

UNIVERZITA PAVLA JOZEFA ŠAFÁRIKA V KOŠICIACH

Fakulta verejnej správy

Katedra sociálnych štúdií



# ĽUDSKÝ KAPITÁL A SPOLOČNOSŤ 2014

**Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie**

KEGA č. 013UPJŠ-4/2013

Iveta Jeleňová, Gabriela Kravčáková (Eds.)

Košice 2014

## Ľudský kapitál a spoločnosť 2014

Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie

16. október 2014, Košice

### Editorky:

Iveta Jeleňová

Gabriela Kravčáková

### Recenzenti:

doc. Mgr. Peter Babinčák, PhD.

doc. PhDr. Oľga Balegová, CSc.

doc. Ing. Anna Čepelová, PhD.

doc. PhDr. Viliam Kubáni, PhD.

doc. PhDr. Drahomíra Ondrová, CSc.

doc. Ing. Juraj Tej, PhD.

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

Za odbornú a jazykovú stránku publikácie zodpovedajú autori jednotlivých príspevkov. Rukopis neprešiel redakčnou ani jazykovou úpravou.

© 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 978-80-8152-210-9 (CD ROM)

ISBN 978-80-8152-211-6 (e-publikácia)

## **Odborné garantky konferencie**

prof. Ing. Viktória Bobáková, CSc.

doc. Ing. Anna Čepelová, PhD.

doc. Mgr. Gabriela Kravčáková, PhD.

## **Medzinárodný vedecký výbor**

prof. Ing. Viera Cibáková, CSc., Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy  
v Bratislave

prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc., Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava

prof. Ing. Viktória Bobáková, CSc., Univerzita P. J. Šafárika v Košiciach

prof. Ing. Alena Daňková, CSc., Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy  
v Bratislave

prof. JUDr. Igor Palúš, CSc., Univerzita P. J. Šafárika v Košiciach

doc. Ing. Anna Čepelová, PhD., Univerzita P. J. Šafárika v Košiciach

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D., Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava

doc. Natália Olegovna Leonenko, k. ps. n., Ural'skij federal'nyj universitet, Jekaterinburg

doc. Mgr. Gabriela Kravčáková, PhD., Univerzita P. J. Šafárika v Košiciach

doc. Ing. Viera Petrášová, CSc., Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre

Dr. Anne Hollows, Sheffield Hallam University, Sheffield

## OBSAH

Predhovor.....	1
<b>Kvalita ľudského kapitálu vo verejnej správe so zameraním na poskytovanie služieb sociálne odkázaným skupinám - praktické skúsenosti verejného ochrancu práv.....</b>	<b>2</b>
Antalová Henrieta	
<b>Transnacionálne korporácie - príklad net promotér skóre a net promotér systému v súkromnej sfére a vo verejnej správe – porovnanie a možnosti aplikovania.....</b>	<b>9</b>
Arendarčík Múčka Marek, Gyimesi Juraj	
<b>Robia nás peniaze šťastnejšími? Ľudské šťastie v kontexte ekonomických ukazovateľov - prehľad najnovších poznatkov.....</b>	<b>18</b>
Baníková Tatiana	
<b>Personnel management in a social enterprise.....</b>	<b>27</b>
Beck Vojtěch	
<b>Prínos starnúcej populácie na tvorbe imidžu krajiny.....</b>	<b>34</b>
Beresecká Janka	
<b>Financovanie originálnych kompetencií regionálnej samosprávy.....</b>	<b>42</b>
Bobáková Viktória	
<b>Kvalita života mladších a starších dospelých - komu sa dnes žije lepšie?.....</b>	<b>48</b>
Búgelová-Dubayová Tatjana, Janičová Mária	
<b>Vytvoření kompetenčního modelu s využitím metody AHP a Saatyho metody stanovení vah.....</b>	<b>57</b>
Čopíková Andrea, Mikušová Marie	
<b>Ľudský kapitál – hybná sila podniku.....</b>	<b>66</b>
Daňková Alena	
<b>Manažéri logistiky – požiadavky a činnosti.....</b>	<b>72</b>
Ferencová Martina, Gajdoš Jozef	
<b>Možnosti a bariéry uplatňovania moderných manažérskych koncepcií v podmienkach miestnej samosprávy na Slovensku.....</b>	<b>79</b>
Gecíková Ivana, Papcunová Viera	
<b>Vplyv informačných technológií na kvalitu života v obci.....</b>	<b>88</b>
Grell Michal, Kultán Jaroslav, Schmidt Peter	
<b>Vzdelávanie zamestnancov ako predpoklad zavedenia procesného riadenia v organizáciách územnej samosprávy.....</b>	<b>97</b>
Harausová Helena	
<b>Spätná väzba vo výučbe modelovania procesov v samospráve.....</b>	<b>105</b>
Horniaková Veronika	

<b>Požadavky zamestnávateľů a lidský kapitál u nově přijímaných pracovníků s nižší a střední kvalifikací.....</b>	<b>113</b>
Horňáček Josef	
<b>Vybrané aspekty nezamestnanosti Košického samosprávneho kraja.....</b>	<b>121</b>
Horváth Marek	
<b>Význam priamych zahraničných investícií v rozvoji regiónov Slovenskej republiky.....</b>	<b>130</b>
Hrabovská Zuzana	
<b>Sociálne znevýhodnená skupina – nová výzva v marketingu.....</b>	<b>139</b>
Hudák Tomáš	
<b>Model riadenia zmeny Johna Kottera vo fáze implementácie verejnej politiky: prípadová štúdia obce Babín.....</b>	<b>145</b>
Jacko Tomáš, Štítková Lenka	
<b>Kreacja polityki socjalnej w I połowie XXI w świetle metodologii szkoły chicagowskiej i koncepcji trzeciej fali Alvina Tofflera.....</b>	<b>154</b>
Januła Eugeniusz	
<b>Využívanie sociálnych sietí samosprávnymi krajmi na komunikáciu s občanom.....</b>	<b>163</b>
Jeleňová Iveta	
<b>Syndróm vyhorenia - vážna prekážka ľudského kapitálu.....</b>	<b>168</b>
Kika Marián	
<b>Hlavné príčiny zlyhania procesného manažmentu v prostredí územnej samosprávy.....</b>	<b>176</b>
Koreňová Darina	
<b>Ekskluzja i inkluzja społeczna osób z niepełnosprawnością.....</b>	<b>180</b>
Kowalska Gabriela	
<b>Syndróm vyhorenia u zamestnancov verejnej správy.....</b>	<b>187</b>
Kozelová Stanislava	
<b>Dôsledky správania sa nespokojných zamestnancov.....</b>	<b>194</b>
Kravčáková Gabriela	
<b>Ochrona zdrowia w wielkich miastach postprzemysłowych w korelacji z rekreacja i kultura fizyczna na przykładzie miasta Zabrze.....</b>	<b>203</b>
Kubica Józef	
<b>Životná orientácia a hodnoty ruských a slovenských vysokoškolských študentov (porovnávací analýza).....</b>	<b>211</b>
Leonenko Natália Olegovna, Búgelová-Dubayová Tatjana	
<b>Vybrané teórie reprodukcie spoločnosti v aplikácii na sociálne vylúčené rómske rodiny.....</b>	<b>218</b>
Lukáč Marek	

<b>Vplyv podnikateľského prostredia na malé a stredné podniky.....</b>	<b>225</b>
Madzinová Renáta, Sedláková Iveta	
<b>Status a moc v organizácii: ich definícia, význam a možnosti získavania.....</b>	<b>234</b>
Martončík Marcel	
<b>Možnosti rozvoja informatizácie verejnej správy v Slovenskej republike.....</b>	<b>242</b>
Mihaliková Eva, Čulková Katarína, Taušová Marcela	
<b>Verejná správa a jej intervencia pri riešení rómskej otázky.....</b>	<b>248</b>
Paukovič Vladimír	
<b>Stratégie zvládania v krízových situáciách v seniorskom veku.....</b>	<b>257</b>
Pavluvčíková Elena, Miková Nikoleta	
<b>Hodnotový aspekt informácií v organizácii verejnej správy.....</b>	<b>266</b>
Petrániková Simona	
<b>Verejná správa a bývanie sociálne odkázaných občanov.....</b>	<b>272</b>
Petrášová Viera	
<b>Organizačné správanie a emocionálna inteligencia ako súčasť rozvoja ľudských zdrojov v podmienkach AOS v Liptovskom Mikuláši.....</b>	<b>280</b>
Petrufová Mária, Nekoranec Jaroslav	
<b>Polityka społeczna w regionach poprzemysłowych na przykładzie Górnego Śląska</b>	<b>289</b>
Ratajczak Remigiusz	
<b>Obsahová analýza internetových diskusií vybraných slovenských spravodajských portálov v kontexte postojov k etnickým menšinám.....</b>	<b>296</b>
Rusnáková Alena	
<b>Manažérske kompetencie riadiacich pracovníkov v zariadeniach sociálnych služieb.....</b>	<b>305</b>
Šušňáková Viktória	
<b>Význam vybraných procesov manažmentu ľudských zdrojov v kontexte personálnej agendy.....</b>	<b>313</b>
Tej Juraj, Kranodębski Andrzej	
<b>Efektívne riadenie verejnej správy v programovacom období 2014-2020.....</b>	<b>321</b>
Tomko Ľuboš	
<b>Zákon o miestnych daniach a poplatku za komunálne odpady a drobné stavebné odpady a jeho dodržiavanie v praxi.....</b>	<b>329</b>
Vavrek Roman, Cehlárová Martina, Kravčáková Vozárová Ivana, Ondrijová Ivana	
<b>Úrad práce na Kysuciach: oficiálna rétorika verzus realita.....</b>	<b>337</b>
Vávrová Lucia	
<b>Európsky sociálny fond a jeho implementácia na Slovensku.....</b>	<b>345</b>
Výrostová Eva	
<b>Umelecká literatúra, spisovateľ ako ľudský kapitál spoločnosti.....</b>	<b>355</b>
Žemberová Viera	

<b>Globálne rezervačné systémy v kontexte rozvoja ľudských zdrojov.....</b>	<b>361</b>
Žitný Rastislav	
<b>Programové rozpočtovanie na úrovni vyšších územných celkov v podmienkach Slovenskej republiky.....</b>	<b>368</b>
Župová Eliška	

## **Predhovor**

V polovici októbra 2014 sa uskutočnil druhý ročník konferencie Ľudský kapitál a spoločnosť, organizovaný Katedrou sociálnych štúdií Fakulty verejnej správy Univerzity P. J. Šafárika v Košiciach v spolupráci s ďalšou katedrou fakulty, a to Katedrou ekonomiky a riadenia verejnej správy. Dnes máte pred sebou zborník zahŕňajúci príspevky prednesené účastníkmi tejto konferencie. Pri jeho príprave sa editorky museli vyrovnávať z rôznorodosťou profilácie účastníkov konferencie, premietajúcou sa do prístupu autorov pri spracovaní problematiky, ktorej sa venovali a následne príspevky nechať posúdiť recenzentmi z rôznych odborov. Jednotlivé príspevky sa venujú tradičným témam, ale aj novším a novým témam, reflektujúc aktuálne problémy a otázky týkajúce sa ľudského kapitálu, organizačného správania a predovšetkým, verejnej správy.

Na konferencii sa stretli výskumníci venujúci sa manažmentu, psychológii, politológii, sociálnej práci, sociológii, antropológii, jazykovede, ale aj ľudia, ktorí sa nezaraďujú iba k jednej vednej disciplíne. Bolo zaujímavé vidieť ako na ten istý jav pozerajú ľudia z rôznych disciplín. Konferencia ukázala, že interdisciplinárny prístup môže upozorniť na nedostatky identifikácie a poznania problémov len z pohľadu jednej disciplíny.

S radosťou účastníkom konferencie a ďalším záujemcom predkladáme redakčne upravený a recenzovaný súbor príspevkov. Veríme, že jeho obsah bude pre čitateľov prínosným a užitočným, bude inšpiráciou pre ďalšiu prácu odborníkov nielen v jednom odbore, a tak vynaložená práca autorov a editoriek nebude zbytočná.

Rady by sme poďakovali všetkým autorom príspevkov za spoluprácu, ďakujeme tiež recenzentom a tešíme sa na stretnutie na ďalšej konferencii Ľudský kapitál a spoločnosť.

Košice, december 2014

Iveta Jeleňová,  
Gabriela Kravčáková



# **KVALITA ĽUDSKÉHO KAPITÁLU VO VEREJNEJ SPRÁVE SO ZAMERANÍM NA POSKYTOVANIE SLUŽIEB SOCIÁLNE ODKÁZANÝM SKUPINÁM PRAKTICKÉ SKÚSENOSTI VEREJNÉHO OCHRANCU PRÁV**

**Henrieta Antalová**

Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy,  
henrieta.antalova@gmail.com

## ***The quality of human capital in public administration with a focus on providing social services to socially excluded***

*The article is based on the persistent limitations of quality of human resources in public administration, which is particularly notable in relation to provision of social services for socially excluded groups. It analyzes the findings of the Public Defender of Rights in relation to the quality of human resources in public administration and their management. Based on the practical experience of working in the controlling authority sui generis author identifies the causes of failures of officials and the services they provide. The main contribution of this article are the findings of opportunities to improve the quality of human capital in the public sector, and thus also the quality of the entire public administration.*

*Key words: Public Administration, Socially Excluded Groups, Public Defender of Rights, Human Capital*

## **ÚVOD**

Hospodárska kríza priniesla aj nevyhnutnosť zefektívnenia, racionalizácie a modernizácie verejnej správy, osobitne so zameraním sa na jej ľudské zdroje. Na základe 10-ročných praktických skúseností z pôsobenia v kontrolnom orgáne „sui generis“ orgánov verejnej správy, sa týmto príspevkom chcem podeliť o zistenia verejného ochrancu práv za jeho prvé dve funkčné obdobia. Na základe našich zistení pri ochrane základných práv a slobôd fyzických a právnických osôb sme hľadali aj príčiny zlyhávania ľudských zdrojov vo verejnej správe a nimi poskytovaných služieb. Táto problematika je aktuálna vo vzťahu k službám sociálne odkázaným skupinám z dôvodu, že Slovákov na hranici chudoby pribúda a rovnako aj osôb odkázaných na sociálny systém štátu. Na základe získaných praktických poznatkov je potrebné nájsť aj možnosti zvyšovania kvality ľudského kapitálu vo verejnej správe, a tým aj kvality celej verejnej správy.

## **DOBRA SPRÁVA A ORGÁNY VEREJNEJ SPRÁVY**

Pre štát, spoločnosť aj občanov je kvalita verejnej správy mimoriadne dôležitá. Štát musí mať záujem na uplatňovaní princípov a zásad dobrej správy orgánmi verejnej správy,

a tým aj na posilňovaní kvality verejných služieb poskytovaných občanom. Vymedzenie dobrej správy, jej zásad a princípov je významnou témou diskusií na európskej úrovni. Právo na dobrú správu vecí verejných vo vzťahu k orgánom a inštitúciám Európskej únie je zakotvené v článku 41 Charty základných práv Európskej únie (Európsky parlament, 2000). Významným nástrojom pri presadzovaní zásad dobrej správy do praxe je aj Európsky kódex dobrej správnej praxe, ktorý je používaný v úradnom priestore inštitúcií Európskej únie od roku 2001 (Európsky ombudsman, 2013). Odporúčaním Výboru ministrov č. (2007) 7 o dobrej verejnej správe Rada Európy prezentovala hodnotový základ jej členských krajín, vychádzajúci z rešpektovania ľudských práv a slobôd v oblasti rozhodovania orgánov verejnej správy (Rada Európy, 2007).

Vzťah občanov a orgánov verejnej správy je v Slovenskej republike stále deformovaný. Nedôvera občanov k verejnej správe a jej úradníkom sa prejavuje dlhodobo. Úradníci sa s poňatím verejnej správy ako služby občanovi stále celkom nestotožnili.

Výkony zamestnancov orgánov verejnej správy významne ovplyvňuje aj štruktúra a systém verejnej správy. Reformy verejnej správy v Slovenskej republike takmer vôbec nevenovali pozornosť personálnej a etickej prestavbe jej fungovania. Aj kritici aktuálnej reformy štátnej správy ESO opätovne upozorňujú, že ani táto reforma nerieši kvalitu samotných úradníkov. V tejto súvislosti vedúca služobného úradu Ministerstva vnútra SR pre médiá vo vzťahu k úradníkom štátnej správy uviedla: „museli sme im ale vysvetľovať aj to, že sa musia slušne pozdraviť“ (Saková, 2014).

## **PRAKTICKÉ POZNATKY O VZŤAHU SOCIÁLNE ODKÁZANÝCH OSÔB S ÚRADNÍKMI VEREJNEJ SPRÁVY**

Na riešení problémov občanov s orgánmi verejnej správy sa už 12 rokov zúčastňuje aj verejný ochranca práv. Nemá donucovaciu moc, ale odporúča orgánom verejnej správy ako konať v súlade s právom a pre dobro občana. So sociálne odkázanými skupinami občanov sme sa v Kancelárii verejného ochrancu práv stretávali pri vybavovaní ich podnetov vo veci porušovania ich základných práv a slobôd. Namietali najmä konanie, rozhodovanie a nečinnosť úradov práce, sociálnych vecí a rodiny pri priznávaní peňažných príspevkov na kompenzáciu sociálnych dôsledkov ťažkého zdravotného postihnutia, tiež konanie, rozhodovanie a nečinnosť Sociálnej poisťovne pri rozhodovaní o nárokoch na dávky z dôchodkového poistenia, ale aj ministerstiev, napr. Ministerstva spravodlivosti SR pri zmiernení krívd podľa osobitných predpisov. Činnosť orgánov územnej samosprávy namietali najmä pri poskytovaní služieb občanom, ktorí sú odkázaní na pomoc inej osoby a občanom v životnej krízovej situácii.

Podnety, ktoré upozorňovali verejného ochrancu práv na nesprávne konanie a rozhodovanie pri priznávaní dávok sociálneho poistenia, prichádzali najmä od seniorov, ktorí tvoria značnú časť obyvateľstva v Slovenskej republike. Pre štát, osobitne sociálny štát, musí byť dôstojná životná úroveň a kvalita života seniorov a tých, ktorí sa bez vlastného zavinenia nemôžu podieľať na tvorbe hodnôt, jednou z najvýznamnejších priorít. Sociálny systém by mal pomáhať zvládať sociálne riziká a pomáhať ľuďom pri zabezpečovaní ich budúcnosti s určitými istotami. Dvojnásobne to platí pre spoločenskú skupinu detí, ktorým aj Slovenská republika, ako zmluvná strana Dohovoru o právach dieťaťa, uznala právo na

životnú úroveň nevyhnutnú pre ich telesný, duševný, duchovný, mravný a sociálny rozvoj (OSN, 1989).

Verejného ochrancu práv napr. rozvedená matka dvoch detí žiadala o „pomoc a radu z čoho má žiť, keď zaplatí za byt, lieky, školské potreby, cestu na vyšetrenia, stravu a oblečenie“. Syn si z dôvodu závažného ochorenia vyžadoval špeciálnu stravu a jeho lieky, neboli plne hrazené zdravotnou poisťovňou. Zo strany úradu práce, sociálnych vecí a rodiny došlo k zastaveniu výplaty peňažného príspevku na diétne stravovanie pre syna, proti čomu podala odvolanie a odvolacie konanie nebolo ukončené ani do dňa uplynutia platnosti posudku lekára, preto bola pozastavená aj výplata peňažného príspevku za opatrovanie. Až po žiadosti o nové posúdenie zdravotného stavu syna a zásahu verejného ochrancu práv príslušný úrad práce, sociálnych vecí a rodiny vydal posudok, v ktorom boli synovi podávateľky podnetu navrhnuté peňažné príspevky ako formy kompenzácie ťažkého zdravotného postihnutia (viac Kancelária verejného ochrancu práv, 2006).

Ďalej verejný ochranca práv preukázal zbytočné prietahy v konaní v prípade, v ktorom ho podávateľka podnetu žiadala o pomoc, pretože jej manželovi „zosnulému na rakovinu“, „vyratúvali“ dôchodok od augusta jedného roka do júna nasledujúceho roka, „napriek tomu, že mu lekár dával maximálne pol roka života“. Vyslovila „závažné podozrenie, že cieľom Sociálnej poisťovne bolo predlžovať vyratúvanie dôchodku až do smrti poistenca. Keby Sociálna poisťovňa poskytla manželovi invalidný dôchodok včas, nevznikli by nám dlhy. Platiť nájom a stravu nemožno príslubom.“ Sociálna poisťovňa odôvodnila porušenie ústavného práva na prerokovanie vecí bez zbytočných prietahov nedostatočným počtom pracovníkov. V prípade občana, ktorému bol invalidný dôchodok priznaný, ale „márne čakal“ na jeho vyplatenie, Sociálna poisťovňa potvrdila individuálnu chybu zamestnanca. Podľa vyjadrenia jej riaditeľa sekcie dôchodkového poistenia „individuálna chyba sa pri veľmi veľkej pracovnej záťažii príslušných odborných zamestnancov Sociálnej poisťovne, pri zložitej, neprehľadnej a často sa meniacej právnej úprave sociálneho poistenia, žiaľ nedá absolútne vylúčiť“. Jednému z podávateľov, ktorý až na základe nového posudku bol uznaný invalidným s mierou poklesu schopnosti vykonávať zárobkovú činnosť na 60 %, následne posudková lekárka Sociálnej poisťovne oznámila: „pri posudzovaní Vášho zdravotného stavu som sa v tom horku pomýlila, a teda celková miera poklesu schopnosti vykonávať zárobkovú činnosť je určená u Vás na 50 %“. Sociálna poisťovňa uznala, že „uvedený postup riešenia pochybenia nebol v súlade s pracovnými postupmi zamestnanca Sociálnej poisťovne“ a na uvedené pochybenie bola posudková lekárka upozornená v súlade so Zákonníkom práce (viac Kancelária verejného ochrancu práv, 2009).

Aj prietahy v konaní súdov majú výrazný vplyv na nepriaznivú sociálnu situáciu účastníkov, vrátane detí. Po štyroch rokoch od narodenia dcéry a súdneho konania o určenie otcovstva verejnému ochrancovi práv matka dieťaťa napísala: „dodnes nemám právoplatný rozsudok. V súčasnosti som nezamestnaná, nemám žiadny príjem. Podala som si žiadosť o dávku v hmotnej núdzi, kde mám povinnosť vydokladovať rozsudok o určení otcovstva a o výživnom, ktorý ja nemám.“ Predseda súdu odôvodnil preukázané prietahy v konaní personálnymi zmenami na súde, ktoré sa dotkli aj rýchlosti konania v uvedenej právnej veci (viac Kancelária verejného ochrancu práv, 2008).

Pracovnoprávne spory majú tiež vplyv na život, sociálnu a ekonomickú situáciu občanov, ktorí stratili prácu. To namietala aj podávateľka podnetu verejnému ochrancovi

práv, ktorá žalobu o neplatnosť okamžitého skončenia pracovného pomeru podala pred 11 rokmi. Verejného ochrancu práv predsedníčka okresného súdu v danej veci informovala, že prideliла predmetnú vec po odchode doterajšej sudkyne do starobného dôchodku na konanie novej sudkyne, ktorá vo veci nekonala pre práceneschopnosť a následne začala čerpať materskú dovolenku. Vec bola opatrením predsedníčky súdu preto pridelená ďalšej sudkyne (viac Kancelária verejného ochrancu práv, 2007).

Mnoho seniorov čaká na odškodňovanie podľa zákona o zmiernení niektorých krívd osobám deportovaným do nacistických koncentračných táborov a zajateckých táborov, a to napriek tomu, že nárok bolo potrebné uplatniť do decembra 2002. Jednému z nich ministerstvo zamietlo žiadosť až po viac ako siedmych rokoch od podania žiadosti (viac Kancelária verejného ochrancu práv, 2010).

Podľa našich skúseností z Kancelárie verejného ochrancu práv konflikty a nedorozumenia medzi občanmi a úradníkmi orgánov verejnej správy spôsobujú hlavne neprimeraná dĺžka ich konania, resp. nekonanie, nedostatočná ústretovosť a povýšenecké správanie úradníkov verejnej správy, prijímanie nejasných a len ťažko zrozumiteľných rozhodnutí. Preukázali sme, že neznalosť právnej úpravy a nepochopenie jej obsahu úradníkmi spôsobuje nielen procesné chyby, ale aj nesprávne posúdenie vecí a neoprávnené odopretie nároku občana.

## **DÔLEŽITOSŤ ĽUDSKÉHO KAPITÁLU PRI PRÍPRAVE A SCHVAĽOVANÍ PRÁVNEJ ÚPRAVY**

V súvislosti s ľudským kapitálom, s potrebnými vedomosťami, zručnosťami a schopnosťami (OECD, 1998) potrebnými v sociálnej oblasti chcem poukázať, na ich potrebu aj pri príprave a schvaľovaní právnej úpravy.

Viac ako 50 novelizácií zákona o sociálnom poistení z roku 2003 potvrdzuje nedostatočnú pripravenosť a nesytemovosť prijatých riešení. Dĺžku rozhodovania o nároku na dávku dôchodkového poistenia ovplyvňuje nielen zložitnosť právnej úpravy, jej časté zmeny, ale aj ich krátka legisvakančná lehota, neraz aj jeden či dva mesiace, v dôsledku ktorej Sociálna poisťovňa nielenže nie je pripravená personálne a odborne, ale nestíha zmeniť potrebné programové vybavenie. Verejný ochranca práv upozorňoval parlament a príslušné ministerstvá aj na právnu úpravu hmotnej núdze, osobitne pri mnohopočetných rodinách. Štyri roky upozorňoval Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny SR a poslancov Národnej rady SR, kým zákon o náhradnom výživnom za oprávnené osoby začal považovať aj tie deti, ktorým nevznikol nárok na sirotsky dôchodok. Do júla 2008 mnohým deťom v zlej sociálnej situácii neboli priznané sirotské dôchodky, napr. v prípade, keď šiestim deťom zomrel otec a k splneniu zákonom ustanoveného rozsahu poistenia mu chýbalo 17 dní (viac Kancelária verejného ochrancu práv, 2007). Aktuálnym však dodnes zostalo nesplnenie podmienky potrebnej doby dôchodkového poistenia pre vznik nároku na invalidný dôchodok. Zákon o sociálnom zabezpečení (Zákon č. 100/1988 Zb.) platný do 31. decembra 2003 upravoval možnosť odstránenia tvrdomostí. Od 1. januára 2004 takéto ustanovenie nový zákon o sociálnom poistení (Zákon č. 461/2003 Z. z.) neobsahuje. Nakoľko sa o zavedení tohto inštitútu stále neuvažuje, mnohí dotknutí občania to považujú zo strany štátu za bezohľadné.

## MOŽNOSTI ZVYŠOVANIA KVALITY ĽUDSKÉHO KAPITÁLU VO VEREJNEJ SPRÁVE

S cieľom zvýšiť dôveru občanov k orgánom verejnej správy, úradníkom a k ich objektívnemu konaniu je potrebné sa zamerať najmä na:

- predchádzanie politizácii verejnej správy,
- odstránenie nestabilnosti prostredia verejnej moci a stabilizáciu úradníkov verejnej správy, ale aj racionalizáciu činností a optimalizáciu počtu zamestnancov,
- dôsledný výber zamestnancov orgánov verejnej správy s dôrazom na ich odborné a profesionálne predpoklady,
- vytvorenie mechanizmov odborného a osobnostného rozvoja zamestnancov orgánov verejnej správy s cieľom motivovania a stotožnenia sa s činnosťou príslušného orgánu verejnej správy, ktorý v konaní pred občanom zastupujú,
- budovanie rovnocenného partnerského vzťahu medzi orgánmi verejnej správy a občanom a ďalšími osobami, vrátane prijímania etických kódexov pracovníkov jednotlivých orgánov verejnej správy,
- neustále vzdelávanie zamestnancov orgánov verejnej správy s cieľom pripraviť ich na náročnú a zodpovednú prácu s ľuďmi, s vysokými nárokmi na odbornú i ľudskú stránku v súlade princípmi dobrej správy ako služby občanovi,
- zvyšovanie právneho vedomia verejnosti s cieľom rozšírenia možností uplatnenia ich práv i ako prostriedku predchádzania konfliktom medzi občanmi a úradníkmi verejnej správy, vrátane poradenstva a metodickéj pomoci občanom zo strany orgánov verejnej správy vo vzťahu k ich činnosti,
- vytvorenie efektívnej organizačnej štruktúry orgánov verejnej správy a na efektívne zvolenú organizáciu ich práce i na posilňovanie vzájomných vzťahov,
- pravidelne vyhodnocovanie spôsobu fungovania orgánov verejnej správy a prijímanie opatrení na ich skvalitňovanie,
- vytvorenie mechanizmov na zlepšenie súčinnosti orgánov verejnej správy navzájom, ale aj vo vzťahu k občanom, vrátane informatizácie spoločnosti a elektronických služieb verejnej správy,
- dôslednejšie uplatňovanie zodpovednosti voči orgánom verejnej správy a ich úradníkom, vrátane zodpovednosti za škodu spôsobenú pri výkone verejnej moci.

Úradník musí dnes rozhodovať a správať sa nielen v súlade s právom, ale aj s etikou. Vzťah orgánov verejnej správy a občanov sa formuje dlhodobo pod vplyvom určitých pravidiel. Preto je mimoriadne potrebné pravidlá správania v konkrétnych orgánoch určovať aj prostredníctvom kódexov dobrej správy. Ich ustanovenia by mali byť meradlom pre uplatňovanie princípu dobrej správy.

Na základe analýzy poznatkov získaných počas svojho prvého funkčného obdobia verejný ochranca práv vypracoval tzv. desatoro verejnej správy, ktoré by mali orgány verejnej správy a ich pracovníci, uplatňovať v každodennej činnosti (Kancelária verejného ochranca práv, Správa, 2007). Verejný ochranca práv zdôraznil prísne dodržiavanie právneho poriadku, nestrannosť v konaní a pri rozhodovaní, včasnosť konania a rozhodovania, predvídateľnosť v konaní a rozhodovaní, presvedčivosť konania a rozhodovania, primeranosť v konaní a pri rozhodovaní, súčinnosť s inými inštitúciami i občanom, zodpovednosť v konaní a pri

rozhodovaní, ústretovosť v každodennej činnosti pracovníkov orgánov verejnej správy, transparentnosť konania a rozhodovania.

Verejným ochrancom práv potvrdené systémové nedostatky vo fungovaní orgánov verejnej správy, osobitne vo vzťahu k porušovaniu základného práva na prerokovanie vecí bez zbytočných prieťahov, je potrebné riešiť systémovo prijímaním komplexných opatrení, tak v súdnictve, ako aj v konaní úradov práce, sociálnych vecí a rodiny i Sociálnej poisťovne, či ministerstiev. Napr. Ministerstvo spravodlivosti SR pri zmiernení niektorých krívd osobám deportovaným do nacistických koncentračných táborov a zajateckých táborov nemá zákonom (Zákon č. 305/1999 Z. z.) ustanovené lehoty na vybavenie žiadostí o odškodnenie. Obdobne je to pri súdnych konaniach, aj keď v konaniach vo veciach týkajúcich sa činnosti, ktorá je zdrojom obživy, vo veciach osobného stavu ako i veciach starostlivosti o maloletých by mali postupovať s osobitnou alebo mimoriadnou rýchlosťou konania. Uplatnenie ústavných práv by nemalo byť zmarené len preto, že Slovenská republika nevie zabezpečiť primeraný počet sudcov a zamestnancov orgánov verejnej správy. Napr. Sociálna poisťovňa pri preukázaní nečinnosti uvádzala aj vysokú fluktuáciu zamestnancov a skutočnosť, že odborná príprava novoprijatého zamestnanca na výkon odborných činností súvisiacich s rozhodovaním o nároku na dôchodok trvá minimálne rok (viac Kancelária verejného ochrancu práv, 2007).

Pre výkon dobrej správy je tiež potrebné stabilizovať úradníkov verejnej správy a následne ich motivovať, aby mali hlbší záujem o svoju prácu a jej poslanie. Nevyhnutné je, aby si úradníci neustále zvyšovali kvalifikáciu a prehľbovali vedomosti, znalosti a zručnosti. Nedostatočná je aj forma využívania metodického usmerňovania nadriadenými orgánmi a vydávanie výkladových pravidiel k príslušným právnym úpravám.

Pri porušovaní práv individuálnou chybou úradníka je potrebné dôsledné vyvodzovať zodpovednosť, vrátane náhrady škody občanom a tak prispievať k zvyšovaniu dôvery občanov ku konaniu orgánov verejnej správy a štátu vôbec.

Je potrebné nájsť aj mechanizmy súčinnosti úradníkov jedného úradu, ako aj súčinnosť orgánov verejnej správy dotknutých v danej veci, ako aj ich súčinnosť s účastníkmi konania. Pri komplexnom riešení problému občana sme sa stretávali s tým, že zamestnanci orgánu verejnej správy riešili problém len na úrovni jedného úradu, alebo len jedného odboru, oddelenia či sekcie. Dôležitou povinnosťou verejnej správy je aj to, aby jej orgány pravidelne vyhodnocovali spôsoby svojho fungovania a prijímali opatrenia na jeho skvalitňovanie. Tiež pravidelná a profesionálna kontrola môže prispievať k postupnému zlepšovaniu a efektívnejšiemu fungovaniu verejnej správy. Kontrola by mala byť posilňovaná nezávislými odborníkmi.

Vo verejnej správy, ani pri jej reformy, by nemali mať rozhodujúce slovo politici. Každá reforma by mala byť pripravená v súčinnosti s odborníkmi z praxe a po širokej odbornej diskusii.

## **ZÁVER**

Verejná správa je tu pre občana. Jej cieľom musí byť vytváranie rovnocenného partnerského vzťahu medzi orgánmi štátu, samosprávy a občanmi i ďalšími osobami. A to osobitne aj pri najzraniteľnejších skupinách občanov, vrátane vzťahu k sociálne odkázaným osobám. V tejto oblasti má Slovensko ešte veľké rezervy, čo potvrdzujú aj zistenia verejného

ochrancu práv. Národní ombudsmani členských státov Európskej únie vyhlásili, že „ombudsmani zároveň s riešením sťažností aktívne pracujú na zvyšovaní kvality verejnej správy a verejných služieb. Podporujú dobrú správu a dodržiavanie práv, navrhujú vhodné riešenia systémových problémov, šíria najlepšie skúsenosti a podporujú kultúru ústretovosti“ (Sieť európskych ombudsmanov, 2007), aj to je ich prínos k zvyšovaniu kvality verejnej správy a k hľadaniu možností zvyšovania kvality ľudského kapitálu vo verejnej správe.

## LITERATÚRA

- Európsky kódex dobrej správnej praxe.* (2013): Európsky ombudsman. ISBN 978-92-9212-371-0. Dostupné na: <http://www.ombudsman.europa.eu/media/sk/default.htm>.
- Charta základných práv Európskej únie.* (2000): Európsky parlament. Dostupné na: <http://www.europarl.europa.eu/html>.
- Správa o činnosti verejného ochrancu práv.* (2006): Kancelária verejného ochrancu práv. Dostupné na: <http://www.vop.gov.sk/vyrocne-spravy-o-cinnosti>.
- Správa o činnosti verejného ochrancu práv.* (2007): Kancelária verejného ochrancu práv. Dostupné na: <http://www.vop.gov.sk/vyrocne-spravy-o-cinnosti>.
- Správa o činnosti verejného ochrancu práv.* (2008): Kancelária verejného ochrancu práv. Dostupné na: <http://www.vop.gov.sk/vyrocne-spravy-o-cinnosti>.
- Správa o činnosti verejného ochrancu práv.* (2009): Kancelária verejného ochrancu práv. Dostupné na: <http://www.vop.gov.sk/vyrocne-spravy-o-cinnosti>.
- Správa o činnosti verejného ochrancu práv.* (2010): Kancelária verejného ochrancu práv. Dostupné na: <http://www.vop.gov.sk/vyrocne-spravy-o-cinnosti>.
- Human Capital: How what you know shapes your life.* (1998): OECD. Dostupné na: <http://www.oecd.org/insights/38435897.pdf>.
- Dohovor o právach dieťaťa, článok 27 (Oznámenie Federálneho ministerstva zahraničných vecí č. 104/1991 Zb.).* (1989): OSN.
- Odporúčanie Výboru ministrov č. (2007)7 o dobrej verejnej správe.* (2007): Rada Európy. Dostupné na: [http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/prisons/Recommendations\\_en.asp](http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/prisons/Recommendations_en.asp).
- SAKOVÁ, D. (2014): In: *Aktuálne.sk*, 25.02.2014, Rozhovor: *Úradníkov sme museli učiť aj to, ako sa pozdraviť*; <http://aktualne.atlas.sk/>
- Vyhlásenie. Šiesty seminár národných ombudsmanov členských štátov Európskej únie v Štrasburgu. (2007): *Sieť európskych ombudsmanov*. Dostupné na: <http://www.ombudsman.europa.eu/>.
- Zákon č. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení v znení neskorších predpisov.
- Zákonov č. 305/1999 Z. z. o zmiernení niektorých krívd osobám deportovaným do nacistických koncentračných táborov a zajateckých táborov v znení neskorších predpisov.
- Zákon č. 100/1988 Zb. o sociálnom zabezpečení v znení neskorších predpisov.

