakty - smlouvy		



## Testový sešit ke kapitole Akceptování rizika v organizaci

Doplňující inštrukcie:

Pre otvorenie niektorých prepojení v testoch je potrebné internetové pripojenie.

### **Zajímavé informace:**

MMR Prirucka rizeni **rizik** RPS

**Mapa Rizik** Zabraňujících

Mhmp\_zaverecna zprava\_FINAL.doc

<http://www.braintools.cz/identifikace-a-popis-rizik.htm#.U6FwCILy7Gi>

[http://wiki.bezkorupce.cz/wiki/protikorupcni\\_strategie](http://wiki.bezkorupce.cz/wiki/protikorupcni_strategie)

[krajbezkorupce.cz/Uploads/890-7-protikorupcni\\_strategie\\_jmkdoc.aspx](http://krajbezkorupce.cz/Uploads/890-7-protikorupcni_strategie_jmkdoc.aspx)

<http://www.hefce.ac.uk/whatwedo/reg/assurance/guidance/risk/>





#### ««« SÚHRN KAPITOLY

Koncept společenské odpovědnosti se začíná ve světě formovat až v posledních desetiletích, no příklady takzvaných dobrých praxí můžeme nalézt již daleko dříve, než byl koncept teoreticky definován. Tak jako byl na českém a slovenském území považován za průkopníka CSR Tomáš Baťa, ve Spojených státech amerických je za něho považován například Henri Ford. Koncept společenské odpovědnosti firem vybízí firmy k aktivitě, která preferuje propracovanou dárcovskou strategii orientovanou zpravidla na podporu celé konkrétní komunity spíše než jednorázovou (a chaotickou) podporu nesourodých sociálních projektů. Cílem je širší podpora komunity, resp. občanů a pracovníků žijících v lokalitě, rozvoj zdravého životního stylu a prostředí, podpora aktivizačních činností, které pomáhají návratu k „normálnímu životu“ u různých znevýhodněných sociálních skupin jako jsou lidé zdravotně postižení či osoby se specifickými sociálními problémy. Aktivity CSR a problémy s nimi spojené v oblastech podnikání nejlépe vystihuje citát Ernesta Hemingwaye, který říká že „*Velké ideály nepotřebují jen křídla, ale též vhodný terén, z něhož by mohly vzlétnout*“.



#### ««« ZOPAKUJTE SI

1. Kdy nalézá společenská odpovědnost organizací (firem) své kořeny?
2. Jakými hlavními oblastmi se společenská odpovědnost organizací (firem) zabývá?
3. Vyjmenujte nejčastější formy firemní filantropie?



#### ««« AKTIVITY

1

#### Téma pro diskuzi

Jaké principy působnosti společenské odpovědnosti znáte? Zhodnoťte, který princip je dle vašeho názoru nejdůležitější a proč?

2

#### Téma pro diskuzi

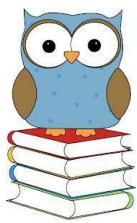
Pokuste se charakterizovat metody hodnocení CSR a zhodnoťte jejich přínos pro organizace i komunitu ve které organizace působí.

### 3 Oblasti společenské odpovědnosti

**Cíl.** Rozlišit aktivity podle klíčových oblastí společenské odpovědnosti.

**Postup.** Zařaďte správně aktivity do klíčových oblastí Společenské odpovědnosti. Aktivity: zneužívání informací, investice do ekologických technologií, firemního dobrovolnictví, ochrana přírodních zdrojů, zaměstnanecké politiky, rovnoprávnost žen a mužů, akce proti úplatkářství, potírání kartelových dohod, dodržování etických kodexů, firemní filantropie, ekologická firemní kultura, regulace reklamy, ekologická výroba, osvěta a vzdělávání, třídění odpadu. Diskutujte o jednotlivých oblastech společenské odpovědnosti.

Ekonomická oblast	Sociální oblast	Environmentální oblast



Pochopenie samého seba a druhých ľudí vedie ku schopnosti interakcie, nadväzovania a pestovania dlhodobých a pozitívnych vzťahov na formálnej i neformálnej úrovni. Zabezpečuje prijateľnú pracovnú atmosféru a efektívne dosahovanie cieľov organizácie. V prostredí organizácie sa znalosť a pochopenie sociálno-psychologických aspektov vedenia ľudí považuje za súčasťou výbavy moderného manažéra. Práve preto je potrebné vytvárať predpoklady pre identifikovanie a cielené rozvíjanie spôsobilostí užitočných pre interpersonálne vzťahy a zvyšovanie výkonu, teda sociálne, komunikačné a manažérske spôsobilosti.

Pojem sociálne spôsobilosti možno definovať ako na cieľ orientované, naučené správanie, na základe ktorého môže jednotlivец realizovať interakciu s inými osobami a fungovať efektívne v rôznych sociálnych kontextoch (Sheridan, Walker, 1999). Sociálne spôsobilosti sa teda vnímajú ako naučené, účelové správanie riadené želanými výsledkami, ktoré je interaktívne, keďže sa vyskytuje v obojstrannom recipročnom medziľudskom vzťahu a funkčné, nakoľko cieľová skupina ho vníma (Mesárošová et al, 2008). V pracovnom prostredí ide o oprávnenosť a pripravenosť manažéra pracovať s ľuďmi, rozumieť im a podmienkam, v ktorých pôsobia, komunikovať s nimi, ovplyvňovať ich a podporovať ich (Mikuláščík, 2008). Sociálne spôsobilosti pomáhajú zvládať rôzne problémové situácie, pracovné činnosti, nadväzovať a udržiavať medziľudské vzťahy, porozumieť pracovnému prostrediu, pracovným podmienkam, v ktorých dochádza k vzájomnému ovplyvňovaniu ľudí odolným voči frustrácii a stresu, ale aj tým, ktorí potrebujú pomoc a podporu. Jarošová et al (2005) ku sociálnym spôsobilostiam radí *učenie, ochotu k sebapoznávaniu a prácu na sebe samom*, čo je predpokladom *schopnosti poznávania a porozumenia iných*, ich rozvojových cieľov a potrieb, resp. odporúča nasmerovanie tréningu sociálnych spôsobilostí k aktivitám na podporu efektívneho učenia a vzdelávania ľudí v organizáciách, adekvátnemu sebapoznávaniu a sebareflexii, interpersonálnej percepcii a zákonitostiam poznávania iných ľudí. Mesárošová et al (2008) uvádza ako príklady sociálnych spôsobilostí tzv. elementárne spôsobilosti ako *sebapoznávanie, sebauvedomenie, sebaodhalenie a poznanie iných*, ale aj náročnejšie spôsobilosti ako *zvládanie záťažových situácií, asertívne konanie, riešenie problémov a kreativitu*.

Hlavnou náplňou práce manažéra je komunikácia. Prostredníctvom nej prikazuje, organizuje, rozhoduje, riadi motivuje kritizuje (Mikuláščík, 2008). Mnohé výskumy potvrdzujú, že zamestnanci v organizáciách veľmi kriticky vnímajú práve komunikačné spôsobilosti svojich nadriadených a deklarujú ich priamy vplyv na ich výkon. Z pohľadu teórie sú komunikačné spôsobilosti integrálnou súčasťou sociálnych spôsobilostí, nakoľko zohrávajú kľúčovú úlohu vo vzťahoch na pracovisku. Mesárošová a kol. (2008) k nim radí *spôsobnosť vyjadriť, (komunikovať) pozitívny postoj ku klientovi, zvládanie neverbálnych signálov, informačná spôsobilosť, jasná verbálna komunikácia, presvedčivosť, zvládanie*

*námietok, písomná komunikácia, konštruktívna kritika, Šuleř (2008) počúvanie, kladenie otázok, testovanie porozumenia, sumarizovanie a využívanie mlčania.* K najčastejšie v praxi požadovaným komunikačným spôsobilostiam v súčasnosti patrí aj *znalosť cudzích jazykov.* Treba tiež pripomenúť, že pri vykonávaní manažérskych funkcií manažér využíva niekoľko profesionálnych komunikačných spôsobilostí, ktorými deklaruje svoju odbornosť, prax, asertivitu i empatiu, sociálnu i emočnú inteligenciu: *schopnosť používať odborné termíny a obsahovo vymedzené kategórie daného odboru, schopnosť používať špecifické verbálne aj neverbálne výrazové prostriedky, schopnosť používať komunikačné techniky a nástroje, schopnosť jasne definovať komunikačný zámer, schopnosť riešiť komunikačné konflikty, ktoré v rámci komunikačného procesu vznikli* (Szarková, 2002). Na základe uvedeného možno konštatovať, že komunikácia zameraná na výmenu informácií a zdieľanie významov s cieľom porozumenia a dorozumenia, na ovplyvňovanie a presvedčanie iných s cieľom dosiahnutia konsenzu, na predchádzanie nedorozumení na verbálnej i neverbálnej úrovni s cieľom vzájomnej interakcie je nezameniteľným, nenahraditeľným a bezpochyby účinným nástrojom pri vedení ľudí.

V súvislosti so sociálnymi a komunikačnými spôsobilosťami je potrebné hovoriť aj o manažérskych spôsobilostiach. Napr. *odbornosť a prax s vedením a organizovaním ľudí* sú častými požiadavkami subjektov z hospodárskej praxe pri obsadzovaní voľných pracovných miest manažérov (Tej, 2010). Umenie sociálnej interakcie a sociálnej komunikácie v pracovnom prostredí zo strany manažéra sa dnes považuje za samozrejmosť rovnako ako *tímová spolupráca, schopnosť riešenia problémov* či *analytické myslenie*. Podľa odbornej literatúry ide o „komplexné schopnosti a ďalšie predpoklady (najmä motivácia) podávať manažérsky výkon“ (Kubeš et al, 2004, s. 12). Hrehová a Bolfíková (2009) akcentujú *odborné, interpersonálne, koncepčné, diagnostické a analytické schopnosti* manažéra, Daft (2010) spomína *koncepčné, sociálne a technické* manažérske spôsobilosti. Koncepčné spôsobilosti (Conceptual Skills) sú podľa neho potrebné zvlášť vo vrcholovom manažmente (*rozhodovanie, inovácia, alokácia zdrojov*), sociálne spôsobilosti (Human Skills) sú dôležité najmä na strednej úrovni manažmentu (*riešenie konfliktov na pracovisku, komunikácia, motivácia*), technické zručnosti (Technical Skills) sú využiteľné najmä u manažérov, ktorí majú na starosti proces výroby (*technológie postupu výroby daného výrobku*). Z pohľadu požiadaviek subjektov z praxe na absolventov vysokých škôl sú najžiadanejšími manažérskymi spôsobilosťami na Slovensku *odbornosť, schopnosť riadiť a viesť, schopnosť riešiť problémy, tímová spolupráca, samostatnosť a analytické myslenie* (porov. Ferencová, 2012 a, b). Pri práci v nadnárodných spoločnostiach a organizáciách je zasa požadovaná *interkultúrna spôsobilosť* (Bednárová et al, 2012), resp. transnárodné kompetencie (Průcha, 2010), ktoré predstavujú schopnosť vstupovať do interkultúrnych či dokonca multikultúrnych sociálnych situácií, schopnosť pochopiť ich z hľadiska všetkých existujúcich kultúrnych dimenzií, schopnosť primerane ich zvládať a v ich kontexte úspešne riešiť vecné úlohy (Nový, Schroll-Machl, 1999).

Sociálne, komunikačné a manažérske spôsobilosti človeku pomáhajú efektívne jednať s inými ľuďmi, predchádzať konfliktom, podnecujú jeho motiváciu k práci, jeho tvorivé myslenie, skvalitňujú vzťahy medzi ľuďmi na všetkých stupňoch riadenia a zároveň prinášajú väčšie uspokojenie z výsledkov práce, zvyšujú sebavedomie zamestnancov, podnecujú rozvoj

ich osobností a to nielen v pracovnej oblasti, ale vo všetkých oblastiach ich života (Jarošová et al, 2005). Spomínané spôsobilosti majú svoje nezastupiteľné miesto aj v európskej verejnej správe. Pri kontakte s cieľovými skupinami z rôznych národov a národností, pri interakcii s predstaviteľmi rôznych kultúr a hodnotových systémov je ich využívanie prostriedkom k dosiahnutiu významných medzinárodných úspechov a dohôd.



#### ◀◀◀ ZOPAKUJTE SI

1. Vysvetlite dôležitosť sociálnych spôsobilostí pri interakcii ľudí v pracovnom prostredí.
2. Uveďte príklady sociálnych spôsobilostí využívaných v európskej verejnej správe.
3. Charakterizujte komunikačné spôsobilosti.
4. Uveďte príklady komunikačných spôsobilostí požadovaných inštitúciami európskej verejnej správy pri obsadzovaní voľných pracovných miest.
5. Definujte manažérske spôsobilosti.
6. Uveďte 10 manažérske spôsobilostí, ktoré tvoria profil medzinárodného manažéra.



#### ◀◀◀ AKTIVITY

1

### Využitie komunikačných spôsobilostí v európskej verejnej správe pri komunikácii s občanom, klientom

**Cieľ.** Zopakovať teóriu v oblasti komunikačných spôsobilostí a ich uplatnenia pri komunikácii s občanom, klientom v oblasti európskej verejnej správy.

Podľa informácií na Portáli vysokých škôl sa absolventi bakalárskeho študijného programu Európska verejná správa“ v študijnom odbore Verejná politika a verejná správa môžu uplatniť ako odborníci vo všetkých zložkách verejnej správy a verejného sektora v Slovenskej republike, v inštitúciách Európskej únie, ale aj v rôznych medzinárodných organizáciách. Počas vysokoškolského štúdia totiž získavajú teoretické vedomosti z oblasti verejnej správy a vedných odborov s ňou súvisiacich (politológia, sociológia, právo, ekonómia), a to s dôrazom na fungovanie Európskej únie. „Vedomostný prehľad absolventa bude zahŕňať vzájomnú prepojenosť a znalosť politologicko-sociologických princípov fungovania verejnej správy v demokratickom štáte, osobitne v Slovenskej republike a Európskej únii, ústavno-právne východiská verejnej správy so zameraním na štátnu správu a územnú samosprávu, ako aj ekonomické princípy a súvislosti, vrátane organizačných otázok a manažmentu a ich praktického uplatňovania v reálnej praxi verejnej správy.“ (PortálVS.sk, Študijný program: európska verejná správa, 2014)

Okrem zručností potrebných pre výkon funkcií v európskych štruktúrach verejnej správy (spracovanie a štatistické vyhodnocovanie analýz, plánovanie a organizovanie procesov a činností, aplikovanie noriem práva Európskej únie súvisiace s problematikou verejnej správy praxe, atď.) má absolvent ovládať a využívať zásady a princípy komunikačnej spôsobilosti, a to tak vo vnútri organizácie, ako aj vo vzťahu k občanovi, klientovi, na pozícii pracovníka verejnej správy, poskytovateľa služieb.

Pri prvom kontakte s občanom, klientom v organizácii európskej verejnej správy poskytujúcej verejné služby je nevyhnutné uplatniť komunikačné spôsobilosti na vysokej profesionálnej úrovni tak, aby boli uspokojené všetky požiadavky občana, klienta, na ktoré má nárok.

## Úlohy

1. Uveďte aspoň 6 komunikačných spôsobilostí, ktoré je nevyhnutné uplatniť pri komunikácii s občanom, klientom pri prvom stretnutí. Poradie uvádzaných komunikačných spôsobilostí voľte podľa dôležitosti, svoju voľbu zdôvodnite.
2. Na základe princípu hrania rolí sa zahrajte na vysokoškolského pedagóga, vytypujte komunikačné spôsobilosti a navrhnite kreatívne spôsoby ich rozvíjania počas vysokoškolského štúdia. Svoje návrhy predostrite kolegom v študijnej skupine a uvádzajte argumenty, kvôli ktorým by ich mali prijať ako najlepšie.

2

## Odborný referent v európskej verejnej správe – požiadavky na obsadenie pracovného miesta

**Cieľ.** Identifikovať sociálne, komunikačné a manažérske spôsobilosti, ktoré sú praxou požadované na obsadenie miesta odborného referenta európskej verejnej správy a vysvetliť ich dôležitosť pre prax.

Podľa Európskeho úradu pre výber pracovníkov prijímajú inštitúcie Európskej únie (EÚ) rozhodnutia, ktoré ovplyvňujú životy 500 miliónov ľudí v 28 krajinách EÚ. Práve preto je výber pracovníkov v európskej verejnej správe veľmi dôležitý a náročný vzhľadom na požadované spôsobilosti potenciálnych zamestnancov v tejto oblasti.