# **TRANSNACIONÁLNE KORPORÁCIE - PRÍKLAD NET PROMOTÉR SKÓRE A NET PROMOTÉR SYSTÉMU V SÚKROMNEJ SFÉRE A VO VEREJNEJ SPRÁVE – POROVNANIE A MOŽNOSTI APLIKOVANIA**

**Marek Arendarčík Múčka<sup>1</sup>, Juraj Gyimesi<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Dell Halle GmbH, Raffinerie, Deutschland, marek.a.mucka@gmail.com

<sup>2</sup>Mestský Úrad Veľké Kapušany

## ***Possibilities and application of the net promoter score in transnational corporations and it's realization feasibility in the public administration in Slovakia***

*In our article we have described the aim and importance of having the net promoter score methodology implemented and driven by the companies in private sector. We have used the examples of couple significant authors who have proven the correlation between high NPS score and company revenue growth. Further on we have used a concrete example of the NPS methodology performed by an IT company Dell. In Public sector we have performed an NPS survey in the town office of Veľké Kapušany and proceeded with it's detailed evaluation.*

*Key words: net promoter score (NPS), promoters, growth, customer satisfaction, loyalty*

## **ÚVOD**

V našom článku sme sa zamerali na operatívny prístup k net promotér skóre a net promotér systému (NPS) v súkromnej sfére a vo verejnej správe. V teoretickej časti sme poukázali na uskutočnené výskumy, ktoré dokazujú koreláciu pozitívneho NPS skóre s rastom firmy. V praktickej časti sme popísali vykonanie NPS v súkromnej sfére na príklade firmy Dell a vo verejnej správe na príklade Mestského Úradu vo Veľkých Kapušanoch za použitia rovnakej metodológie. Naším cieľom bolo vyskúšať aplikáciu NPS v praxi a zistiť jeho potenciálny prínos pre verejnú správu na Slovensku.

## **NPS – NET PROMOTER SKÓRE A NET PROMOTER SYSTÉM**

Fenomén NPS – net promoter score a net promoter systém je v súkromnej sfére významným ukazovateľom celkovej spokojnosti klientov s produktami alebo službami danej spoločnosti alebo korporácie. Primárnym rozdielom medzi net promotér skóre a net promotér systémom je fakt, že net promotér skóre predstavuje metodológiu, získavania dát a spôsob ich vyhodnotenia, ktoré nám na konci merania vykážu konkrétne číslo. Tu sa pri net promotér skóre práca s dátami končí. Pôvodná akademická debata teda vyústila v to, že manažéri uvádzajú net promotér skóre do praxe. (McGregor, 2006). Riadiaci pracovníci z exekutívy z najprestížnejších firiem sveta aplikovali NPS ako kritérium ich úsilia pre zvyšovanie lojality svojich zákazníkov (Creamer, 2006). Net promotér systém predstavuje aktivity a činnosti, ktoré spoločnosť alebo organizácia uskutočňuje za účelom zvyšovania svojho net promotér



skóre. Jedná sa tu predovšetkým o úpravu interných a externých procesov, ich aktualizáciu, prispôsobovanie, vylepšovanie, zefektívňovanie, odstraňovanie zistených nedostatkov a medzier v procesných postupoch zistených na základe spätnej väzby od klientov. NPS môžeme definovať ako najprogressívnejšiu metodológiu merania lojality. (Owen, Brooks, 2008) Cieľom každej firmy je rast a v zásade platí, že rásť môže iba firma, ktorá zohľadňuje požiadavky svojich klientov a obchodných partnerov. Kľúčovým benefitom pre firmu, ktorá uplatňuje NPS sa stáva najmä minimalizovanie úbytku zákazníkov, znižovanie nákladov na poskytovanie služieb a zvyšovanie životnosti produktu. Globálne transnacionálne spoločnosti veľmi dbajú o to aby ich NPS skóre bolo čo najvyššie a aktívne riešia a odstraňujú nedostatky a chyby v ich procesoch ako aj jednotlivých výstupoch tak aby mali pozitívny vplyv na celkovú spokojnosť klientov. Podľa Owena a Brooksovej (2008) NPS reprezentovalo na začiatku dôležitú úlohu pri meraní vzťahu medzi firmami a ich klientami a pomohlo vyjadriť to, čo mnoho firiem pochopilo intuitívne a t. j., že v rámci ich klientskej základne existujú jedinci, ktorí prispievajú k rastu firmy svojim nákupným správaním a odporúčaniami (promotéri), ďalej takí, čo bránia rastu firmy svojimi negatívnymi odporúčaniami (detraktori) a nakoniec tí, ktorí reprezentujú nezrealizovanú príležitosť (pasívni promotéri). Vhodnosť tejto metódy tzv. verbálneho podania podnietila značnú diskusiu (Grisaffe, 2004; Keiningham et al., 2005) V zásade teda ide o to, že položením jednoduchej otázky zameranej na lojalitu klientov voči firme nájdeme presvedčivé dôkazy, že NPS koreluje s obchodným rastom. Dnes predstavuje NPS viac ako len metriku, vo všeobecnosti môžeme skonštatovať že pri aplikácii net promotér systému ide o sled krokov za účelom zlepšovania a zdokonaľovania jednotlivých subprocesov, ktoré tvoria celkový proces a sú zakončené výstupom v podobe produktu alebo služby. Všetky časti procesu majú vplyv na mieru spokojnosti zákazníka a ovplyvňujú jeho správanie a rozhodovanie, či ďalší produkt alebo službu klient zakúpi v rovnakej firme alebo z nejakého dôvodu prejde ku konkurencii, prípadne čo klienta motivuje kúpiť si produkt alebo službu u inej firmy ako u tej ke si ho zakúpil naposledy. Úlohou NPS je predovšetkým zistiť dôvody nespokojnosti klientov a konkrétnymi opatreniami prispieť k náprave, zlepšeniu a následnému rastu. CEO T-Mobile International René Obermann (2005) konštatuje, že ich firma bude klásť dôraz na aplikáciu NPS, ktoré ide za hranice klasického indexu spokojnosti zákazníka. NPS teda nie je konečná stanica, je to ukazovateľ, ktorý nám na základe určitej získanej hodnoty a spätnej väzby od klientov pomôže naštartovať opatrenia smerujúce k zlepšeniam v interných procesoch, ktoré majú priamy vplyv na celkovú spokojnosť klientov smerom do budúcnosti. Owen a Brooksová (2008) úvádzajú, že na základe ich výskumu existuje priama súvislosť medzi rastom NPS skóre a rastom príjmov firmy, zároveň poukazujú na fakt, že vyššie percento detraktorov má vplyv na znižovanie rastu firmy a absencia detraktorov je zase motorom pre pozitívny rast. Priekopník NPS Reichheld (2008) poukazuje na fakt, že pre väčšinu firiem vo väčšine odvetví platí, že entuziastickí klienti, ochotní odporúčať spoločnosť ďalej svojim známym, sú kľúčoví pre ďalší rast firmy. Naopak konštatuje, že v prostredí, ktoré sa vyznačuje monopolmi alebo skoro monopolmi a kde klienti majú len minimálnu možnosť voľby odpoveď „odporučil by som“ nepredpokladá úmerný rast. Ďalej svojim výskumom dokazuje, že napr. pri leteckých prepravcoch existuje silná korelácia medzi výsledkami NPS a priemernými hodnotami rastu za roky 1999 až 2002. Žiadny letecký prepravca nebol schopný rastu bez toho aby nezvýšil podiel promotérov na úkor detraktorov. Existujú aj štúdie ktoré vyvracajú Reichheldovu teóriu o NPS a jeho vplyvu

na rast firmy. Napríklad Nicks (2006) konštatuje, že nenašiel žiadnu oporu pre výrok, že NPS je najspoľahlivejší indikátor schopnosti firmy dosahovať rast. Treba poznamenať že Nicks nemal prístup k všetkým dátam s ktorými pracoval Reichheld, vedel spraviť iba čiastočné porovnanie.

Vo verejnej správe máme pomerne odlišnú situáciu. Verejná správa neprodukuje konkrétne výrobky avšak poskytuje služby, ktoré zo zákona poskytovať musí alebo také, ktoré poskytovať môže. Dôležité je nám predovšetkým analyzovať kvalitu týchto poskytovaných služieb. Legislatíva totiž nerieši spôsob akým služba má byť poskytnutá, upravuje iba to že poskytnutá byť musí alebo môže. Základným diferenciačným problémom v porovnaní so súkromnou sférou teda je, že vo väčšine prípadov si občan nemôže dobrovoľne vybrať kto mu službu poskytne. Je odkázaný na orgán, ktorý je v jeho veci príslušný. Môžeme teda kvázi hovoriť o „monopolnom postavení orgánu verejnej správy na trhu“, keďže občan klient nemá možnosť alternatívnej voľby. Takisto si na rozdiel od súkromnej sféry orgány verejnej správy navzájom nekonkurujú. Orgány verejnej správy taktiež primárne nie sú zamerané na produkciu zisku ani hospodárskeho rastu. V praxi teda nie sme svedkami toho, že nespokojní klienti jedného úradu sa obrátia na úrad iný, ktorý má lepšie referencie a s ktorým majú prípadne pozitívnu predošlú skúsenosť. Chýba nám cieľená orientácia na občana ako na klienta a je podceňovaný až ignorovaný fakt do akej miery a či vôbec je občan s poskytnutou službou spokojný. Chýba systematická implementácia procesného riadenia a snaha orgánov verejnej správy zlepšovať celkový prístup k občanovi. Chýba vlastník celkového procesu, ktorý disponuje všetkými informáciami a vie občanovi poradiť zmysluplne podľa toho v akej situácii sa nachádza. V mnohých prípadoch nám úplne absentuje spolupráca a výmena informácií a dát medzi jednotlivými spolupracujúcimi orgánmi verejnej správy. Často sme svedkami duplicitných, nelogických a nezmyselných byrokratických krokov zaťažujúcich občanov časovo aj finančne. Chýbajú možnosti pripraviť sa vopred na danú situáciu, ktorú s úradom ideme riešiť – možnosť stiahnuť a vytlačiť si formuláre z internetovej stránky úradu vopred, zistiť si aké doklady a potvrdenia budeme potrebovať pre vybavenie našej veci. Absentuje celý set opatrení, ktorý môže orgán verejnej správy vykonávať tak, aby zvyšoval svoju efektivitu – koľko podnetov klientov vieme vybaviť za určitý čas, koľko kontaktov je potrebných na vybavenie podnetu klienta k jeho úplnej spokojnosti, čo sú najčastejšie prekážky na vybavenie podnetu klienta zo strany orgánu verejnej správy, prípadne zo strany samotného klienta? Významným sa nám javí aj absencia inštalácie, ktorá vie klientovi jasne a zrozumiteľne vysvetliť jednotlivé kroky, ktoré je potrebné uskutočniť na to aby bol jeho podnet vybavený k jeho úplnej spokojnosti. Vidíme problém v nedostatočnom IT vybavení orgánov verejnej správy prevažne mimo veľkých miest, kde úrady nemajú vlastné internetové stránky a takisto klienti mhnokrát nedisponujú pripojením na internet. To že má ten ktorý úrad ISO certifikáciu podľa určitého štandardu zďaleka nestačí, je potrebné ísť oveľa ďalej a hlbšie sa venovať problematike z pohľadu klienta. Fakt, že verejná správa je viazaná legislatívou nemusí byť automaticky nevýhodou. Mnoho úradníkov disponuje dostatočnými praktickými skúsenosťami a vedomosťami, ktoré sa dajú využiť na to aby sa jednotlivé procesy zdokumentovali, neustále aktualizovali a adekvátne sprístupnili klientom (viď legal knowledge databases). Z praxe vieme, že dobre zdokumentovaný proces poskytuje odlišný celkový pohľad na vec ako celok a logicky sa pritom vynárajú otázky konfrontujúce existenciu, zmysel a sled jednotlivých krokov a úkonov

hovoríme teda o nutnosti pracovať na zefektívňovaní a zjednodušovaní procesov. Orgány verejnej správy takto môžu procesy analyzovať, aktualizovať, zefektívňovať a sústrediť sa aj na ich finančné a nefinančné hľadisko. Z finančného hľadiska sa naskytá možnosť buď finančné prostriedky ušetriť (efektívne hospodárenie so zdrojmi, zoštíhlenie aparátu) alebo finančné prostriedky získať (a to napríklad zrýchlené konanie za príplatok – spomeňme vydanie identifikačnej karty alebo cestovného pasu). Ponúknutím zrýchleného konania za príplatok orgán verejnej správy maximalizuje mieru spokojnosti toho klienta ktorý je ochotný si za službu priplatiť, pretože službu o ktorú má klient eminentný záujem mu orgán verejnej správy poskytol rýchlo a jednoducho za vopred stanovených pravidiel, s ktorými klient súhlasil. Môžeme ďalej diskutovať či rýchle poskytnutie služby bolo zároveň aj kvalitné a splnilo očakávanie klienta k jeho úplnej spokojnosti – profesionalita, odbornosť, ústretovosť úradníka a pod. Tu potrebujeme implementovať NPS a z jej výstupov napraviť tie oblasti, s ktorými sú klienti nespokojní. Sme toho názoru, že z pohľadu klienta je dôležité aby klient presne vedel čo potrebuje na to aby mu orgán verejnej správy mohol poskytnúť službu o ktorú má záujem – hovoríme teda o procesnej situácii. V prípade už spomínaného vydávania identifikačnej karty to sú napr.: nutné doklady - rodný list, vysokoškolský diplom, správny poplatok, informácia že identifikačná karta bude za príplatok v zrýchlenom konaní vydaná do 48 hodín, informácia o tom kde a ako je možné zaplatiť správny poplatok, informovanie o čase kedy si bude môcť klient vyzdvihnúť novo vydaný doklad – napr. sms notifikácia. Vyššie uvedenými krokmi sme zjednodušene popísali, čo je potrebné vykonať na to, aby bola úspešne vydaná identifikačná karta. Popísali sme situáciu, ktorá sa dá opakovane aplikovať na neurčené množstvo klientov, ktorí sa nachádzajú v rovnakej životnej situácii Dôležité je aj primerané zverejnenie týchto informácií na stránke orgánu verejnej správy tak, aby si ich klient mohol vopred vyhľadať a byť vopred pripravený, eliminujeme tým celý rad neefektívnych krokov a kontaktov s orgánom verejnej správy (chýbajúce doklady, potvrdenia, nedostatok peňažných prostriedkov na zaplatenie správneho poplatku, atď). Keď porovnáme štandardnú službu so službou za príplatok zistíme, že rozdiel je hlavne v časovom hľadisku (presne stanovená lehota napr. 48 hod versus odhadovaná lehota napr. do 30 dní) a finančnom hľadisku (cena za nadštandard je vyššia ako cena za štandard). Domnievame sa, že pre klienta je dôležité vedieť najmä ako sa má na prvý kontakt s orgánom verejnej správy pripraviť, vyhľadávanie informácií, ich dostupnosť, jasnosť a zrozumiteľnosť, sumarizácia podľa jednotlivých napr. životných situácií, výška správneho poplatku, čas potrebný na vybavenie – možnosť vybaviť vec na prvý krát alebo nutnosť opätovne navštíviť orgán verejnej správy, zodpovedná osoba alebo kontaktná osoba, stránkové dni a hodiny. Orgán verejnej správy by mal zase z nášho pohľadu poskytovať všetky potrebné informácie v primeranej a klientovi zrozumiteľnej forme predovšetkým na svojej webovej stránke a nastaviť tak vopred reálne očakávanie klienta a predchádzať tým neefektívnemu konaniu a plytvaniu zdrojmi – viď opakované návštevy klientov v tej istej veci. Produktivitu a efektívnosť orgánu verejnej správy môžeme posudzovať napríklad na základe počtu kontaktov medzi klientom a orgánom verejnej správy. Ak sa dá určitá vec v zásade vybaviť na prvý krát a zistíme, že klienti nám dávajú spätnú väzbu, že na vybavenie danej veci potrebovali nap. 3 a viac kontaktov je treba vec analyzovať a zistiť kde nastal problém (root causing) a pracovať na jeho adekvátnej náprave tak aby takáto situácia v budúcnosti nenastala. Na základe výsledkov NPS vieme takto zrealizovať celý sled zmien a náprav. Ich úspešnosť sme schopní merať opätovným NPS

v pravidelných intervaloch. NPS teda nie je jednorázová záležitosť ale opakujúci sa proces. Predpokladom, že sa však dostaneme až sem je rozhodnutie vedenia orgánu verejnej správy aktívne a rozhodne konať v tejto oblasti, prioritizácia aktivít, inklúzia zamestnancov a klientov orgánu verejnej správy, pripravenosť vedenia daného orgánu verejnej správy zaoberať sa celkovým fungovaním úradu.

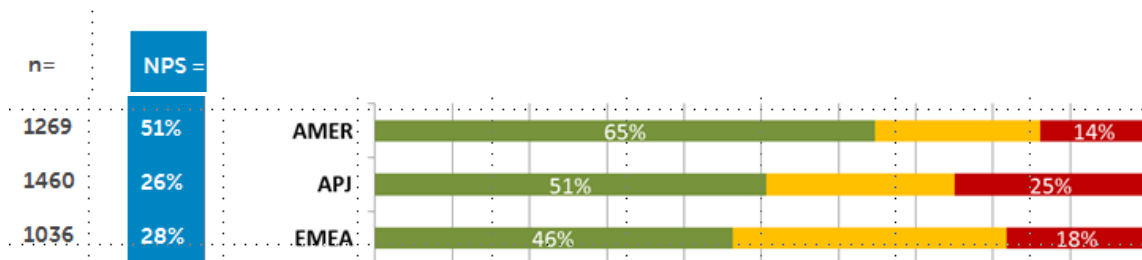
## **POUŽITÁ METODOLÓGIA NPS**

NPS vypočítame ako rozdiel medzi čistými promotérmi a kritikmi (detraktormi) v danej konkrétnej firme. Pomer promotérov a kritikov sme zistili na základe toho, že sme reprezentatívnej vzorke respondentov položili otázku „do akej miery by ste odporučili produkty a služby firmy Dell Vaším priateľom a známym?“ Odpovede sme merali na škále s rozmedzím 0 (vôbec neodporúčam) až 10 veľmi odporúčam. Ako čistých promotérov sme označili respondentov s odpoveďami 9 a 10. Ako kritikov sme označili tých respondentov, ktorí odpovedali v rozmedzí 0-6. Respondentov, ktorý odpovedali medzi 7 a 8 sme označili ako neutrálnych alebo pasívnych promotérov. Celkové NPS sme potom vypočítali pomocou vzorca:  $NPS = \text{čistí promotéry (\%)} - \text{kritici (\%)}$ . Rozsah hodnôt NPS môže byť medzi plus 100 a mínus 100.

## **PRÍKLAD NPS V SÚKROMNEJ SFÉRE – VÝSLEDKY NPS VO FIRME DELL**

Ako príklad sme si zobrali globálny NPS prieskum, ktorý uskutočnila spoločnosť Dell v júli až septembri 2013 na vzorke 3765 servisných technikov vo vyše 30 krajinách sveta. Analýza pre konkrétnu krajinu sa uskutočnila až vtedy ak bolo v danej krajine zaznamenaných viac ako 50 odpovedí respondentov. Dotazníky boli rozoslané jednotlivým zmluvným servisným partnerom firmy Dell elektronickou formou centrálne na manažment daného servisného partnera, ktorý tieto distribuoval ďalej priamo na svojich zamestnancov - servisných technikov. Každý respondent mohol odpovedať iba raz a musel odpovedať na všetky otázky, ináč nebola jeho odpoveď zaznamenaná. Otázky boli rozdelené do 5 hlavných oblastí, každá oblasť pritom obsahovala ďalšie podotázky. Na účely tohto článku sme použili iba názornú ukážku celkového náhľadu na servisné NPS firmy Dell, všetky otázky a výsledky sú k dispozícii v našom archíve.

Základom metodológie, ktorú používa firma Dell je definovanie a spustenie reťazca úkonov a krokov, ktoré priamo reagujú na spätnú väzbu (NPS) získanú od respondentov. Firma Dell volí skôr operatívny než vedecký prístup. Dell na základe odpovedí od kritikov (detraktorov) spúšťa reťazec krokov a opatrení na odstránenie adresovaných nedostatkov, tak aby ich konvertovala buď na pasívnych promotérov alebo čistých promotérov. Do procesu zlepšovania a nápravy zapája aj čistých promotérov, ktorých význam spočíva predovšetkým v pripomienkovaní novo navrhovaného procesu, vyvíjaného produktu, služby prípadne iného programu alebo servisu pre zákazníkov. Čistí promotéri sú v rámci marketingových aktivít využívaní aj pre jednotlivé prípadové štúdie, ktoré slúžia ako ukážkový „end to end“ manuál pre jednotlivé odvetvia a uľahčujú tak ďalšiu implementáciu portfólia v identických alebo podobných odvetviach a situáciách.



Zdroj: Dell, Global DSP technician survey results, 2013.

**Obrázok 1** Globálny NPS prieskum spoločnosti DELL smerom k zmluvným servisným partnerom – náhľad podľa regiónov: Severná Amerika, Ázia, Pacifik, Japonsko a Európa. Otázka: Do akej miery by ste odporúčali Vašej rodine a známym produkty a služby spoločnosti Dell?

## NPS VO VEREJNEJ SPRÁVE – PILOTNÝ PROJEKT NPS NA MESTSKOM ÚRADE VO VEĽKÝCH KAPUŠANOCH

V našom pilotnom NPS projekte vo verejnej správe sme sa zamerali na Mestský Úrad vo Veľkých Kapušanoch. Spolu s Dr. Gyimesim prednostom mestského úradu vo Veľkých Kapušanoch sme vytvorili dotazník, ktorý zamestnanci úradu po ukončení stránky predložili na vyplnenie klientovi. Dotazník bol anonymný a obsahoval okrem iných 9 otázok aj základnú otázku NPS identickú s tou, ktorá sa používa pri dotazovaní v súkromnej sfére a to: do akej miery by ste odporučili produkty a služby tohto úradu Vaším priateľom a známym?“ Dotazník obsahoval spolu 10 otázok, z toho 8 na škále od 1 do 10 a dve otázky typu áno nie. Napriek tomu, že klienti si vo verejnej správe vo väčšine prípadov nemôžu vybrať, ktorý úrad si zvolia pri vybavovaní svojej veci, domnievame sa že odpovede klientov majú dostatočnú výpovednú hodnotu na to aby sme vedeli posúdiť do akej miery sú klienti so službami orgánu verejnej správy spokojní. Popri spokojnosti klientov so službami úradu sme zisťovali aj nakoľko sú obyvatelia maďarskej národnosti spokojní s používaním maďarského jazyka na mestskom úrade Veľké Kapušany, takisto aj koľko z nich si vyžaduje aby vec bola vybavená v jazyku tejto národnostnej menšiny. Táto analýza je podstatná aj vo vzťahu k oprávnenosti stále viac silnejúcim snahám maďarskej politickej reprezentácie o posilnenie jazykových práv príslušníkov národnostných menšín. Domnievame sa že NPS je pozitívnym prínosom pre verejnú správu na Slovensku a aj preto chceme v blízkej budúcnosti uskutočniť ďalšie NPS prieskumy na vybraných úradoch a navzájom ich porovnať. Zmyslom NPS je opakovane získavať informácie od klientov, analyzovať ich a pracovať na neustálom odstraňovaní nedostatkov.

## NPS VO VEREJNEJ SPRÁVE – VÝSLEDKY PILOTNÉHO PROJEKTU NPS NA MESTSKOM ÚRADE VO VEĽKÝCH KAPUŠANOCH

NPS prieskum na Mestskom Úrade vo Veľkých Kapušanoch sme uskutočnili od júna do septembra 2014 na vzorke 105 respondentov a to klientov daného Mestského Úradu, ktorí

boli požiadaní vyplniť anonymný dotazník obsahujúci celkovo 10 otázok hneď po skončení konzultácie s pracovníkom úradu. Všetky vyplnené dotazníky máme nascanované a uložené v archíve. 55 respondentov t. j. 52,3 % na otázku „Do akej miery by ste odporučili produkty a služby tohto úradu Vaším priateľom a známym?“ na škále od 1 po 10 uviedlo skóre 9 a 10 pričom 1 znamená vôbec by som neodporučil a 10 znamená veľmi by som odporučil. Týchto respondentov sme zaradili medzi čistých promotérov. 18 respondentov, t. j. 17,1 % na 1. základnú otázku odpovedalo v rozmedzí 1 - 6, čím sme ich zaradili medzi detraktorov. 32 respondentov, t. j. 30,5 % odpovedalo v rozmedzí 7-8 čím sa zaradili do skupiny neutrálni alebo pasívni promotéri. Celkové NPS skóre Obvodného Úradu Veľké Kapušany = 35,2 %.

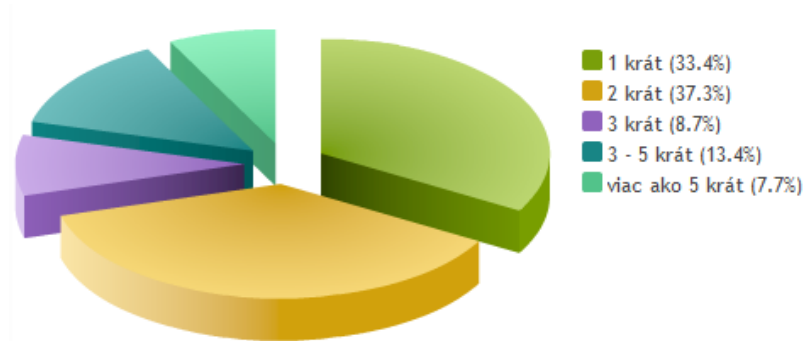


Zdroj: vlastné spracovanie, NPS dotazník, pilotný projekt Veľké Kapušany

**Obrázok 2** Odpovede respondentov na základnú otázku „do akej miery by ste odporučili služby tohto úradu Vašej rodine, známym a priateľom?“

Priemerný vek respondentov odpovedajúcich na dotazník bol 40 rokov, prevládali ženy s 54 %, muži tvorili 46 %. Stredoškolské vzdelanie uviedlo 70 % respondentov, 60 % respondentov uviedlo ako bydlisko Veľké Kapušany, z celkového počtu prevládali respondenti maďarskej národnosti a to 55 %. Relatívne početnú skupinu respondentov tvorili nezamestnaní so 16 %, s priemerným vekom 38,6 roka a dôchodcovia s 10,5 %. Z aktívne pracujúcich občanov boli najviac zastúpení zamestnanci verejnej správy s 12 %. Otázka, na ktorú sme kládli veľký dôraz bola otázka č. 9 „koľkokrát ste navštívili tento úrad pokiaľ ste vybavili Vašu záležitosť?“ Len 33 % respondentov uviedlo, že vedelo svoju vec vybaviť úspešne na prvý krát. 37 % respondentov potrebovalo na vybavenie 2 návštevy a necelých 30 % respondentov potrebovalo na vybavenie svojej veci 3 a viac kontaktov.

Pri otázke č. 3 vidíme nedostatky, na ktorých odporúčame Obvodnému Úradu intenzívne pracovať. Domnievame sa, že k vyššej spokojnosti klienta prispeje výrazné zníženie počtu kontaktov, resp. osobnej návštevy klienta na úrade potrebných na vybavenie danej veci. Malo by platiť, čím menej kontaktov je potrebných na vybavenie konkrétnej veci, tým je vyššia spokojnosť klienta so službou, ktorú úrad poskytuje. Cieľom by malo byť vybavenie veci na jeden krát. Tomu je potrebné prispôsobiť spôsob práce úradníkov a zisťovať čo sú najčastejšie príčiny opakovaných kontaktov v jednej a tej istej veci a adekvátnymi a cieľovými opatreniami takéto kontakty redukovať na minimum.



Zdroj: vlastné spracovanie, NPS dotazník, pilotný projekt Veľké Kapušany

**Obrázok 3** Koľkokrát ste navštívili tento úrad pokiaľ ste vybavili Vašu záležitosť?

## ZÁVER

V našej práci sme sa venovali meraniu NPS v súkromnej sfére a vo verejnej správe. Na základe výsledkov výskumov renomovaných autorov vieme, že v súkromnej sfére existuje korelácia medzi vysokým počtom čistých promotérov a rastom firmy. Takisto vieme zovšeobecniť, že sa jedná skôr o operatívny než o vedecký prístup smerujúci k odstraňovaniu nedostatkov a v konvertovaní detraktorov prípadne pasívnych promotérov na čistých promotérov. Na príklade firmy Dell sme ukázali NPS metodológu v praxi – na základe odpovedí respondentov firma Dell spúšťa reťazec krokov a opatrení smerujúci k zlepšovaniu, racionalizácii a zefektívňovaniu servisných procesov. Vo verejnej správe nevieme merať rast ale vieme merať spokojnosť klientov a zamerať sa na zlepšovanie a optimalizáciu poskytovania služieb daným úradom a identifikáciu jednotlivých nedostatkov a ich následné odstraňovanie. Aj tu vidíme skôr aplikáciu operatívneho prístupu. NPS vo verejnej správe by mal byť teda aplikovaný nad rámec klasického indexu spokojnosti zákazníka a odporúčame aplikovať tak, aby spätná väzba od klientov jednotlivých úradov slúžila na prehodnotenie a nápravu už existujúcich častokrát nevhodných, neaktuálnych a zastraných procesov a postupov, prípadne na vytvorenie nových a pomohla pri odstraňovaní klientmi uvádzaných nedostatkov a problémov. NPS je teda potrebné aplikovať obdobne ako v súkromnej sfére s tým rozdielom, že dôraz treba klásť nie na rast ale predovšetkým na kvalitu, efektivitu, prehľadnosť, jednoduchosť, časovú nenáročnosť, hospodárnosť a profesionalitu poskytovaných služieb zo strany orgánu verejnej správy smerom k občanovi. Domnievame sa že NPS je pozitívnym prínosom pre verejnú správu na Slovensku a aj preto chceme v blízkej budúcnosti uskutočniť ďalšie NPS prieskumy na vybraných úradoch a navzájom naše zistenia porovnať a ďalej analyzovať.

## LITERATÚRA

- Dell Global DSP technician survey results.* (2013): Získané 2014-31-05. Dostupné na: <[http://moss.dell.com/sites/EMEA\\_FDS/EC/](http://moss.dell.com/sites/EMEA_FDS/EC/)>
- CREAMER, M. (2006): Do You Know Your Score: Your Business Rides on How Consumers Answer the One Crucial Question”. *Advertising Age*, (July 3), 1, 24.

- GRISAFFE, D. B. (2004): “*Guru Misses the Mark with ‘One Number’ Fallacy,*” Získané 2014-01-09. Dostupné na: <[http://www.creatingloyalty.com/story.cfm?article\\_id=656](http://www.creatingloyalty.com/story.cfm?article_id=656)>
- KEININGHAM, T., COOIL, B., ANDREASSEN, T., AKSOY, L. (2007): A Longitudinal Examination of Net Promoter and Firm Revenue Growth. *Journal of Marketing*, Vol. 71, No. 3, s. 39-51.
- McGREGOR, J. (2006): “Would You Recommend Us?” *Business-Week*. Získané 2014-02-09. Dostupné na: <<http://www.businessweek.com/stories/2006-01-29/would-you-recommend-us>>
- NICKS, S. (2006): “What Not to Do with Net Promoter,” *BusinessWeek Online*. Získané 2014-31-08. Dostupné na: [http://www.businessweek.com/smallbiz/content/jul2006/sb20060731\\_349936.htm?campaign\\_id=rss\\_null](http://www.businessweek.com/smallbiz/content/jul2006/sb20060731_349936.htm?campaign_id=rss_null)
- OBERMANN, R. (2005): “Q3 2005 Deutsche Telekom Earnings Conference Call—Final”. *Fair Disclosure Wire* (November 9).
- OWEN, R., BROOKS, L. (2008): *Answering the ultimate question: how net Promoter can transform your business*. San Francisco: Yossey- Bass.
- REICHHELD, F. (2003): The one number you need to grow. *Harvard Business review*, 81(12), 46-54.



# **ROBIA NÁS PENIAZE ŠŤASTNEJŠÍMI? ĽUDSKÉ ŠŤASTIE V KONTEXTE EKONOMICKÝCH UKAZOVATEĽOV - PREHĽAD NAJNOVŠÍCH POZNATKOV**

**Tatiana Baníková**

Technická Univerzita v Košiciach, Ekonomická fakulta, Katedra bankovníctva a investovania,  
tatiana.konkolova@gmail.com

## ***Does money make us happier? Happiness in the context of economic variables - review of recent findings***

*In the article are presented recent findings about issue of "happiness" in the context of other economic variables. The article deals with present knowledge about relations between income, economic growth, and happiness. For a broader understanding of the context of the issue of happiness research in the economic sphere are also referred to earlier theories, such as the Easterlin paradox and other important researches in this field. In the article are described the ways how to measure happiness and also reasons why is necessary to include variable happiness into economic research and in the policy-making process. Many experts from different disciplines from the whole world pay attention on the issues of economy and happiness. How to look at the future of developed and developing countries? Today should be a need to change the perspective view and looking at the development of each country and the whole society, not only in economic terms but also include the perspective of the output of economic activities and their subsequent impact on people, and ultimately to interested in their global well-being, happiness and quality of life.*

*Key words: happiness, subjective well-being, income, gross national product*

## **ÚVOD**

Robia nás peniaze a ekonomický rozvoj šťastnejšími? Vplývajú peniaze a ekonomický rozvoj na prežívané šťastie človeka? Sú bohatší ľudia šťastnejší, ako chudobnejší? Tieto otázky si kladie nielen mnoho psychológov, ekonómov, sociológov, ale čoraz častejšie na nich hľadajú odpovede aj odborníci z oblasti celosvetovej vedeckej obce, o čom svedčí veľké množstvo výskumov, publikácií a kníh z tejto širokospektrálnej oblasti. Aj podľa Blanchflowera a Oswalda (2011) je štúdium ľudského blahobytu považované za multidisciplinárnu oblasť. Podľa nich je táto téma obrovskou arénou, v ktorej „tvrdé“ vedy a spoločenské vedy neodmysliteľne priliehajú do seba. Ekonómia sa za posledných desať rokov začali zaujímať o štúdium psychologickú literatúry a pozornosť na túto problematiku upriamili aj článok: „What can economists learn from happiness research?“, ktorý bol publikovaný v americkom časopise Journal of Economic Literature, a ktorý predkladá základy pre meranie subjektívnej pohody a prehľad nedávnych výskumov o vplyve príjmov, nezamestnanosti, inflácie a ďalších ukazovateľov na šťastie (Headey et al., 2004).

## ČO JE TO ŠŤASTIE?

Bruni a Porta (2007) poukazujú na to, že ani psychológovia ani ekonómovia nemajú veľmi radi otázku, že čo je to šťastie, najmä preto, že definícia šťastia nie je jednotná. Psychológovia Diener a Seligman (2004) uvádzajú, že šťastie môže znamenať potešenie - radosť, životnú spokojnosť, prevahu pozitívnych emócií, zmysluplný život, alebo pocit spokojnosti - pohody. Ekonómovia termín šťastie zamieňajú s inými termínmi, napr. blahobyt (angl. welfare) (Ng, 1997), radosť alebo potešenie (Oswald, 1997) alebo subjektívna pohoda, spokojnosť, užitočnosť (prínos), pohoda, blahobyt (Easterlin, 2001). Termín, ktorý sa najviac používa namiesto termínu šťastie je subjektívna pohoda. Bozionelos a Nikolauo (2010) uvádzajú, že subjektívna pohoda (angl. subjective well-being - SWB) je najčastejšie používaný termín sociálnymi vedcami pre pojem šťastie. Ďalej poukazujú na to, že niektorí ekonómovia používajú termín „subjektívna pohoda“ ako synonymum pre „šťastie“, a v psychológii je „šťastie“ užšie ponímané ako „subjektívna pohoda“. McGillivray a Clarke (2006, s. 4) chápu význam subjektívnej pohody ako „súhrn multidimenzionálneho hodnotenia života, vrátane kognitívnych úsudkov o životnej spokojnosti a afektívnych hodnotení emócií a nálad.“ Šťastie podľa Stehnenka, Mullera a Zenkera (2011) hrá dôležitú úlohu nielen v politickej, ale aj sociálnej sfére. Šťastie sa stáva ďalším tradičným výrobným faktorom, ako je kapitál, alebo práca. Tento posun v paradigme nie je limitovaný iba na ekonomickú dimenziu, vstupujú tu ďalšie aspekty ako sociálne (napr. sociálna deprivácia), ekologické (napr. znečistenie ovzdušia), a preto na šťastie nemožno nazerať len z hľadiska ekonomického.