Jedným z najčastejšie obsadzovaných pracovných miest v európskej verejnej správe je miesto odborného referenta. Takéto miesta sú obsadzované napr. v Európskej komisii, GR INFSO, v Európskej komisii, GR pre energetiku, v Európskom parlamente, ľudské práva, atď. Náplňou práce takéhoto pracovníka je: vypracúvanie analýz politík, realizácia pracovných projektov a programov v celej Európe, koordinácia práce v jednotlivých oddeleniach a práce s externými zainteresovanými stranami, úzka spolupráca so subjektmi s rozhodovacími právomocami, riadenie ľudských a finančných zdrojov. K nevyhnutným požiadavkám na obsadenie miesta odborného referenta patria: dobrá znalosť **aspoň 2 európskych jazykov** (jedným z nich musí byť angličtina, francúzština alebo nemčina), **titul** (alebo získanie titulu v príslušnom odbore), niekoľko rokov **príslušných skúseností** v tejto oblasti (Careers with the European Union by the European Personnel Selection Office, 2013). Pri obsadzovaní voľných pracovných miest má prax presne stanovené požiadavky na potenciálnych zamestnancov, vrátane absolventov vysokých škôl. Požiadavky na spôsobilosti formulované

v inzerátoch (v praxi) však často terminologicky nekorešponujú s kategorizáciou a klasifikáciou spôsobilostí, kompetentností, príp. kompetencií používanými na akademickej pôde (v teórii). Ich identifikácia teda môže byť problematická a zmätočná. Napriek tomu sú sociálne a v rámci nich i manažérske a komunikačné spôsobilosti nevyhnutnou súčasťou výbavy zamestnancov v európskej verejnej správe, odborných referentov nevynímajúc. Ide totiž o spôsobilosti nevyhnutné pri práci s ľuďmi, v internom i externom prostredí inštitúcií Európskej únie.

## Úlohy

1. Na základe požiadaviek praxe na obsadenie pracovného miesta odborný referent formulovaných Európskym úradom pre výber pracovníkov identifikujte sociálne a v rámci nich manažérske a komunikačné spôsobilosti, ktoré by mal mať uchádzač o dané pracovné miesto v európskej verejnej správe. Popíšte, s akým problémom ste sa stretli pri identifikovaní požiadaviek zo strany zamestnávateľa pokiaľ ide o terminológiu v oblasti sociálnych, manažérskych a komunikačných spôsobilostí. Po identifikovaní požadovaných spôsobilostí vysvetlite ich dôležitosť pre prax.
2. V trojčlenných skupinách vytvorte inzerát na obsadenie ľubovoľného pracovného miesta v európskej verejnej správe tak, že jeden z trojice bude zbierať údaje o subjekte, ktorý voľné pracovné miesto ponúka na trhu práce, druhý z trojice vytvorí opis pracovného miesta a tretí z trojice vymenuje požiadavky na jeho obsadenie, to všetko v súlade s teoretickými vedomosťami.

## **3 Výber a nábor zamestnancov v inštitúciách a agentúrach Európskej únie**

**Cieľ.** Získať prehľad o výbere a náboře zamestnancov v inštitúciách a agentúrach Európskej únie a o miestach výkonu práce, ako aj o službách poskytovaných novým zamestnancom v európskej verejnej správe pri presťahovaní sa z materskej krajiny do miesta výkonu práce prostredníctvom asistenčných kancelárií. Identifikovať sociálne, komunikačné a manažérske spôsobilosti, ktoré majú mať zamestnanci spomínaných inštitúcií s ohľadom na výkon ich práce.

Výber zamestnancov na prácu v inštitúciách Európskej únie (EÚ) prebieha na základe informácií z Európskeho úradu pre výber pracovníkov prostredníctvom centralizovaného náborového procesu alebo prostredníctvom náboru zamestnancov cez vlastné výberové konania. Záujemcovia o prácu s požadovanými sociálnymi, komunikačnými a manažérskymi spôsobilosťami (sociálna komunikácia a interakcia, proaktivita a angažovanosť, znalosť 2 a viacerých cudzích jazykov, počítačové znalosti, administratívne zručnosti, atď.) sa vďaka centralizovanému náborovému procesu môžu zamestnať v inštitúciách ako: Európska komisia (Brusel, Luxemburg a zastúpenia v každej krajine EÚ), Európsky parlament (Brusel, Luxemburg, Štrasburg a informačné kancelárie v každej krajine EÚ), Rada Európskej únie (Brusel), Súdny dvor Európskej únie (Luxemburg), Európsky dvor audítorov (Luxemburg), Európsky hospodársky a sociálny výbor (Brusel), Výbor regiónov (Brusel), Európsky ombudsman (Štrasburg), Európsky dozorný úradník pre ochranu údajov (Brusel), Európska služba pre vonkajšiu činnosť (Brusel a delegácie po celom svete). Nábor zamestnancov cez

vlastné výberové konania realizujú inštitúcie ako: Európska centrálna banka, Európska investičná banka, Európsky investičný fond.



Obrázok 25.1 Logá inštitúcií Európskej únie

Zdroj: Careers with the European Union by the European Personnel Selection Office, 2013

Agentúry a decentralizované orgány EÚ ponúkajú pracovné príležitosti predovšetkým pre špecialistov, preto môžu ponúkať pracovné pozície aj keď práve neprebíha výberové konanie. Niektoré agentúry uskutočňujú nábor zmluvných zamestnancov z rezervného zoznamu úspešných kandidátov úradu EPSO (databáza CAST – zoznam agentúr oprávnených uskutočňovať nábor), na základe ich spôsobilostí, vhodných pre obsadenie voľných pracovných miest.

Najčastejšími miestami výkonu práce nových zamestnancov európskych inštitúcií sú Brusel alebo Luxemburg. Tam je aj hlavné sídlo Európskej komisie, odkiaľ sa koordinuje činnosť zastúpení v každej krajine EÚ. Informačné kancelárie Európskeho parlamentu sa rovnako nachádzajú vo všetkých členských štátoch. Európska služba pre vonkajšiu činnosť má delegácie po celom svete a podobne je to aj so sídlami agentúr a decentralizovaných orgánov.

V Bruseli a v Luxemburgu sú zriadené asistenčné kancelárie (tzv. Welcome Offices), ktoré novým zamestnancom európskej verejnej správy pomáhajú pri riešení praktických problémov spojených s presťahovaním sa do nového prostredia a pravidelne organizujú informačné dni. Ich informačné služby sú zamerané na: hľadanie ubytovania, právne poradenstvo (napr. v súvislosti s nájomnými zmluvami), hľadanie pracovných príležitostí a vzdelávacích zariadení (jasle, školy, záujmové krúžky) pre rodinných príslušníkov a pod. (Inštitúcie a agentúry EÚ, Careers with the European Union by the European Personnel Selection Office, 2013). Na posty zamestnancov v spomínaných kanceláriách sa prijímajú ľudia s vysokou mierou empatie, vynikajúcimi jazykovými schopnosťami, schopnosťou



zvládať stres a riešiť problémy. Keďže reprezentujú inštitúcie európskej verejnej správy očakáva sa od nich príjemné vystupovanie a ústretové správanie voči klientom, zákazníkom.

### Úlohy

1. Vymenujte aspoň 3 inštitúcie Európskej únie, kde sa výber zamestnancov realizuje prostredníctvom centralizovaného náborového procesu a 3 inštitúcie, kde sa realizujú vlastné výberové konania. Vysvetlite, ktoré spôsobilosti majú mať zamestnanci inštitúcií Európskej únie a prečo.
2. Formulujte cieľ činnosti asistenčných kancelárií v Bruseli a v Luxemburgu s ohľadom na využitie sociálnych a komunikačných spôsobilostí ich zamestnancov.
3. Vo dvojiciach si vyberte jednu z inštitúcií alebo agentúr európskej verejnej správy, v ktorej by ste chceli pracovať. Pripravte scénu, ktorej základ bude tvoriť rozhovor nového zamestnanca vybraného subjektu a zamestnanca asistenčnej kancelárie. Dôsledne zväzte, ktoré sociálne, komunikačné a manažérske spôsobilosti budú pri rozhovore využité. Svoje stanovisko zdôvodnite.

### 4 Profil medzinárodného manažéra

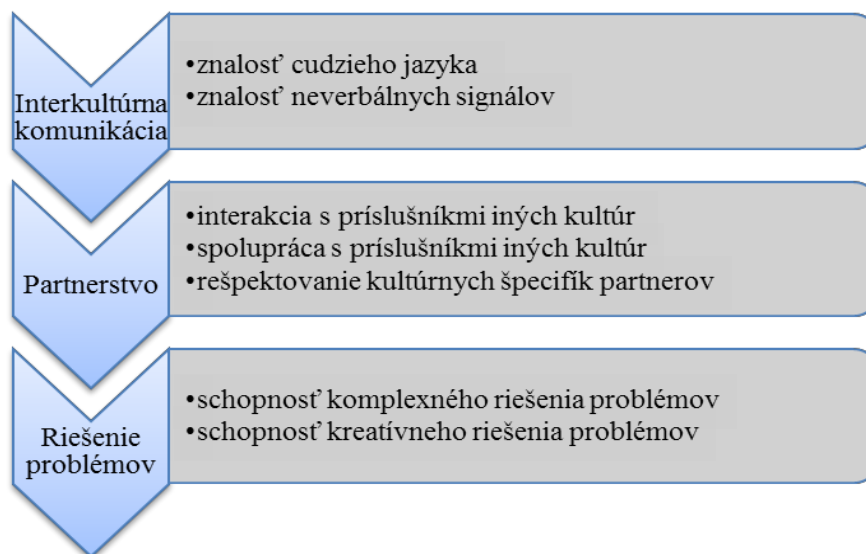
**Cieľ.** Identifikovať sociálne, komunikačné a manažérske spôsobilosti, ktoré tvoria profil medzinárodného manažéra na základe teoretických vedomostí z oblasti manažmentu a interkultúrnej komunikácie.

Ak sa medzinárodný manažment definuje ako proces plánovania, organizovania, vedenia a kontroly ľudí, ktorí pracujú v medzinárodných subjektoch, znamená to, že základné manažérske funkcie sa vykonávajú v medzinárodnom prostredí (Bednárová, 2010). Spomínané prostredie je charakterizované mnohými atribútmi vrátane zložitých interpersonálnych vzťahov v rámci štruktúry organizácie. Vzhľadom na uvedené sa na riadiacich pracovníkov kladú vysoké nároky na sociálne, manažérske a komunikačné spôsobilosti pri riadení zamestnancov z rôznych kultúr, a to bez ohľadu na to, z ktorej krajiny pochádzajú.

Rôzni autori kategorizujú a klasifikujú spôsobilosti manažérov rôznym spôsobom. Podľa Mesárošovej (2008) je súčasťou manažérskych spôsobilostí celá paleta sociálnych spôsobilostí (napr. sebauvedomenie a sebazpoznanie), ako aj spôsobilostí zameraných na riadenie ľudí (napr. vodcovstvo a vízie, delegovanie, manažment skupiny, budovanie tímu), ktoré nie je jednoduché zatriediť do skupín. Ubrežiová (2008) uvádza, že dobrý manažér má v medzinárodnom kolektíve tvoriť víziu a oboznámiť s ňou všetkých zamestnancov, dodržiavať etické hodnoty a byť príkladom pre podriadených, poznať schopnosti svojich podriadených, delegovať im právomoci pri rozhodovaní, vhodne ich zaradiť na patričné pracovné miesto, správne ich motivovať a spravodlivo ohodnotiť ich pracovné výkony, zamestnancov zapájať do rozhodovacích procesov pre zvýšenie ich sebadôvery, podnecovať u zamestnancov akceptáciu zmien, byť komunikatívny a uvažovať v globálnom kontexte (vybrať najvhodnejšiu stratégiu, dokázať predvídať zmeny, odhaliť príležitosti a využívať ich v prospech spoločnosti, ako aj udržiavať komunikáciu s medzinárodnými spoločnosťami firmy). Grafová (2004, In Chovancová, Sirková, 2012) na základe výskumu identifikovala

profil medzinárodného manažéra. Podľa nej má: *ovládať jazyk krajiny, v ktorej pôsobí, byť otvorený, ovládať kultúru, náboženstvo, legislatívu krajiny, v ktorej pôsobí, byť diplomatický a tolerantný, prispôsobivý, trpezlivý a pokojný, empatický, prejavujúci rešpekt, schopný pracovať v tíme, sebavedomý, ovládať obchodné znalosti, mať vedomosti o politických a menových rozdieloch, mať analytické schopnosti, mať predchádzajúce skúsenosti s prácou v medzinárodnom kolektíve, byť zdvorilý, mať iné ďalšie kompetencie.*

Do profilu medzinárodného manažéra patrí aj interkultúrna spôsobilosť. Práve túto spôsobilosť považujú Ali Taha a Ferencová (2013) pri výučbe budúcich manažérov pre ich uplatnenie v nadnárodných spoločnostiach za veľmi podstatnú. Jej špecifiká popisujú prostredníctvom siedmich atribútov (obr. 25.2).



Obrázok 25.2 Vybrané atribúty interkultúrnej kompetentnosti  
Zdroj: Ferencová, Ali Taha, 2013

Profil medzinárodného manažéra je dôležitý v súvislosti s výučbou na vysokých školách, ktoré pre trh práce pripravujú potenciálnych manažérov, s výberom zamestnancov na manažérske pozície a tiež v súvislosti s vykonávaním manažérskych funkcií v pozícii manažéra v nadnárodnom prostredí.

Medzinárodní manažéri sú kľúčovými zamestnancami nadnárodných spoločností. Nie je dôležité, z ktorej krajiny pochádzajú, ale ako zvládajú riadenie v podmienkach globalizácie (Chovancová, Sirková, 2012). Ich spôsobilosti ovplyvňujú ich spolupracovníkov, najmä podriadených a dotvárajú imidž spoločnosti, resp. organizácie, pre ktorú pracujú. Venovať im pozornosť už počas štúdia na vysokej škole môže budúcim manažérom uľahčiť vstup na medzinárodný trh práce a zvýšiť ich šance na úspech v silnejúcej konkurencii.

## Úlohy

1. Vysvetlite, ktoré spôsobilosti z profilu medzinárodného manažéra sú kľúčové pri vedení ľudí. Svoje stanovisko zdôvodnite. Vymenujte ďalšie spôsobilosti, ktoré sú podľa vás

dôležité pri práci medzinárodného manažéra a uved'te, pri ktorých činnostiach manažéra sa využívajú.

2. V štvorčlenných skupinách si vyberte manažéra nadnárodnej spoločnosti, o ktorom ste niečo čítali alebo počuli a zostavte jeho profil. Pomenujte jeho silné a slabé stránky. Vysvetlite, prečo, vďaka ktorým spôsobilostiam je/bol úspešný.
3. Pomocou metódy hrania rolí vytvorte v štvorčlenných skupinách komisiu výberového konania (traja členovia skupiny) na obsadenie miesta manažéra v európskej verejnej správe. Pripravte si otázky, ktoré budú monitorovať spôsobilosti adepta (jeden člen skupiny), ktoré sú potrebné pre obsadenie voľného pracovného miesta. Zahrajte scénu výberového konania tak, aby adept na obsadenie pracovného miesta nevedel vopred, na čo sa ho budete pýtať. Zhodnot'te priebeh výberového konania a úspešnosť, príp. neúspešnosť adepta na obsadenie miesta manažéra v európskej verejnej správe.

**5 Požiadavky subjektov z praxe na spôsobilosti pracovníkov v oblasti administratívy**  
**Cieľ.** Uviesť poradie najčastejšie požadovaných spôsobilostí na obsadenie voľných pracovných miest v oblasti administratívy na základe prieskumu realizovaného prostredníctvom obsahovej analýzy inzerátov na vybranom webovom portáli.

Prieskum prebiehal v mesiaci máj 2014 na webovom portáli praca.sk, pričom v danom období bolo vybraný a analyzovaných 35 inzerátov ponúkajúcich voľné pracovné miesta vhodné pre absolventov vysokých škôl. V analyzovaných inzerátoch boli explicitne požadované rozličné spôsobilosti, z ktorých bolo vybraných 10 najčastejšie požadovaných spôsobilostí v 5 oblastiach. Išlo o spôsobilosti ako zodpovednosť, spoľahlivosť, flexibilitu, samostatnosť, komunikačné spôsobilosti, príjemné vystupovanie, PC znalosti, organizačné schopnosti, administratívne a ekonomické znalosti a znalosť cudzieho jazyka v oblastiach ako cestovný ruch (CR), obchod (O), doprava a logistika (DaL), IT služby (IT), manažment (M), administratíva (A). Výsledky šetrenia sú uvedené v nasledujúcich tabuľkách (tab. 1 a tab. 2).