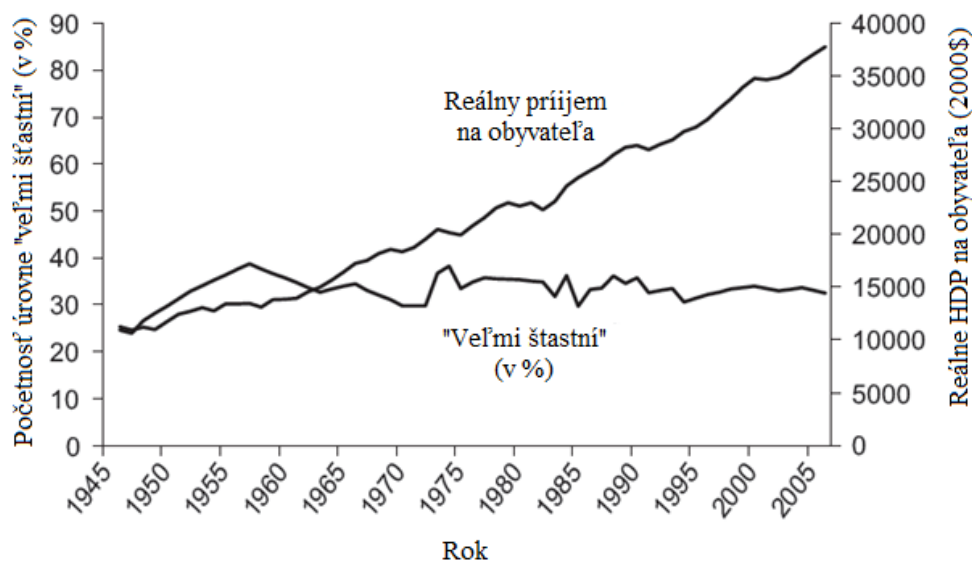
## ŠŤASTIE A EKONOMIKA

Prečo je dôležité zaoberať sa vzťahom medzi šťastím a ekonomikou? Šťastie je vo všeobecnosti považované za najvyšší cieľ života a prakticky každý chce byť šťastný (Frey, Stutzer, 2002). Na šťastie odkazuje známy, ale kontroverzný tzv. „Easterlinov<sup>1</sup> paradox“. Niekoľko štúdií poukázalo na to, že ľudia v bohatších krajinách sú šťastnejší než v chudobnejších krajinách. Existuje štatisticky významný vzťah medzi šťastím a príjmami v určitom okamihu v čase v danej krajine (Frey, Stutzer, 2002). Paradoxom však je, že vo vyspelých krajinách vyšší príjem nemožno považovať za výrazné zvýšenie úrovne šťastia v čase. Dlhodobé časové rady naznačujú, že ľudia v Amerike, Japonsku a Európe v priemere získali prudké zvýšenie reálneho dôchodku a bohatstva v posledných troch desaťročiach v dôsledku ekonomického rastu, ale v súčasnej dobe nie sú šťastnejší ako v minulosti. Ak budeme predpokladať, že inovácie nejako prispievajú k hospodárskemu rastu, potom podľa Easterlinovho paradoxu čelíme stagnácii ľudského šťastia (Easterlin, 2001). Easterlin argumentoval nerastúce šťastie v čase rastu HDP tým, že ľudia sú bytosti neustále porovnávajúce, takže keď vidia, že všetci okolo nich bohatnú a aj oni v rovnakom čase bohatnú, tak výsledkom je akýsi druh generalizovanej neutrality. Mnoho výskumníkov verí vo

---

<sup>1</sup>Richard Easterlin bol jedným z prvých ekonómov ktorý sa zaoberal štúdiou štatistiky v čase na úrovni ohlasovaného šťastia. Jeho dáta prišli z USA. Easterlin na jednej strane tvrdí, že individuálne šťastie sa javí ako rovnaké pre chudobné krajiny a bohaté krajiny, ale na strane druhej tvrdí, že ekonomický rast nevyvoláva subjektívnu pohodu (Oswald, 1997).

verziu tejto myšlienky, t. j. že užitočnosť závisí na relatívnych faktoroch (Blanchflower, Oswald, 2011). Tvrdenie, že šťastie ľudí žijúcich v krajine sa nezvyšuje v čase jej ekonomického rastu pochádza zo Spojených štátov, pretože poskytujú najdlhšie a najdetailnejšie časové rady údajov o SWB. Stovky z prieskumov merajúcich šťastie a životnú spokojnosť americkej verejnosti poskytujú trend už od roku 1945 až do súčasnosti (Inglehart et al., 2008), napr. vid' Obrázok 1. Percento Američanov, ktorí uviedli, že sú "veľmi šťastní" zostáva stabilné na úrovni okolo 15 000 dolárov, zatiaľ čo príjem na hlavu sa za 50 rokov viac ako zdvojnásobil.



**Obrázok 1:** Príjem a šťastie v USA v rokoch 1945-2005 (Victor, 2008, s. 126)

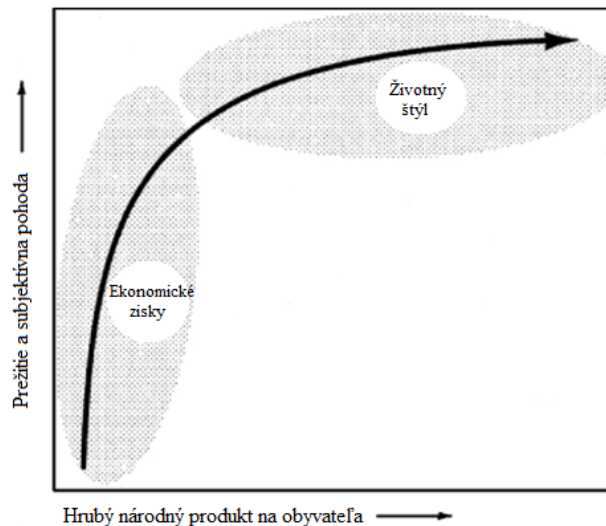
Aj v českom prieskume Slezáčková a Havigerová (2013) uvádzajú, že priemerná miera prežívaného šťastia občanov v Českej republike v roku 2008 sa oproti meraniu z pred desiatich rokov štatisticky významne znížila. Pričom ekonomický vývoj medzi rokmi 1998 až 2008 v Českej republike rástol, čo je preukázateľné rastom HDP<sup>2</sup>. Stiglitz et al. (2009) uvádzajú, že HDP je síce najčastejším medzinárodne používaným meradlom ekonomickej aktivity, ale na HDP bolo často krát nazerané, ako na meradlo hospodárskeho blahobytu. Zjednocovať tieto dva rozdielne pojmy môže mať za následok zlé politické a sociálne rozhodnutia.

Niektoré ďalšie štúdie zistili aj to, že rastúce mzdy predpovedajú menšiu pohodu, napr. Diener et al. (1993) v svojich dvoch štúdiách (jednej realizovanej u 18 032 študentov z 39 krajín USA a druhej realizovanej longitudinálne po dobu 10 rokov u 4 942 amerických dospelých) zistili, že paradoxne u ľudí, ktorých zisk klesol bolo zistené vyššie šťastie a naopak ľudia, ktorých zisk stúpol, udávali nižšiu úroveň šťastia v porovnaní so skupinou, u ktorej príjmy klesli. Napríklad ani u ľudí, ktorí vyhrali v lotérii nedochádza k zvýšeniu úrovne šťastia a naopak dochádza u nich k menšiemu pôžitku z malých aktivít (Brickman, Coates, Janoff Bulman, 1978, in Diener, Biswas-Diener, 2002).

<sup>2</sup> vid': Český štatistický úrad (<http://www.czso.cz/>) – rast HDP v rokoch 1998 až 2008.

Diener a Biswas-Diener (2002) v článku „Zvyšujú peniaze SWB, resp. Urobia nás peniaze šťastnejšími?“ uvádza, že vyššie príjmy môžu pomôcť v tom prípade, ak je v krajine chudoba. Život v bohatej spoločnosti sa zdá byť prospešný, ale na druhej strane, silná túžba po veľkom množstve peňazí zabraňuje šanci na vysokú SWB. Je málo pravdepodobné, že by získavané vyššie príjmy výrazne posilnili SWB, v prípade ak patríme do strednej, alebo vyššej triedy a žijeme v bohatej krajine. Blanchflower, Oswald a Warri (1993, in Oswald, 1997) preskúmali trend v blahobyte na americkej ekonomike systematickejšie a jedným zo zistení je, že príjem navyše neprispieva k dramatickému zvýšeniu kvality života ľudí. Quoidbach et al. (2010, in Lyubomirsky, 2010) uvádzajú, že aj keď na jednej strane bohatstvo umožňuje kúpiť si mnoho vecí zároveň na strane druhej poškodzuje schopnosť užiť si tieto nadobudnuté veci. Ďalej tvrdia, že bohatstvo, tým že umožňuje ľuďom zažiť to najlepšie, čo život ponúka v konečnom dôsledku oslabuje ich schopnosť vychutnať si malé životné radosti. Myšlienka, že hospodársky rozvoj prináša rastúce šťastie bola široko odmietnutá. Hoci bohaté krajiny vykazujú vyššiu úroveň SWB v porovnaní s chudobnými krajinami podľa Ingleharta et al. (2008) tieto rozdiely odrážajú kultúrne rozdiely v tom, čo šťastie znamená. Richard Heinberg (2012) vo svojom článku „Šťastie ako základný ekonomický ukazovateľ“ tvrdí, že je na čase upriamiť pozornosť na národné šťastie, ako na ďalší ekonomický ukazovateľ. Ekonómovia sa donedávna vyhýbali skúmaniu šťastia, pretože doposiaľ nebolo dostatok vhodných spôsobov na meranie tohto ukazovateľa. Avšak v posledných rokoch ekonómovia našli spôsoby, ako skombinovať subjektívne prieskumy s objektívnymi údajmi (dĺžka života, príjem, vzdelanie) pre potrebu získania údajov na vyčíslenie národného šťastia, ako indexu merajúceho praktickú realitu. V tejto dimenzii ústrednou výskumnou otázkou je „Do akej miery majú „objektívne“, ekonomické okolnosti – a zmeny ekonomických podmienok - vplyv na subjektívne výsledky?“ Celá analýza podľa Headeyho et al. (2004) je založená na jasnom oddelení medzi „objektívnymi“ ekonomickými ukazovateľmi domácností („objektívne“ ovládacie prvky, ako je pohlavie, vek, rodinný stav a pod.) a „subjektívnymi“ ukazovateľmi celkovej pohody, spokojnosti/ nespokojnosti s materiálnymi podmienkami.

Na problematiku národného šťastia odpovedá článok od Bozionelosa a Nikolaoua (2010): „Svetové šťastie: je to viac než len peniaze?“, ktorý poukazuje na štúdiu Eda Dienera a jeho kolegov z roku 2010, ktorý použili dáta z Gallup World Report, ich prieskum zahŕňal reprezentatívnu vzorku obyvateľov z 132 krajín sveta. Zamerali sa na národné šťastie z hľadiska troch faktorov: všeobecnú životnú spokojnosť (čo predstavuje individuálne subjektívne ohodnotenie jednotlivca a jeho vlastného života), skúsenosti z pozitívnych pocitov (napr. pôžitok z niečoho), skúsenosti z negatívnych pocitov (napr. smútok, strach). V tomto ich výskume testovali, či tieto faktory boli spojené s príjmami krajiny (HDP na obyvateľa) a osobnými príjmami. Taktiež skúmali, či vzťahmi medzi faktormi národného šťastia a príjmovými faktormi možno vysvetliť splnenie troch druhov potrieb: fyzické potreby (napr. jedlo, bývanie), sociálno-psychologické potreby (napr. sociálne siete), a túžby po luxusnom tovare (nové „hi-tech“ technológie ako napr. smartfón). Jedným z významných zistení tejto štúdie bolo aj to, že národný dôchodok je oveľa dôležitejší ako individuálny príjem pre všeobecnú spokojnosť so životom, z čoho vyplýva, že hlavne sociálne zdroje sú spojené s bohatstvom (napr. kvalitné zdravotnícke a vzdelávacie inštitúcie), ktoré prispievajú k blahobytu. Diener et al. (2010) poukazujú v jeho štúdiu taktiež na to, že peniaze a hmotné bohatstvo nie je v žiadnom prípade jediným determinantom kvality života, ale aj ostatné



**Obrázok 2:** Hospodársky rozvoj vedie k posunu v stratégii prežitia (Inglehart et al., 2008, s. 265)

sociálne psychologické formy prosperity sú tiež životne dôležité, čo podľa nich znamená to, že spoločnosti a ich vlády musia venovať pozornosť aj na sociálne a psychologické problémy, ako len výhradne sa zameriavať na rozšírenie svojich ekonomík. Rovnako dôležité ako je určiť, či sa národné šťastie zmenilo, je podľa Dienera, Dienerovej a Dienera (1995) ešte dôležitejšie pochopiť, prečo sa národné šťastie môže zmeniť a aké faktory majú na túto zmenu vplyv. Inglehart (1997, in Inglehart, 2008) predpokladal, že hospodársky rozvoj prináša posun od maximalizácie ekonomického rastu na maximalizáciu SWB. Na Obrázku 2 môžeme vidieť, že pri veľmi nízkej úrovni hospodárskeho rozvoja už aj mierny ekonomický nárast prinesie vysokú návratnosť z hľadiska základných životných potrieb (napr. potreba denného kalorického príjmu, oblečenia, prístrešia, zdravotnej starostlivosti atď.). Cieľom jednotlivcov je maximalizovať ekonomické zisky a pre spoločnosť je najvyššou prioritou ekonomický rast. Ako náhle spoločnosť dosiahne určitý stupeň ekonomického vývoja, človek dosiahne bod, kedy ďalší ekonomický rast prináša už len minimálne zisky v oblasti životných očakávaní jednotlivca a taktiež aj minimálne zvýšenie SWB. Dôležitú úlohu v tomto prahovom bode a za ním hrajú neekonomické aspekty (napr. dĺžka života, SWB). Od tohto bodu budú racionálne stratégie klásť čoraz väčší dôraz na kvalitu života, než na nepružné úsilie o dosiahnutie ekonomického rastu. Preto aj podľa Siegela (2011) musia byť inovácie uplatňované novými spôsobmi, ktoré menia súčasné zmýšľanie politikov, ekonómov a podnikateľov, ktorí si myslia, že jediná cesta je pokračujúca spotreba a nekonečný rast<sup>3</sup>. Stehnen, Muller a Zenker (2011) uvádzajú, že v prípade, ak sa zvyšuje úroveň znalostí a hospodársky rast nevedie k zvýšeniu úrovne šťastia (SWB), ale naopak vplýva na vyššiu úroveň ľudského stresu, potom je potrebné nájsť riešenia, ako rozviazať „gordický uzol“ a neustále sa snažiť o nové poznatky, inovácie a prijať dostatočnú (pravdepodobne menšiu) mieru hospodárskeho rastu.

<sup>3</sup> Autor Tim Jackson vo svojej knihe *Prosperita bez rastu* tvrdí, že globálna ekonomika je takmer päťkrát väčšia než to bolo pred pol storočím a ak bude aj naďalej rásť rovnakým tempom ekonomika bude 80 krát väčšia do r. 2100 (Heinberg, 2012).

## MERANIE ŠŤASTIA

Je šťastie naozaj merateľné? Frey a Stutzer (2002) sumarizujú spôsoby na overenie dát „šťastia“. Krueger a Schkade (2008) vo svojom výskume reliability meraní SWB uvádzajú, že ľuďmi hlásaná pohoda v číslach je pomerne stabilná v čase. Oswald a Wu (2010) skúmali, či existuje vzťah medzi šťastím a objektívnymi ukazovateľmi kvality života (napr. znečistenie a kvalita ovzdušia), vo svojich zisteniach uvádzajú, že vo všetkých štátoch USA je šťastie úzko prepojené s objektívnymi faktormi kvality života. V súčasnosti existujú rôzne škály na zisťovanie šťastia, medzi ktoré patrí aj Subjective Happiness Scale (Lyubomirsky, Lepper, 1999), ktorá bola navrhnutá Dr. Sonjou Lyubomirskou, ako krátke meradlo na zisťovanie subjektívneho šťastia. Subjective Happiness Scale (SHS) pozostáva zo 4 otázok, na ktoré sa odpovedá na 7 stupňovej Likertovej škále. Na meranie šťastia môžeme použiť aj Oxford Happiness Questionnaire (OHQ) (Argyle, Hills, 2002), ktorý bol vyvinutý psychológmi Argylem a Hillsom na Oxfordskej univerzite. Na zisťovanie subjektívnej pohody je známa škála od Dienera et al. (1985) – Satisfaction With Life Scale (SWLS), ktorá bola navrhnutá tak, aby riešila koncept životnej spokojnosti ako celku, t. z. výsledky predstavujú globálnu perspektívu životnej spokojnosti. Podľa Dienera et al. (1985) koncepčne SWLS meria „rozpor alebo rovnováhu“ medzi životnými úspechmi a očakávaniami. V tejto prezentovanej oblasti existuje aj mnoho indexov, ktoré používajú svetové organizácie ako napr. Human development index (HDI), resp. Index ľudského rozvoja, ktorý vymyslel v roku 1990 ekonóm Mahbub al Hak a OSN ho používa dodnes. Známy je aj Gallup-Healthways Well-Being Index<sup>4</sup> (2009), ktorý poskytuje aktuálny pohľad na blahobyt Američanov. Tento index je priemerom ďalších šiestich čiastkových indexov blahobytu a každá táto doména je stanovená na základe vedeckej štúdie odpovedí, ide o tieto oblasti: životné hodnotenie, telesné zdravie, duševné zdravie, zdravé správanie, pracovné prostredie, a základný prístup.

## PREČO BY SA MALI EKONÓMOVIA ZAOBERAŤ ŠŤASTÍM?

Podľa Masferrer-Dodasovej et al. (2012) viaceré výskumy ukazujú, že hospodársky rast a dobré životné podmienky nie sú nevyhnutne spojené, čo umožňuje vytvorenie koncepcie modelov, ktoré zvyšujú životnú pohodu ľudí bez závislosti na hospodárskom raste. Nedávna Paneurópska štúdia poukázala na to, že približne 40 % občanov v rámci EÚ trpia nejakou psychickou poruchou. Podobná štúdia z roku 2005 poukazovala na to, že ekonomické náklady na psychické a neurologické ochorenia sú odhadované na cca 386 miliónov € ročne, teda približne 4% Európskeho HDP sa míňa na nepohodu, resp. nešťastie (Stehnken, Muller, Zenker, 2011). Frey a Stutzer (2002) uvádzajú, že úroveň šťastia môže ovplyvňovať veľa dôležitých ekonomických rozhodnutí, napr. spotrebiteľské správanie (šťastnejší ľudia budú pravdepodobne inak míňať, ale aj šetriť peniaze ako ľudia menej šťastní); pracovné správanie (šťastie by mohlo vplyvať na pracovnú spokojnosť), investičné správanie (šťastie by mohlo súvisieť s ochotou podstúpiť riziko), alebo politické správanie (šťastní ľudia preferujú iné politické strany ako nešťastní, a taktiež vykazujú inú politickú aktivitu počas volieb alebo

---

<sup>4</sup> Je prvým denne aktualizovaným indexom zdravia a pohody amerických rezidentov prostredníctvom dotazovania sa 500 dospelých Američanov každý deň v roku. Respondenti sú požiadaní odpovedať na otázky týkajúcich sa ich zdravia a pohody.

referenda). Podobne Diener a Biswas-Diener (2008) uvádzajú, že šťastie vplýva na celkovú funkčnosť, šťastnejší ľudia vykazujú lepšie zdravie, lepšie fungovanie v medziľudských vzťahoch a vyššiu spokojnosť a efektívnosť v práci.

## ZÁVER

Problematika šťastia vo vzťahu k ekonomickému rozvoju krajín a tvorbe verejných politik krajín je aktuálna a otvára priestor na medziodborovú spoluprácu vedcov a odborníkov najmä z oblasti ekonómie a psychológie. Britský ekonóm Richard Layard (2010) uvádza, že nastal čas na to, aby všetky vlády nazhromažďovali údaje o šťastí obyvateľstva na jednotnom základe šťastia. Ako náhle budú dáta o úrovni šťastia obyvateľstva, následne bude možné sledovanie trendov, identifikácie problémových skupín v populácii a aj analýza toho, prečo sú niektorí ľudia šťastní a iní nie sú. To, či sú ľudia šťastní (nešťastní), resp. do akej miery, môže vo veľkom ovplyvniť ekonomické fungovanie krajiny a jej verejná politika. Ako bolo uvedené v tejto štúdií, tak úroveň šťastia (subjektívnej pohody) v konečnom dôsledku ovplyvňuje rôzne typy správania, ktoré sú dôležité pre ekonomiku a zdravé fungovanie krajiny. To, že nie je jednotné zadefinovanie šťastia a že existujú a používajú sa odlišné spôsoby merania úrovne šťastia by mohlo byť impulzom pre zjednotenie a vytvorenie jednotného nazerania a merania tohto ukazovateľa, čo by mohlo uľahčiť implementáciu tejto premennej ako efektívneho ukazovateľa ekonomiky a životnej úrovne krajiny.

## LITERATÚRA

- ARGYLE, M., HILLS, P. (2002): The Oxford Happiness Questionnaire: a compact scale for the measurement of psychological well-being. *Personality and Individual Differences* 33, 1073–1082.
- BLANCHFLOWER, D. G., OSWALD, A. J. (2011): International Happiness: A New View on the Measure of Performance. *Academy of Management Perspectives* 25, (1), 6-22.
- BOZIOSELOS, N., NIKOLAOU, I. (2010): Happiness Around the World: Is There More to It Than Money? *Academy of Management Perspectives* 24, (4), 96-98.
- BRUNI, L., PORTA, P. L. (2007): *Handbook on the Economics of Happiness*. Massachusetts: Edward Elgar.
- DIENER, E., EMMONS, R. A., LARSEN, R. J., GRIFFIN, S. (1985): The satisfaction with life scale. *Journal of personality assessment* 49, (1), 71-72.
- DIENER, E., SANDVIK, E., SEIDLITZ, L., DIENER, M. (1993): The Relationship between Income and Subjective Well-being: Relative or Absolute? *Social Indicators Research* 28, 195-223.
- DIENER, E., DIENER, M., DIENER, C. (1995): Factors Predicting the Subjective Well-Being of Nations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, (5), pp. 851-864.
- DIENER, E., BISWAS-DIENER, R. (2002): Will Money Increase Subjective Well-Being?: A Literature Review and Guide to Needed Research. *Social Indicators Research* 57, (2), 119-169.
- DIENER, E., SELIGMAN, M. E. P. (2004): Beyond Money: Toward an Economy of Well-Being. *Psychological Science in the Public Interest*, 5, (1), 1–31.

- DIENER, E., BISWAS-DIENER, R. (2008): Happiness. Unlocking the Mysteries of Psychological Wealth. Oxford: Blackwell Publishing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99, (1), 52-61.
- DIENER, E., NG, W., HARTER, J., ARORA, R. (2010): *Wealth and Happiness Across the World: Material Prosperity Predicts Life Evaluation, Whereas Psychosocial Prosperity Predicts Positive Feeling*.
- EASTERLIN, R. A. (2001): Income and happiness: Towards a unified theory. *The Economic Journal* 111, 465-484
- FREY, B. S., STUTZER, A. (2000): Happiness, Economy and Institutions. *Economic Journal* 110, (466), 918-938.
- FREY, B., STUTZER, A. (2002): What can economists learn from happiness research? *Journal of Economic Literature* 40, 402-435.
- Gallup-Healthways Well-Being Index. (2009): *Gallup-Healthways Well-Being Index: Methodology Report for Indexes*. Gallup, Inc. Získané: 2013-01-10. Dostupné na: <<http://wellbeingindex.com/files/GallupHealthways%20Index%20Methodology%20Report%20FINAL%203-25-08.pdf>>.
- HEADEY, B., MUFFELS, R., WOODEN, M. (2004): *Money Doesn't Buy Happiness...Or Does It? A Reconsideration Based on the Combined Effects of Wealth, Income and Consumption*. Melbourne: Melbourne Institute of Applied Economic and Social Research. Získané: 2013-01-25. Dostupné na: <<http://ftp.iza.org/dp1218.pdf>>.
- HEINBERG, R. (2012): *Happiness Is The Ultimate Economic Indicator*. Získané: 2012-12-16. Dostupné na: <<http://www.fastcoexist.com/1679289/happiness-is-the-ultimate-economic-indicator>>.
- INGLEHART, R., FOA, R., PETERSON, CH., WELZEL, CH. (2008): Development, Freedom, and Rising Happiness: A Global Perspective (1981–2007). *Perspectives on Psychological Science* 3, (4), 264-285.
- KRUEGER, A. B., SCHKADE, D. A. (2008): The reliability of subjective well-being measures. *Journal of Public Economics* 92, (8-9), 1833-1845.
- LAYARD, R. (2010). Measuring Subjective Well-Being. *Science* 327, (5965), 534-535.
- LYUBOMIRSKY, S., LEPPER, H., S. (1999): A Measure of Subjective Happiness: Preliminary Reliability and Construct Validation. *Social Indicators Research* 46, 137-155.
- LYUBOMIRSKY, S. (2010): *Can Money Buy Happiness?* Získané: 2013-01-20. Dostupné na: <<http://www.scientificamerican.com/article.cfm?id=can-money-buy-happiness>>.
- MASFERRER-DODAS, E., RICO-GARCIA, L., HUANCA, T., REYES-GARCÍA, V. (2012): Consumption of market goods and wellbeing in small-scale societies: An empirical test among the Tsimane' in the Bolivian Amazon. *Ecological Economics* 84, 213–220.
- MCGILLIVRAY, M. & CLARKE, M. (2006): Human Well-being: Concepts and Measures. In: M. McGillivray & M. Clarke (Eds.): *Understanding Human Well-Being*. India: United Nation University Press, pp. 3-17.
- NG, Y-K. (1997): A case for happiness, cardinalism, and interpersonal comparability. *The Economic Journal*, 107, 1848-1858.
- OSWALD A. J. (1997): Happiness and Economic Performance. *The Economic Journal* 107, 1815-1831.



- OSWALD, A. J. & WU, S. (2010): Objective Confirmation of Subjective Measures of Human Well-Being: Evidence from the U.S.A. *Science* 327, (5965), 576-579.
- SIEGEL, R. P. (2011): *Can Innovation Lead Us to Growth (and Happiness) With Less Consumption?* Získané: 2013-01-03. Dostupné na: <http://www.triplepundit.com/2011/08/innovation-lead-growth-happiness-consumption/>.
- SLEZÁČKOVÁ, A., HAVIGEROVÁ, J. M. (2013): Vybrané souvislosti prožívaného štěstí u vzorku české populace. In: A. Slezáčková (Ed.): *1. Konference pozitivní psychologie v České republice*. Masarykova Univerzita, pp. 5-10.
- STEHNKEN, T., MULLER, E., ZENKER, A. (2011): Happiness and innovation Avenues for further research. *evoReg Research* 18, 1-6. Získané: 2012-12-20. Dostupné na: <[http://www.evoreg.eu/docs/files/shno/Note\\_evoREG\\_18.pdf](http://www.evoreg.eu/docs/files/shno/Note_evoREG_18.pdf)>.
- STIGLITZ, J. E., SEN, A., FITOUSSI, J. P. (2009): *Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*. Získané: 2012-12-23. Dostupné na: [http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/documents/rapport\\_anglais.pdf](http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/documents/rapport_anglais.pdf).
- VICTOR, P. A. (2008): *Managing without growth*. Northampton: Edward Elgar Publishing.

# PERSONNEL MANAGEMENT IN A SOCIAL ENTERPRISE

**Vojtěch Beck**

College of Social and Administrative Affairs, Institute of Lifelong Education, Havířov, p.b.c.  
Department of Economics and European Integration, beck@incev.cz

## ***Personnel management in a social enterprise***

*Contribution of social enterprises to the national economy consists mainly in the triple combination of benefits - economic, social and environmental. Social enterprises are becoming strong and effective instrument of state administration and local government in the fight against social exclusion, help deal with rising unemployment, especially unemployment specific population groups that are difficult to apply to the labor market due to various health and social barriers.*

*The aim of this paper is to examine and evaluate the status and application of instruments of human resource management in the selected social enterprises in the Czech Republic. In the paper method was used for statistical questionnaire survey in order to collect relevant information, analytical method and the method of induction.*

*The purpose of this paper is to define the basic concepts of social economy, as a conceptual platform of opinion, which one of the tools applied in practice, is just a social enterprise. The paper lists the various types of social enterprises, presents the concept of social enterprise in Europe and the Czech Republic. Specific type of model is then adapted to also control systems in the enterprise and the overall management structure of the company. The next section explains the concept of human capital, including the basic concepts of human capital, since it is the social enterprises contribute significantly to cultivate human capital and social capital development, not only in organizations, but also the regions and conditions throughout the state.*

*Key words: social economy, social enterprise, human capital, social capital*

## **INTRODUCTION**

Since the topic of this paper is personnel management in a social enterprise, the theoretical part of this paper is devoted to the designation of basic concepts, such as a particular social enterprise and social economy. Part of the delineation of the social enterprise is also an introduction of the concept of the social enterprise in the European environment and in the Czech Republic. Furthermore, the various types of social enterprises are specified as well as three basic models of social enterprises are described, as they occur in practice.

In the next section of the theoretical part the concept of human capital, together with the introduction of the basic concepts of human capital are clarified, along with mentioning other forms of capital, such as social, organizational and intellectual capital. Introducing these forms of capital is not accidental, since social enterprises contribute significantly to the

refinement of human capital and social capital development not only in organizations, but also in the regions and conditions of the whole state.

The practical part of the paper deals with the introduction of the information analysis of the collected data, which were obtained through a questionnaire survey. This was carried out by the author of this paper through his own questionnaire survey. Although it is a sub-analysis, pieces of knowledge and conclusions gained reflect certain trends of the functioning of social enterprises in the Czech Republic.

## **METHODS**

In the theoretical part of the paper the content analysis and descriptive method are mainly used. Methods of the content analysis of relevant research, professional literature and synthesis are applied for finding the essential characteristics of the social economy and social entrepreneurship. Another method used is a method of a statistical questionnaire survey, the purpose of which was to implement the collection of information from the existing social enterprises in the Czech Republic. While processing information, a method of data analysis and a method of description are used - the description and classification of phenomena and processes, as well as a method of induction - established on the examination of a single phenomenon or event, on which basis the general conclusions are then made.

## **THEORETICAL BACKGROUND**

The origin of the social economy is often associated with the term "third sector", which is referred to as the concepts of a civil sector and the social economy in professional literature. While the first term, i.e. the civil sector, is a concept based in the USA, the social economy is a term used mainly in Europe. The civil sector is often characterized by the fulfillment of five basic characteristics: organized character, independency on the state, non-profit distribution, self-governance and voluntariness.

The social economy is most often defined in terms of the characteristics and type of entities that fall within its scope. In practice, we distinguish two basic approaches, according to which the entities are specified in the social economy. The first of them is the legal-institutional approach that defines the social economy based on legal and legislative forms - cooperatives, mutually beneficial companies (so-called Mutuals), associations, foundations and social enterprises. The normative approach defines the entities of the social economy based on the criteria of common principles that are applied in social enterprises, irrespective of their legal form. (Dohnalová, 2011)

The European Union also articulates the support for the social economy in the long term. In 2000 the representative body for the social economy CEP-CMAF was founded – the European permanent conference of co-operatives, mutual societies, associations and foundations, whose name is Social Economy Europe since 2008. This institution published a Charter of Social Economy in 2002, which defines the basic principles of the social economy in a modern industrialized society. In 2007 Memorandum to the social economy was adopted, which defines the pillars of the social economy in the form of cooperatives, mutual societies, associations and foundations. (Dohnalová, 2012)

In practice, there are actually three basic types of social enterprises distinguished in Europe as follows:

- A social enterprise whose value is based on the value of goods produced or services provided
- A social enterprise that focuses on the provision of social services, for example welfare services, child care, local / community services, environment / recycling, etc.
- Social enterprises, which provide employment for disadvantaged and disabled people, they are referred to as integration enterprises.
- A social enterprise, which is a combination / mix of all three types. (OECD, 2013)

We can find three basic models of social enterprises in the theory of Business Economics in the world and particularly in countries with the developed social economy sector as well as social entrepreneurship, while each of these models shows how positive social impacts can be achieved by using business activities.

The first model of the social enterprise ("profit - generator" model) is based on the principle that the main economic activity of the company has no direct social impact, its main role is to make a profit and obtain the necessary financial resources through production and trade. These resources are then converted either fully or partially in secondary economic activities of the company, which has a direct social impact. This model is built on the principle that social entrepreneurship is a complementary activity, conditioned by generating a profit from the main economic activity of the company.

The second model ("trade off" model) is based on the assumption that the company carries out business activities that have no direct social impact; yet through the style of management in a company it is possible to affect the financial return on investment of resources, and additionally by means of them then support the significant social impact of company activities on its surroundings. In this model, the business activity itself does not have direct social impacts, but balance must be struck between generating financial returns and creating a social impact.

The third model ("lock - step" model) is based on the involvement of the social enterprise in the business activity, which not only has a direct social impact, but also creates a financial return in relation directly connected with the social impact. This model of the company is relatively rare.

When creating and implementing models of social enterprises it is needed to keep in mind that we are dealing here with abstract models, which in practice can exist in various modifications and forms. In practice, one model may produce better overall yields than the second model. The functioning of the various models is influenced by a number of specific factors, including the quality of management, as well as personnel management, a company's market position, competitive advantages, etc. (CAF, 2008)

Human capital is characterized by the human factor in the organization. It is a combination of intelligence, skills and experience that gives the organization its special character. The human factor is capable of learning, changes, innovations and creative efforts, which if properly motivated, ensures a long-term existence of the organization. Human capital is regarded as the primary wealth of the organization, it is necessary for an organization to survive and ensure its continued growth and development. It is necessary to invest in this wealth and generally investments in human capital are considered one of the most important

investments of the organization. The goal of human resource management is to be able to provide, acquire and retain the necessary qualified, dedicated and well-motivated staff in the organization.

Human capital stands for the knowledge, skills and abilities of individuals that creates value and it is the reason for the search of tools for their acquisition, stabilization, preservation and development. Davenport (1999) states that people have the innate skills, behaviors and personal energy, and these components generate human capital they bring to their work. The work represents a bilateral exchange of values and not the unilateral use of some wealth by the owner. People can decide whether they are willing to get involved and to work towards achieving the objectives of the organization or remain or not in the organization. (Vodák, 2011)

The concept of human capital is closely linked to the concept of intellectual capital. This represents the stocks and flows of knowledge that are available to the organization. These can be considered as intangible resources associated with humans and together with material resources they form a market or total enterprise value.

Another component of intellectual capital is social capital. It consists of knowledge derived from the network of relationships inside and outside the organization. Putnam (1996) defined social capital as a network of relationships, norms, expectations and commitments that allow participants to work together more effectively in pursuit of shared objectives. (Armstrong, 2007)

Social capital is seen as a matchmaker of people, both within social groups and between them. It is built on the idea that social networks bring the value. The concept of social capital is based on two approaches. One focuses on resources, which are social relationships, and the other approach focuses on the use of these resources. Social capital represents the norms and networks, which facilitate collective action and it is a positive externality for minimizing transaction costs. Social capital is directly related to human welfare. It relates to social trust, norms and networks that support an efficient, cohesive community that facilitates social interaction. (Vodák, 2011)

## **RESULTS**

In the course of March and April this year, the author of this paper carried out his own questionnaire survey aimed at addressing the selected social enterprises in the Czech Republic, collecting the questionnaires and obtaining information from management and personnel management of these companies. On the whole, eight social enterprises got actively involved in the survey:

- Sdružení Neratov, CA (Civic Association) – Bartošovice v Orlických horách,
- Helpion, PBA (Public Benefit Association) – Rychnov nad Kněžnou,
- Srdce a čin, PBA (Public Benefit Association) – Sokolov,
- SEMITAM LLC (Limited Liability Company) – Havlíčkův Brod,
- LLP Vision, LLC (Limited Liability Company) – Brno,
- SENZA Cooperative, protected workshop – Prostějov,
- Zelená dílna LLC (Limited Liability Company) – Bruntál,

- Krabičky – Production Cooperative – Ostrava.

From the survey, it is apparent that the predominant legal form of a company is a limited liability company. Other relevant legal forms are cooperatives (social cooperatives), a public benefit association and civic associations. Six social enterprises were founded after 2009, one in 2000 and one even back in 1992. From the point of view of the assessment of the vision of social enterprises it can be stated that all social enterprises combine their established and main strategic goal. Social enterprises are all set as an effort to create and maintain protected jobs for persons with disabilities, socially disadvantaged target groups, long-term unemployed.