Tabuľka 25.1 Spôsobilosti požadované praxou

Spôsobilosť / Oblasti	CR	DaL	IT	O	A	M	spolu
Zodpovednosť	1	2	2	3	2	4	14
Administratívne a ekonomické znalosti	2	3	1	0	1	1	8
Znalosť cudzieho jazyka	2	1	4	1	4	3	15
PC znalosti	2	4	3	4	5	5	23
Komunikačné spôsobilosti	2	1	1	5	3	2	14
Flexibilita	2	3	1	3	4	2	15
Samostatnosť	2	1	1	3	4	2	13
Príjemné vystupovanie	0	0	1	4	2	0	7
Spoľahlivosť	0	1	2	2	1	1	7
Organizačné schopnosti	0	1	1	1	2	2	7

Tabuľka 25.2 Administratíva

<b>PC znalosti</b>	<b>5</b>
<b>Znalosť cudzieho jazyka</b>	4
<b>Flexibilita</b>	4
<b>Komunikačné spôsobilosti</b>	3
<b>Príjemné vystupovanie</b>	2
<b>Zodpovednosť</b>	2

V súčasnosti sú ľudia a ich zručnosti, schopnosti, spôsobilosti, vedomosti a skúsenosti považované za dôležitý zdroj konkurenčnej výhody organizácií. Umožňujú kvalifikovane a efektívne vykonávať pracovné úlohy a profesijné činnosti, v súlade s pridelenou právomocou a všeobecným očakávaním, a to bez ohľadu na to, či ide o činnosti vykonávané manažérom, nadriadeným alebo radovým pracovníkom, podriadeným v zmysle dosiahnutia cieľov organizácie. Monitorovanie požiadaviek subjektov praxe na zručnosti, schopnosti, spôsobilosti, vedomosti a skúsenosti ich potenciálnych zamestnancov je dôležité tak pre voľné pracovné sily na trhu práce (vrátane absolventov vysokých škôl), ako aj pre samotné subjekty z praxe, kvôli udržaniu konkurencieschopnosti v oblasti ľudských zdrojov.

### Úlohy

1. Na základe údajov v tab. 1 zostupne uveďte poradie najčastejšie požadovaných spôsobilostí na obsadenie voľných pracovných miest podľa realizovaného prieskumu na webovom portáli [www.praca.sk](http://www.praca.sk). Poradie zdôvodnite podľa vlastného názoru.
2. Zdôvodnite poradie spôsobilostí požadovaných subjektmi z praxe v oblasti administratívy podľa údajov v tab. 2. Uveďte, aké ďalšie spôsobilosti by bolo vhodné požadovať od záujemcov o prácu v oblasti administratívy. Svoje tvrdenie vysvetlite.

## 6 Neverbálna komunikácia ako faktor konkurencieschopnosti

**Cieľ.** Prostredníctvom situačnej analýzy zistiť dopad neverbálnej komunikácie ako súčasť komunikačných spôsobilostí na konkurencieschopnosť zainteresovaných subjektov v konkrétnej modelovej situácii z praxe.

Reklamná agentúra Tago dostala dôležitú zákazku – vypracovať projekt reklamy na nový nealkoholický nápoj. Riaditeľ agentúry vypracovaním projektu poveril dvoch svojich zamestnancov. Po uplynutí doby na prípravu projektu obaja zamestnanci prezentovali svoje nápady pred zadávateľom objednávky – riaditeľom spoločnosti Perla, s.r.o., ktorý sa mal rozhodnúť pre jeden z týchto projektov.

*Zamestnanec č. 1:* Peter je absolventom vysokej školy masmediálnej komunikácie a v reklamnej agentúre pôsobí len niekoľko mesiacov. Riaditeľ si na pravidelných poradách všimol, že vyniká originálnymi nápismi a kreatívnym myslením, a práve preto mu tento projekt zadal.

*Zamestnanec č. 2: Pavol pôsobí vo firme 8. rok a s tvorbou reklám má bohaté skúsenosti. Patrí medzi najlepších zamestnancov reklamnej agentúry Tago, a práve preto dostal od riaditeľa príležitosť pracovať na projekte.*

*Vzhľadom na zameranie prípadovej štúdie nie je podstatný text prezentovaného projektu reklamy, resp. jeho kvalita po obsahovej a formálnej stránke, ale spôsob prezentácie a vystupovania jednotlivých zamestnancov.*

#### *Prezentácia č. 1*

Peter vchádza do miestnosti. Je zhrbený, jeho kroky sú neisté, pohyby tela až trhané, čo naznačuje jeho veľkú nervozitu. Podáva ruku riaditeľovi spoločnosti Perla s.r.o., no chytí mu iba končeky prstov a nepozrie sa mu pri pozdrave priamo do očí. Počas prezentácie projektu Časté prehrabávanie sa vo vlasoch naznačuje, že jeho počiatočná nervozita neustúpila, ba že má isté pochybnosti o svojom projekte. Jeho pohľad blúdi po miestnosti alebo sa zameriava na krajinu za oknom. Pocit strachu, úzkosti a nervozity potvrdzuje aj neustále hranie sa s perom, jeho zapínanie a vypínanie počas prezentácie. Postoj s prekríženými nohami vyjadruje snahu ovládnuť nervozitu a obavy. Peter teda podvedome používa viacero gest, ktoré pôsobia negatívnym dojmom a je vysoko pravdepodobné, že na základe jeho neverbálneho správania sa, prezentácia v jeho podaní nevzbudí záujem u zadávateľa projektu.

#### *Prezentácia č. 2*

Po Petrovi vojde do miestnosti Pavol. Je vystretý a jeho krok je rázny. Na znak pozdravu podáva ruku riaditeľovi spoločnosti Perla s.r.o., pevne mu ju stisne, pozrie sa mu priamo do očí a príjemne sa usmeje. Počas celej prezentácie pôsobí pokojným a sebaistým dojmom, strieda tempo i rytmus reči, používa logické i dramatické pauzy, čo púta pozornosť riaditeľa. Jeho postoj je uvoľnený a gestá primerané, ústretové. Permanentne nadväzuje očný kontakt so zadávateľom projektu.

Zadávateľovi sa projekt reklamy na nealkoholický nápoj a spôsob jeho spracovania páčil u oboch prezentujúcich. No vybral si druhý z prezentovaných projektov, nakoľko ho jeho autor presvedčil aj vďaka svojmu profesionálnemu vystupovaniu. Konečné rozhodnutie zadávateľa teda priamo súviselo so spôsobom, akým bol projekt prezentovaný. Peter pôsobil ustráchaným a zakríknutým dojmom. Pavol naopak zanechal celkovo dobrý dojem. Vďaka vhodne zvoleným prostriedkom neverbálnej komunikácie mal konkurenčnú výhodu pred svojim služobne mladším kolegom, získal uznanie aj zákazku pre spoločnosť Tago.

Neverbálna komunikácia (mimika, gestika, posturika, proxemika, okulezika, chronemika, haptika, teritorialita, atď.) je integrálnou súčasťou interakcie medzi ľuďmi v súkromí i v práci. V rámci nej nie je dôležité to, čo je povedané alebo napísané, ale dojem, ktorý zanechá komunikant vysielajúci informáciu (komunikátor) k prijímateľovi informácie. Neverbálna komunikácia podľa výskumov vysiela viac hodnoverných signálov ako hovorené slovo. Jej obsah môže zvýrazniť, spochybníť alebo úplne poprieť informácie komunikované verbálne. Využívanie neverbálnych prostriedkov v súlade s verbálnymi prostriedkami výrazným spôsobom zvyšuje konkurencieschopnosť komunikanta vo vzťahu k iným.

## Úloha

Na základne znalostí z oblasti neverbálnej komunikácie vyplňte tajničku. Následne vymyslite vlastnú tajničku s použitím odbornej terminológie z oblasti komunikácie. Vysvetlite, kedy je neverbálna komunikácia faktorom konkurencieschopnosti a svoje tvrdenie zdôvodnite.

1.				O	S	T			K	A			
2.			P	R	I	T			S	K	É		
3.				V	E		E	J	Á				
4.					I	K							
5.		E	E	R			N	A					
6.				P			E		O	R	U		
7.					O			M	I	A			
8.					R		U		L	N	É		
9.				E	R		O		I	T			
10.					S			CH					
11.						Ú		K	O	O			
12.	P	E		C	I		E	N					
13.		E	P	O		P	E	N	E				
14.								O	M	U	I	K	C
15.				P		H	Ľ						

### Otázky k tajničke

1. Ako sa inak nazýva „reč postoja“, druh neverbálnej komunikácie?
2. V rámci dotykovej komunikácie rozlišujeme dotykové pásma?
3. V rámci proxemiky hovoríme o niekoľkých typoch vzdialenosti: intímna, osobná, spoločenská a ... ?
4. Oblasť neverbálnej komunikácie, ktorej základným prvkom sú gestá.
5. Druh komunikácie?
6. Teritorialita je druh neverbálnej komunikácie, ktorá súvisí s proxemikou, ale hlavne s obsadením

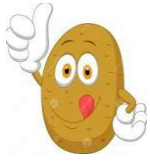
7. Jeden z charakteristických signálov produkcie, ktorý je zameraný na užívanie a štruktúrovanie času komunikácie.
8. Skupina gest, ktorými upozorňujeme na niečo alebo niekoho, ukazujeme na niekoho prstom, informujeme.
9. Ako sa nazýva stav, ktorý vyvoláva gesto: „hranie sa s nejakou vecou (ceruzkou, náušnicami)?
10. Ako sa nazývajú 2 krajné body dvojzmernej stupnice emocionálnych stavov v rámci mimiky?
11. Typ pohľadu, ktorý prezrádza záujem alebo nepriateľstvo?
12. Ako sa odborne nazýva prijímateľ správy, informácie?
13. Čo znamená zvrátené čelo v rámci mimiky?
14. Označenie procesu vzájomného dorozumievania sa.
15. „Reč očí“ inak.

## Literatúra

- BAŠISTOVÁ, A., TREŠČÁKOVÁ, J. (2007): *Vybrané kapitoly z manažérskej psychológie*. Košice: Seminár sv. Karola Boromejského. ISBN 978-80-89138-66-1.
- BEDNÁROVÁ, L., ALI TAHA, V., SIRKOVÁ, M. (2012): *Interkultúralny manažment a podniková kultúra*. Prešov: Bookman. ISBN 978-80-89568-56-7.
- BEDNÁROVÁ, L., BUJŇÁKOVÁ, M., CHOVANCOVÁ, J. (2010): *Medzinárodný manažment*. Prešov: PU v Prešove, Fakulta manažmentu, 2010. ISBN 80-555-0273-1.
- DAFT, R. L. (2010): *Management*. 9. Edt.. Printed in Canada. ISBN 978 – 0- 324- 59584 -0.
- Európska verejná správa. In *Careers with the European Union by the European Personnel Selection Office* (2013). Dostupné na:  
[http://europa.eu/epso/discover/job\\_profiles/public\\_admin/index\\_sk.htm](http://europa.eu/epso/discover/job_profiles/public_admin/index_sk.htm) Európska verejná správa
- FERENCOVÁ, M., ALI TAHA, V. (2013): Potreba rozvoja interkultúrnej kompetentnosti v rámci procesúálnych pedagogických prístupov – príprava budúcich manažérov pre prax. In *Manažment podnikania a vecí verejných – dialógy*, roč. 8, č. 22 (2013), s. 26-34. ISSN 1337-0510.
- FERENCOVÁ, M. (2012 a): Akademická pôda verzus hospodárska prax – redefinícia stakeholdrov univerzít. In *Celostná manažérska kompetentnosť – Potreba, prístupy a metódy jej vyhodnocovania*. Zborník vedeckých práca z vedeckého seminára. Bratislava: Ekonóm, s. 119-125. ISBN 978-80-225-3602-8.
- FERENCOVÁ, M. (2012 b): *An Analytical View of Communication and Management Capabilities and Their Use in Practice*. Brussels: EuroScientia vzw. ISBN 978-90-818529-7-5.
- HREHOVÁ, D., BOLFIKOVÁ, E. (2009): The importance of image. In *W. Kaczocha: Creation of Social Capital*. Poznan: University of Technology Poznan, 2009, p. 79-87. ISBN 978-83-7143-861-5.

- CHOVANCOVÁ, J., SIRKOVÁ, M. (2012): *Úlohy a prípadové štúdie k predmetu medzinárodný manažment*. Prešov: Bookman. ISBN 978-80-89568-40-6.
- Inštitúcie a agentúry EÚ. In *Careers with the European Union by the European Personnel Selection Office* (2013). Dostupné na:  
[http://europa.eu/epso/discover/institutions/index\\_sk.htm](http://europa.eu/epso/discover/institutions/index_sk.htm)
- JAROŠOVÁ, E. et al (2005): *Trénink sociálných a manažerských dvedností*. Metodický průvodce. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-135-6.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, KURNICKÝ, R. (2004): *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0698-9.
- MESÁROŠOVÁ et al. (2008): *Komunikačné a manažerske spôsobilosti pre prax*. Košice: VÚSI, spol. s.r.o. ISBN 978-80-89383-00-9.
- MIKULÁŠTÍK, M. (2008): *Sociální kompetence*. Bratislava: Bratislavská vysoká škola práva. ISBN 978-80-88931-90-4.
- NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. (1999): *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-009-0.
- PEASE, A., B. (2005): *The definitive book of body language*. Orion Books Ltd. ISBN 978-07-52861-68-5.
- PRŮCHA, J. (2010): *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3069-1.
- SHERIDAN, S. M, WALKER, D. (1999): *Social Skills in Context: Consideration for Assessment, Intervention, and Generalization*. In: *C. R. Reynolds, T.B. Guttkin (Eds.): The Handbook of School Psychology*. New York etc: John Willey and Sons, Inc. ISBN 0-471-12205-X.
- SZARKOVÁ, M. (2002): *Komunikácia v manažmente*. Bratislava: EKONÓM. ISBN 80-225-1585-X.
- Študijný program: európska verejná správa. In *PortálVS.sk* (2014). Dostupné na:  
<http://www.portalvs.sk/sk/studijny-program/europska-verejna-sprava>.
- ŠULEŘ, O. (2008): *5 rolí manažera a jak je zvládnout*. Brno : Computer Press. ISBN 978-80-251-2316-4.
- TEJ, J. (2010): *Analýza procesu získavania a výberu zamestnancov v kontexte vysokých škôl*. In *Vybrané problémy manažmentu riadenia ľudských zdrojov : teoretické poznatky, príklady a skúsenosti z manažerskej praxe*. Košice: Technická univerzita v Košiciach, Ekonomická fakulta, s. 6-27. ISBN 978-80-553-0565-3.
- UBREŽIOVÁ, I. (2008): *Medzinárodný manažment a podnikanie*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre. ISBN 978-80-552-0069-9.
- VYMĚTAL. J. (2008): *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2614-4.