If we follow the criterion of the number of employees involved in social enterprises, then the analysis revealed that 8 of those social enterprises employ 217 people in total. In the structure of employees persons with physical handicaps or disabilities clearly predominate, as they make up approximately 74% in the total number of employees. In terms of the educational structure of employees those with primary education and with a vocational certificate outweigh. According to the age criterion then employees from 30 to 45 years are prevalent, whereas social enterprises also employ people over the age of 50 and members of the Roma minority, both of these groups fall into the so called Extra Care when Arranging Employment pursuant to Act no. 435/2004 Coll., on Employment.

The aim was to determine how the management structure is set up in enterprises and which management components are eventually ignored. As expected, the vast majority of enterprises show the processing of their own corporate strategy and financial management is an integral part of management. Surprisingly, it was found that one social enterprise had no elaborated strategy of the company and did not apply financial management in its enterprise. Social enterprises in the field of public relations are doing very well.

Not all social enterprises have a system of employee training implemented and only five social enterprises established an employee motivation system as part of a personnel management system. According to respondents' answers the most frequently mentioned motivational tools include extra-wage related components, the specification of personal accountability, a system for employee benefits (luncheon vouchers, extra days off), and „work - life balance". Project management is also becoming a very important part of management and chiefly due to the involvement of social enterprises in the EU projects within the OP Human Resources and Employment; i.e. through targeted calls for the mandatory training of social workers and Call no. 30 aimed at supporting the social economy in the Czech Republic. Only one social enterprise deals with outplacement in its management system.

Social enterprises cooperate with other entrepreneurial entities, who represent most often their network of suppliers and customers. In addition, all social enterprises involved cooperate with non-governmental non-profit organizations, which are mostly related to very close links of the management of the social enterprise with the management of the close-non-profit organization. Needless to say social enterprises very widely cooperate with municipalities and cities and the Labour Office of the Czech Republic. Moreover, entities such as the Cluster of Social Entrepreneurs, the Thematic Network for the Social Economy TESSEA and the Social Entrepreneurs Club are represented in cooperation. Regarding the criterion of the structure of sources of financing social enterprises, the survey revealed that a key source of a revenue for social enterprises is the income from their own business

activities (67.40 %), followed by subsidies of the Labour Office (18.90 %), other subsidies, for example of the EU (10.30 %), and sponsorship (3.40 %).

Altogether, the social enterprises surveyed adhere to the principle of corporate social responsibility. For companies it is a great opportunity to get a competitive advantage through CSR and sustainable entrepreneurship that enables companies to use innovations to address social, economic and environmental issues. In order to be successful the CSR strategy has to be linked to the corporate strategy of the company. However, what often happens in practice is that the CSR strategy is still separated from the whole-corporate strategy and is not adequately addressed by top management, or it is not sufficiently integrated across the company.

## CONCLUSION

The aim of this paper was to examine and evaluate the status and application of instruments of personnel management in the selected social enterprises in the Czech Republic. Based on the results of the questionnaire survey carried out in the social enterprises it has been found out that personnel management is becoming a permanent part of the overall management system in companies. However, issues of human resources and personnel management in social enterprises are mostly dealt with by top managers who manage the entire operation of the enterprise. In social enterprises one can rarely find the right specialist in the field of personnel management, mostly due to the economization of corporate costs, as this post is directly occupied by the top executives of enterprises.

Personnel management is thus often narrowed to simple work assignments along with the management of the remuneration system in the company. Social enterprises generally lack the sophisticated internal motivational system and the remuneration system linked to it. What's more, the field of education of their employees is considered by social enterprises rather as a kind of extras and benefits for their employees.

Management oriented on operational management is particularly prevalent in social enterprises, i.e. dealing with topical problems and troubles, which have occurred. A third of the social enterprises report that their management has no necessary time for the issues of strategic management and business development management. As a result this kind of management does not occur at all in those enterprises. As to personnel management, the management in social enterprises takes the most time problem solving with target groups of their employees who come under the category of persons with disabilities. Among the social enterprises involved, according to the findings of the survey, it can be observed that the social enterprises use very important elements of financial and project management within their management system. At the same time, they put a strong emphasis on the presentation of their own company and spend their funds into PR instruments.

## LITERATÚRA

ARMSTRONG, M. (2007): *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10<sup>th</sup> ed. Prague: Grada Publishing, a.s. 800 p. ISBN 978-80-247-1407-3.

- CAF – Charities Aid Foundation. *The Three Models of Social Enterprises*. (2008): [online] [cit. 16.03.2014], available at World Wide Web: <http://evpa.eu.com/wp-content/uploads/2010/11/CAF-Ventursome-3-Models-Of-Social-Enterprise-Part-1.pdf>.
- DOHNALOVÁ, M., PRŮŠA, L. (2011): *Sociální ekonomika*. 1<sup>st</sup> ed. Prague: Wolters Kluwer ČR. 176 p. ISBN 978-80-7357-573-1.
- DOHNALOVÁ, M. & team of authors. (2012): *Sociální ekonomika, sociální podnikání*. 1<sup>st</sup> ed. Prague: Wolters Kluwer ČR. 132 p. ISBN 978-80-7357-269-3.
- OECD. *Social Enterprise in Western Europe* [online]. 2013 [cit. 15.03.2014], available at World Wide Web: <http://www.oecd.org/cfe/leed/38870689.pdf>.
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011): *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2<sup>nd</sup> ed. Prague: Grada Publishing, a.s. 240 p. ISBN 978-80-247-3651-8.



# PRÍNOS STARNÚCEJ POPULÁCIE NA TVORBE IMIDŽU KRAJINY

**Janka Beresecká**

Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Fakulta európskych štúdií a regionálneho rozvoja, Katedra regionalistiky a rozvoja vidieka, janka.beresecka@uniag.sk

## *The contribution of the aging population in the creation of the country image*

*Slovakia is rural country with predominance of population in post-productive age. This group of inhabitants has the biggest assumption to take part in shaping the cultural identity of country or regional inhabitants. The objective of the paper is to determine the benefits of marketing communication and to identify its barriers in ensuring the traditional folk manufacturing by selected stakeholders in Hont region. The paper includes proposals to eliminate barriers through which the creative activity of human potential can make country visible and create its desired image.*

*Key words: a rural country, post-productive population, culture and heritage, image, development*

## ÚVOD

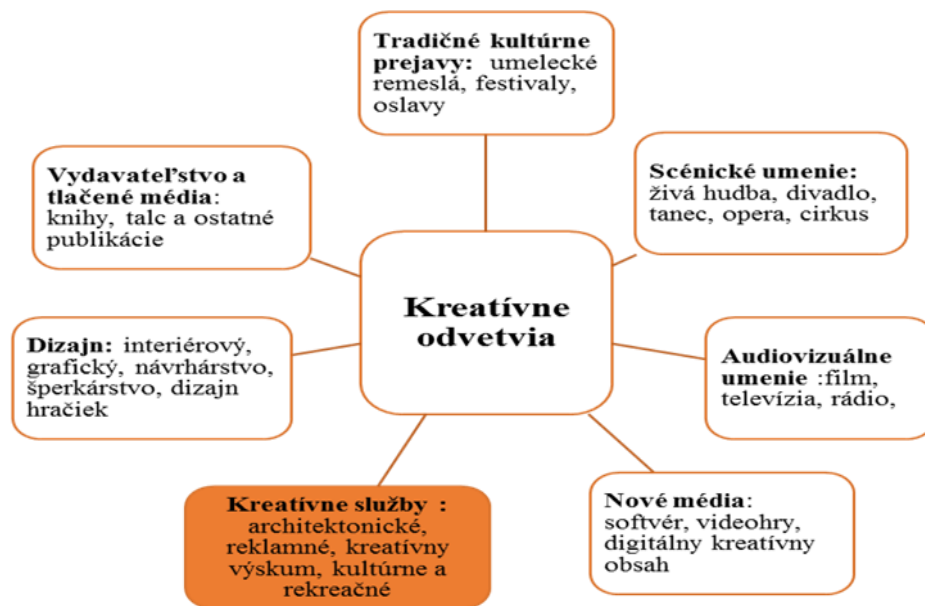
Rýchle starnutie obyvateľstva v Európe v nadchádzajúcich desaťročiach a očakávaný odchod silných populačných ročníkov do dôchodku bude znamenať reálne problémy. Cieľom európskeho roka aktívneho starnutia a solidarity medzi generáciami 2012 je podnecovať zainteresované strany na všetkých úrovniach, aby si stanovili ambiciózne ciele a vytvorili opatrenia, ktoré pomôžu spoločnosti vyrovnáť sa s demografickým starnutím, posilnením prínosu starších ľudí v spoločnosti a upevnením ich nezávislosti.

Demografické zmeny v EÚ sa dejú už dnes a prinášajú dôsledky pre spoločnosť, hospodárstvo, rozpočet a politiku. Môžeme pozorovať dva výrazné trendy. Po prvé sa očakáva, že celková populácia v produktívnom veku (15-64 rokov) poklesne v období rokov 2005 až 2030 o 20,8 milióna súčasne s odchodom silných populačných ročníkov do dôchodku. Po druhé sa rýchlo zvyšuje počet seniorov. Počet ľudí vo veku nad 80 rokov sa podľa prognóz v období rokov 2010 až 2030 zvýši o 57,1 %. V budúcnosti tak v Európe pribudne 12,6 milióna ľudí nad 80 rokov.

Demografickú zmenu možno úspešne riešiť prostredníctvom pozitívneho prístupu, ktorý sa zameriava na potenciál skupín vo vyššom veku. Koncepcia aktívneho starnutia je nevyhnutná pre zachovanie solidarity medzi generáciami. Aktívne starnutie pozostáva z viacerých činností. Jednou z nich je podporiť aktívne občianstvo vhodnými typmi prostredia schopnými zhodnocovať prínos, ktorý môžu ponúknuť spoločnosti staršie ženy a muži.

Obyvatelia v poproduktívnom veku disponujú potenciálom, ktorý je potrebné využiť, napr.: šírením zvykov, tradícií, ktoré môžu dopomôcť k zachovaniu tradičnej ľudovej kultúry. Obsahovú štruktúru kultúry a jej členenia na Slovensku poskytuje tabuľka 1.

Samotné prejavy ľudovej kultúry pre rozvoja územia však nestačia. Ich využitie je úzko spojené s kreatívnou činnosťou, s tvorivosťou. Členenie kreatívneho odvetvia poskytuje obrázok 1.

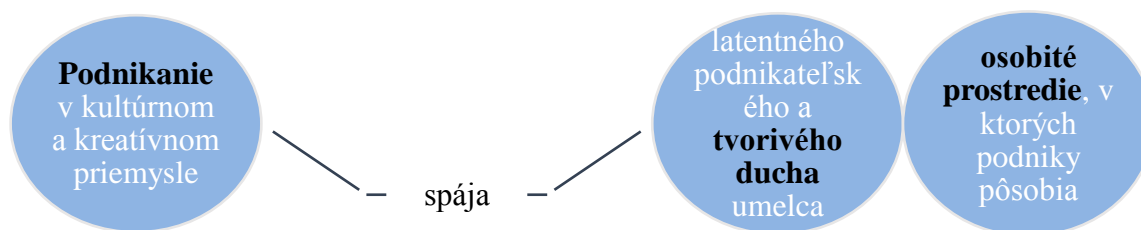


Zdroj: Kreativna Ekonomika Master plán 2013-2015, 2013

**Obrázok 1:** Členenie kreatívneho odvetvia

Odvetvia kultúrneho a kreatívneho sektora predstavujú dve úzko spojené nádoby, ktorých spoločným výstupom je špecifický produkt s vlastnou pridanou hodnotou na trh. Sú strategickým zdrojom a sú výsledkom úsilia umelcov, autorov, tvorcov, profesionálov, podnikateľov, v neposlednom rade starnúcej populácie. Sú to jedinci s tradičným a inovatívnym talentom, ako aj s formálnymi a neformálnymi zručnosťami.

Jednotlivé prvky tradičnej ľudovej kultúry možno využiť v kreatívnom podnikaní. Hagoort (2007) vníma kreatívne podnikanie ako proces integrácie dvoch slobôd: "umeleckej slobody ako hodnoty orientovanej na nemateriálny obsah a podnikateľskej slobody ako materiálnej hodnoty, ktorá podporuje nemateriálne (kultúrne hodnoty)". Výraz podnikanie v tomto priemysle zobrazuje aj obrázok 2.



Zdroj: HKU, 2010; vlastné grafické spracovanie

**Obrázok 2:** Podnikanie v kultúrnom a kreatívnom priemysle

O kreativite a jej významnému vplyvu na rozvoj ekonomiky sa diskutuje vo všetkých krajinách sveta. Významný vplyv jej pripisujú aj tvorcovia súčasnej politiky EÚ. V máji 2011 prijal Európsky parlament v nadväznosti na zelenú knihu uznesenie o uvoľňovaní potenciálu kultúrneho a kreatívneho priemyslu, v ktorom vyzdvihol úlohu kultúrneho a kreatívneho priemyslu ako hnacej sily v Európskej únii. Uznesenie o uvoľňovaní potenciálu kultúrneho

**Tabuľka 1:** Obsahová štruktúra tradičnej ľudovej kultúry na Slovensku

I. úroveň	II. úroveň	III. úroveň
Lokalita		
Kultúrna krajina a sídlo	Sídlo	
	Dominanty	
	Chotár	
	Lokálne a regionálne povedomie	
Spoločenská a duchovná kultúra	Spoločenstvo obce/mesta	Významné podujatia; Oslavy a sviatky obce; Náboženský život
	Kalendárne sviatky a obyčaje	Advent; Vianočné obdobie; Fašiangy; Veľkonočný pôst; Veľká noc; Máje; Turíce; Ohne; Hody; Jeseň; Dušičky a Všetechsvätých; Iná viera - iný kalendár - iné zvyklosti; Miestna osobitosť
	Sviatky a obyčaje životného cyklu	Narodenie a detstvo; Svadba; Pohreb; Iná viera - iné zvyky
Materiálna kultúra	Obydlie	
	Agrárna kultúra	
	Jedlá a nápoje	
	Odev	Ženský odev- historické podoby tradičného ženského odevu; Súčasné podoby tradičného ženského odevu; Súčasný tradičný odev malých dievčat(predškolský vek, školský vek); Súčasný tradičný odev dievčenskej mládeže; Súčasný tradičný odev žien (strednej generácie - staršej generácie); Dievčenský a ženský účes; Výrobcovia ženského odevu a obuvi
	Mužský odev	členenie ako u žien
Výtvarná kultúra	Textil	Tkaniny; Modrotlač; Výšivka; Čipka
	Drevo	Rezbárstvo
	Kov	Kováčstvo; Kovolejárstvo a kovotepectvo; Drotárstvo
	Hlina	Hrnčiarstvo
	Iné materiály	Sklo; prútie; Slama; Šúpolie; Pálka; Traviny, kôra, lub; Kameň; Rohovina; Kožušina; Cesto; Papier; Kraslice; Obrazy; Nástenná maľba; Iné súčasné druhy tvorby
Umelecká kultúra	Ľudová slovesnosť	Rozprávky; Povesti; Legendy; Spomienkové rozprávania; Prístup k miestnej slovesnej tradícii;
	Ľudové piesne	
	Hudobné nástroje a ľudové hudby	Ľudové hudobné nástroje; Ľudové hudby
	Tanec	Tanečné osobnosti; Tanečná kultúra obce/mesta v minulosti; Výskyt ľudových tancov v súčasnosti; Dokumentácia tancov
	Folklórne podujatia, kolektívy, publikované zdroje	Folklórne, výtvarné a remeselnícke podujatia; Folklórne kolektívy; Tradičná ľudová kultúra vo verejných médiách

Zdroj: <http://www.ludovakultura.sk/fileadmin/data/docs/pdf/klasifikacia.pdf> a vlastné grafické

a kreatívneho priemyslu zahŕňa stanoviská výborov pre medzinárodný obchod, pre zamestnanosť a sociálne veci, pre priemysel, výskum a energetiku, pre regionálny rozvoj.

Pri naplnení týchto aktivít sú potrebné aj marketingové aktivity, ktoré by činnosti kreatívnych jedincov, t.j. aj obyvateľstva v poproduktívnom veku ale aj činnosti kreatívnych odvetví zviditeľňovali. Tieto činnosti ale aj činnosti v kreatívnom podnikaní majú však v slovenských podmienkach problémy.

## CIEĽ A METÓDY

Cieľom príspevku je zhodnotiť aktivity obyvateľstva v poproduktívnom veku v obci Kokava na Rimavicou v okrese Poltár, ktorá patrí do Hontianskeho regiónu nachádzajúceho sa v Banskobystrickom kraji, v kraji s najvyššou mierou nezamestnanosti. Súčasťou cieľa je zistiť prínosy marketingovej komunikácie a identifikovať jej bariéry pri zabezpečovaní aktivít v symbióze so zachovaním tradičnej ľudovej výroby. Práca obsahuje návrhy na eliminovanie bariér v podnikaní v kultúrnom a kreatívnom priemysle, prostredníctvom ktorých môže kreatívna činnosť ľudského potenciálu zviditeľniť krajinu a vytvoriť jej želateľný imidž. Výsledky pochádzajú z primárneho výskumu uskutočneného s predstaviteľkou Miestneho kultúrneho strediska obce a zo sekundárneho výskumu – knižné publikácie, záverečné účty obce, štatistická databáza ŠÚ SR, odborné štúdiu o kreativite, knižné publikácie od domácich a zahraničných autorov, internetové zdroje zamerané na špecializované aktivity ku kreatívnemu priemyslu, vládne materiály ku kultúrnej a kreatívnej ekonomike.

## VÝSLEDKY

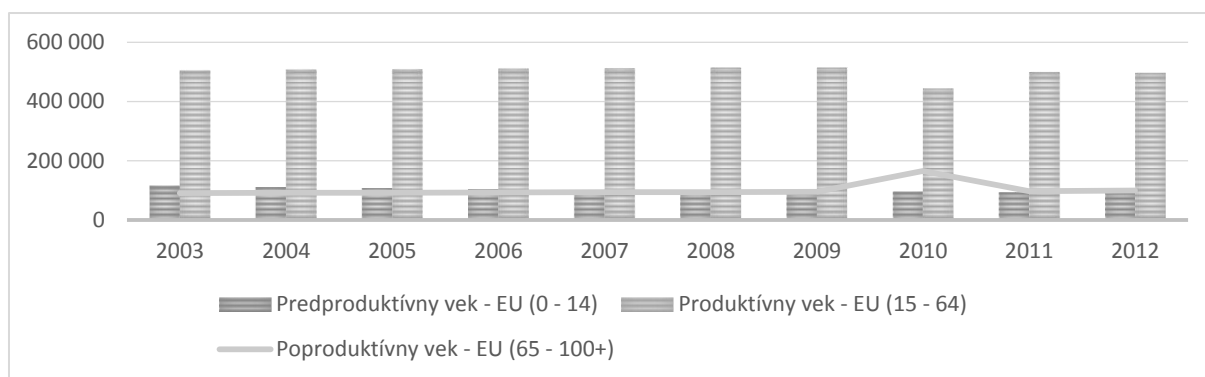
Slovensko je vidieckou krajinou, ktorej vývoj na základe vybraných ekonomických ukazovateľov znázornených v obrázkoch 3 - 5 nie je priaznivý. Hrubý domáci produkt v krajine klesá, miera zamestnanosti bola v roku 2013 na úrovni 65 % a oproti roku 2012 sa veľmi nezmenila. Pokles vykázali štyri kraje, najvyššiu mieru zamestnanosti 75 % mal Bratislavský kraj, ale zaznamenal pokles (o 1,3 p.b.), vykazoval aj najnižšiu mieru nezamestnanosti (6,4 %). V Košickom kraji bola miera zamestnanosti najnižšia (59,4 %). Jej najvyšší rast o 1 p.b dosiahol Prešovský kraj. Banskobystrický kraj vykazoval najvyššiu mieru nezamestnanosti (19,6 %) a súčasne aj jej najvyšší rast (o 1,6 p.b.) Košický kraj zaznamenal najvýraznejší medziročný pokles miery nezamestnanosti. Okrem uvedeného možno konštatovať, že obyvateľstvo starne.



**Obrázok 3:** Vývoj hrubého domáceho produktu



**Obrázok 4:** Vývoj miery nezamestnanosti v %



Zdroj: ŠÚ, vlastné spracovanie

**Obrázok 5:** Vývoj zložiek obyvateľstva

Vzhľadom na výsledky vybraných ekonomických ukazovateľov v Banskobystrickom kraji sme vybrali obec tohto kraja, ktorá je v tomto priestore výnimočná.

Obec Kokava nad Rimavicou každoročne organizuje množstvo kultúrnych podujatí, kde neodmysliteľne a historicky patria aj folklórne tradície. V tejto obci jednotlivé zložky obyvateľstva našli spoločný cieľ. Cieľom bolo a je využiť skúseností, zachovať tradície, zvyky a nájsť vhodný spôsob ich šírenia. Neodmysliteľnou a významnou časťou tohto cieľa bolo nájsť symbiózu pri tejto činnosti s mladšou generáciou, uvedomujúc si nielen ekonomické efekty ale sociálny rozmer tohto diela. Najväčším kultúrno-spoločenským podujatím nadregionálneho významu v obci Kokava nad Rimavicou je celoslovenský Festival ľudovej kultúry - stretnutie mladých folkloristov – s názvom „Koliesko“.

Tento festival je spoločensko-pracovným stretnutím mladých tvorcov a interpretov, ktorí sa či už teoreticky alebo prakticky zaujímajú o výskum, štúdium, spracovanie alebo interpretovanie ľudového tanca, spevu a hudby, prípadne majú záujem o tradičnú ľudovú kultúru vo všeobecnosti. Názov festivalu je úzko spojený s rozvojom sklárskeho priemyslu, ktorý bol v tomto priestore výnimočný. Rozvojom tohto priemyslu sa vytvárali nové pracovné príležitosti. S príchodom pracovných síl, prichádzali aj nové nápady, ktoré v oblasti Kokavy boli neznáme. Medzi nich patrilo aj organizovanie „koliesok“. Pre miestne obyvateľstvo to bolo niečo nové. Vtedajšie miestne obyvateľstvo na organizovaných „kolieskach“ malo možnosť prvýkrát počuť jazz, valčík, twist.

Symboliku kolieska sa v roku 1990 rozhodol obnoviť študent Ivan Murín, ktorý sa so skupinou vysokoškolákov podujal zorganizovať a oživiť v kokavskom regióne atmosféru dávno zabudnutého kola – kolieska – koliečka.

V súčasnej dobe hlavným organizátorom tohto významného podujatia je obec Kokava nad Rimavicou. Obec má viacerých spoluorganizátorov. Medzi nich patrí aj Univerzita Konštantína filozofa v Nitre, Matica slovenská, Banskobystrický kraj, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Združenie priaznivcov tradičnej a ľudovej kultúry „Koliesko“ a iní. Podujatie je realizované s finančnou podporou Ministerstva kultúry Slovenskej republiky a Banskobystrického samosprávneho kraja.

Na základe výsledkov zo štruktúrovaného rozhovoru s predstaviteľkou Miestneho kultúrneho strediska, ktorého časť je nasledovná,:

Od akého roku môžete evidovať existenciu poutatia? „Od roku 1990.“

Dané podujatie vychádza z tradícií. Prispieva k posilneniu aktivity regiónu? „Určite áno, má vplyv na rozvoj celého regiónu, na posilnenie folklórnych tradícií, uvedomenie si, z akej oblasti pochádzam, aké hodnoty má, posilnenie turizmu v regióne.“

vyplývali tieto závery:

Spomínaný festival je výnimočný tým, že v roku 2014, sa konal XXIII. ročník. V priebehu festivalu sa uskutočnilo 17 programov, medzi nich patrí aj organizovanie Remeselná ulica s 33 remeselníkmi, ktorí výrobu predvádzali aj učili záujemcov už takmer zabudnutého remesla. Konala sa aj 1 Študentská letná škola, tvorivá dielňa – Malí tanečníci, 3 výstavy, národopisná knižnica, otvorených bolo 10 dvorov, počas doby trvania sa konal jarmok ľudových remesiel. Sumarizačne vystúpilo 1162 účinkujúcich vrátane 62 remeselníkov v Remeselnej uličke. Počet návštevníkov, ktorých organizátori vyčíslili na 17 tisíc každým rokom rastie.

Hlavným mediálnym partnerom je Slovenský rozhlas, Rádio Regina, Banská Bystrica, ďalšími mediálnymi partnermi sú: STV, MY – Novohradské noviny, Rádio Janko Hraško, Echoviny, televízia Markíza, Folklorista.sk. Novou formou je propagácia prostredníctvom distribúcie plagátov a letákov s novými reklamnými partnermi. Medzi nich patrí: Železničná spoločnosť Slovensko, Slovenská autobusová doprava, a. s. a Slovenská pošta. Propagácia podujatia, je uskutočňovaná aj prostredníctvom teletextových upútavok na STV 1, plagátov, festivalového sprievodcu, pohľadníc.

Z rozsahu komunikačných kanálov je zrejmé, že podujatie je dobré propagované, preto sme doplnili rozsah hodnotenia o vplyv podujatia na ekonomiku obce. Zistené údaje sú obsiahnuté v tabuľke 2.

**Tabuľka 2:** Vývoj vybraných ekonomických ukazovateľov

Ukazovateľ	Plán/ Skutočnosť	Obdobie			Index 2013/ 2011
		rok 2011	rok 2012	rok 2013	
Príjmy z kultúrnej činnosti festivalu Koliesko	P	5192	5862	5581	
	S	<b>5625</b>	<b>5862</b>	<b>5618</b>	<b>1,00</b>
Daň za využívanie verejného priestranstva	P	800	470	470	
	S	<b>910</b>	<b>816</b>	<b>267</b>	<b>0,29</b>
Daň za ubytovanie	P	1700	500	500	
	S	<b>996</b>	<b>86</b>	<b>1119</b>	<b>1,12</b>

Zdroj: vlastné spracovanie, Záverečné účty obce

Z výsledkov je zrejmé, že príjmy pre obec z tejto činnosti nemajú stúpajúcu tendenciu. Ani príjmy plynúce za využívanie verejného priestranstva nenasvedčujú o náraste. To však potvrdzuje, že obec neorganizuje takéto podujatia za účelom vyššieho príjmu, či zisku. Ba naopak podporuje rozvoj tradícií znižovaním či odpúšťaním tohto poplatku. Predstavitelia obce si uvedomujú nepopierateľný benefit tohto podujatia a jeho sociálny charakter. Čo je však pozoruhodné týmito aktivitami obec prispieva k nárastu počtu prenocovaní, čo je zrejme z vybranej dane za ubytovanie. Túto daň odvádza podnikateľ za každú noc a každého účastníka cestovného ruchu.

Avšak aktivity a podnikanie v oblasti kreatívnych odvetví, kde tradičné kultúrne prejavy ako sú umelecké remeslá, festivaly patria sa v súčasnej dobe stretávajú s množstvom problémov.

Niektoré z nich sú obsiahnuté v tabuľke 3, ktorá obsahuje aj výhody podnikania v kultúrnom a kreatívnom priemysle, na ktorom starnúce obyvateľstvo má nepopierateľnú zásluhu.

**Tabuľka 3:** Bariéry a výhody podnikania v kultúrnom a kreatívnom priemysle

<b>Výhody</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sú základom pre uvoľnenie inovačných riešení, ktoré nemusia byť nevyhnutne založené na technológiách</li> <li>• sú kľúčovou súčasťou postindustriálneho hospodárstva založeného čoraz viac na dopyte</li> <li>• uplatňujú outsourcing, práca na viacerých projektoch súčasne alebo vytváranie klastrov s rôznymi organizáciami s cieľom zmierniť nedostatok záruky úspechu vznikajúceho z titulu veľkosti</li> </ul>
<b>Bariéry</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• napätie medzi procesom tvorby a potreby venovať sa administratíve a riadeniu podnikateľskej činnosti</li> <li>• nedisponuje poznatkami a zručnosťami potrebnými na zvládnutie komplexnosti podnikania</li> <li>• nedostatok kvalifikovaných zamestnancov</li> <li>• trh je premenlivý a nepredvídateľný, je založený na intuitívnych a emocionálnych poznatkoch</li> </ul>

Zdroj: vlastné spracovanie, Podnikateľský rozmer kultúrneho a kreatívneho priemyslu, 2010

Bariéry podnikania v takomto priemysle súvisia s nedocenením takéhoto priemyslu. Jednou z príčin nedocenenia je kvantifikovateľnosť prínosu. Tabuľka 4 obsahuje návrh ukazovateľov prostredníctvom, ktorých sa môže merať kreativita v ekonomike regiónu.

**Tabuľka 4:** Kritéria merania kreativity v ekonomike regiónu

nárast počtu kreatívnych a tvorivých osôb (umelcov, architektov), ktorí žijú alebo pracujú v regióne;	počet vytvorených pracovných miest so zreteľom na sociálnu inklúziu;
počet vytvorených pracovných miest v kreatívnych a kultúrnych odvetviach;	nárast počtu turistov v regióne;
počet vytvorených firiem v ostatných sektoroch v regióne;	nárast počtu organizovaných podujatí so zreteľom na využitie kultúrnych a kreatívnych odvetví;
počet vytvorených pracovných miest v ostatných sektoroch v regióne;	počet kreatívnych klastrov;
počet partnerstiev v regióne	

Zdroj: vlastné spracovanie

## ZÁVER

Aktívne starnutie je významnou súčasťou stratégie Európa 2020, ktorej úspech vo veľkej miere závisí od zaistenia plnohodnotného miesta pre starších ľudí na pracovnom trhu aj mimo neho. Starších ľudí treba vybaviť schopnosťami, by vedeli naďalej aktívne pôsobiť ako pracovníci, spotrebiteľia, dobrovoľníci, občania, šíritelia tradícií.

Z hľadiska pozície kreatívneho priemyslu na vidieku sa podľa vyjadrení tvorcov žijúcich v týchto oblastiach musí naša spoločnosť zaoberať najmä ich pracovnými podmienkami a podmienkami pre podnikanie. K tomu nadväzuje postavenie umelcov a tiež umeleckých remeselníkov. Ich pozíciu sťažuje fakt, že spoločnosť pri plnení ich sociálnej funkcie v tomto priestore sa rozdeľuje do troch skupín a predstavuje individuálne, skupinové a spoločenské požiadavky na ich činnosť. Ich zosúladenie je veľmi zložitý, ale je možné pri

ich zohľadnení v riadiacich procesoch samospráv a štátnej správy dosiahnuť aj multiplikačný efekt, ktorý môže mať priamy vplyv v regióne na jeho rozvoj a premietne sa aj do ukazovateľov jeho rastu.

Z obsahu tohto príspevku vyplýva, že starnúca populácia je prínosom a hnacím motorom pre rozvoj priestoru, kde existuje a využíva svoj potenciál. Prepojením kreatívnej činnosti, zvykov, tradícií, tradovaných a organizovaných podujatí, vplyva na tvorbu imidžu obce, regiónu či krajiny.

## LITERATÚRA

EURÓPSKA KOMISIA, Brusel, 6.10.2010, KOM(2010) 553 v konečnom znení, Oznámenie komisie Európskeho parlamentu, rade, Európskemu hospodárskemu a sociálnemu výboru a výboru, Príspevok regionálnej politiky k inteligentnému rastu v rámci stratégie Európa 2020

SEK (2010) 1183, Dostupné na: <http://register.consilium.europa.eu/doc/srv?l=SK&f=ST%2014679%202010%20INIT>

HKU 2010. *Podnikateľský rozmer kultúrneho a kreatívneho priemyslu*: Dostupné na:

<http://www.culture.gov.sk/podpora-projektov-dotacie/komunitarne-programy-eu/program->

<http://www.nbs.sk/sk/statisticke-udaje/vybrane-makroekonomicke-ukazovatele>

<http://www.ludovakultura.sk/index.php?id=5908&year=2014&month=7>

[http://www.kokava.sk/?program=48&module\\_action\\_\\_0\\_\\_id\\_akcia=74543](http://www.kokava.sk/?program=48&module_action__0__id_akcia=74543)

FÁZIKOVÁ, M., MARIŠ, M., MAJSTRÍKOVÁ, L. (2014): Hodnotovné procesy v odvetví kultúry: Value generating processes in the cultural sector. In *XVII. Mezinárodní kolokvium o regionálních vědách*. Brno. 2014. s. 561--566. ISBN 978-80-210-6840-7.

KAPCOVÁ, A. (2014): *Vplyv kreatívnej činnosti na rozvoj vidieckeho cestovného ruchu vo vybranom regióne*, SPU v Nitre, Bakalárska práca.

Košice 2020, *Kreatívna Ekonomika Master Plán 2013 – 2015*, Dostupné na: [http://www.kosice2013.sk/wpcontent/uploads/downloads/2014/08/masterplansk\\_web1.pdf](http://www.kosice2013.sk/wpcontent/uploads/downloads/2014/08/masterplansk_web1.pdf)

*Partnerská dohoda SR na roky 2014-2020*, Dostupná na: [https://www.google.sk/webhp?sourceid=chromeinstant&rlz=1C1GTPM\\_skSK551SK551&ion=1&espv=2&ie=UTF8#q=partnerska%20dohoda%20pre%20sr%20na%20roky%202014%20a%20C5%20BE%202020](https://www.google.sk/webhp?sourceid=chromeinstant&rlz=1C1GTPM_skSK551SK551&ion=1&espv=2&ie=UTF8#q=partnerska%20dohoda%20pre%20sr%20na%20roky%202014%20a%20C5%20BE%202020)



# FINANCOVANIE ORIGINALNYCH KOMPETENCIÍ REGIONÁLNEJ SAMOSPRÁVY

**Viktória Bobáková**

Univerzita P. J. Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy, Katedra ekonomiky a riadenia verejnej správy, viktoria.bobakova@upjs.sk

## ***Financial capacity and fiscal requirement for fiscal regional government***

*The subjects of research are tax revenues and expenditures on original powers of the three selected regions. The objects of investigation are self-governing regions in Slovakia. The article presents research results of the actual volume of tax revenues for the period of 2007-2012 and verifies whether that volume is sufficient to cover the original powers assigned to regional authorities in accordance with applicable legislation.*

*Key words: tax revenues, tax capacity, fiscal need, fiscal position, financial autonomy*

## **ÚVOD**

Existencia územnej samosprávy je dôsledkom toho, že štát uznáva schopnosť územnej samosprávy zabezpečovať efektívnejšie niektoré úlohy, činnosti a hlavne verejné statky pre obyvateľstvo, ktoré sú vo verejnom záujme. Územná samospráva môže ovplyvňovať, v rámci možností daných legislatívou, dlhodobý sociálny a ekonomický rozvoj svojho územia. Plní politickú, ekonomickú, sociálnu a územno-technickú funkcie. Stále výraznejšie vystupuje do popredia ekonomická funkcia územnej samosprávy a to v súvislosti so snahou širšie zapojiť regionálnu samosprávu do úsilia o stabilizáciu regionálnej ekonomiky. Ekonomická funkcia územnej samosprávy súvisí s potrebou zmiernovať lokálne či regionálne prejavy zlyhania trhového mechanizmu.

Ak by sme chceli hodnotiť proces reforiem územnej samosprávy z pohľadu ekonomickej teórie a teórie fiškálneho federalizmu, tak ak má byť fiškálna decentralizácia efektívna je nutné, aby objem finančných prostriedkov, prerozdeľovaných z centra na územnú samosprávu zodpovedal šírke decentralizácie a prevodu kompetencií vo verejnom sektore. Je potrebné neustále hľadať mieru optimálneho rozpočtového určenia daní do štátneho rozpočtu a do rozpočtu jednotlivých stupňov územnej samosprávy a optimálnu mieru prerozdeľovania formou transferov v rámci rozpočtovej sústavy, a to z pohľadu všetkých funkcií verejných financií. Rozpočtové určenie daní zaznamenalo celý rad zmien. Zmyslom týchto zmien bola snaha o:

- posilnenie príjmov rozpočtov miest, obcí a VÚC,
- vyrovnanie dynamiky vývoja daňových príjmov,
- stabilizovanie príjmov rozpočtov v čase,
- zníženie priestorových rozdielov v daňovom výnose medzi obcami, VÚC.

Územná samospráva má mať možnosť spolurozhodovať o svojich vlastných príjmoch, a to nielen o nedaňových. Územná samospráva musí byť zároveň zodpovedná za hospodárene použitie zdrojov svojho rozpočtu, má niesť plnú zodpovednosť za využívanie návratných zdrojov financovania pri súčasne využívaní regulácii dlhu územnej samosprávy.

Regionálna samospráva na Slovensku začala formovať v roku 2001. V rokoch 2001 až 2004 získali VÚC množstvo kompetencií a s nimi súvisiaci majetok aj finančné a personálne zdroje. Štát v rámci svojich kompetencií presunul územnej samospráve časť verejnej správy ako neštátnemu subjektu – obci alebo regiónu. (Grúň et. al.,2005)

Samospráve kraje ako vyššie územné samosprávne celky zabezpečujú v samosprávnej pôsobnosti celý rad verejných služieb charakteru regionálnych verejných statkov a v rámci prenesenej pôsobnosti pomerne rozsiahle úlohy. (Peková, 2011) V rámci daného územia regionálna samospráva reprezentuje spoločenstvo občanov, ich záujmy, potreby a preferencie a zodpovedá za zabezpečenie veľkého počtu verejných statkov a služieb.

V súčasnosti nie sú ešte stále splnené všetky ekonomické predpoklady fungovania samosprávnych krajov. Kraje hospodária podľa vlastného rozpočtu, disponujú vlastným majetkom, do rozpočtu získajú vlastné príjmy. Zatiaľ však vo svojej právomoci môžu ovplyvňovať iba nedaňové príjmy a vlastné kapitálové príjmy, ktoré sú však pomere nízke. Regionálna samospráva financuje prevažnú časť originálnych kompetencií pomocou daňových príjmov. Daňové príjmy sú druhým najdôležitejším zdrojom financovania ich potrieb.

## **DAŇOVÉ PRÍJMY REGIONÁLNEJ SAMOSPRÁVY**

Predpokladom úspešného fungovania každého článku územnej samosprávy sú jej vlastné príjmy, vlastný rozpočet a primeraná miera samostatnosti. Snahou každého samosprávneho kraja je posilňovať a stabilizovať výšku vlastných príjmov územných rozpočtov. Vyššie územné celky zabezpečujú financovanie samosprávnych kompetencií v jednotlivých rokoch ako aj činností rozpočtových organizácií v ich pôsobnosti predovšetkým z daňových príjmov a z príjmov z vlastného hospodárenia VÚC. Prostredníctvom dotácií zo štátneho rozpočtu z príslušných kapitol financujú kompetencie preneseného výkonu štátnej správy na úseku školstva, úlohy spojené s regionálnym rozvojom, ochranou životného prostredia, ako aj realizácia projektov spolufinancovaných zo štrukturálnych fondov a Kohézneho fondu Európskej únie. Z kapitoly Všeobecná pokladničná správa sú poskytované dotácie na financovanie niektorých špecifických úloh spadajúcich do pôsobnosti VÚC na základe uznesení vlády SR.

Daňové príjmy predstavujú rozhodujúci príjem vyšších územných celkov. Daň je pre územnú samosprávu nielen príjem, ale následne aj ekonomický nástroj regulácie územia. (Sedláková, 2012) Skutočným, vlastným príjmom územnej samosprávy sú miestne dane podľa zákona č. 582/2004 Z. z o miestnych daniach a poplatku za komunálne odpady a drobné stavebné odpady. V rámci týchto daní majú územné samosprávy na starosti ich uplatnenie, základ dane, sadzbu, udeľovanie výnimiek a ich správu.

Jedným zo základných cieľov realizovanej fiškálnej decentralizácie bolo posilniť finančnú samostatnosť samospráv cestou nahradenia závislosti samospráv od dotácií zo štátneho rozpočtu pri vykonávaní originálnych kompetencií daňovými príjmami. Spôsoby

merania finančnej autonómie sú rozdielne a zohľadňujú prístupy k vymedzeniu finančnej autonómie samotnej. My vyjadrujeme finančnú autonómiu prostredníctvom príjmovej finančnej autonómie ukazovateľom.

**Tabuľka 1:** Relatívna finančná samostatnosť VÚC (v %)

<b>Samosprávny kraj</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Bratislavský	47,13	52,66	52,28	57,16	60,12	64,31
Trnavský	44,69	53,39	52,14	38,96	52,97	62,92
Trenčiansky	39,44	43,88	45,07	36,16	47,76	58,64
Nitriansky	51,84	53,65	50,29	45,45	54,10	62,42
Žilinský	47,43	46,68	38,98	49,63	49,30	56,51
Banskobystrický	60,42	57,23	53,51	57,55	53,86	55,97
Prešovský	53,16	48,30	39,98	41,08	48,21	57,39
Košický	44,89	46,79	42,25	44,14	46,24	58,21

Zdroj: vlastné spracovanie na základe Štátnych záverečných účtov verejnej správy SR

Finančnú samostatnosť územnej samosprávy ovplyvňuje množstvo demografických, ekonomických, sociálnych a politických faktorov, ktoré môžu významne obmedziť, či posilniť úroveň a dynamiku finančnej samostatnosti.

**Tabuľka 2:** Vývoj celkových daňových príjmov samosprávnych krajov (v tis. Eur)

<b>Samosprávny kraj</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Bratislavský	53 543	62 623	54 076	63 119	65 762	67 443
Trnavský	53 003	55 615	47 068	54 730	56 190	57 490
Trenčiansky	55 353	57 197	49 025	56 164	57 122	58 453
Nitriansky	68 560	70 434	60 553	70 443	71 978	73 608
Žilinský	63 169	66 403	56 728	65 889	66 989	68 255
Banskobystrický	72 700	73 118	61 572	71 538	72 452	75 099
Prešovský	74 730	75 771	64 518	75 110	77 543	80 297
Košický	67 296	68 137	57 892	66 991	67 692	70 416
<b>SPOLU</b>	<b>508 354</b>	<b>529 298</b>	<b>451 432</b>	<b>523 984</b>	<b>535 728</b>	

Zdroj: vlastné spracovanie na základe Štátnych záverečných účtov verejnej správy SR

Vývoj celkových daňových príjmov bol významne ovplyvnený dôsledkami hospodárskej krízy. Finančná a hospodárska kríza mala aj napriek skutočnosti, že vývoj výnosu miestnych daní podlieha ekonomickému cyklu v oveľa nižšej miere, priamy a negatívny dopad na výkon pôsobnosti samospráv, ich financovanie a ekonomickú stabilitu.

Najmä v rokoch 2009 a 2010 vplyvom rastu miery nezamestnanosti došlo k výraznému znižovaniu výnosov z daní z príjmov fyzických osôb v rozpočtoch samosprávnych krajov. Spolu s poklesom výnosov z dane z motorových vozidiel tak možno predpokladať, že sa v uvedenom období relatívne obmedzila finančná autonómia krajov. Vývoj daňových príjmov ovplyvnili aj prijímané zmeny legislatívnych úprav a zmeny podmienok financovania.

Negatívnu úlohu zohrala aj snaha o konsolidáciu verejných rozpočtov, a z toho vyplývajúce nedostatočné finančné zabezpečenie výkonu prenesených kompetencií zo strany štátu. Nezanedbateľnú úlohu zohrali aj kritériá stanovené na prerozdelenie výnosu dane z príjmov fyzických osôb medzi jednotlivé VÚC podľa zákona č. 668/2004 Z. z. o rozdeľovaní výnosu dane z príjmov územných samospráv a jeho legislatívnych úprav.

## DAŇOVÁ KAPACITA SAMOSPRÁV

V prípade, že regionálna samospráva zabezpečuje financovanie verejných statkov prostredníctvom daňových príjmov hovoríme o finančnej kapacite. Daňová kapacita predstavuje maximálnu výšku daňových príjmov, ktoré môže územná samospráva získať zavedením priemernej daňovej sadzby. Vyjadruje schopnosť samosprávy financovať miestne verejné statky z vlastných daňových príjmov. (Kološta, 2013). Daňová kapacita jednotlivých samospráv sa zvyčajne odlišuje v závislosti od veľkosti daňových základní. Dopyt po miestnych verejných statkoch sa s daňovou kapacitou nezvyšuje. Veľkosť daňovej kapacity väčšinou determinujú príjmy na obyvateľa, maloobchodné tržby resp. hodnota majetku obyvateľa a štruktúra miestnych daní. (Musgrave, 1994)

**Tabuľka 3:** Daňová kapacita a obyvateľa (v Eur)

<b>Samosprávny kraj</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Bratislavský	92,77	109,92	97,32	104,38	105,39
Trnavský	92,42	96,38	82,08	95,88	98,30
Trenčiansky	92,26	95,11	80,93	95,74	97,96
Nitriansky	95,70	98,34	84,17	96,23	97,94
Žilinský	90,79	94,02	80,09	96,11	97,86
Banskobystrický	111,41	112,47	94,74	112,87	15,36
Prešovský	94,00	94,85	80,09	93,89	95,81
Košický	86,85	88,22	74,63	85,69	87,14

Zdroj: vlastné spracovanie

Rozdiely v hodnote tohto ukazovateľa medzi jednotlivými krajmi boli spôsobené najmä rozdielnymi výnosmi plynúcimi z daní, hlavne z dane z motorových vozidiel. Najvyššie hodnoty daňovej kapacity na obyvateľa dosahoval v priebehu sledovaného obdobia Bratislavský samosprávny kraj. Spôsobujú to každoročne najvyššie výnosy z dane z motorových vozidiel a najvyšší počet motorových vozidiel, ktoré sú predmetom tejto dane. Počet motorových vozidiel evidovaných v Bratislavskom samosprávnom kraji predstavuje v priemere 26 % celkového počtu vozidiel evidovaných na Slovensku, ktoré sú predmetom dane z motorových vozidiel.

## DAŇOVÁ POTREBA SAMOSPRÁV

Ukazovateľ daňovej potreby meria objem výdavkov potrebných na zabezpečenie požadovanej úrovne verejných statkov. Ide o výdavky regionálnej samosprávy potrebné na

zabezpečenie štandardného rozsahu verejných statkov. Náklady na verejné statky v jednotlivých regionálnych samosprávach ovplyvňovali okrem počtu obyvateľov aj rozsah a typ verejných statkov a služieb poskytovaných regionálnej samosprávou ako aj ceny vstupov potrebných pri produkcii verejných statkov a služieb.

**Tabuľka 4:** Vývoj daňovej potreby na obyvateľa v Eur

<b>Samosprávny kraj</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Bratislavský	166,16	164,49	145,96	154,33	156,61
Trnavský	202,67	207,95	186,62	194,82	206,36
Trenčiansky	201,07	205,95	186,46	196,75	204,75
Nitriansky	201,30	207,33	187,95	200,16	208,02
Žilinský	203,33	208,28	19,073	200,28	206,62
Banskobystrický	223,64	229,30	208,06	219,73	232,36
Prešovský	219,98	226,57	207,59	219,01	228,63
Košický	199,62	204,97	186,27	196,34	204,75

Zdroj: vlastné spracovanie

Najnižšiu hodnotu ukazovateľa dosahoval za sledované obdobie Bratislavský samosprávny kraj. Hodnoty ukazovateľa nepresiahli hodnotu 166,16 Eur/obyvateľa. Nízky priemerný objem výdavkov na zabezpečenie statkov dosahoval aj Košický samosprávny kraj a Trenčiansky samosprávny kraj. Najvyššiu priemernú hodnotu daňovej potreby na obyvateľa spomedzi všetkých samosprávnych krajov dosiahol Banskobystrický samosprávny kraj. Nárast výdavkov na zabezpečenie základných verejných statkov bol spôsobený poklesom počtu obyvateľov v kraji. Na území kraja bol zaznamenaný nárast obyvateľov nad 62 rokov, čo spôsobilo zvýšenie záujmu o sociálne zariadenia. V samosprávnom kraji sa znížil počet kilometrov ciest II. a III. triedy. Ďalším krajom, ktorý dosahuje najvyššiu priemernú hodnotu ukazovateľa je Prešovský samosprávny kraj. Priemerná hodnota výdavkov na obyvateľa v tomto kraji predstavuje 215 Eur/obyvateľa.

Na základe indexu výdavkového úsilia môžeme zhodnotiť do akej miery postačujú skutočné výdavky samosprávnych krajov na krytie fiškálnej potreby.

**Tabuľka 5:** Index výdavkového úsilia

<b>Samosprávny kraj</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Bratislavský	103,2	116,31	117,76	117,65	116,42
Trnavský	112,42	98,15	93,03	94,32	88,26
Trenčiansky	100,48	106,27	106,10	102,79	107,70
Nitriansky	89,07	91,98	90,87	90,04	97,36
Žilinský	101,51	99,64	98,35	94,88	94,51
Banskobystrický	97,97	94,22	96,16	94,97	97,78
Prešovský	83,90	88,12	84,06	84,82	83,12
Košický	98,65	91,99	93,94	94,73	92,39

Zdroj: vlastné spracovanie na základe Štátnych záverečných účtov verejnej správy SR

Hodnoty indexu Bratislavského a Trenčianskeho samosprávneho kraja dosiahli hodnotu indexu vyššiu ako 100, čo znamená že kraje sú schopné zabezpečiť potrebné verejné statky prostredníctvom svojich výdavkov. Väčšina samosprávnych krajov nie je schopná svojimi skutočnými výdavkami naplniť svoju fiškálnu potrebu.

## ZÁVER

Daňové príjmy samosprávnych krajov, v podmienkach platnej legislatívy, nepostačujú na financovanie kompetencií územnej samosprávy. Vo väčšine krajov nedošlo k zosúladeniu medzi zodpovednosťou za výdavky a fiškálnymi zdrojmi, ktoré majú slúžiť na financovanie. Tomuto problému je potrebné venovať zvýšenú pozornosť, pretože jeho zanedbávanie môže viesť k prehĺbovaniu rozdielov vo financovaní výdavkov medzi jednotlivými samosprávnymi krajinami. Je dôležité, aby proces fiškálnej decentralizácie pokračoval so zámerom zmeniť prerozdelenie daňových príjmov medzi samosprávnymi krajinami, pretože hlavné problémy okrem iného súvisia s neriešením vertikálnej a horizontálnej fiškálnej nerovnováhy premietajúcej sa do prehĺbujúcich sa regionálnych disparít. Ak má regionálna samospráva plniť nielen úlohy v oblasti stredného školstva, kultúry, dopravnej obslužnosti územia a sociálnych služieb, ale aj úlohu hlavného aktéra regionálneho rozvoja na svojom území je potrebné, nielen zmeniť prerozdelenie daňových príjmov, ale aj zvýšiť finančnú silu VÚC, a to zvýšením daňových príjmov, alebo zavedením nových finančných nástrojov pre VÚC.

## LITERATÚRA

- GRÚŇ, L., PAULIČKOVÁ, A., VYDROVÁ, V. (2005): *Samospráva ako súčasť verejnej správy*. Bratislava: EUROUNION spol. s.r.o., 2005.
- KOLOŠTA, S., FLAŠKA, F., BOLCÁROVÁ, P. (2013): Stanovenie vzťahu medzi vybranými ukazovateľmi ekonomickej výkonnosti a finančnej kapacity regiónov NUTS III v Slovenskej republike. Dostupné na: <http://is.muni.cz/do/econ/soubory/katedry/kres/4884317/42581890/Kolosta.pdf>.
- MUSGRAVE, R. A., MUSGRAVEOVÁ, P. B. (1994): *Veřejné finance v teorii a praxi*. Praha: Management Press.
- PEKOVÁ, J. (2011): *Finance územní samosprávy*. Praha: Wolters Kluwer.
- SEDLÁKOVÁ, S. (2012): Trendy v získavaní príjmov do rozpočtov obcí na Slovensku. In: *Ekonomické aspekty v územnej samospráve II*, Košice: UPJŠ, pp.140-146.
- Záverečné účty Bratislavského samosprávneho kraja. [Online]. Dostupné na: <http://www.region-bsk.sk/rozpocet.aspx>.
- Záverečné účty Banskobystrický samosprávneho kraja. [Online]. Dostupné na: <http://www.vucbb.sk/ganet/vuc/bb/portal.nsf/dfb803930bb60a36c1256bb80051dfe6/e7d96e1e96288004c12574d40040ea98?OpenDocument>.
- Záverečné účty Košického samosprávneho kraja. [Online]. Dostupné na: [http://www.kosickykraj.sk/APIR/sk/Urad\\_KSK/Cinnosti\\_KSK/Odbor\\_Financii/rozpocet/Stranky/default.aspx](http://www.kosickykraj.sk/APIR/sk/Urad_KSK/Cinnosti_KSK/Odbor_Financii/rozpocet/Stranky/default.aspx).
- Záverečné účty Nitrianskeho samosprávneho kraja. [Online]. Dostupné na: <http://www.unsk.sk/showdoc.do?docid=1586>.

Závěrečné účty Prešovského samosprávneho kraja. [Online]. Dostupné na: <http://www.pokraj.sk/sk/samosprava/legislativa-a-organy/rozpocet/>.

Závěrečné účty Trenčianskeho samosprávneho kraja. [Online]. Dostupné na: <http://www.tsk.sk/sk/financie/zaverecny-ucet.html>.

Závěrečné účty Trnavského samosprávneho kraja. [Online]. Dostupné na: [http://www.trnavavuc.sk/dokumenty\\_vyzvy.html](http://www.trnavavuc.sk/dokumenty_vyzvy.html).

Závěrečné účty Žilinského samosprávneho kraja. [Online]. Dostupné na: <http://www.zask.sk/showdoc.do?docid=631>.

# KVALITA ŽIVOTA MLADŠÍCH A STARŠÍCH DOSPELÝCH - KOMU SA DNES ŽIJE LEPŠIE?

**Tat'jana Búgelová-Dubayová, Mária Janičová**

Prešovská univerzita v Prešove, Filozofická fakulta, Inštitút psychológie,  
tatiana.bugelova@unipo.sk

## ***Quality of life of younger and older adults - who today lives better?***

*The aim of this thesis is to find out how younger adults and older adults perceive the quality of life and to compare it in pursuance of age, gender, education and place of living. A research sample consisted of 55 young adults from 20 to 35 years of age and 55 older adults from 50 to 65 years of age. The data were collected via World Health Organization questionnaire WHOQOL-BREF (WHO, 1996). For young adults was added with the question: "Do you think that the quality of life of current older generation in thier 25-30 years of age was better than today" and for older adults was added with the question: "Do you think that life is better and easier now or before"? The results of our research didn't confirm statistically important differences in physical, mental, social and enviromental domain between younger and older adults. There were confirmed expected statistically important differences in perception of entire quality of life. There was confirmed our assumption that older adults, who have lower education and live in a rural area think that quality of life in their 25-35 yearsof age was better.*

*Key words: Quality of life; young adult; older adult.*

## **ÚVOD**

Pojem „kvalita života“ sa začína častejšie objavovať v odbornej literatúre približne v šesťdesiatych rokoch minulého storočia. Ako uvádza Dragomerická (1997), tento pojem bol spojený s hnutím social indicators, ktoré zdôrazňovalo, že život človeka v určitom sociálnom prostredí nedokážeme popísať iba prostredníctvom ekonomických činiteľov.

Diener a Suh (1997) konštatujú, že stredobodom záujmu v súvislosti s indikátormi kvality života sú príjem a materiálne zabezpečenie, politická sloboda a nezávislosť, sociálna spravodlivosť, zdravotná starostlivosť a právne istoty. Neskôr sa do pozornosti dostali aj subjektívne indikátory kvality života a to najmä subjektívna pohoda a spokojnosť so životom. Od tých čias pribudlo množstvo výskumov zaoberajúcich sa tak objektívnymi ako aj subjektívnymi indikátormi kvality života predovšetkým dospelaj populácie v produktívnom veku, ale nemalá pozornosť výskumníkov sa sústreďuje aj na populáciu seniorov tak na Slovensku ako aj v zahraničí, napr. Stuart-Hamilton (1999), Corrigan a Buican (1995), Drotárová (2001), Hnilicová (2005), Babinčák (2008), Pavlucčíková, (2008), Šolcová a Kebza (2003), Búgelová (2012), Kravčáková (2013) a mnohí ďalší. Dôvodov pre zaoberanie sa touto problematikou je viacero. Kvalita života sa týka každého človeka, ovplyvňuje nielen naše telesné a duševné zdravie, ale takpovediac každodenný život každého z nás. Nie



bezdôvodne je venovaná osobitná pozornosť v súvislosti s kvalitou života seniorskému obdobiu. Štatistiky „varujú“, že populácia na celom svete rýchlo starne, dožívame sa vyššieho veku. Je prirodzeným úsilím asi každého človeka stráviť aj túto etapu života čo najkvalitnejšie. Aby sme mohli v seniorskom živote vnímať vlastnú kvalitu života pozitívne, je, domnievame sa, potrebné vedieť ako ju prežívajú ľudia v produktívnom, resp. v predseniorskom období. To je ešte čas na to, aby sme mohli prípadné nedostatky v jednotlivých oblastiach vlastného života včas eliminovať, prípadne aspoň redukovať.

## **CIEĽ VÝSKUMU**

Cieľom výskumu bolo preniknúť hlbšie do problematiky kvality života a zistiť ako vnímajú kvalitu života ľudia mladšej a staršej dospelosti a porovnať ju na základe veku, rodu, vzdelania a miesta bydliska. Tento cieľ nebol náhodne zvolený. V súčasnosti môžeme veľmi často počuť názor z úst mladých ľudí, že staršia generácia, v podstate ich rodičia mali v ich veku kvalitnejší život oproti ich súčasnému, (dnešným mladým), a tiež, staršia generácia preferuje názor, že kvalita života v ich ranej dospelosti bola lepšia ako teraz, majú na mysli obdobie pred 25 rokov.

Starší dospelí svoje hľadisko zdôvodňujú najmä tým, že v súčasnosti im mnohokrát chýba fyzická a finančná sebestačnosť, že na nich dolieha samota, ktorá sa spája so stratou mnohých sociálnych kontaktov, pociťujú zníženú psychickú a fyzickú aktivitu. (Kasanová, 2007)

Ľudia mladšej dospelosti hodnotia kvalitu života v súčasnej spoločnosti negatívne, často ako nízku, podpriemernú, zlú až úbohú. Zdôvodňujú to nízkou životnou úrovňou väčšiny obyvateľstva, nezamestnanosťou, zlými pracovnými príležitosťami. To sú jedny z hlavných dôvodov, prečo si myslia, že kvalita života staršej generácie bola v období ich mladosti lepšia. (Drotárová, 2012). Opäť ide o porovnávanie obdobia pred roka 1989 a súčasnosti.

Naším zámerom bolo preskúmať bližšie tieto názory a pokúsiť sa zistiť, či ide o takpovediac bežný prejav chronickej nespokojnosti (a frflania) a teda o subjektívny názor jedincov alebo o posúdenie kvality života na viac-menej reálnom a objektívnom základe.

Primárne sme hľadali odpovede na 3 otázky.

1. Existujú rozdiely medzi ľuďmi mladšej a staršej dospelosti vo vnímaní kvality života?
2. Podieľa sa úroveň vzdelania na vnímaní a hodnotení kvality života?
3. Podieľa sa miesto bydliska a s tým spojený život na hodnotení kvality života?

## **VÝSKUMNÝ SÚBOR**

Podmienkou zaradenia respondentov do výskumného súboru bol vek. Prvý súbor tvorilo 55 respondentov mladšej dospelosti vo veku od 20 do 35 rokov, z toho 17 mužov a 38 žien. Druhý súbor pozostával z 55 respondentov staršej dospelosti vo veku od 50 do 65 rokov, z toho bolo 28 mužov a 27 žien. Jednotlivé skupiny boli zostavované na základe príležitostného výberu a pri zbere dát a spracovaní výsledkov bola prísne dodržiavaná anonymita respondentov.

## NÁSTROJE POUŽITÉ VO VÝSKUME

Prvým nástrojom bol Dotazník svetovej zdravotníckej organizácie WHOQOL vytvorený v r. 1996, ktorý zisťuje kvalitu života prostredníctvom 4 domén tvoriacich úroveň kvality života. Pozostáva z 24 otázok rozdelených do 4 domén a dvoch samostatných otázok:

1. Ako by ste zhodnotili kvalitu Vášho života?
2. Ako ste spokojný so svojim zdravím?

Domény WHOQL:

- Fyzické zdravie, t. j. do akej miery zasahuje bolesť do života človeka, potreba lekárskej pomoci, spokojnosť so svojim spánkom, so schopnosťou vykonávať každodenné činnosti, spokojnosť so svojim pracovným výkonom.
- Psychické zdravie, t. j. spokojnosť so zmysluplnosťou svojho života, pocity radosti. Doména mapuje aj výskyt negatívnych citov, napr. úzkosť, depresia, beznádej a pod.
- Sociálne vzťahy, t. j. spokojnosť s osobnými vzťahmi, so sexuálnym životom, s podporou, ktorú dostáva jedinec od priateľov a okolia.
- Životné prostredie, t. j. kvalita fyzického prostredia, bezpečnosť prostredia, dostatok financií, záľuby, dostupnosť zdravotnej starostlivosti, spokojnosť s dopravou.

Na uvedené otázky respondenti odpovedali pomocou 5 bodovej škály, pričom hodnota 1 znamenala silne negatívnu odpoveď a hodnota 5 silne pozitívnu odpoveď.

Dotazník sme doplnili o ešte jednu vlastnú otázku: Domnievate sa, že kvalita Vášho života je lepšia teraz alebo predtým, keď ste mali 25 – 30 rokov? Respondenti odpovedali na 4 bodovej škále, ktorú sme stanovili zámerne, aby sme sa vyhli tzv. neutrálnej odpovedi.

Reliabilita dotazníka dosiahnutá v našom výskume pomocou Cronbachovej alfy sa pohybovala na úrovni od 0,612 po 0,797. Administrácia dotazníka prebiehala v jarných mesiacoch v r. 2014.

## VÝSLEDKY

Predpokladali sme, že mladší ľudia budú v doméne fyzické zdravie prirodzene vykazovať vyššie skóre oproti starším. Vnímanie kvality života ľudí staršej a mladšej dospelosti v doméne fyzické zdravie dokumentuje nasledujúca tabuľka.

**Tabuľka 1:** Výsledok One Way ANOVY Vek a fyzická doména

Zdroj variácie	Suma štvorcov	df	F	p
Medzi skupinami	43.282	1	5.645	.019
V rámci skupiny	828.073	108		
Celkom	871.355	109		

Pozn.: df-stupne voľnosti;F-testovacie kritérium; p-hodnota významnosti

Bol dosiahnutý štatisticky významný rozdiel, ale prekvapivo v prospech starších respondentov.

**Tabuľka 2:** Deskriptívne charakteristiky z hľadiska veku a domény fyzické zdravie

		N	M	SD	Min	Max
FD	Mladšia dosp.	55	22.90	2.52	16	28
	Staršia dosp.	55	24.16	2.99	15	32
	Spolu	110	23.53	2.82	15	32

Pozn.: FD – fyzická doména; N – počet respondentov; M – priemer; SD – štandardná odchýlka

Predpokladali sme, že v psychickej doméne budú vyššie skórovať mladší respondenti. Psychickú doménu a vek dokumentujú tabuľky 3 a 4.

**Tabuľka 3:** Výsledok One Way ANOVY Vek a psychická doména

Zdroj variácie	Suma štvorcov	df	F	p
Medzi skupinami	6.627	1	0.768	.383
V rámci skupiny	932.291	108		
Celkom	938.918	109		

Pozn.: df-stupne voľnosti;F-testovacie kritérium; p-hodnota významnosti

**Tabuľka 4:** Deskriptívne charakteristiky z hľadiska veku a domény psychické zdravie

		N	M	SD	Min	Max
PD	Mladšia dosp.	55	20.81	3.13	11	26
	Staršia dosp.	55	20.32	2.74	12	26
	Spolu	110	20.57	2.93	11	26

Pozn.: PD – psychická doména; N – počet respondentov; M – priemer; SD – štandardná odchýlka

V tejto doméne neboli dosiahnuté signifikantné výsledky, môžeme konštatovať, že rozdiely medzi staršou a mladšou generáciou sú zanedbateľné.

V sociálnej doméne sme predpokladali taktiež vyššie skóre u mladšej generácie. Výsledky sú uvedené v tabuľkách 5 a 6.

**Tabuľka 5:** Výsledok One Way ANOVY Vek a sociálna doména

Zdroj variácie	Suma štvorcov	df	F	p
Medzi skupinami	0.082	1	0.013	.911
V rámci skupiny	704.291	108		
Celkom	704.373	109		

Pozn.: df-stupne voľnosti;F-testovacie kritérium; p-hodnota významnosti

**Tabuľka 6:** Deskriptívne charakteristiky z hľadiska veku a domény sociálneho zdravia

	N	M	SD	Min	Max
Mladšia dosp.	55	11.21	2.76	3	15
SD Staršia dosp.	55	11.27	2.32	5	15
Celkom	110	11.24	2.54	3	15

Pozn.: FD – sociálna doména; N – počet respondentov; M – priemer; SD – štandardná odchýlka

Ani v prípade sociálnej domény sa predpokladaná hypotéza nepotvrdila.

V prípade environmentálnej domény sme predpokladali, že respondenti vyššieho veku budú aj dosahovať vyššie skóre. Výsledky sú dokumentované v tabuľkách 7 a 8.

**Tabuľka 7:** Výsledok One Way ANOVY Vek a environmentálna doména

Zdroj variácie	Suma štvorcov	df	F	p
Medzi skupinami	24.582	1	1.689	.196
V rámci skupiny	1571.81	108		
Celkom	1596.40	109		

Pozn.: df-stupne voľnosti; F-testovacie kritérium; p-hodnota významnosti

**Tabuľka 8:** Deskriptívne charakteristiky z hľadiska veku a environmentálnej domény

	N	M	SD	Min	Max
Mladšia dosp.	55	27.92	3.46	20	34
ED Staršia dosp.	55	28.87	4.13	20	39
Celkom	110	28.40	3.82	20	39

Pozn.: ED – environmentálna doména; N – počet respondentov; M – priemer; SD – štandardná odchýlka

Na základe dosiahnutých výpočtov môžeme konštatovať, že neboli dosiahnuté významné rozdiely v environmentálnej doméne medzi mladšou a staršou generáciou.

Respondentom bola položená aj samostatná otázka vzťahujúca sa k prežívaniu svojho života s cieľom, aby ohodnotili v globále svoju kvalitu života. Pri porovnávaní celkovej kvality života starších a mladších respondentov sme zaznamenali nasledujúce výsledky.

**Tabuľka 9:** Výsledok One Way ANOVY Celková kvalita života a vek

Zdroj variácie	Suma štvorcov	df	F	p
Medzi skupinami	.909	1	1.455	.030
V rámci skupiny	67.49	108		
Celkom	68.40	109		

Pozn.: df-stupne voľnosti; F-testovacie kritérium; p-hodnota významnosti

**Tabuľka 10:** Deskriptívna charakteristika celkovej kvality života a veku

		N	M	SD	Min	Max
CKŽ	Mladšia dosp.	55	3.99	.63	2	5
	Staršia dosp.	55	3.50	.92	1	5
	Spolu	110	3.60	.79	1	5

Pozn.: CKŽ-celková kvalita života; N – počet respondentov; M – priemer; SD – štandardná odchýlka

Výsledok bol v intenciách nášho predpokladu, že starší ľudia hodnotia celkovú kvalitu svojho života v súčasnosti horšie oproti mladším respondentom.

V tejto súvislosti sme sa tiež pokúsili zistiť, či sa na hodnotení kvality života podieľa okrem veku aj úroveň vzdelania a spôsob bývania. Výsledky sú dokumentované v tabuľkách 11 a 12.

**Tabuľka 11:** Výsledok univariate ANOVY Vzdelanie a bydlisko vzhľadom ku kvalite života v mladšom veku

Zdroj	SŠ	df	MS	F	p	Eta2
Vzdelanie	65.187	2	32.59	7.61	.001	.237
Bydlisko	32.116	1	32.11	7.50	.009	.133
Vzd.*bydlisko	89.866	2	44.93	10.49	.000	.300

Pozn.: SŠ-suma štvorcov; df-stupne voľnosti; MS-priemer štvorcov; F-kritická hodnota; p-hladina významnosti

**Tabuľka 12:** Deskriptívna charakteristika kvality života vzhľadom k vzdelaniu a bydlisku

	Vzdelanie	Bydlisko	N	M	SD	Min	Max
Učňovské		Vidiek	15	12.73	2.43	5	16
		Mesto	3	12.66	4.16	8	16
		Spolu	18	12.72	2.63	5	16
Stred. s mat.		vidiek	13	14.23	1.16	12	16
		Mesto	11	13.72	1.34	5	16
		Spolu	24	14.00	1.25	5	16
Vysokoškol.		Vidiek	5	8.20	3.11	5	16
		Mesto	8	11.84	3.71	8	16
		Spolu	13	12.63	2.90	5	16

Pozn.: N – počet respondentov; M – priemer; SD – štandardná odchýlka

Výsledky z tejto analýzy je možné zhrnúť do nasledujúcich konštatovaní.

V rámci celého súboru respondentov bola preukázaná štatistická významnosť rozdielov z hľadiska vzdelania a bydliska. Respondenti s nižším vzdelaním a bývajúci na vidieku

zastávajú názor, že kvalita života starších ľudí v období ich mladosti bola lepšia oproti súčasnosti.

Mladší aj starší dospelí bývajúci na vidieku vnímajú kvalitu života v súčasnosti ako zlú, pre nich málo uspokojujúcu, neprinášajúcu im možnosti zamestnania a zastávajú názor, že staršia generácia v období svojej mladosti mala kvalitu života vyššiu.

## ZÁVER

Pri komplexnom zhodnotení dosiahnutých výsledkov, aj keď s istým obmedzením platnosti vzhľadom k veľkosti súboru a príležitostnému výberu respondentov si dovoľíme vyvodit' niekoľko záverov. Pri celkovom porovnaní oboch súborov sme dospeli k nasledujúcim poznatkom:

- v psychologickej doméne, t. j. predovšetkým so spokojnosťou so životnou zmyslupnosťou, pocitom radosti a prežívaním aj negatívnych pocitov neboli nájdené rozdiely medzi mladšou a staršou generáciou.
- Rovnako sme nenašli medzigeneračné významné rozdiely v doméne sociálnych vzťahov a ani v environmentálnej doméne.
- Paradoxný a neočakávaný výsledok bol zaznamenaný v prospech starších respondentov v doméne zdravia.
- Napriek vyššie uvedeným konštatovaniam pri celkovom hodnotení kvality života „teraz“ a „predtým“ sa vyjadrovali respondenti, že život v mladosti súčasnej staršej generácie bol kvalitnejší ako v súčasnosti. V tejto súvislosti nemôžeme úplne vylúčiť ani tzv. faktor spomienkového optimizmu, ktorý sa viaže k tendencii zachovávať si v spomienkach skôr pozítiva ako negatíva.
- Na hodnotení predchádzajúceho tvrdenia mali významný podiel odpovede starších respondentov bývajúcich na vidieku a disponujúcich nižším stredným vzdelaním a taktiež mladší respondenti s nízkym vzdelaním a taktiež bývajúci na vidieku.

Na otázku, komu sa dnes žije lepšie, ktorú sme uviedli v názve príspevku nie je jednoznačná odpoveď a napokon sme ju ani neočakávali. Výsledky však naznačujú, že s pozitívnym hodnotením kvality života úzko súvisí najmä výška vzdelania, ktorej konotáty môžeme hľadať a nachádzať vo vyššej možnosti sebauplatnenia v živote a práci, v nižšej závislosti a miere očakávania sociálnej opory zvonku a v úsilí a ochote vziať zodpovednosť za kvalitu života sám na seba s minimálnym spoľahnutím sa na podporu zvonku.

## LITERATÚRA

- BABINČÁK, P. (2008): *Spokojnosť so životom ako psychologická dimenzia kvality života*. Prešov: FF PU v Prešove.
- BÚGELOVÁ, T., BOŽOŇOVÁ, M., KRAVČÁKOVÁ, G. (2012): Sociálna saturovanosť ľudí v produktívnom a postproduktívnom veku. In *Determinanty sociálneho rozvoja, sociálna ekonomika a sociálna inklúzia seniorov*. Recenzovaný zborník príspevkov. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB. Lokácia CD-ROM, s. 25-33.
- CORRIGAN, P., BUICAN, B. (1995): The Construct Validity of Subjective Quality of Life for the Severely Mentally III. *The Journal of Nervous and Mental Disease*, 183, 281-285.

- DIENER, E., OISHI, S. (2004): The Nonobvious Social Psychology of Happiness. *Psychological Inquiry*, 16, č. 4, s. 162-167.
- DRAGOMERICKÁ, E., BARTOŇOVÁ, J. (2006): Dotazník kvality života Světové zdravotnické organizace WHOQOL-BREF. Psychometrické vlastnosti a první zkušenosti s českou verzí. *Psychiatrie*, 10, č. 3, s.144-149.
- DROTÁROVÁ, E. (2001): *Kvalita života a lidské práva v kontextech sociální práce a vzdělávání dospělých. Zborník príspevkov z vedeckej konferencie s medzinárodnou účasťou, 2.-3. apríla 2001.* Prešov: FF PU. ISBN 80-8068-088-4.
- HNILICOVÁ, H. (2005): Kvalita života a její význam pro medicínu a zdravotnictví. Payne, J. a kol. *Kvalita života a zdraví.* Praha: TRITON. ISBN 80-7254-657-0.
- KRAVČÁKOVÁ, G. (2013): Možnosti veřejné správy při řešení finanční negramotnosti seniorů. In *Teória a prax verejnej správy: zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie.* Košice: FVS UPJŠ. ISBN 9788081520587. S. 103-112.
- PAVLUVČÍKOVÁ, E. (2008). Kvalita života v psychologickom poradenstve. In *Kvalita života a sociálny kapitál – psychologické dimenzie.* Prešov: FF PU v Prešove. ISBN 978-80-8068-747-2. S. 281 – 310.
- ŠOLCOVÁ, I., KEBZA, V. (2003): Prediktory sociální opory u české populace. In *Československá psychologie.* 2003, roč. XLVII, č. 3, s.220-229. ISSN 0009-062X.