Testový zošit – Organizačné správanie

## LITERATÚRA

- ALI TAHA, V., TEJ, J. (2012): *Tvorivé metódy v manažmente*. Prešov: BOOKMAN, s. r. o. ISBN 978-80-89568-48-2.
- ALI TAHA, V., TEJ, J. (2014): *Kreatívne metódy a techniky v manažmente*. Prešov: BOOKMAN, s. r. o. ISBN 978-80-8165-076-5.
- ARMSTRONG, M. (2007): *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BAŠISTOVÁ, A., TREŠČÁKOVÁ, J. (2007): *Vybrané kapitoly z manažérskej psychológie*. Košice: Seminár sv. Karola Boromejského. ISBN 978-80-89138-66-1.
- BEDNÁROVÁ, L., ALI TAHA, V., SIRKOVÁ, M. (2012): *Interkultúralny manažment a podniková kultúra*. Prešov: Bookman. ISBN 978-80-89568-56-7.
- BEDNÁROVÁ, L., BUJŇÁKOVÁ, M., CHOVANCOVÁ, J. (2010): *Medzinárodný manažment*. Prešov: PU v Prešove, Fakulta manažmentu, 2010. ISBN 80-555-0273-1.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. (1994): *Psychologie a sociologie v řízení firmy : cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum. ISBN 80-7175-010-7.
- BENČO, J. (2001): *Metodológia vedeckého výskumu*. Bratislava: IRIS.
- BERRYOVÁ, L. M. (2009): *Psychológia v práci*. Bratislava: IKAR. ISBN 978-80-551-1842-0.
- BÚGELOVÁ, T. (2000): Kto je profesionál? *Personálny a mzdový poradca podnikateľa*. 13/2000, s. 101-105. ISSN 1335-1508.
- BUCHTOVÁ, B. a kol. (2002): *Nezamestnanosť: psychologický, ekonomický a sociálny problém*. Praha: Grada. ISBN 80-247-9006.
- DIXON, N. (1994): *The Organizational Learning cycle: How We Can Learn Collectively*. London: McGraw-Hill.
- DONNELLY, J. H. (2002): *Management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-422-3.
- DAFT, R. L. (2010): *Management*. 9. Edt.. Printed in Canada. ISBN 978 – 0- 324- 59584 -0.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. (2007): *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.
- DVORSKÝ, M. (2009): *Využitie metód kritického myslenia na hodinách slovenského jazyka a literatúry*. Prešov: Metodicko-pedagogické centrum.
- Európska verejná správa. In *Careers with the European Union by the European Personnel Selection Office* (2013). Dostupné na: [http://europa.eu/epso/discover/job\\_profiles/public\\_admin/index\\_sk.htm](http://europa.eu/epso/discover/job_profiles/public_admin/index_sk.htm) Európska verejná správa.
- FERENCOVÁ, M., ALI TAHA, V. (2013): Potreba rozvoja interkultúrnej kompetentnosti v rámci procesualných pedagogických prístupov – príprava budúcich manažérov pre prax. In *Manažment podnikania a vecí verejných – dialógy*, roč. 8, č. 22 (2013), s. 26-34. ISSN 1337-0510.
- FERENCOVÁ, M. (2012 a): Akademická pôda verzus hospodárska prax – redefinícia stakeholdrov univerzít. In *Celostná manažérska kompetentnosť – Potreba, prístupy a metódy jej vyhodnocovania*. Zborník vedeckých prác z vedeckého seminára. Bratislava: Ekonóm, s. 119-125. ISBN 978-80-225-3602-8.

- FERENCOVÁ, M. (2012 b): *An Analytical View of Communication and Management Capabilities and Their Use in Practice*. Brussels: EuroScientia vzw. ISBN 978-90-818529-7-5.
- FERJENČIK, J. (2000): *Úvod do metodológie psychologického výskumu*. Praha: PORTÁL.
- FURNHAM, A., TAYLOR, J. (2011): *Bad Apples. Identify, Prevent & Manage Negative Behavior at Work*. Palgrave Macmillan.
- GARRATT, B. (2005): Organisational Change, Learning and Metrics. Hard and Soft Ways to Effective Organisational Change. In *Learning Organisational Journal*, 2005. Dostupné na: <<http://www.governance.usb.ac.za/articles/Organisational.pdf>>.
- GRUYS, M. L., SACKETT, P. R. (2003): Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 1, 30-42. Dostupné na internete: [http://www.readcube.com/articles/10.1111%2F1468-2389.00224?r3\\_referer=wol&show\\_checkout=1](http://www.readcube.com/articles/10.1111%2F1468-2389.00224?r3_referer=wol&show_checkout=1).
- HARAUŠOVÁ, H. (2011): *Ako aktivizujúco vyučovať odborné predmety*. Bratislava: Metodicko-pedagogické centrum.
- HARAUŠOVÁ, H. (2013): *Komunikácia v organizácii*. Košice: UPJŠ v Košiciach. ISBN 978-80-8152-019-8.
- HIRNER, A. (1978): *Primárne dáta v sociológii*. Bratislava: PRAVDA.
- HREHOVÁ, D., BOLFIKOVÁ, E. (2009): The importance of image. In *W. Kaczocha: Creation of Social Capital*. Poznan: University of Technology Poznan, 2009, p. 79-87. ISBN 978-83-7143-861-5.
- CHOVANCOVÁ, J., SIRKOVÁ, M. (2012): *Úlohy a prípadové štúdie k predmetu medzinárodný manažment*. Prešov: Bookman. ISBN 978-80-89568-40-6.
- Inštitúcie a agentúry EÚ. In *Careers with the European Union by the European Personnel Selection Office* (2013). Dostupné na: [http://europa.eu/epso/discover/institutions/index\\_sk.htm](http://europa.eu/epso/discover/institutions/index_sk.htm)
- JAROŠOVÁ, E. et al (2005): *Trénink sociálných a manažerských dvedností*. Metodický průvodce. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-135-6.
- JEČNÝ, D. (1970): *Breviár moderného človeka*. Praha: Svoboda.
- JURČIKOVÁ, J., UHRÍKOVÁ, E. (2012): Audit manažmentu ľudských zdrojov v organizáciách. In *Personálny a mzdový poradca podnikateľa*, vol. 4-5/2012.
- JUSZCYK, S (2003): *Metodológia empirických výskumov v spoločenských vedách*. Bratislava: IRIS.
- KAPLAN, R., S., NORTON, D. P. (2001): *The strategy – focused organization. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School.
- KATRIAK, M. (1975): *Metódy a techniky sociologického výskumu*. Bratislava: VEDA
- KERLINGER, F., N. (1972): *Základy výskumu chování*. Praha: ACADEMIA.
- KOFMAN, F., SENGE, P. (1004): *Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations*. 1994. Dostupné na: <[http://www.axialent.com/uploaded/papers\\_articles/documentos/Communities%20of%20Commitment.%20The%20Heart%20of%20Learning%20Organizations.pdf](http://www.axialent.com/uploaded/papers_articles/documentos/Communities%20of%20Commitment.%20The%20Heart%20of%20Learning%20Organizations.pdf)>.

- KOLLÁRIK, T., LETOVANCOVÁ, E., VÝROST, J. (2011): *Psychológia práce a organizácie*. Bratislava: Univerzita Komenského. ISBN 978-80-223-3078-7.
- KONTZ, H., WEIHRICH, H. (1993): *Management*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-45-7.
- KOŠTA, J. (1996): *Sociológia*. Bratislava: Ekonóm. ISBN 9788022507691.
- KRAVČÁKOVÁ, G. a kol. (2013): *Organizačné správanie*. Košice: UPJŠ v Košiciach. ISBN 978-80-8152-080-8 (e-publikácia). Dostupné na:  
<http://www.upjs.sk/pracoviska/univerzitna-kniznica/e-publikacia/#ff>.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, KURNICKÝ, R. (2004): *Manažérske kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0698-9.
- LAMALFA, K. (n.d.). The top 11 ways to increase your employee loyalty. Dostupné na:  
<https://www.google.sk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CDcQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.allegiance.com%2Fdocuments%2Fpress%2FTop11WaystoIncreaseEmployeeLoyalty08.pdf&ei=EAEHVKW3A8Se7AaO5IDQDA&usg=AFQjCNHEbMtr5tqka5BmEV8yoJrP14yd8w&bvm=bv.74115972,d.ZGU>.
- MAREŠ, P. (1994): *Nezaměstnanost jako sociální problém*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1994. ISBN 80-901424-9-4.
- MARCHAND, A. (2008): Alcohol use and misuse: What are the contributions of occupation and work organization conditions? *BMC Public Health*, 8, 333, dostupné na:  
<http://www.biomedcentral.com/1471-2458/8/333>.
- MARŠÁLOVÁ, L., MIKŠÍK, O. a kol. (1990): *Metodológia a metódy psychologického výskumu*. Bratislava: SPN.
- MESÁROŠOVÁ et al. (2008): *Komunikačné a manažérske spôsobilosti pre prax*. Košice: VÚSI, spol. s.r.o. ISBN 978-80-89383-00-9.
- MIHÁLIKOVÁ, J. (2001): Do Európy hrou I. [online]. Bratislava: Iuventa. [cit. 11.11.2014]. Dostupné na:  
[http://www.iuventa.sk/files/documents/1\\_eurodesk/import/D%C3%B4le%C5%BEit%C3%A9%20linky/BROZ\\_DEH\\_I.pdf](http://www.iuventa.sk/files/documents/1_eurodesk/import/D%C3%B4le%C5%BEit%C3%A9%20linky/BROZ_DEH_I.pdf).
- MIHÁLIKOVÁ, J. (2002): Do Európy hrou II. [online]. Bratislava: Iuventa. [cit. 11.11.2014]. Dostupné na:  
 <[http://www.iuventa.sk/files/documents/1\\_eurodesk/import/D%C3%B4le%C5%BEit%C3%A9%20linky/DEH2.pdf](http://www.iuventa.sk/files/documents/1_eurodesk/import/D%C3%B4le%C5%BEit%C3%A9%20linky/DEH2.pdf)> ISBN 80-88893-92-5.
- MIHÁLIKOVÁ, J. (2004): Do Európy hrou III. [online]. Bratislava: Iuventa. [cit. 11.11.2014]. Dostupné na:  
 <[http://www.iuventa.sk/files/documents/1\\_eurodesk/import/D%C3%B4le%C5%BEit%C3%A9%20linky/DEH3.pdf](http://www.iuventa.sk/files/documents/1_eurodesk/import/D%C3%B4le%C5%BEit%C3%A9%20linky/DEH3.pdf)> ISBN 80-8072-030-4.
- MIHÁLIKOVÁ, J. (2010): Do Európy hrou IV. [online]. Bratislava: Iuventa. [cit. 11.11.2014]. Dostupné na:  
 <[http://www.iuventa.sk/files/documents/3\\_mladezvakcii/na%20stiahnutie/do\\_eu\\_hrou\\_we\\_b.pdf](http://www.iuventa.sk/files/documents/3_mladezvakcii/na%20stiahnutie/do_eu_hrou_we_b.pdf)> ISBN 978-80-8072-109-1.
- MIKULÁŠTÍK, M. (2008): *Sociální kompetence*. Bratislava: Bratislavská vysoká škola práva. ISBN 978-80-88931-90-4.
- NAKONEČNÝ, M. (1995): *Lexikon psychologie*. Praha: Vodnář.

- NEŠPOR, K. (2012): Prevence problémů působených alkoholem v pracovním prostředí je naléhavý problém. *Praktický lékař*, 92, 5, 270-272.
- NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. (1999): *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-009-0.
- NOWAK, S. (1975): *Metodologie sociologických výskumů*. Praha: Svoboda.
- ONUOHA, J. I., EZERIBE, S. N. (2011): Managerial attitudes and workplace deviance: A psycho-sociological perspective. *ABSU Journal of Arts, Management, Education, Law and Social Sciences*, 1, 1, 149-161.
- PEASE, A., B. (2005): *The definitive book of body language*. Orion Books Ltd. ISBN 978-07-52861-68-5.
- PELER, M., BOYDELL, T., BURGOYNE, J. (1989): Towards the Learning Company. In *Management Learning*. Management and Organizational Learning, 1989/20, pp. 1-8. ISSN 0269-4246.
- PETERS, T., WATERMAN, R. H. (1982) In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. New York: Harper & Row, Publishers.
- PRŮCHA, J. (2010): *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3069-1.
- PULICH, M., TOURIGNY, L. (2004): Workplace deviance. Strategies for modifying employee behavior. *The Health Care Manager*, 23, 4, 290-301.
- RAO, A. (2006). *The tao of loyalty: Winning with employees*. New Delhi: Response Books.
- ROBBINS, S. R. (1993): *Organizational Behavior – Concepts, Contraversies and Applications*. Prentice-Hall, Inc., New Jersey.
- ROBINSON, S. L., BENNETT, R. J. (1995): A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 2, 555-572.
- ROSINA, J. (1968): *Pracovná motivácia a vzťah k práci*. Bratislava: SPN.
- SEDLÁK, M. (2000): *Manažment*. Bratislava: Elita. ISBN 80-8044-015-8.
- SHERIDAN, S. M., WALKER, D. (1999): Social Skills in Context: Consideration for Assessment, Intervention, and Generalization. In: *C. R. Reynolds, T.B. Guttkin (Eds.): The Handbook of School Psychology*. New York etc: John Willey and Sons, Inc. ISBN 0-471-12205-X.
- SCHERMERHORN, J. R., HUNT, J. G., OSBORN, R. N. (1994): *Managing Organizational Behavior*. John Wiley & Sons, Inc., N.Y. 1994, s. 497.
- SCHOMAKER, K. (n.d.). The Lonely Intern: A Teaching Case Study. Dostupné na: <http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Ffcnu.edu%2Fleadershipreview%2Fpdf%2Fv1%2520i2%2520schomaker.pdf&ei=oaEBVMvWNeaw7AawwoDYBQ&usg=AFQjCNEI5QvM0yXPAykTc8MKw5VG858Acg&bvm=bv.74115972,d.ZGU>.
- SZARKOVÁ, M. (2002): *Komunikácia v manažmente*. Bratislava: EKONÓM. ISBN 80-225-1585-X.
- Študijný program: európska verejná správa. In *PortálVS.sk* (2014). Dostupné na: <http://www.portalvs.sk/sk/studijny-program/europska-verejna-sprava>.
- ŠULEŘ, O. (2008): *5 rolí manažera a jak je zvládnout*. Brno : Computer Press. ISBN 978-80-251-2316-4.

- ŠVEC, Š. a kol. (1998): *Metodológia vied o výchove. Kvantitatívno – scientistické a kvalitatívno – humanitné prístupy*. Bratislava: IRIS.
- TEJ, J. (2010): Analýza procesu získavania a výberu zamestnancov v kontexte vysokých škôl. In *Vybrané problémy manažmentu riadenia ľudských zdrojov : teoretické poznatky, príklady a skúsenosti z manažérskej praxe*. Košice: Technická univerzita v Košiciach, Ekonomická fakulta, s. 6-27. ISBN 978-80-553-0565-3.
- TICHÁ, I. (2005): *Učíci se organizace*. Praha: Alfa Publisher. Vol. 1./2005. ISBN 80-86851-19-2.
- UBREŽIOVÁ, I. (2008): *Medzinárodný manažment a podnikanie*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre. ISBN 978-80-552-0069-9.
- VAJDA, J. (1995): *Etika*. Nitra: Enigma.
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2007): *Efektivní vzělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1904-7.
- VYMĚTAL, J. (2008): *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2614-4.
- WRIGHT, S. L. (2009). In a lonely place: The experience of loneliness in the workplace. In: Morrison, R., Wright, S. (Eds.). *Friends and enemies in organizations: A work psychology perspective*. Palgrave MacMilland.

## AUTORKY A AUTORI

**doc. Mgr. Gabriela Kravčáková, PhD.**

Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy  
e-mail: gabriela.kravcakova@upjs.sk

**doc. PhDr. Tatjana Búgelová, PhD.**

Prešovská univerzita v Prešove, Filozofická fakulta  
e-mail: bugelova@centrum.sk

**Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Technická univerzita v Ostravě, Vysoká škola báňská, Ekonomická fakulta  
e-mail: andrea.copikova@vsb.cz

**PhDr. PaedDr. Martina Ferencová, PhD. PhD.**

Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy  
e-mail: mferencov@gmail.com

**Ing. Helena Harausová, PhD.**

Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy  
e-mail: harausova@gmail.com

**Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Technická univerzita v Ostravě, Vysoká škola báňská, Ekonomická fakulta  
e-mail: petra.horvathova@vsb.cz

**Mgr. Iveta Jeleňová, PhD.**

Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy  
e-mail: iveta.jelenova@upjs.sk

**Ing. Lucie Kamrádová**

Slezská univerzita v Opavě, Fakulta veřejných politik  
e-mail: lucie.kamradova@fvp.slu.cz

**Mgr. Marcel Martončík, PhD.**

Prešovská univerzita v Prešove, Filozofická fakulta  
e-mail: martoncik@centrum.sk

**Ing. Marie Mikušová, Ph.D.**

Technická univerzita v Ostravě, Vysoká škola báňská, Ekonomická fakulta  
e-mail: marie.mikusova@vsb.cz

**Mgr. Alena Rusnáková (Moravčíková), PhD.**

Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy  
e-mail: alena.moravcikova@upjs.sk

**PhDr. Vladimír Paukovič, PhD.**

Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy  
e-mail: vladimir.paukovic@upjs.sk

**PhDr. Eliška Župová**

Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy  
e-mail: eliska.zupova@gmail.com

## **ORGANIZAČNÉ SPRÁVANIE**

vysokoškolská cvičebnica

Autorka doc. Mgr. Gabriela Kravčáková, PhD. a kolektív

Vydavateľ: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach

Odborné poradenstvo: Univerzitná knižnica UPJŠ v Košiciach  
<http://www.upjs.sk/pracoviska/univerzitna-kniznica>

Rok vydania: 2014

Náklad: 50 ks

Rozsah strán: 192

Rozsah: 11,28 AH

Vydanie: prvé

Tlač: EQUILIBRIA, s. r. o.

ISBN 978-80-8152-213-0 (CD ROM)

ISBN 978-80-8152-214-7 (e-publikácia)