*Príspevok vznikol s podporou grantovej agentúry VEGA, č. 1/0124/12: Životné perspektívy a zmysel života, spokojnosť a sociálna saturácia seniorov žijúcich na Slovensku a v zahraničí. (porovnávací analýza slovenských a ruských seniorov).*

# VYTVOŘENÍ KOMPETENČNÍHO MODELU S VYUŽITÍM METODY AHP A SAATYHO METODY STANOVENÍ VAH

**Andrea Čopíková, Marie Mikušová**

VŠB - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, Katedra managementu,  
andrea.copikova@vsb.cz

## *Creating of a competence model using the AHP method and Saaty's method of determining weights*

*The aim of this paper is to propose the competency model for the work position of the head of the personnel department with using Saaty's method which belongs among the most commonly used methods for determining the weights and is used in the process of AHP (Analytic Hierarchy Process). The introductory part of the paper is devoted to the issue of competencies and competency models and then the used methods are explained. In the application part of the paper, there is a description of the process of the competency models creation and the process of the creation of the chosen competency model including its design.*

*Key words: Competency, competency model, AHP method, Saaty's method of determining weights.*

## ÚVOD

Kompetence jsou definovány jako předpoklady či schopnost vykonávat nějakou činnost, či profesi. Kompetence tedy znamená způsobilost zvládat určitou pracovní pozici, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný, mít potřebné vědomosti a dovednosti. Toto pojetí zdůrazňuje vnitřní kvalitu člověka, která je výsledkem jeho rozvoje, víceméně nezávislou na vnějším světě, která mu umožňuje dosáhnout očekávaný výsledek práce. Pro organizace jsou požadavky na kompetence zaměstnanců jednou ze základních potřeb – u každé pracovní pozice jsou určeny požadavky na kompetence a kvalifikaci zaměstnance. Pro definici či posouzení kompetencí je nutné použít kromě výčtu kvalifikace také rozsah zkušenosti, znalostí, schopností, dovedností, postojů a osobnostních charakteristik.

## KOMPETENCE A KOMPETENČNÍ MODELY

Jak už bylo v úvodu zmíněno, kompetence jsou definovány jako soubor požadovaných vlastností, zkušeností, znalostí, schopností, dovedností, motivace, postojů a osobnostních charakteristik pro danou činnost nebo pozici. Jde tedy o širší význam než pojem kvalifikace, který je více zaměřen na formální osvědčení dosažených výstupů z učení a vzdělávání. Kompetence oproti tomu zahrnuje také další osobnostní vlastnosti člověka. Jde vlastně o množinu chování zaměstnance, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl za předpokladu, že:



- má schopnosti, dovednosti, vědomosti, zkušenosti,
- motivaci takové chování použít,
- možnost chování použít v daném prostředí.

Dle Hroníka (2006) můžeme kompetence členit:

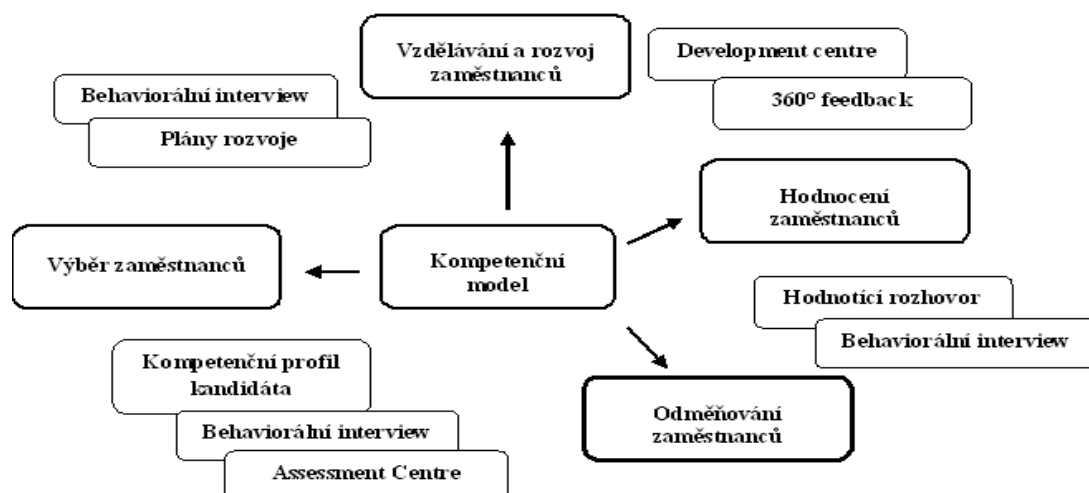
- Ze sociálně-psychologického hlediska na kompetence řešení problému, interpersonální kompetence a kompetence sebeřízení.
- Podle kompetenční orientace organizace na orientaci produktovou (kompetence řešení problému), orientaci zákaznickou (kompetence interpersonální), orientaci provozní a systémovou (kompetence sebeřízení).

Kompetence můžeme rovněž rozdělit podle toho, jak pomocí nichž můžeme předpovídat výkon v určité pracovní pozici, a to na prahové kompetence (základní charakteristiky, které každý potřebuje pro danou pozici jako minimální, aby splnil přidělené úkoly) a na odlišující kompetence (rozlišují vynikající výkony od průměrných). Další pohled na dělení kompetencí je založen na typu práce a na něj navázaných potřebných dovednostech. Výsledný profil konkrétní pozice vzniká jako kombinace dovedností z těchto tří kategorií: manažerské kompetence (dovednosti a schopnosti, které přispívají k vynikajícímu výkonu v roli manažera, např. řešení konfliktů, strategické myšlení, koučování a další), interpersonální kompetence (nezbytné pro efektivní komunikaci a budování pozitivních vztahů s ostatními, např. empatie, vyjednávání, prezentační dovednosti a další) a technické kompetence (dovednosti vztahující se ke konkrétní pracovní pozici, např. programování, sběr dat a jejich analýza, sestavování rozpočtu a další). Kompetence lze rozdělit i na základě toho, pro kterou skupinu zaměstnanců jsou určeny, a to na kompetence klíčové (pro všechny zaměstnance), týmové (pro skupiny, které jsou vzájemně závislé a projektově zaměřené), funkční (personalistika, finance, marketing atd.), vůdcovské a manažerské (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Jak uvádí Kovács (2009), kompetenční modely popisují v různé míře detailnosti konkrétní kombinace znalostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci. Tyto kombinace jsou pak strukturovány do různě velkých celků, které mohou být označovány jako soustavy, mapy, profily, skupiny a seznamy kompetencí. Jaký kompetenční model a s jakou mírou konkretizace jednotlivých kompetencí nakonec vznikne, závisí na záměrech každé organizace. Kompetenční modely poskytují dobrý základ pro vytvoření integrovaného systému řízení lidských zdrojů. Kompetenční modely slouží nejen jako nástroj pro vertikální, ale i horizontální integraci. V rámci řízení lidských zdrojů jsou považovány za spojující prvek všech aktivit. Pole možností využití kompetenčních modelů v procesech řízení lidských zdrojů jsou zachycena v obrázku 1.

## **SAATYHO METODA STANOVENÍ VAH A METODA AHP**

Při tvorbě kompetenčních modelů bylo použito *kvantitativní párové srovnávání* (tzv. *Saatyho metoda*). Při této metodě jsou srovnávány všechny páry kritérií a hodnocení se ukládá



**Obrázek 1:** Uplatnění kompetenčního modelu (Hroník, Vedralová a Horváth, 2008, s. 51).

do tzv. Saatyho matice  $S = (s_{ij})$ , kdy  $i, j = 1, 2, \dots, k$ . Prvky matice jsou interpretovány jako odhady podílu vah  $i$ -tého ( $w_i$ ) a  $j$ -tého ( $w_j$ ) kritéria (Fiala, 2008):

$$s_{ij} \approx \frac{w_i}{w_j}; \quad i, j = 1, 2, \dots, k. \quad (1)$$

$$S_{ij} \in [1/9; 9]$$

Samotné porovnání kritérií udává velikost preference, která se vyjadřuje určitým počtem bodů ze zvolené stupnice. Při porovnávání se určuje nejen, zda je jedno kritérium preferováno před druhým, ale také to, o kolik je lepší. Uživatelé to umožňuje lépe specifikovat preference k jednotlivým kritériím a zpřesnit tak výsledek konečného rozhodnutí. Saaty doporučuje využít devítibodovou stupnici, jejíž liché stupně jsou opatřeny deskriptory uvedenými v tabulce 1. Sudý počet bodů vyjadřuje mezistupně a slouží k jemnějšímu rozlišení preferencí. Důvody pro zvolený rozsah stupnice jsou okolnosti, že všechny prvky by měly být stejného řádu.

**Tabulka 1:** Saatyem doporučená bodová stupnice s deskriptory (Fotr, Švecová, Dědina, Hrušková, Richter 2006, s. 182).

Počet bodů	Deskriptor
1	Kritéria jsou stejně významná
3	První kritérium je slabě významnější než druhé.
5	První kritérium je silně významnější než druhé.
7	První kritérium je velmi silně významnější než druhé.
9	První kritérium je absolutně významnější než druhé.

Matrice  $S$  je čtvercová matice řádu  $n \times n$ , pro jejíž prvky platí:

$$s_{ij} = 1/s_{ji}, \quad i, j = 1, 2, \dots, k, \quad (2)$$

tedy matice  $S$  je reciproční. Na diagonále matice  $S$  jsou vždy hodnoty jedna (každé kritérium je samo sobě rovnocenné). Dříve, než se počítají váhy jednotlivých kritérií, je nutné ověřit, zda je zadaná matice párových porovnávání konzistentní. Zjišťuje se tím, zda v zadání jednotlivých párových srovnání nedochází k rozporu. Míru konzistence lze hodnotit různými způsoby, jedním z nich je např. index konzistence definovaný takto:

$$CI = \frac{(\lambda_{\max} - n)}{(n - 1)}, \quad (3)$$

kde  $\lambda_{\max}$  je největší vlastní číslo matice  $S$  a  $n$  je počet kritérií. Matice  $S$  je dostatečně konzistentní, jestliže  $CI < 0,1$  (Saaty, Vargas, 2001).

Výpočet vah ze Saatyho matice je možné provést několika způsoby. Výchozí (Saatyho) postup je založen na výpočtu vlastního vektoru matice  $\mathbf{v}$  dle vzorce:

$$\mathbf{S} \cdot \mathbf{v} = \lambda_{\max} \cdot \mathbf{v} \quad (4)$$

Jednou z jednodušších, aproximativních a často používaných metod je stanovení vah s využitím váženého geometrického průměru řádků rozhodovací matice  $\mathbf{S}$ . Normalizací těchto průměrů (jejich vydělením součtem těchto geometrických průměrů) získáme přibližné váhy kritérií  $w_i$ .

$$w_i = \frac{\left[ \prod_{j=1}^k s_{ij} \right]^{1/k}}{\sum_{i=1}^k \left[ \prod_{j=1}^k s_{ij} \right]^{1/k}} \quad \text{pro } i=1, \dots, k. \quad (5)$$

Pokud je matice  $S$  konzistentní, je rozdíl mezi vahami zjištěnými pomocí vlastních čísel  $v_i$  a přibližnými vahami  $w_i$  získanými jako normalizované geometrické průměry řádků matice  $S$  minimální.

Saatyho metoda stanovení vah je základem rozhodovací metody AHP (Analytický hierarchický proces). V metodě AHP se kombinuje kvantitativní i kvalitativní přístup k hodnocení jednotlivých dílčích variant a výsledkem je nejen kvantifikace jednotlivých variant rozhodnutí, ale i návrh optimálního řešení a citlivostní analýza – tj. hodnocení reakce modelu na změny vstupních proměnných. Metoda je navíc hierarchická, umožňuje rozkládat složité nestrukturované situace na jednodušší komponenty a vytvářet tak vícestupňové rozhodovací procesy. Hierarchická struktura procesu AHP je lineární struktura obsahující několik úrovní, přičemž každá z nich obsahuje několik prvků. Jednotlivé úrovně hierarchické struktury přitom odpovídají uspořádání od obecného ke konkrétnímu - čím obecnější jsou prvky ve vztahu k danému rozhodovacímu problému, tím zaujímají ve struktuře vyšší úroveň a naopak. Nejvyšší úroveň hierarchie obsahuje vždy pouze jeden prvek, kterým je cíl vyhodnocování, naopak nejnižší úroveň představuje jednotlivé varianty (alternativy) řešení.

Metodika tvorby kompetenčního modelu pro pozici vedoucí personálního oddělení. Proces návrhu kompetenčního modelu na vybranou pracovní pozici byl rozdělen do následujících fází:

1. Přípravná fáze. V této fázi byly získány informace o cílech a strategických záměrech vybrané organizace, kritických faktorech úspěchu, vizi, poslání a o organizační struktuře vybrané organizace.
2. Fáze získávání dat. Cílem této fáze bylo získat podrobné informace o pracovní pozici, pro niž bude kompetenční model vytvořen. K identifikaci kompetencí byla použita technika panelu expertů, technika přímého pozorování a analýza pracovních úkolů.
3. Fáze analýzy a klasifikace kompetencí. Na základě získaných a následně zpracovaných informací z přímého pozorování, z analýzy pracovních úkolů a na základě použité techniky panelu expertů byla vytvořena databáze kompetencí.
4. Fáze popisu a tvorby kompetencí. Cílem této fáze bylo popsat vybrané kompetence. Byla vytvořena stupnice důležitosti kompetencí, tzn. jak důležitá je daná kompetence pro úspěšné fungování na dané pozici (tabulka 2).

**Tabulka 2:** Stupnice důležitosti kompetencí (vlastní zpracování)

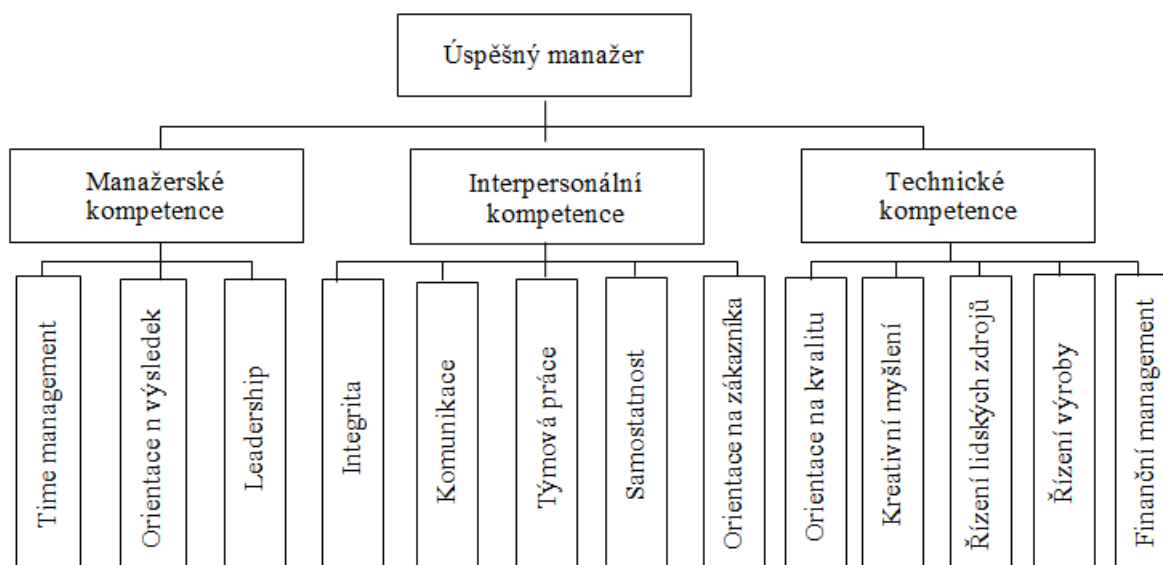
Stupnice důležitosti	Popis stupňů důležitosti
1	kompetence má pro dosažení excelentní úrovně výkonnosti vysoce marginální význam
2	kompetence je pro dosažení excelentní úrovně výkonnosti důležitá
3	kompetence je pro dosažení excelentní úrovně výkonnosti velmi důležitá
4	kompetence má pro dosažení excelentní úrovně výkonnosti rozhodující význam

Dále bylo nutno nadefinovat úrovně kompetencí. To znamená popsat různé projevy kompetence podle úrovně jejího rozvoje. Popis jednotlivých úrovní začíná negativními projevy chování v rámci dané kompetence, pokračuje přes rozvinutou úroveň až po projevy svědčící o vysoké úrovni rozvoje kompetence. Úrovně kompetencí slouží k tomu, aby bylo možno posoudit úroveň rozvoje kompetence jednotlivých zaměstnanců (tabulka 3).

**Tabulka 3:** Úrovně kompetencí (vlastní zpracování)

Úrovně kompetencí	Popis úrovně
1	Slabá úroveň
2	Základní úroveň
3	Střední úroveň
4	Vysoká úroveň
5	Excelentní úroveň

5. **Fáze tvorby kompetenčního modelu.** Pro tvorbu kompetenčního modelu byla použita metoda AHP, jejímž základem je již dříve zmíněná Saatyho metoda stanovení vah. Aby bylo možné použít metodu AHP, byly vybrané kompetence rozděleny do tří skupin: manažerské, interpersonální a technické kompetence. Rozklad kompetencí s využitím metody AHP je znázorněn v obrázku 2.



**Obrázek 2:** Rozklad kompetencí s využitím metody AHP (vlastní zpracování)

Z kompetencí znázorněných na tomto obrázku byl vytvořen kompetenční model pro vybranou pracovní pozici. Pomocí Saatyho metody stanovení vah byly nadřazeným vybrané pracovní pozice a držitelem pracovní pozice vzájemně porovnávány jak kompetence na první úrovni (manažerské, interpersonální a technické), tak kompetence v těchto jednotlivých skupinách, s cílem zjistit, které kompetence mají největší hodnotu pro danou pracovní pozici. Následně byly vypočítány globální váhy všech kompetencí. Výsledky modifikace modelu prozradily následující skutečnosti:

- Mezi vedoucí personálního oddělení a jejím nadřazeným nepřevládá shoda v tom, které kompetence jsou pro danou pozici důležité. Rozdílný pohled mají především na kompetence „Řízení lidských zdrojů“, „Komunikace“, „Sounáležitost“. Autorkou jsou tyto kompetence považovány za velmi důležité, což se odráží v přiděleném stupni důležitosti v rámci kompetenčního modelu pro tuto pozici. Především je doporučováno zaměřit se na kompetenci týkající se odborné způsobilosti vedoucí personálního oddělení.

- Vedoucí personálního oddělení i její nadřazený vnímají kompetence „Týmová práce“ a „Leadership“ jako málo potřebnou. Dle názoru autorky jsou tyto kompetence pro výkon práce na pozici vedoucí personálního oddělení velmi důležité. Proto byla autorkou těmto kompetencím přidělena vyšší důležitost, než která vyplývá z vypočtených hodnot.

Z globálních vah u jednotlivých kompetencí byl vypočítán jejich aritmetický průměr. Na základě těchto výsledných hodnot a výše uvedených skutečností byly autorkou těmto kompetencím přiřazeny stupně důležitosti dle tabulky 2. Rovněž byly jednotlivým kompetencím přiděleny cílové hodnoty, které udávají očekávanou úroveň kompetence pro danou pozici. Tyto cílové hodnoty byly autorkou doporučeny na základě praktických zkušeností a znalostí dané organizace a vybrané pozice. Navržený kompetenční model pro pozici vedoucí personálního oddělení je znázorněn na Obr. 3. Z důvodu obsáhlosti kompetenčního modelu, zde nejsou podrobně nadefinovány jednotlivé úrovně kompetencí, ale jsou zde uvedeny jen příklady pozorovatelného chování u každé kompetence.

6. Fáze vyjasnění očekávání. Dalším krokem k vytvoření konečné podoby kompetenčního modelu je v rámci diskuse vyjasnění si rozdílného pohledu na důležitost kompetencí „Řízení lidských zdrojů“, „Komunikace“ a „Sounáležitost“. Součástí diskuse bude i odsouhlasení navržených stupňů důležitosti a cílových hodnot kompetencí. Na základě těchto skutečností bude vytvořen kompetenční model pro vybranou pozici.
7. Fáze ověření a validizace vytvořeného modelu. V tomto kroku bude prakticky ověřeno, zda kompetenční model skutečně popsal takové chování, díky kterému vedoucí personálního oddělení dosahuje excelentních výsledků. To znamená, zda je možno se na vytvořený kompetenční model spolehnout při výběru, hodnocení, vzdělávání a rozvoji manažerů.
8. Fáze implementace kompetenčního modelu do systému řízení lidských zdrojů. Kompetenční model bude ve vybrané organizaci využíván především při výběru, hodnocení, vzdělávání a rozvoji zaměstnance.

## ZÁVĚR

Rozvoj lidských zdrojů založený na kompetencích se bude uplatňovat stále častěji, a to nejen ve velkých organizacích. Tradiční popis pracovního místa, které má zaměstnanec v určité pracovní pozici vykonávat, je nepružný. Přístup přes kompetenční modely dokáže dobře rozlišit mezi průměrným a nadprůměrným výkonem a dokáže předvídat úspěšnost zaměstnance na dané pracovní pozici. Cílem tohoto článku bylo seznámit čtenáře s problematikou kompetencí a tvorby kompetenčních modelů v praxi. Příspěvek poskytuje pro specialisty na lidské zdroje, manažery na všech úrovních a pro podnikatele praktické a užitečné informace o možném postupu při tvorbě kompetenčních modelů v organizaci.

<b>Kompetenční model pro vedoucí personálního oddělení</b>				
	<b>Kompetence</b>	<b>Příklady pozorovatelného chování</b>	<b>Cílová hodnota</b>	<b>Důležitost kompetence</b>
<b>Manažerské kompetence</b>	<b>Time Management</b>	Plánuje efektivně. Dokáže se samostatně rozhodovat i v kritických situacích. Rozhoduje se na základě priorit. Plánuje potřebné zdroje i jejich efektivní využití a čas. Rozvážně a cíleně deleguje.	<b>3</b>	<b>3</b>
	<b>Orientace na výsledek</b>	Jeho výkon a výsledek je nadstandardní. Má potřebu dotáhnout věci do konce. Úkoly se snaží zvládnout v co nejkratším čase. Dokáže jednat, i když nemá všechny potřebné informace.	<b>3</b>	<b>3</b>
	<b>Leadership</b>	Jednoznačně přebírá zodpovědnost za výsledky týmu/skupiny a to i v případě neúspěchu. Je vynikajícím příkladem pro druhé. Uznává a oceňuje výkonnost a výsledky týmu/skupiny.	<b>3</b>	<b>3</b>

<b>Interpersonální kompetence</b>	<b>Sounáležitost</b>	Je ztotožněn s politikou organizace, uplatňuje ji. Bere a podporuje hodnoty organizace jako jeho/její vlastní a je vzorem pro druhé. Zná vizi a strategii organizace.	<b>3</b>	<b>3</b>
	<b>Komunikace</b>	Formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni. Praktikuje aktivní naslouchání bez výjimky za všech okolností. Svým projevem dokáže druhé přesvědčit.	<b>3</b>	<b>3</b>
	<b>Týmová práce</b>	V týmu zaujímá roli nenuceného leadera, má přirozenou autoritu. Cení si pokroku druhých a těší se z jejich úspěchu. Podporuje spolupráci jako preferovaný pracovní styl. Je schopen spolupráce v multikulturních týmech.	<b>3</b>	<b>3</b>
	<b>Samostatnost</b>	Dokáže se samostatně rychle a pružně rozhodovat. Při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit. Dokáže si poradit i v nečekaných situacích. Plánuje a je schopen se dlouhodobě koncentrovat.	<b>3</b>	<b>3</b>
	<b>Orientace na zákazníka</b>	Je vzorem vstřícného chování a vystupování vůči zákazníkům. Umí zákazníka přesvědčit a ovlivnit. Je schopen naslouchat a přesně pochopit potřeby a problémy zákazníků. Snaží se předcházet potřebám zákazníků. Zastává roli důvěryhodného poradce.	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>Kompetence</b>		<b>Příklady pozorovatelného chování</b>	<b>Cílová hodnota</b>	<b>Důležitost kompetence</b>
<b>Technické kompetence</b>	<b>Orientace na standardy a kvalitu</b>	Zná všechny firemní předpisy a dodržuje je. Svou práci dělá pečlivě a výsledné zpracování je bez chyb. Je citlivý na odchylky a odstraňuje je.	<b>4</b>	<b>4</b>
	<b>Kreativní myšlení</b>	Vytváří prostředí podporující vznik nových nápadů a změn, druhé podněcuje a využívá jejich podnětů. Sám přichází s novými nápady a řešeními a dokáže je realizovat v praxi.	<b>3</b>	<b>2</b>
	<b>Řízení lidských zdrojů</b>	Zná pracovněprávní legislativu a je schopen/na poskytovat rady ostatním kolegům. Je odborníkem v oblasti ŘLZ, zná principy, taktiky a nástroje související s personálními činnostmi.	<b>4</b>	<b>4</b>
	<b>Řízení výroby</b>	Zná výrobní proces a organizaci práce na všech pracovištích. Zná produkty organizace.	<b>3</b>	<b>3</b>
	<b>Řízení financí</b>	Znalost finančních ukazatelů a finančního řízení organizace. Orientuje se v daňové a účetní problematice, ve finančních výkazech organizace.	<b>2</b>	<b>2</b>

**Obrázek 3:** Kompetenční model pro pozici vedoucí personálního oddělení

## LITERATÚRA

- FIALA, P. (2008): *Modely a metody rozhodování*. Praha: Oeconomica.
- FOTR, J., ŠVECOVÁ, L., DĚDINA, J., HRŮZOVÁ, H., RICHTER, J. (2006): *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress.
- HRONÍK, F. (2006): *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada.
- HRONÍK, F., VEDRALOVÁ, J., HORVÁTH, L. (2008): *Kompetenční modely*. Projekt ESF učit se praxí. Brno: Motiv Press.
- KOVÁCS, J. (2009): *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer.
- KUBEŠ, M., SPILEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. (2004): *Manažerské kompetence. Způsobnosti výjimečných manažerů*. Praha: Garda.
- SAATY, T. L., VARGAS, L. G. (2001): *Models, Methods, Concepts & Applications of the Analytic Hierarchy Process*. Boston: Kluwer Academic Publishers.

*Příspěvek byl vypracován v rámci řešení projektu OP VK Výzkumný tým pro modelování ekonomických a finančních procesů na VŠB – TU Ostrava CZ.1.07/2.3.00/20.0296.*



# ĽUDSKÝ KAPITÁL – HYBNÁ SILA PODNIKU

**Alena Daňková**

Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave,  
Katedra manažmentu, alena.dankova@vsemvs.sk

## ***Human capital - a dynamic force of Enterprise***

*Human resources in the enterprise is one of the highly relevant factors determining the success or failure of the enterprise. This is subsequently reflected in effective or on the other hand on inefficient economy development, or even on larger territorial units. Therefore, it is very important to pay attention to this issue.*

*The article is one of the outputs of the research project "Support for small and medium-sized enterprises - a guarantee of regional development " nr.11/2013 - IGP , which is handled at the College of Economics and Management of Public Administration in Bratislava .*

*Key words: human resources , regions , small and medium-sized enterprises*

## **ÚVOD**

Ľudské zdroje patria spolu s finančnými a materiálnymi zdrojmi k trom základným zdrojom, ktoré zabezpečujú fungovanie a existenciu podniku. Ľudské zdroje sú najpodstatnejšie a zároveň najrizikovejšie zdroje. V porovnaní s ostatnými podnikovými zdrojmi majú niekoľko zvláštností Armstrong (2002) a to:

- predstavujú hybnú silu podniku, ktorý uvádza do činnosti všetky ďalšie zdroje,
- sú to zdroje najdrahšie a zároveň najcennejšie v podniku,
- rozhodujú o konkurencieschopnosti podniku,
- ich kvalita a fungovanie závisí od vedenia podniku.

Uvedené špecifiká vytvárajú z ľudského kapitálu veľmi vhodný subjekt na analýzu smerovanú na zefektívnenie fungovania podnikov, regiónov a celej ekonomiky. Kvalitné riadenie a vedenie podniku neovplyvní len ľudský potenciál, ale i všetky ostatné zdroje v podniku.

V súčasnosti, z dôvodu stále rastúcich potrieb v oblasti riadenia ľudských zdrojov v podniku, sa do popredia dostáva vzdelávanie manažérov a to najmä v oblasti riadenia ľudí, spôsobov ovplyvňovania, riešenia konfliktov, pracovnoprávných vzťahov, komunikácie, asertivity a podobne. V poslednom období sa stretávame s presunom zodpovednosti za personálnu činnosť na výkonný manažment, ktorý okrem rozširujúceho sa počtu vykonávaných činností disponuje aj stále rastúcou mierou zodpovedností a právomoci za personálnu činnosť ako aj za tvorbu motivačne pozitívnej klímy v podniku Daňková (2009).

Všeobecne je možné rozlíšiť dve hlavné úlohy riadenia ľudských zdrojov Daňková (2010):

- zabezpečiť potrebný počet zamestnancov v požadovanej profesijnej i kvalifikačnej štruktúre a v dynamickom súlade so strategickými cieľmi organizácie (okrem počtu

a požiadaviek pracovných miest musíme zohľadňovať aj prípadnú premenlivosť ľudských zdrojov),

- zosúladiť správanie zamestnancov so strategickými cieľmi organizácie (efektívne fungovanie zamestnancov, ktoré predpokladá ich systematické vzdelávanie a rozvoj, ako aj efektívne využívanie ich pracovných schopností pomocou adekvátnych stimulačných nástrojov.

## VÝSLEDKY

Na identifikáciu kľúčových oblastí riadenia ľudských zdrojov a ich dopadu na efektívne fungovanie podnikov bol realizovaný dotazníkový prieskum vo vybranej vzorke malých a stredných podnikov.

Do výskumu boli vybrané tri kraje Slovenska – Košický, Prešovský a Žilinský samosprávny kraj. Spolu bolo do výskumu zapojených 1 000 respondentov z kategórie malých a stredných podnikov podnikajúcich v rôznych oblastiach národného hospodárstva.

### **Prešovský samosprávny kraj (PSK)**

Rozlohou je druhým najväčším krajom Slovenska, rozprestiera sa na ploche 8 974 km<sup>2</sup>, čo tvorí 18,3 % z celkovej rozlohy Slovenska. Žije tu 801 939 obyvateľov, t.j.14,8 % z celkového počtu obyvateľov Slovenska. Z toho ekonomicky aktívnych obyvateľov je 384 787, čo je až 47,7 % z počtu obyvateľov tohto kraja.

Podľa kritérií hospodárskeho a regionálneho rozvoja tento kraj má najnižšiu kvalitu života obyvateľov v rámci Slovenska, najnižšiu ekonomickú výkonnosť spojenú s nízkou produktivitou práce, vysokou energetickou náročnosťou priemyselnej výroby a najnižším počtom realizovaných vedeckých a výskumných projektov. Miera nezamestnanosti, miera pracovnej migrácie a migrácie za vzdelaním do iných regiónov Slovenska a zahraničia z PSK je jedna z najvyšších v rámci celého Slovenska.

Malé a stredné podniky tvoria 95,6 % z celkového počtu podnikov v kraji a podnikajú predovšetkým v týchto odvetviach hospodárstva:

- obchodná činnosť (ročný podiel na tržbách z tejto činnosti je 44,5 %),
- priemyselná výroba (drevospracujúci, elektrotechnický, chemický, textilný, odevný, strojársky a potravinársky priemysel),
- stavebná výroba.

Značné rezervy v oblasti podnikania týchto podnikov sú v cestovnom ruchu, a to v ubytovacích a stravovacích službách. Podiel na ročných tržbách z tohto odvetvia dosahuje len 0,6 %.

### **Košický samosprávny kraj (KSK)**

Košický samosprávny kraj svojou rozlohou 6 752 km<sup>2</sup> zaberá 14 % územia Slovenska. Počtom obyvateľov 778 120 je druhým najväčším krajom v republike. Nosnými ekonomickými odvetviami je priemysel – hutníctvo, strojársky, potravinársky, elektrotechnický, ťažobný, priemysel stavebných hmôt, palív a energetiky. Medzi špecifiká kraja patrí viazanosť na malý počet odvetví výroby a s tým súvisiaca nestabilita, ktorá sa prejavila najmä v období svetovej hospodárskej krízy. Podnikateľské aktivity sú sústredené do odvetví obchodu, prenájmu nehnuteľností, finančných služieb a priemyslu.

Tak, ako v Prešovskom kraji, aj v Košickom kraji nezamestnanosť prekračuje priemer Slovenska, v roku 2012 bola viac ako 18 % (o 4 % viac ako priemer Slovenska). V niektorých okresoch kraja dosahuje až 27 %.

Z celkového počtu malých a stredných podnikov v SR v Košickom kraji sa nachádza 10,8 %, z toho najväčšie zastúpenie majú mikropodniky (98,4 % z celkového počtu podnikov v kraji). Najviac týchto podnikov podniká v oblasti obchodu a obchodných služieb (33,5 %), stredné podniky pôsobia v priemysle, stavebníctve, doprave a telekomunikáciách. Značné rezervy podnikateľských aktivít sektora malých a stredných podnikov sú v oblasti poľnohospodárstva, služieb cestovného ruchu, a iných služieb.

### **Žilinský samosprávny kraj (ŽSK)**

Tomuto kraju rozlohou 6 788 km<sup>2</sup> patrí na tretie miesto v rámci Slovenska, zaberá 13,8 % z celkovej rozlohy republiky. Žije v ňom 697 502 obyvateľov, ktoré je takmer homogénne (98 % Slovákov, 1,2 % Čechov a zvyšok tvoria iné národnosti).

Žilinský kraj je charakterizovaný ako priemyselný región s pomerne vysokým potenciálom na rozvoj. Priemysel sa na ročnej produkcii kraja podieľa 72 % a zahŕňa všetky sektory hospodárstva. Priemysel je rovnomerne rozložený v celom kraji. Najvýkonnejšie podniky pôsobia v metalurgii, strojárnej výrobe, v drevospracujúcom a papierenskom priemysle. Silnú pozíciu má stavebníctvo, ktoré sa podieľa na ročnom obrate 13 %, ďalej je to elektrotechnický priemysel a telekomunikácie. V posledných rokoch výrazný rozvoj a podiel na celkovej produkcii kraja má automobilový priemysel (automobilky Volkswagen a KIA Motors).

Značný prílev priamych zahraničných investícií do Žilinského kraja má za následok klesajúcu mieru nezamestnanosti pod 10 % (6-8 %).

V hodnotení ekonomického postavenia z hľadiska tvorby HDP patrí tento kraj k stredne výkonným regiónmi Slovenska. Ku koncu roku 2013 bolo v tomto kraji evidovaných 19 393 právnických osôb, z toho bolo 69,4 % ziskovo orientovaných podnikov. V súkromnom sektore podniká 99,5 % podnikateľských subjektov z kategórie malé a stredné podniky. Podľa ekonomických činností prevládali podnikateľské aktivity v oblasti obchodu, opráv motorových vozidiel, priemyselná výroba a stavebníctvo. Fyzické osoby – živnostníci pôsobia v stavebníctve, obchode a obchodných službách.

#### **Štruktúra dotazníka a vyhodnotenie odpovedí**

Na otázky odpovedalo 330 majiteľov podnikov, 300 manažérov a 370 pracovníkov v rôznych profesiách.

Veľkostná štruktúra podnikov zapojených do výskumu bola pomerne vyrovnaná vo všetkých kategóriách:

- mikropodniky (0 – 9 zamestnancov) 330 podnikov,
- malé podniky (10 – 49 zamestnancov) 360 podnikov,
- stredné podniky (50 – 249 zamestnancov) 310 podnikov.

Čo sa týka doby podnikania, 49 % podnikov pôsobí dlhšie ako 10 rokov, 23 % je na trhu dlhšie ako 5 rokov, 16 % podnikov podniká kratšie ako 3 roky a 11 % podnikov je na trhu od 3 -5 rokov.

Veková štruktúra pracovníkov v sledovaných podnikoch je nasledovná:

- priemerný vek do 35 rokov 320 podnikov,

- priemerný vek od 35 do 50 rokov 650 podnikov,
- priemerný vek nad 50 rokov 30 podnikov.

V analyzovaných podnikoch je až 65 % podnikov s priemerným vekom zamestnancov od 35 – 50 rokov, 32 % podnikov s priemerným vekom zamestnancov do 35 rokov a len 0,3 % s priemerným vekom nad 50 rokov.

Ďalej bola pozornosť venovaná podnikateľským aktivitám podnikov, konkrétne nás zaujímal, či podnik pôsobí na domácom, resp. zahraničnom trhu. Až 48 % podnikov pôsobí na domácom a zároveň aj na zahraničnom trhu (najviac z kategórie malý podnik a najmenej z kategórie mikropodniky). 43 % podnikov pôsobí len na domácom trhu, najviac ich je z kategórie mikropodniky. Len 6 % podnikov podniká len na zahraničnom trhu a to z kategórie stredných podnikov. Z uvedeného vyplýva, že 54 % analyzovaných podnikov podniká aj na zahraničných trhoch.

Na otázku, či podnik vykonáva svoje podnikateľské aktivity sám alebo s domácim, resp. zahraničným investorom, odpovedali respondenti nasledovne:

- bez investora podniká 56 % podnikov,
- so zahraničným investorom podniká 18 % podnikov,
- s domácim investorom podniká 17 % podnikov,
- bez uvedenia odpovede bolo 9 % podnikov.

Ďalšie otázky sa týkali priamo problematiky ľudského kapitálu v podnikoch. Na otázku, či podnik má zriadené samostatné oddelenie pre riadenie ľudských zdrojov, len 28 % podnikov odpovedalo kladne (z toho 57 % tvorili stredné podniky). U 31 % podnikov ich riadeniu sa venuje sám majiteľ (najmä v mikro a malých podnikoch – 87 %, v stredných podnikoch len 13 %). U 14 % podnikov problematika riadenia ľudských zdrojov je súčasťou práce iného oddelenia (50 % u stredných podnikov, 30 % u malých podnikov a 20 % u mikropodnikov). Až 20 % analyzovaných podnikov sa problematike riadenia ľudských zdrojov cielene nevenuje (v mikropodnikoch 55 %, v malých podnikoch 30 %, v stredných podnikoch 15 %).

Na otázku týkajúcej sa objemu finančných prostriedkov vynaložených na vzdelávanie, 48 % respondentov uvádzalo výšku 1 -5 % z celkových ročných nákladov, 26 % odpovedalo, že podnik nevynaložil žiadne prostriedky na vzdelávanie a také isté percento respondentov nevedelo uviesť žiadny objem. Najväčšie zastúpenie v tejto oblasti majú opäť stredné podniky – viac ako 40 %, najmenej finančných prostriedkov vynakladajú mikropodniky.

Na otázku, či vedenie podniku venuje dostatočnú pozornosť zamestnancom, 78 % odpovedalo kladne a až 93 % respondentov je toho názoru, že je nevyhnutné venovať sa rozvoju ľudských zdrojov v podnikoch.

Štruktúra ďalších otázok a odpovedí je nasledovná:

- má podnik vypracovaný postup hodnotenia zamestnancov 75 % áno, 25 % nie,
- má podnik vypracovaný postup vzdelávania zamestnancov 56 % áno, 44 % nie,
- má podnik vypracovaný postup prijímania a zaškolenia 82 % áno, 18 % nie,
- má podnik vypracovaný postup prepúšťania zamestnancov 49 % áno, 51 % nie,
- má podnik vypracovaný postup komunikácie 66 % áno, 34 % nie.

Podobne, ako u predchádzajúcich odpovedí, aj v tejto oblasti najväčšie zastúpenie majú respondenti z kategórie malých a stredných podnikov, u mikropodnikov sa tejto problematike venuje len minimálna pozornosť.

Na otázku, či kvalitné hodnotenie, zaškoloňovanie a systematické vzdelávanie zamestnancov sú považované za významné faktory úspešného riadenia podniku, 91 – 93 % respondentov odpovedalo jednoznačne kladne, až 97 % považuje za rozhodujúci faktor úspechu riadenia komunikáciu medzi jednotlivými zložkami v podniku.

Odborné vedomosti a zručnosti zamestnancov považuje až 98 % respondentov za jeden z kľúčových faktorov efektívneho rozvoja podniku a 100 % považuje nevyhnutnosť praktických skúsenosti zamestnancov. V týchto názoroch sa respondenti zhodovali vo všetkých kategóriách podnikov.

Na otázku, či možno očakávať v budúcnosti, v čase trvania hospodárskej krízy, že vedenie podniku zvýši objem finančných prostriedkov na vzdelávanie zamestnancov, 37 % respondentov odpovedalo presvedčivo kladne, až 63 % sa vyjadrilo záporne, resp. nevedelo odpovedať.

V odpovediach na otázku, či možno očakávať, že vedenie podniku zavedie v ich podniku zmeny smerujúce k zlepšeniu riadenia ľudských zdrojov, respondenti odpovedali 50 % kladne a 50 % záporne. To, že pretrvávajúca hospodárska kríza sa negatívne odzrkadlí aj na riadení ľudských zdrojov, najmä na ich prepúšťaní, 59 % respondentov sa vyjadrilo kladne, 28 % odpovedalo optimisticky a 13 % nevedelo odpovedať.

## ZÁVER

Z teoretických poznatkov, z analýzy faktografických podkladov a najmä výsledkov dotazníkového prieskumu vyplýva, že sektoru malých a stredných podnikov je potrebné venovať neustále väčšiu pozornosť, nakoľko od ich rozvoja sa bude odvíjať aj rozvoj ekonomiky. Očakáva sa, že budúci rozvoj tohto malo a stredne podnikateľského sektora sa bude uskutočňovať v nových perspektívnych formách podnikania akými je sieťové podnikanie v rámci hospodárstva krajiny ako aj Európy, resp. sveta. *Sieťový* charakter podnikania – nová forma spolupráce podnikov, znamená vzájomné prepojenie komplementárnych podnikov (logistické, distribučné, výskumné, servisné a iné siete).

Vytváranie klastrov a sietí s vyspelými a prosperujúcimi podnikmi bude klásť na všetky malé a stredné podniky väčšie nároky na kvalitnú pracovnú silu, kvalifikovaných riadiacich pracovníkov a na celú oblasť riadenia ľudských zdrojov v podnikoch vo všetkých aktivitách Ručinská (2008).

Z uskutočneného dotazníkového prieskumu vyplýva, že v podmienkach slovenských malých a stredných podnikov, najmä v mikro podnikoch sú značné rezervy v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Keďže všetky aktivity, všetky zmeny v podniku závisia od ľudského faktora, od kvalitného riadenia tohto faktora, je potrebné zvýšiť pozornosť tejto problematike. Nestačí pracovníkov prijať do zamestnania, ich odmeňovať, ale je potrebné neustále monitorovať ich schopnosti, podporovať ich kvalifikačný rast a snažiť sa o skvalitňovanie ich sociálnej stránky.

## LITERATÚRA

ARMSTRONG, M. (2002): *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

- DAŇKOVÁ, A. (2009): Štátna finančná podpora malého a stredného podnikania v Slovenskej republike. In: *Zborník príspevkov z medzinárodnej konferencie „Ekonomický a sociálny rozvoj Slovenska“*. Bratislava: VŠEMvs, s. 57-62. ISBN 978-80-9702272-2-3.
- DAŇKOVÁ, A. a kol. (2010): *Malé a stredné podnikanie*. Dunajská Streda: Valeur, s.r.o, s. 270. ISBN 978-80-970495-2-2.
- RUČINSKÁ, S. (2008): Konkurencieschopnosť regiónov s dôrazom na inovácie. In: *Transfer inovácií*, 12, s. 181-185. ISSN 1337-7094.

# MANAŽÉRI LOGISTIKY – POŽIADAVKY A ČINNOSTI

**Martina Ferencová<sup>1</sup>, Jozef Gajdoš<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy,  
martina.ferencova@upjs.sk

<sup>2</sup>Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach,  
Katedra obchodného podnikania

## ***Logistic Managers - requirements and activities***

*The paper is based on a broad interpretation of the concept of a manager in scientific literature. It defines a logistics manager as a first-level specialised manager responsible for his or her expert field. It deals with the comparison of requirements of employment organisations for the position of logistics managers in Slovakia and the Great Britain. Based on that it specifies activities of logistics managers particularly with regard to the situation in the automotive industry in Slovakia where they most frequently apply themselves.*

*Keywords: logistics managers, requirements on logistics managers, activities of logistics managers*

## **ÚVOD**

Manažéri sú neoddeliteľnou súčasťou všetkých organizácií, či už ziskovo alebo neziskovo orientovaných. V spoločnosti majú významné poslanie, pretože výrazne ovplyvňujú jej činnosť a výsledky. Názory, koho považovať za manažéra, nie sú zhodné. V zásade sú dve interpretácie pojmu manažéra, úzka a široká, pričom v oboch prípadoch sú určité rozdiely v ich obsahu.

Požiadavky podnikov a organizácií na manažérov, ich spôsobilosti a výkon sú vysoké a prejavujú sa explicitne v inzerátoch na obsadenie voľných pracovných miest. Práve to je predmetom záujmu v tomto článku.

## **TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ**

Pojem manažér sa vo vedeckej a odbornej literatúre definuje rôznymi spôsobmi. Tento príspevok vychádza z tvrdenia, že manažér je pracovník, ktorý aktívne realizuje riadiace činnosti a má pre to aj zodpovedajúce právomoci. Náplňou jeho práce je rozmiestňovanie finančných, ľudských a materiálnych zdrojov organizácie a tiež usmerňovanie jednotlivých, ktoré sa v organizácii vykonávajú (Mihok, Trebuňa, 2009).

Manažérov je možné klasifikovať podľa viacerých hľadísk. Sedlák (2009) uvádza tri základné hľadiská členenia. Prvým hľadiskom členenia manažérov v organizáciách je úroveň manažmentu, na ktorej pôsobia, pričom najčastejšie sa rozoznávajú nasledovné skupiny manažérov: 1. vrcholoví (top) manažéri, 2. manažéri strednej úrovne, 3. prvostupňoví manažéri. Určenie troch skupín manažérov umožňuje pochopiť odlišnosti v aktivitách, ktoré

vykonávajú na týchto úrovniach organizácie. Ďalším hľadiskom pri špecifikovaní postavenia manažérov v organizácii je ich poslanie a postavenie v nej, pričom obvykle možno rozlišovať: 1. manažérov generalistov (všeobecní manažéri), 2. manažérov špecialistov (funkčne špecializovaní manažéri). Pokiaľ ide o hľadisko – náplň práce manažéra – najznámejšie sú dva prístupy používané na vysvetlenie manažérskej práce: 1. funkčný prístup, teda na základe manažérskych funkcií; 2. prístup založený na manažérskych rolách. Rozdiel medzi uvedenými prístupmi spočíva v tom, že manažérske roly sú prostriedky a manažérske funkcie sú konečné výstupy manažérskej práce (Sedlák, 2009).

Od manažérov sa očakáva, že budú jednak formulovať ciele podniku, organizácie a jednak, že ich budú dosahovať a naplňovať. K tomu im napomáha súhrn spôsobilostí, t. j. takých schopností, ktoré sa prejavujú nielen ako potenciál, ale aj ako schopnosť preniesť poznatky do praxe. „Spôsobilý je ten, kto má potrebné predpoklady“ (Mesárošová a kol., 2008, s. 8). Špecifickú skupinu spôsobilostí u manažérov tvoria tzv. manažérske spôsobilosti, t. j. „komplexné schopnosti a ďalšie predpoklady (najmä motivácia) podávať manažérsky výkon“ (Kubeš et al., 2004, s. 12). Podľa kategorizácie Mesárošovej (2008) k nim napr. patrí schopnosť riadiť a viesť ako aj riešenie problémov. Radia sa k nim aj proaktivita, schopnosť vziať na seba riziko, ochota učiť sa, flexibilita, schopnosť prezentovať a pod (Ferencová, 2012). Veľkú skupinu tvoria aj komunikačné spôsobilosti (porovnaj Hrehová, Bolfíková, 2009; Hrehová, Žiaran, 2013), t. j. mentálne predpoklady, vďaka ktorým je človek schopný komunikovať a tiež vyhodnotiť, kto je do procesu zapojený (Vymětal, 2008) ako napr. verbálna a neverbálna komunikácia, znalosť cudzích jazykov, schopnosť vyjednávať, atď. Ku žiadaným patria aj sociálna a emocionálna inteligencia, ktoré v pozitívnom slova zmysle ovplyvňujú adaptabilitu, tímovú spoluprácu, empatiu a tiež asertivitu zamestnancov, vrátane manažérov (porovnaj Fedáková, Jeleňová, 2004) v rámci zabezpečovania rýchleho a bezproblémového dosahovania cieľov podniku, organizácie. Dôležitú úlohu v práci moderného manažéra zohráva i kreativita, ktorá sa využíva sa v rámci strategického riadenia, organizačného rozvoja aj pri tvorbe inovácií a to najmä vtedy, keď otázky nie je možné zodpovedať a problémy riešiť pomocou klasických (rutinných) spôsobov (Tej, Ali Taha, Sirková, 2013). Veľmi úzko s ňou súvisí aj flexibilita manažéra. Aktívne a kompetentné využívanie vlastných spôsobilostí manažérom má svoj odraz vo zvyšovaní produktivity, iniciatívy, tvorivosti, zlepšovaní kvality produktov a služieb, na väčšej pracovnej spokojnosti, znížení fluktuácie zamestnancov a znižovaní nákladov (porovnaj Mikuláščík, 2010).

Tento príspevok je venovaný manažérom logistiky, požiadavkám, ktoré na ne kladie hospodárska prax a ich aktivitám. Manažéri logistiky sú vnímaní ako prvostupňoví manažéri, ktorí trávajú čas prevažne aktívnym riadením svojich podriadených, pričom z hľadiska špecifikácie ide o funkčne špecializovaných manažérov zodpovedajúcich za určitú špecializovanú oblasť, konkrétne za logistiku v podniku, v organizácii. Pri zisťovaní náplne práce manažérov logistiky sa v príspevku uplatňuje funkčný prístup. Pokiaľ ide o požiadavky trhu práce na spôsobilosti potenciálnych manažérov logistiky, pozornosť je venovaná spôsobom, ktoré sú požadované prostredníctvom inzerátov najčastejšie, teda najmä manažérskym a komunikačným spôsobom, ktoré sú v texte formulované identicky ako v analyzovaných inzerátoch.



## **CIEĽ VÝSKUMU, VZORKA A METÓDY**

Cieľom výskumu bolo zistiť, aké požiadavky má prax na obsadenie funkcie manažéra logistiky v inzerátoch, porovnať požiadavky praxe kladené na potenciálneho manažéra logistiky na Slovensku a vo Veľkej Británii a špecifikovať činnosti manažérov logistiky, ktoré patria medzi najčastejšie v automobilovom priemysle na Slovensku.

V mesiacoch január – máj 2014 bolo prezretých 385 inzerátov na vybraných webových portáloch (profesia.sk; jobs.sk), na obsadenie voľných pracovných miest. Z toho bolo analýze podrobených 82 inzerátov ponúkajúcich obsadenie pracovného miesta pre manažéra logistiky, pričom na Slovensku šlo o 45 ponúk práce a vo Veľkej Británii o 37 ponúk práce s daným zameraním. Veľká Británia bola vybraná na komparáciu so Slovenskom, nakoľko ostatné európske krajiny (napr. Česká republika, Rakúsko a pod, v ktorých sa podľa údajov Štatistického úradu zamestnalo v r. 2014 najviac Slovákov) ponúkali menej voľných pracovných pozícií s daným zameraním. V príspevku boli použité analýza, komparácia, syntéza, rozhovor a metódy deskriptívnej štatistiky.

## **HLAVNÉ ZISTENIA**

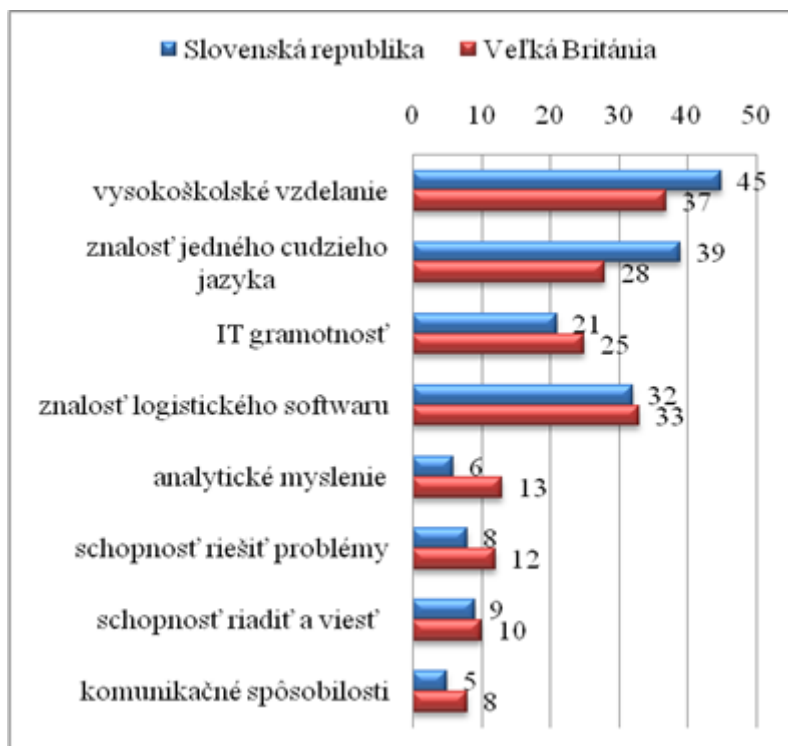
Požiadavky na obsadenie voľných pracovných pozícií manažérov logistiky boli na Slovensku a vo Veľkej Británii identické pokiaľ šlo o požiadavky na: vysokoškolské vzdelanie, znalosť jedného cudzieho jazyka, IT gramotnosť, znalosť logistického softwaru, analytické myslenie, schopnosť riešiť problémy, schopnosť riadiť a viesť a komunikačné spôsobilosti. Porovnanie znázorňuje graf 1.

Odlíšnosti v požiadavkách vzhľadom na krajinu (tab. 1) boli v prípade: praxe v riadení ľudských zdrojov, schopnosti vyjednávať, schopnosti efektívne prezentovať, pracovitosti a dôslednosti, zodpovednosti, manažérskej odvahe (schopnosti prijať riziko), zdravý rozum, ochota učiť sa, flexibilita, Nadšenie, pozitívny prístup, proaktivita a znalosti logistických koncepcií (FIFO, MRP, Kanban). Tieto požiadavky na potenciálnych manažéroch logistiky mali len inzeráty ponúkajúce pracovné pozície vo Veľkej Británii. V Slovenských inzerátoch sa takéto požiadavky neobjavili.

Z uvedeného vyplýva, že požiadavky na obsadenie voľných pracovných miest s týmto zameraním sú presnejšie formulované vzhľadom na pozície vo Veľkej Británii. Dokonca sú formulované častejšie ako požiadavky v inzerátoch ponúkajúcich pracovné pozície na Slovensku (Slovensko – 45 analyzovaných inzerátov, 165 formulovaných požiadaviek, Veľká Británia – 37 inzerátov, 166 formulovaných požiadaviek identických s požiadavkami v slovenských inzerátoch (graf 1), a zároveň 154 špecifických požiadaviek (tab. 1), spolu 320 formulovaných požiadaviek).

## **ČINNOSTI MANAŽÉROV LOGISTIKY**

Činnosti, ktoré vykonávajú manažéri, by mali vychádzať z analýzy pracovného miesta, ktorá výrazne ovplyvňuje efektívnosť riadenia ľudských zdrojov v organizácii (porov. Kravčáková et al., 2013; Bašistová, Olexová, 2012; Gajdoš, 2010). Platí to i v prípade manažérov logistiky. Ako vyplýva z výskumu Štátnej univerzity v Ohio (2006), medzi



Zdroj: Vlastné spracovanie

**Graf 1:** Požiadavky na potenciálnych manažérov logistiky v inzerátoch ponúkajúcich pracovné pozície v Slovenskej republike a vo Veľkej Británii na vybraných webových portáloch

**Tabuľka 1:** Špecifické požiadavky na potenciálnych manažérov logistiky v inzerátoch ponúkajúcich pracovné pozície vo Veľkej Británii

požadované spôsobilosti	profesia.sk	jobs.sk	spolu	% spolu
prax v riadení ľudských zdrojov	15	13	28	18,18%
schopnosť vyjednávať	9	4	13	8,44%
schopnosť efektívne prezentovať	11	8	19	12,34%
pracovitosť a dôslednosť	5	12	17	11,04%
zodpovednosť	9	8	17	11,04%
manažérska odvaha (schopnosť prijať riziko)	10	11	21	13,64%
kritické myslenie	6	1	7	4,55%
ochota učiť sa	4	0	4	2,60%
flexibilita	7	8	15	9,74%
nadšenie, pozitívny prístup, proaktivita	2	6	8	5,19%
znalosti logistických koncepcií (FIFO, MRP, Kanban)	3	2	5	3,25%
<b>celkom</b>	<b>81</b>	<b>73</b>	<b>154</b>	<b>100,00%</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

najčastejšie činnosti manažérov logistiky patria: 1. transport a preprava (vykonáva 82 % logistických manažérov), 2. skladovanie (vykonáva 68 % logistických manažérov), 3. všeobecné administratívne a riadiace práce (vykonáva 66 % logistických manažérov), 4. riadenie zásob (vykonáva 65 % logistických manažérov), 5. globálna logistika (vykonáva 60 % logistických manažérov), 6. výrobná logistika (vykonáva 55 % logistických manažérov), 7. predpokladanie dopytu (vykonáva 50 % logistických manažérov). Spomínané činnosti veľmi úzko so spôsobilosťami, ktoré sa od manažérov požadujú. Bez nich nemožno činnosti realizovať efektívne.

Tento príspevok ponúka popis činností manažérov logistiky, ktoré patria medzi najčastejšie v automobilovom priemysle na Slovensku. Popis vznikol porovnaním činností logistických manažérov v dvoch spoločnostiach, na základe osobných rozhovorov s manažérmi logistiky pracujúcimi v spomínaných spoločnostiach. V Tab. 2 sú porovnávané hlavné činnosti oslovených manažérov logistiky pracujúcich v automobilovom priemysle na Slovensku.

**Tabuľka 2:** Popis činností manažérov logistiky vo vybraných spoločnostiach

Identické činnosti manažérov logistiky	Rozdielne činnosti manažérov logistiky
Riadenie logistického tímu	Tvorba noriem ochrany životného prostredia, bezpečnosti práce a priemyselnej hygieny
Pravidelný reporting	
Koordinácia všetkých logistických tokov	
Optimalizácia logistických tokov	
Manažovanie denných aktivít	
Budovanie dobrých vzťahov so zákazníkmi	
Informovanie zákazníka v prípade vzniku problémov	
Dohľad nad plánovaním výroby podľa požiadaviek zákazníka	
Vytváranie dlhodobých prognóz zákazníckych objednávok	
Dohľad nad dodržiavaním logistických štandardov	
Kontrola a aktualizácia logistických štandardov	
Pravidelný monitoring výkonov operatívnej jednotky	
Aktívna spolupráca pri zlepšovaní činnosti operatívnej jednotky	
Zavádzanie Kanban systému v prípade nových projektov	
Organizácia práce v sklade	
Riadiť zlepšovanie pracovných podmienok a ergonómie v rámci oddelenia logistiky	

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z údajov uvedených v tabuľke 2 je zřejmé, že väčšina hlavných činností, ktoré vykonávajú logistickí manažéri vo vybraných podnikoch automobilového priemyslu na Slovensku je podobná. Tieto činnosti sa odvíjajú od procesov súvisiacich s vytvorením a riadením logistického systému podniku a logistického informačného systému podniku, ako aj od procesov, ktoré zahŕňajú materiálové hospodárstvo podniku, dopravu a s tým súvisiace

procesy. Popísané činnosti logistických manažérov sú ovplyvnené aj veľmi podobnou politikou v oblasti outsorsovania vybraných činností. Zistené rozdiely vyplynuli z rozdielnych organizačných štruktúr, čoho dôsledkom bolo prerozdelenie niektorých činností medzi existujúcich manažérov podniku.

## ZÁVER

Výskum v tomto článku poukázal na identické i odlišné požiadavky praxe na obsadenie pracovných pozícií manažérov logistiky v Slovenskej republike a vo Veľkej Británii, najmä čo sa týka manažérskych spôsobilostí. Požiadavky na obsadenie voľných pracovných miest so spomínaným zameraním sú presnejšie a častejšie formulované vzhľadom na pracovné pozície vo Veľkej Británii. Pozornosť bola venovaná aj popisu činností manažérov logistiky, ktoré patria medzi najčastejšie v automobilovom priemysle na Slovensku. Vzhľadom na potenciál manažérov logistiky na území Slovenskej republiky je potrebné venovať inzerovaniu voľných pracovných pozícií v danej oblasti väčšiu pozornosť, aby konkrétna pracovná pozícia bola obsadená človekom so všetkými potrebnými predpokladmi a dispozíciami, resp. spôsobilosťami.

## LITERATÚRA

- BAŠISTOVÁ, A. C., OLEXOVÁ (2012): *Organizačná kultúra ako nástroj riadenia ľudských zdrojov*. Bratislava: EKONÓM.
- COYLE, J. J., BARDI, J. E., LANGLEY, C. J. (2003): *Management of Business Logistics: A Supply Chain Perspective*. South-Western/Thomson Learning, Cincinnati.
- FEDÁKOVÁ, D., JELEŇOVÁ, I. (2004): Correlates of Social and Emocional Inteligence. In: *Studia Psychologica*, 46, 2004, 4, pp. 291 – 295.
- FERENCOVÁ, M. (2012): *An Analytical View of Communication and Management Capabilities and Their Use in Practice*. Brussels: EuroScientia vzw.
- GAJDOŠ, J. (2010): Náklady v logistike a náplň práce logistických manažérov. In *Podniková revue* (Vol. 9/No. 18). Košice: Podnikovohospodárska fakulta EU so sídlom v Košiciach, 2010, pp. 131-138.
- HREHOVÁ, D., BOLFÍKOVÁ, E. (2009). The importance of image. In: *W. Kaczocha: Creation of Social Capital*. Poznan: University of Technology Poznan, 2009, p. 79-87.
- HREHOVÁ, D., ŽIARAN, P. (2013). Komunikácia ako manažérska zručnosť. In: *MANEKO* 01/2013, roč. V, s. 90-98.
- KRAVČÁKOVÁ, G. et al (2013): *Organizačné správanie*. Košice: UPJŠ.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. (2004): *Manažérske kompetence: Způsobnosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing.
- MESÁROŠ, F., MESÁROŠOVÁ, M., MESÁROŠ, P. (2011): Model for Assessment of Key Competencies for Knowledge Society in University Students. In: *International Journal of Arts and Sciences* 4(5): 252-259 (2011) CD-ROM, Vol. 4, 2011, No. 5, pp 252-259
- MESÁROŠOVÁ, M. et al (2008): *Komunikačné a manažérske spôsobilosti pre prax*. Košice: VÚSI, 2008, s.9.
- MIHOK, J., TREBUŇA, P. (2009): *Základy manažmentu*. Košice: TU v Košiciach.

Ohio State University, *Career Patterns in Logistics* (2006): Information on <http://www.sclgme.org/shopcart/Documents/CareerPatterns-Slides%205.ppt>.

SEDLÁK, M. (2009): *Manažment*. Bratislava: Iura Edition.

TEJ, J., ALI TAHA, V., SIRKOVÁ, A. M. (2013): Insight into the use of creative management techniques and methods in regional context. In: *Law, Economics and Management (LE&M)*. Vol. 3, No. 1, p. 113-119.

VYMĚTAL, J. (2008): *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing.

[www.jobs.sk](http://www.jobs.sk)

[www.profesia.sk](http://www.profesia.sk)

*Tento príspevok vznikol s grantovou podporou KEGA č. 013UPJŠ-4/2013 Organizačné správanie – vysokoškolská učebnica pre povinný predmet nového študijného programu.*

# MOŽNOSTI A BARIÉRY UPLATŇOVANIA MODERNÝCH MANAŽÉRSKÝCH KONCEPCIÍ V PODMIENKACH MIESTNEJ SAMOSPRÁVY NA SLOVENSKU

Ivana Gecíková<sup>1</sup>, Viera Papcunová<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Katedra verejnej správy, UVS VŠEMVS v Bratislave, ivana.gecikova@vsemvs.sk

<sup>2</sup>Ústav manažmentu a informačných technológií, FPV, UKF Nitra

## *Opportunities and barriers of the application of modern management concepts in the conditions of local self-government in Slovakia*

*With regard to the effective use of financial, material and human resources also to the local self-government gradually are introduced various management concepts, starting from the new public management, through concept of new public service, concept of total quality management concept, the concept of good governance and the concept of strategic management. The contribution highlights the opportunities and barriers of the application of those concepts in the conditions of local self-government in Slovakia. Enforcement of these concepts simultaneously raises the demands for the competence of local self-government managers.*

*Key words: local self-government, management concepts, governance, mayor*

## ÚVOD

Zmeny spoločensko-ekonomických podmienok v krajinách vyvolávajú zmeny v spravovaní ich ekonomických a sociálnych procesov, čoho dôsledkom sú aj reformné procesy dotýkajúce sa aj verejnej správy. Súčasne s tým sa hľadajú koncepty jej racionálneho usporiadania a efektívneho spravovania. V období po druhej svetovej vojne, kedy sa ekonómovia prikláňali k ideí o silnom štáte, dominovala vo verejnej správe koncepcia tradičnej verejnej správy (traditional public administration), ktorej charakteristickými črtami bola rozsiahla deľba práce v úradoch verejnej správy. Jej výsledkom bola tendencia k vytváraniu zbytočne malých organizačných útvarov spojená so snahou obhajovať ich existenciu a obmedzené možnosti komplexnejšie riešiť problémy.

Zmeny, ktorými prechádzala verejná správa, hlavne od 70-tich rokov minulého storočia v Európe, postupne prinášali so sebou aplikáciu nových manažérskych princípov aj do verejnej správy. K tomu prispeli vtedajšie náročnejšie podmienky príznačné pre vývoj ekonomiky v členských štátoch Európskeho spoločenstva. Verejná správa sa tak musela vyrovnat' s obmedzenými finančnými zdrojmi, ktoré mala k dispozícii zo štátnych rozpočtov. K výraznejšiemu využívaniu manažérskych prístupov vo verejnej správe prispeli aj stále viac sa presadzujúce požiadavky občanov na poskytovanie väčšieho rozsahu služieb s vyššou kvalitou, požiadavky na vyššiu účinnosť správnej činnosti úradov a na posilnenie transparentnosti verejnej správy, ako aj požiadavky na väčšiu participáciu občanov na výkone

verejnej správy. Presadzovanie zásad decentralizácie a dekoncentrácie v reformných procesoch verejnej správy výrazne prispeli k výraznejšiemu využívaniu moderných manažérskych prístupov vo verejnej správe. Súčasne bolo potrebné ujasniť špecifické rysy osobnosti manažérov a osvojiť si manažérske prístupy vo verejnej správe (Lacina, 2012).

V podmienkach znižujúceho sa ekonomického rastu sa tak v demokratických štátoch Európy od sedemdesiatich rokov postupne začala formovať koncepcia nového verejného manažmentu (New Public Management). Dôvodom bola snaha o zavedenie troch ekonomických kritérií (3 E - economy, efficiency, effectiveness) do riadenia verejného sektora. V podstate išlo o presadzovanie niektorých prístupov uplatňovaných v podnikateľskej sfére aj do verejnej správy. Obsahom nového verejného manažmentu podľa Keraudrena a van Mierla (1997, In: Lacina, 2012; In: Klimovský, 2014) bolo:

1. Presun od politiky k riadeniu. Znamená to, že pracovníci verejnej správy by si mali uvedomiť, aké prístupy si ich činnosť vyžaduje a to ešte skôr, než príjmu rozhodnutie.
2. Presun od striktnej hierarchizácie administratívy k vytváraniu autonómnych skupín, ktoré budú vykonávať administratívu v presne vymedzených oblastiach (rozvojové agentúry, neziskový sektor v spolupráci so samosprávou a i.).
3. Presun od plánovania a hierarchického výkonu rozhodnutí výkonu k dichotómii medzi ústrednými strategickými činnosťami a operatívnymi službami.
4. Presun od procesne zameranej správy na správu orientovanú na výsledok cez kladenie dôrazu na výkonové ukazovatele aj vo verejnej správe a plat závislý na hodnotení výkonu a kvality.
5. Presun od kolektívneho poskytovania verejných služieb k flexibilnému poskytovaniu individuálnych produktov, kde občan je vnímaný ako zákazník a výrobné postupy sa dajú rozdeliť na časti, ktoré môžu na základe zmluvy vykonávať rôzne subjekty, vrátane súkromných.
6. Presun od očakávaného k reálnemu znižovaniu výdavkov vo verejnej správe a vo výkone služieb, ktoré poskytuje občanom.
7. Presun od vnímania vlastníctva majetku, ktorým disponujú inštitúcie verejnej správy, k spravovaniu majetku v prospech všetkých občanov alebo v prospech komunity.

Z hľadiska praktickej aplikácie bol a je systém NPM najdôslednejšie rozpracovanou koncepciou. V priebehu 90-tych rokov minulého storočia však začal strácať svoje rozhodujúce postavenie, nakoľko nedostatočne vnímal postavenie občana vo výkone správnej činnosti. V tejto súvislosti sa začali objavovať aj ďalšie idey a koncepcie, z ktorých uvádzame najmä: koncepciu novej verejnej služby (Klimovský, 2008), koncepciu manažmentu komplexnej kvality (Mateides a kol., 2006; Balážová, Papcunová, 2008), koncepciu dobrého spravovania (Lacina, 2012) a strategický manažment. Koncepcia novej verejnej služby (New Public Service) vznikla ako kritická odozva názorov na NPM a zdôrazňuje hlavne to, že cieľom zamestnancov pôsobiacich vo verejnej správe nemá byť snaha o kontrolu a riadenie spoločnosti a vnímanie občana ako zákazníka, ale ako pomoc občanom pri plnení a zabezpečovaní úloh, ktoré majú jednotlivé inštitúcie verejnej správy zabezpečovať.

V prácach teoretikov európskej verejnej správy sa začala postupne rodiť aj koncepcia „dobrého spravovania - good governance“ (Klimovský, 2008, Lacina, 2012).

Pojem vládnutie/spravovanie (governance) je potrebné odlišovať od pojmu government (vláda) (Klimovský, 2014). Governance hovorí o priestore, v ktorom vláda pôsobí a vytváraní širších vzťahov s ďalšími aktérmi verejných politik. Vláda pozostáva z ľudí vykonávajúcich špecifické úlohy a plniacich definované roly v rámci určenej organizačnej štruktúry, predpísaného súboru pravidiel, vzťahov, práv, povinností, zodpovedností a funkcií. V súvislosti s pojmom „governance“ vo verejnej správe Potůček (2010) zavádza pojem „strategické vládnutie“. Strategické vládnutie predstavuje proces, ktorý je založený na strategickom manažmente a strategickom rozhodovaní. Strategické vládnutie vo svojej podstate predstavuje taký spôsob vládnutia, ktorý vychádza z realistickej vízie a vytvárania cesty k nej, identifikuje kľúčových aktérov rozvoja a vychádza z dlhodobej koncepcie spoločenského rozvoja. Je dynamickým procesom tvorby a uplatňovania verejnej politiky, má definované merateľné ciele, pri implementácii sa opiera o sústavu programových dokumentov (plánov). Opiera sa tiež o reálne ľudské, materiálové a finančné zdroje, podporuje verejný záujem a uplatňuje princípy etiky a práva typické pre demokratickú spoločnosť.

Podľa Hrabalovej, Klímovej, Nunvárovej (2005) strategický manažment zahŕňa na rozdiel od strategického vládnutia aktivity zamerané na udržovanie dlhodobého súladu medzi poslaním organizácie, jej dlhodobými cieľmi a disponibilnými zdrojmi, rovnako ako aj medzi organizáciou a prostredím, v ktorom táto organizácia pôsobí. Strategický manažment je možné vnímať z dvoch hľadísk: horizontálneho a vertikálneho. Horizontálne hľadisko vníma strategický manažment ako ucelený cyklus aktivít od formulovania východísk stratégie až po jej realizáciu. Vertikálne hľadisko sleduje členenie inštitúcie, či podniku na riadiace úrovne a vyjadruje delbu právomocí a zodpovedností, od ktorých sa odvíja hierarchia stratégie (Majtán, 2003).

## **CIEĽ A METODIKA PRÁCE**

Presadzovanie sa koncepcií praktickej realizácie verejnej správy úzko súvisí s ich pochopením a súčasne ochotou ich zaviesť v konkrétnej organizácii. Preto zavádzanie uvedených koncepcií súvisí najmä s spôsobilosťou a odborným vzdelaním manažérov obecnej samosprávy, najmä starostov (primátorov), ktorí nesú priamu zodpovednosť za chod úradov obecnej samosprávy a plnenie príslušných úloh. Príspevok poukazuje na možnosti a bariéry uplatňovania uvedených koncepcií v podmienkach miestnej samosprávy Slovenska, ktoré súvisia najmä s vekom, vzdelaním a ďalším vzdelávaním, ako funkčným pôsobením starostov a primátorov.

Primárne informácie pre analýzu sme získali dotazníkovým prieskumom, prostredníctvom ktorého bolo náhodným výberom oslovených 285 miestnych samospráv rôznej veľkosti a rôznych častí Slovenska. Štruktúra obcí zapojených do prieskumu je prezentovaná v tabuľke 1. Dotazníkový prieskum sa realizoval v mesiacoch september – december 2011. Obce boli rozdelené podľa počtu obyvateľov na 7 veľkostných kategórií (viď tabuľka 1).



**Tabuľka 1:** Štruktúra respondovanej vzorky obcí

Katégoria obcí (podľa počtu obyvateľov)*	Označenie veľkostnej katégorie obcí	Počet obcí	Počet obyvateľov obcí
do 299	1	11	2 295
300 - 999	2	80	50 971
1000 – 2999	3	111	190 505
3000 – 4999	4	21	80 138
nad 5000	5	8	47 240
mestá *	6	36	1 288 546
mestské časti	7	18	496 145
Výskumná vzorka spolu		285	2 155 840

Zdroj: vlastný výskum

## VÝSLEDKY

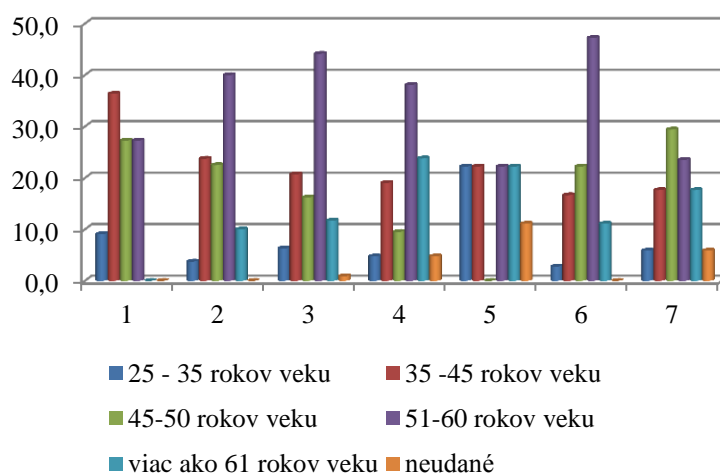
V podmienkach Slovenska sa uplatňoval na obecnej úrovni 45 rokov (1945-1990) integrovaný model verejnej správy aj so zastúpením samosprávy. Rozhodujúcim predstaviteľom verejnej správy však bola štátna správa, ktorá uplatňovala centralistický a administratívny model riadenia a financovania verejných potrieb. Rozhodnutím uplatňovania duálneho modelu verejnej správy v podmienkach Slovenska od roku 1991 sa zásadne zmenil prístup k rozhodovaniu a zabezpečovaniu verejných potrieb na obecnej úrovni. Občania začali sami rozhodovať (najmä prostredníctvom volených predstaviteľov) o možnostiach a spôsoboch zabezpečenia obciam zverených verejných úloh, ale súčasne nie sú zodpovední za ich zabezpečenie. Táto zásadná zmena filozofie a hlavne praktického prístupu k zabezpečovaniu verejných potrieb si vyžadovala prerod v myslení občanov a volených predstaviteľov obecnej samosprávy a uvedomení si, aké je ich postavenie a úlohy v procesoch demokratického vládnutia. Občania očakávajú, že za nich všetko vyriešia volení predstavitelia samosprávy bez toho, aby boli v procesoch rozhodovania a výkonu samosprávy účastní. Mnohí volení predstavitelia sa v procese rozhodovania o zabezpečení samosprávnych úloh postavili len ako vykonávatelia zákonom stanovených úloh (administrátori), bez tvorivého prístupu a hľadania alternatívnych riešení. Dvadsaťdva rokov existencie obecnej samosprávy nie je dlhá doba na to, aby demokratický systém výkonu správy vecí verejných v obciach fungoval ako v krajinách, ktoré si tento systém vládnutia budujú dlhé desaťročia. Napriek uvedenému, je potrebné konštatovať, že obecná samospráva v prevažnej väčšine obcí na Slovensku dokázala v zásade pochopiť samosprávny a demokratický systém výkonu moci a riešiť problémy obyvateľov aj nad rámec im zverených úloh a pri obmedzených verejných zdrojoch a aj v krízových situáciách.

Samosprávny a demokratický výkon moci prináša so sebou, ako už bolo uvedené, aj možnosti uplatňovania rôznych manažérskych prístupov predovšetkým zo strany volených predstaviteľov obce. V súčasnom období sa čoraz viac do oblasti miestnej samosprávy dostávajú aj manažérske prístupy riadenia, ktoré boli v minulosti typické iba pre súkromný sektor. Keďže nositeľom zmien v obciach je predovšetkým starosta, jeho prístup k zavádzaniu nových manažérskych metód je rozhodujúci. Preto v článku hodnotíme vekovú štruktúru, vzdelanostnú štruktúru starostov, ich zapojenosť sa do vzdelávania, ktorého výsledkom je aj

aplikácia nových metód riadenia a tiež počet období vo funkcií, pretože práve tieto aspekty je možné vnímať ako bariéry uplatňovania nových metód v podmienkach miestnej samosprávy.

Je možné predpokladať, že ďalšie zavádzanie nových moderných manažérskych metód v podmienkach obecnej samosprávy úzko súvisí s vekom a s vzdelanostnou úrovňou starostu, ktorý predstavuje vrcholového manažéra nielen vo vzťahu k zamestnancom obce, ale aj vo vzťahu k obyvateľom obce. Dá sa predpokladať, že starostovia, ktorí sú v mladšom veku, majú väčšiu ochotu zavádzať nových metód ako ich kolegovia v staršom veku. Z praxe však vyplýva, že nie vždy platí takéto pravidlo.

Ak sa na vekovú štruktúru starostov/primátorov pozeráme cez veľkosť obcí, potom výsledky výskumu poukazujú, že v malých obciach do 300 obyvateľov prevládajú starostov vo veku 35-45 rokov veku a v mestských častiach si obyvatelia volia skôr strednú vekovú kategóriu (45-50 rokov veku). V obciach s počtom obyvateľov nad 5000, je zastúpenie všetkých vekových kategórií pomerne vyrovnané. V ostatných kategóriách obcí a v mestách prevláda veková kategória od 51-60 rokov. Príklady z praxe poukazujú na skutočnosť, že práve malé obce sú v porovnaní s mestami „života schopnejšie“ a starostovia/primátori sa snažia veľmi progresívne a inovatívne riešiť problémy v obci.



Vysvetlivky:

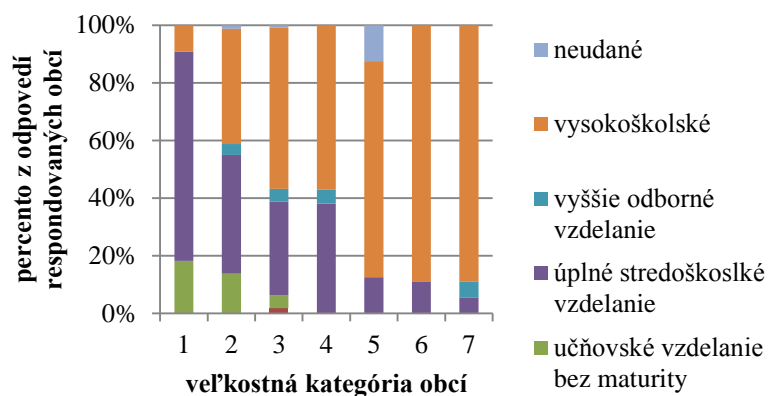
1 – obce s počtom obyvateľov do 299; 2 - obce s počtom obyvateľov od 300 do 999; 3 - obce s počtom obyvateľov od 1 000 do 2 999; 4 - obce s počtom obyvateľov od 3 000 do 4 999; 5 - obce s počtom obyvateľov nad 5 000; 6 – mestá; 7 – mestské časti

Prameň: *vlastný výskum, vlastné spracovanie*

**Obrázok 1:** Štruktúra starostov/primátorov v rôzne veľkých obciach podľa veku (v %)

Obdobne aj pri vzdelanostnej štruktúre je možné dedukovať, že starostovia/primátori s ukončeným vyšším vzdelaním budú mať väčší rozhľad a možno aj viac teoretických poznatkov, predovšetkým ak sú absolventmi škôl s ekonomickým zameraním a teda budú chcieť svoje teoretické poznatky z oblasti manažérskoho riadenia zavádzať aj do svojho riadenia. Vzdelanostná štruktúra starostov/primátorov sa od roku 1990 neustále zvyšuje, čo súvisí s celkovým nárastom vzdelania populácie na Slovensku. V skúmaných obciach až 56 % starostov/primátorov malo vysokoškolské vzdelanie, 32 % mali ukončené úplné stredoškolské

vzdelanie. Z uvedeného vyplýva, že vzdelanie je dôležitým atribútom pri voľbe kandidáta na starostu zo strany obyvateľov, čo však v konečnom dôsledku nemusí znamenať, že ak má starosta/primátor vysokoškolské vzdelanie bude ochotný zavádzať nové zmeny do riadenia. Obyvatelia totižto častokrát nerozlišujú, aký typ vysokoškolského vzdelania má kandidát ukončený.



Vysvetlivky:

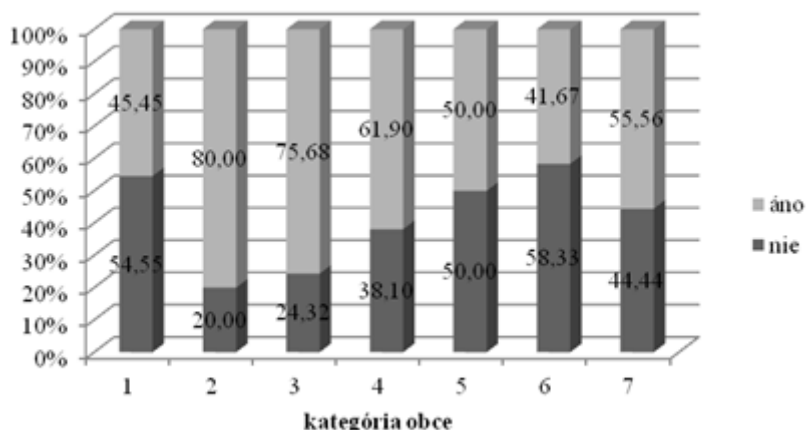
1 – obce s počtom obyvateľov do 299; 2 - obce s počtom obyvateľov od 300 do 999; 3 - obce s počtom obyvateľov od 1 000 do 2 999; 4 - obce s počtom obyvateľov od 3 000 do 4 999; 5 - obce s počtom obyvateľov nad 5 000; 6 – mestá; 7 – mestské časti

Prameň: *vlastný výskum, vlastné spracovanie*

**Obrázok 2:** Štruktúra starostov/primátorov v rôzne veľkých obciach podľa výšky dosiahnutého vzdelania (v %)

Zavádzanie akýchkoľvek nových metód, či už v oblasti riadenia, alebo hodnotenia kvality poskytovaných služieb (napr. TQM, ISO a pod.) je významnou bariérou aj neochota starostov vzdelávať sa. Preto nás zaujímalo, či starostovia využívajú možnosti vzdelávacích inštitúcií, ktoré ponúkajú pre volených predstaviteľov rôzne vzdelávacie aktivity. Na základe výsledkov realizovaného dotazníkového výskumu sme zistili, že 68,42 % (v abs. 195) starostov z respondovaných obcí sa do vzdelávacích aktivít zapája. Ako vidieť v grafe 1, najvyššia účasť starostov/primátorov je v obciach s počtom obyvateľov od 300 do 999 (80 % starostov z tejto kategórie), a nasledujúcich dvoch kategóriách obcí: od 1000 do 2999 obyvateľov (75,68 % starostov) a od 3000 do 4999 obyvateľov (61,9 % starostov). Celkovo môžeme skonštatovať, že ich zapojenosť je viac ako 50 % vo všetkých veľkostných kategóriách obcí.

Okrem týchto troch atribútov je ďalším aspektom, ktorý vplýva na zavádzanie nových manažérskych metód do praxe aj dĺžka výkonu mandátu starostu/primátora obce. Z praxe vyplýva, že starostovia/primátori, ktorí nastupujú prvýkrát do funkcie, v prvom roku po zvolení sa iba oboznamujú s prostredím a až v nasledujúcich rokoch sa dá očakávať, že budú uvažovať aj nad možnosťou zavádzania nových prístupov k riadeniu. Z hodnotenia dĺžky pôsobenia vo funkcii vyplynulo, že najviac starostov/primátorov v respondovanej vzorke obcí (31,6 %) vykonáva funkciu starostu/primátora v prvom funkčnom období. Prvé funkčné



Vysvetlivky:

1 – obce s počtom obyvateľov do 299; 2 - obce s počtom obyvateľov od 300 do 999; 3 - obce s počtom obyvateľov od 1000 do 2999; 4 - obce s počtom obyvateľov od 3000 do 4999; 5 - obce s počtom obyvateľov nad 5000; 6 – mestá; 7 – mestské časti

Zdroj: dotazníkový prieskum, vlastné spracovanie

**Obrázok 3:** Zapojenosť obcí do vzdelávania starostov/primátorov podľa veľkostnej štruktúry obcí (v %)

**Tabuľka 2:** Percentuálne zastúpenie starostov/primátorov podľa počtu funkčných období v rôzne veľkých skupinách obcí (stav k okt. – dec. 2011)

Kategória obce	1 FO	2 FO	3 FO	4 FO	5 FO	6 FO	7 FO	8 FO	neudané
1	18,2	36,4	18,2	18,2	0,0	9,1	0,0	0,0	0,0
2	26,3	23,8	12,5	15,0	11,3	5,0	1,3	0,0	5,0
3	32,4	33,3	10,8	9,0	5,4	5,4	1,8	0,9	0,9
4	47,6	4,8	14,3	14,3	4,8	4,8	0,0	0,0	9,5
5	12,5	37,5	25,0	12,5	0,0	0,0	0,0	12,5	0,0
6	41,7	22,2	19,4	8,3	2,8	0,0	0,0	0,0	5,6
7	27,8	50,0	11,1	5,6	5,6	0,0	0,0	0,0	0,0
Priemer	31,6	28,4	13,3	11,2	6,3	4,2	1,1	0,7	0,0

Vysvetlivky: FO – funkčné obdobie

1 – obce s počtom obyvateľov do 299; 2 - obce s počtom obyvateľov od 300 do 999; 3 - obce s počtom obyvateľov od 1 000 do 2 999; 4 - obce s počtom obyvateľov od 3000 do 4 999; 5 - obce s počtom obyvateľov nad 5 000; 6 – mestá; 7 – mestské časti

Prameň: *vlastný výskum, vlastné spracovanie*

obdobie pôsobili starostovia/primátori v troch kategóriách obcí, od 300 do 999 obyvateľov – 26,3 %, od 3 000 – 4 999 obyvateľov – 47,6 % a v mestách – 41,7 %. V druhom funkčnom období vykonávalo funkciu v malých obciach do 299 obyvateľov 36,4 %; od 1 000 – 2 999 obyvateľov 33,3 % a v obciach nad 5000 obyvateľov 37,5 %. V mestských častiach bolo percentuálne zastúpenie starostov v 2. FO až 50 %. V dvoch obciach bolo zistené, že vo funkcii starostu pôsobia starostovia až 8 funkčných období bez prerušenia mandátu (obec

s počtom obyvateľov od 1 000 do 2 999 a vo veľkej obci nad 5 000 obyvateľov). Možnosť opakovaného mandátu dáva starostom/primátorom na jednej strane priestor pre neustály rozvoj, keďže niekoľko rokov po sebe pokračujú v rozvojových aktivitách obce, na druhej strane ich však dlhodobé pôsobenie vo funkcii môže postupom času zvädzať k stereotypnému správaniu sa, resp. v niektorých prípadoch aj k nadobudnutiu pocitu neobmedzeného „vládnutia“ a moci v obci.

## ZÁVER

Vnímanie súčasnej pozície obce, poznanie jej externého a interného prostredia, formulovanie stratégie a jej úspešná realizácia si vyžaduje od samotných starostov prechod zo súčasného viac administratívneho prístupu ku koncepcnému mysleniu a rozhodovaniu. Od súčasných starostov obyvatelia vyžadujú vedieť zaujať stanovisko, formulovať alternatívy riešení a prijímať závery a rozhodnutia, nakoľko výsledkom ich činnosti by mal byť spokojný občan, ktorému sú poskytované kvalitné služby. Jednou z ciest, ako môžu byť starostovia úspešní, je poznanie a následne aj implementácia moderných koncepcií riadenia do bežnej činnosti úradov miestnej samosprávy. Medzi bariéry úspešného zavádzania moderných koncepcií riadenia zaraďujeme:

- nevedomosť o moderných koncepciách riadenia,
- neosvojenie si základných princípov týchto koncepcií samotnými starostami/primátormi. Pokiaľ starostovia/primátori nemajú poznanie, že nové metódy riadenia existujú, tak nemôžeme očakávať, že ich budú v praxi uplatňovať,
- nestotožnenie sa s vybranou koncepciou, a to nielen starostov/primátorov, ale aj samotných pracovníkov, ktorí vykonávajú bežnú agendu obcí a sú s občanmi v priamom kontakte.

Aby sa moderné koncepcie v praktickom chode miestnej samosprávy uplatnili, si žiada odborne pripraveného starostu/primátora, ktorý má vedomosť nielen o fungovaní a kompetenciách obecnej samosprávy, ale o celom systéme verejnej správy. To si však vyžaduje vysokú spoločenskú zodpovednosť nielen starostov/primátorov k neustálemu prehlbovaniu si vedomostí z oblasti riadenia verejnej správy, ale samotných kandidátov na túto pozíciu.

## LITERATÚRA

- BALÁŽOVÁ, E., PAPCUNOVÁ, V. (2008): *Manažment samospráv*. Žilina: Municipalia, 2008. s. 134
- HRABALOVÁ, S., KLÍMOVÁ, V., NUNVÁŘOVÁ, S. (2005): *Metody a nástroje řízení ve veřejné správě*. Brno: MU, 2005. 130 s.
- LACINA, K. (2012): K vývoju způsobů řízení veřejné správy od koncepce New Public Management ku koncepcii governance. In: *Veřejná správa 2012*. Sborník příspěvků z vědecké konference. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2012. p.72-79
- KLIMOVSKÝ, D. (2008): *Základy veřejnej správy*. Košice: UPJŠ, 269 s.
- KLIMOVSKÝ, D. (2014): *Základy veřejnej správy*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2014. 455 s.
- MAJTÁN, M. et al. (2003): *Manažment*. Bratislava: SPRINT vbra, 2003. 432 s.

- MATEIDES, A. et al. (2006): *Manažérstvo kvality*. História, koncepty, metódy. Bratislava: Epos, 2006. 751 s.
- POTŮČEK, M. et al. (2005, 2010): *Veřejná politika*. Sociologické nakladatelství, Praha 2005, 2010. 396 s.

*Príspevok vznikol v rámci riešenia projektu VEGA 1/0699/14 „Princípy fiskálnej ekvivalencie vo vzťahu k preneseným kompetenciám zo štátu na obce.“ 2014 - 2016*

# VPLYV INFORMAČNÝCH TECHNOLOGIÍ NA KVALITU ŽIVOTA V OBCI

**Michal Grell<sup>1</sup>, Jaroslav Kultán<sup>2</sup>, Peter Schmidt<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Občianske združenie VZDELÁVANIE-VEDA-VÝSKUM, Bratislava, grell@r15.roburnet.sk

<sup>2</sup>Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta hospodárskej informatiky,  
Katedra aplikovanej informatiky

## *Information Technology's Impact on The Quality of Life in Municipality*

*Baselines Early in the 50s of 20th century the USA economics started to be more markedly influenced by development of information technology on the structural change of economics in transformation process of industrial society to information society. In successive steps these changes have become evident also in economics of other countries and because of that fact it is usefull to quantificate these changes. Goal of the Contribution Based on information environment quantification we define information economy indicators for the calculation of New Economy Index. By means of New Economy Index we analyze information's technology impact on local economics. Author's skills Authors are solutionists of The PROMOSA project (Process Modelling in self-government) in self-governmental environment of Slovak Republic and they are skilled in teaching the subject of Information Economy at the University of Economics in Bratislava. Expected Benefits of the Contribution Application of Weighted Point Method and Residual Method for the calculation of information technology's impact on microeconomics in Slovak municipality.*

*Key words: Information Technology, New Economy Index, Quality of Life in Municipality, Weighted Point Method, Residual Method.*

## ÚVOD

Informačné technológie rozhodne menia charakter nielen ekonomiky, ale aj celej spoločnosti. V súčasnosti už informačná spoločnosť dospela do štádia, keď jej ekonomicky rozhodujúca časť využíva vo svojej produktívnej činnosti, ako aj v ostatných dôležitých oblastiach informačné technológie. Naplno sa prejavuje integrácia hmotno-energetických a informačných procesov vo všetkých jej oblastiach, ako napr. vzdelávaní, zdravotníctve, verejnej správe, podnikoch, ale aj vo voľnom čase, oddychu, zábave, na trhu práce a pod. Integrácia však bola vždy súčasťou výroby, ale teraz sa rozširuje aj na ďalšie oblasti života spoločnosti. Rozdiel je v tom, že zatiaľ čo v minulosti ju zabezpečoval človek, v súčasnosti preberajú túto funkciu informačné technológie. Inou stránkou problému je aktuálne využívanie týchto trendov na Slovensku. Preto v príspevku prezentujeme niektoré poznatky, získané v rámci riešenia projektu Meranie vplyvu informačných technológií v Mikroregióne pod Marhátom občianskeho združenia VZDELÁVANIE-VEDA-VÝSKUM, ktorého výstupom bola aj záverečná inžinierska práca Meranie vplyvu informačných technológií na hospodárske prostredie SR (Polgárová, 2014).

## VPLYV INFORMAČNÝCH TECHNOLOGIÍ V HOSPODÁRSKOM PROSTREDÍ

Digitalizácia vytvorila nový priestor na úvahy o funkciách a konvergencii informačných technológií, čím vznikli predpoklady na prepojenie najrôznejších zariadení a oddelenie „informácie od hmoty“. Tento proces sa postupne profiluje ako virtualizácia/virtualizácia hmoty, čo v podstate znamená zmenu hodnotového reťazca ekonomických objektov a závislosť medzi ich modelom podnikania a príslušnými informačnými technológiami. Infraštruktúra reprezentovaná internetom postupne umožní oddeliť svet bitov (napr. návrh nábytku, ale aj IS a pod.) od sveta atómov (teda od realizácie návrhu). Toto sa odráža aj v podnikateľskom prostredí, ktoré sa v podstate rozpadáva na návrhársku časť (vlastniacu zároveň aj značku<sup>1</sup>) a na všeobecnú výrobnú infraštruktúru, ktorá s návrhárskou časťou nemusí/nebude vlastnícky súvisieť. Vzniká priama súvislosť medzi hospodárskym a informačným prostredím, ktoré pôsobí nielen ako podpora, ale už ako súčasť štruktúry a kvality hospodárskeho prostredia. V takejto súvislosti je aktuálne a potrebné vymedzenie a kvantifikácia informačného prostredia. Informačné prostredie možno vymedziť v podstate dvomi spôsobmi:

- z hľadiska spolupôsobenia rozličných informačných zdrojov (papierových aj elektronických) spolu so službami, ktoré zabezpečujú obsluhu týchto zdrojov,
- z hľadiska pôsobenia informačných technológií v hodnototvornom procese, ktoré môže byť merané, v súlade s informačnou teóriou hodnoty, tzv. informačnou intenzitou.

Na kvantifikáciu informačného prostredia použijeme ako východisko druhé hľadisko. V takejto súvislosti potom chápeme informačné prostredie ako miesto, kde sa vytvárajú (tvorba) alebo spotrebúvajú (užitie) informačné produkty. Analýzu vplyvu informačných technológií spájame s kvantifikáciou informačného prostredia, ktorá súvisí s definovaním nových ukazovateľov merania výkonnosti ekonomiky. Tieto majú spravidla charakter finančných a nefinančných ukazovateľov. Na makro úrovni medzi nefinančné ukazovatele zaraďujeme napr. index novej ekonomiky, ktorého výpočtom sa budeme ďalej zaoberať.

Americká výskumná a vzdelávacia inštitúcia Progressive Policy Institute (PPI) vypracovala index novej ekonomiky (New Economy Index), ktorý sa od roku 1999 využíva na meranie štruktúry a parametrov ekonomiky v 50. štátoch USA. Postupne sa ustálil výber piatich kategórií a 21 indikátorov novej ekonomiky:

- a) Kategória Pracovné miesta v sektore znalostí (Knowledge Jobs)  
Indikátory: napr. Vzdelanostná úroveň pracovnej sily (Workforce education);
- b) Kategória Globalizácia (Globalization)  
Indikátory: napr. Hodnota exportu pripadajúca na jedného výrobného pracovníka (Export orientation);
- c) Kategória Ekonomická dynamika (Economic Dynamism)  
Indikátory: napr. Počet novovznikajúcich a zanikajúcich pracovných miest (Job churning);
- d) Kategória Digitálna ekonomika (Digital Economy)

---

<sup>1</sup> Vlastníctvo značky je najväčšou hodnotou, ktorú vlastník virtuálnej firmy má (virtuálna firma mu fyzicky nepatrí, jej jednotlivé časti si len z prípadu na prípad prenajíma).



Indikátory: napr. Technológie v školách (Technology in schools);

e) Kategória Kapacita inovácií (Innovation Capacity)

Indikátory: napr. Patenty (Patents).

V príspevku aplikujeme výpočet indexu novej ekonomiky v mikroekonomike obcí Slovenska. Uvedené kategórie na makroúrovni je potrebné transformovať/adaptovať na mikroúroveň obce a definovať konkrétne ukazovatele v tomto prostredí.

Metódy skúmania v podmienkach regiónu a obce.

a) Na základe analýzy údajov získaných zo Štatistického úradu SR, regionálnej a obecnej štatistiky sa na úrovni obce, prípadne mikroregiónu, zameriavame na oblasti:

Kategória Nové pracovné miesta. Korešponduje s kategóriami Pracovné miesta v sektore znalostí a Ekonomická dynamika na makroúrovni. Na úrovni regiónu sledujeme možnosti ďalšieho vzdelávania, úroveň stability podnikov, najmä ktoré nové pracovné miesta poskytujú (na základe mikroekonomických ukazovateľov). Indikátory: napr. Počet nových živností, Počet nových s.r.o., Úroveň PC znalostí.

b) Kategória Podnikateľské príležitosti. Zodpovedá makroekonomickým kategóriám Digitálna ekonomika a Globalizácia. Táto oblasť môže predstavovať rozličné formy elektronických služieb ako eKomerca, či eLearning, ako aj vplyv globalizácie na podnikateľské príležitosti. Indikátory: napr. Počet podnikov spolu, Počet podnikov služieb, Obyvateľstvo on-line (Penetrácia PC, Počet obyvateľov, ktorí využívajú internet).

c) Kategória Inovačné podnety nadväzuje na kategóriu Kapacita inovácií. Meriame, ako priemyselné investície na výskum a vývoj, patenty a výdavky na informačné technológie zlepšujú hospodársky rast v obci/regióne. Indikátory: napr. Výdavky na informačné a komunikačné technológie.

d) Kategória Kvalita života je chápaná na úrovni obce/regiónu ako špecifická, ktorá vyjadruje kvalitu strategického manažmentu a rozvoj kultúrnych aktivít mikroregiónu. Indikátory: napr. Počet návštevníkov kultúrnych a spoločenských akcií.

Predpokladáme, že kľúčovou kategóriou sú Podnikateľské príležitosti, na ktorú nadväzujú Nové pracovné miesta. Tieto segmenty komunálnej ekonomiky sú podporované Inovačnými podnetmi a majú vplyv na Kvalitu života. Okrem uvádzaných ukazovateľov v jednotlivých kategóriách sme vyčlenili aj ukazovatele, ktoré charakterizujú spoločenské a ekonomické prostredie v obciach a majú objektivizujúci charakter pri stanovovaní bodových hodnôt ukazovateľov. Sú to: Počet obyvateľov, Výber miestnych daní a Počet obyvateľov s trvalým pobytom. Na mikroúrovni Nitrianskeho kraja a okresu Topoľčany sme analyzovali v okrese údaje 54 obcí, z toho v Mikroregióne pod Marhátom je 19 obcí. V citovanom projekte občianskeho združenia sme výpočet indexu novej ekonomiky realizovali pomocou metódy vážených bodov a metódy odchýlok v štyroch typoch výpočtov, ktoré sú v tab. 1 charakterizované z hľadiska použitej metódy, obsahu a účelu výpočtov.



<p><b>Metóda odchýlok</b></p> <p><b>1.krok:</b> jednotlivým kategóriám (<math>k</math>, kde <math>k \geq 2</math>) priradíme váhy <math>V_i</math> v rozpätí od 1 do <math>K^*</math>,</p> <p><b>2.krok:</b> indikátorom (<math>u</math>) v jednotlivých kategóriách priradíme váhy (<math>v_{ij}</math>, <math>j = 1, 2, \dots, u</math>) tak, aby ich súčet (<math>\sum v_{ij}</math>) v rámci kategórie sa rovnal celkovej váhe tejto kategórie <math>V_i</math>,</p> <p><b>3.krok:</b> z údajov jednotlivých indikátorov vypočítame priemernú hodnotu a odchýlku od tohto priemeru, odchýlky vynásobíme váhou príslušného indikátora, pričom niektoré hodnoty môžu byť aj záporné, a preto skóre pre každý indikátor upravíme pripočítaním konštanty, aby sme zabezpečili len kladné hodnoty,</p> <p><b>4.krok:</b> vypočítame index v jednotlivých kategóriách a celkový index novej ekonomiky.</p>	<p><b>III. Výpočet na úrovni mikro za jednotlivé obce rok 2011</b></p> <p>-zdôvodnenie stanovenia váh v 1. a 2. kroku;</p> <p>- v 3. kroku vypočítame priemernú hodnotu indikátorov z údajov za obce;</p> <p>-realizácia 4. kroku;</p> <p><b>IV. Výpočet na úrovni mikro za Mikroregión rok 2011</b></p> <p>-zdôvodnenie stanovenia váh v 1. a 2. kroku;</p> <p>- v 3. kroku:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• „sumarizujeme“ údaje za porovnávané mikroregióny v rokoch 2010, 2011 a 2012;</li> <li>• vypočítame priemernú hodnotu indikátorov za porovnávané mikroregióny;</li> </ul> <p>-realizácia 4. kroku;</p>	<p>Porovnanie kvality života v obciach pôsobením IT.</p> <p>Porovnanie s výpočtami II. typu v prípade, že sú k dispozícii údaje za viacero Mikroregiónov.</p>	<p>V prvých dvoch bodoch korešponduje s predchádzajúcou metódou. Metóda sa primárne zameriava na porovnávanie viacerých ekonomík.</p>
--	--	---	---

Zdroj: Vlastné spracovanie

<sup>\*)</sup> Konštrukciu váh možno odvodiť takto:

Kategória	V á h a		Bodové hodnotenie indikátora
	kategórie	Indikátora	
$k_i, i=1, 2, \dots, K$	$V_i$	$v_{ij}, j=1, 2, \dots, u$	$1 \leq h_j \leq 10$

Pri priradovaní váh v reálnej praxi obyčajne postupujeme metódou expertného odhadu, pričom dodržiavame zásadu rovnakej dôležitosti kategórií ( $V_i \leq K$ ) a zásadu konzistentnosti kategórie ( $V_i = \sum v_{ij}$ ).

## NIEKTORÉ DOSIAHNUTÉ VÝSLEDKY

Index novej ekonomiky vyjadruje transformáciu hodnôt rozličných ukazovateľov v jednotlivých kategóriách jedným bezrozmerným číslom, ktoré komplexne zahrnuje vplyv informačných technológií na zvolenej makro alebo mikro úrovni. Čím je toto číslo vyššie, tým je úroveň vplyvu vyššia. Podrobnejšie sa rozmerom ekonomických veličín, a najmä špecifikami bezrozmerných veličín, zaoberá (Višněv, 1977). V príspevku uvádzame výsledný index novej ekonomiky v jednotlivých obciach (tab. 2) a Mikroregióny pod Marhádom (tab. 3) za rok 2011. Obidve metódy pracujú s údajmi, získanými expertným odhadom (váhy kategórií, váhy a bodové hodnotenie ukazovateľov), a preto je potrebné dodržiavať určité

**Tabuľka 2:** Index novej ekonomiky za jednotlivé obce v roku 2011  
(III. typ výpočtov – metóda odchýlok)

Poradie	Obec	Index novej ekonomiky
1.	Veľké Ripňany	145,65
2.	Urmince	120,99
3.	Radošina	114,09
4.	Bojná	112,69
5.	Malé Ripňany	105,19
6.	Lipovník	86,17
7.	Horné Štitáre	82,73
8.	Veľké Dvorany	79,15
9.	Nitrianska Blatnica	77,16
10.	Šalgovce	75,17
11.	Krtovce	64,11
12.	Orešany	60,21
13.	Vozokany	57,04
14.	Hajná Nová Ves	56,43
15.	Biskupová	50,17
16.	Ardanovce	46,99
17.	Svrbice	44,73
18.	Blesovce	41,97
19.	Lužany	39,32

Zdroj: Vlastné spracovanie

princípy pri zisťovaní názoru expertov (Chajdiak, Grell, 2006). Aj napriek tomu, že z objektívnych príčin nebolo možné v niektorých prípadoch presne realizovať tieto princípy, podarilo sa zachovať určitú porovnateľnú proporcionálnosť indexu jednotlivých kategórií voči

celkovému indexu v oboch metódach. Preto získané výsledky v obciach korešpondujú s trendmi v mikroregióne a naopak. Súhrnný index novej ekonomiky v obci dostaneme sčítaním čiastkových indexov kategórií Nové pracovné miesta, Podnikateľské príležitosti, Inovačné podnety a Kvalita života. V kategórií Nové pracovné miesta obec Veľké Ripňany dosahuje najvyšší index 34,37. V mikroregióne sa umiestnila na poslednom mieste v tejto kategórií obec Lužany s indexom 6,54. V kategórií Podnikateľské príležitosti opäť sa umiestnila na prvom mieste obec Veľké Ripňany (103,1), na poslednom mieste skončila obec Ardanovce (16,09). V kategórií Inovačné podnety obec Lipovník dosahuje najlepší výsledok (14,10) a najhorší obec Bojná (2,70). V kategórií Kvalita života dosahuje najvyšší index opäť obec Lipovník (6,12) a najnižší obec Orešany (4,52).

**Tabuľka 3:** Výsledný index novej ekonomiky za Mikroregión pod Marhádom v roku 2011 (II. typ výpočtov – metóda vážených bodov)

Názov kategórie/indikátora	Váhy	Počet bodov	Index novej ekonomiky
<b>Nové pracovné miesta</b>	<b>2,5</b>		<b>12</b>
Počet nových živností	0,5	4	2,0
Počet nových s.r.o.	0,5	5	2,5
Úroveň PC znalostí	1,5	5	7,5
<b>Podnikateľské príležitosti</b>	<b>3,5</b>		<b>16</b>
Počet podnikov spolu	1,25	4	5
Počet podnikov služieb	1,25	4	5
Obyvateľstvo on-line	1,00	6	6
<b>Inovačné podnety</b>	<b>2,0</b>		<b>8</b>
Výdavky na informačné a komunikačné technológie	2,0	4	8
<b>Kvalita života</b>	<b>2,0</b>		<b>8</b>
Počet návštevníkov kultúrnych a spoločenských akcií	2,0	4	8
<b>Celkom</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>44,00</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

Kategória Nové pracovné miesta sa aj na úrovni mikroregiónu podieľa necelou tretinou (27%) na celkovom vplyve informačných technológií. Rovnako najvyšší podiel dosahujú Podnikateľské príležitosti. Určitú stagnáciu zaznamenávajú Inovačné podnety a Kvalita života. Z celkového počtu obyvateľov v Mikroregióne v roku 2011 (15823) len 3472 obyvateľov sa zúčastňuje na kultúrnych a spoločenských akciách, čo je 22% z celkového počtu obyvateľov. Tiež upozorňujeme, že výsledné indexy v tab. 2 a 3 nie sú priamo porovnateľné, čo vyplýva z podstaty použitých metód (tab. 1).

## ZÁVER

Aplikáciu výpočtu indexu novej ekonomiky v podmienkach obcí na Slovensku možno hodnotiť na prvý pokus ako perspektívnu. Východiskom boli údaje mestskej a obecnej štatistiky (MOŠ-MIS), regionálnej štatistiky (RegDat), časových radov ukazovateľov hospodárskeho a sociálno-ekonomického vývoja za SR (SLOVSTAT), databázy Eurostatu, živnostenského a obchodného registra. Tieto boli doplnené údajmi obecných úradov jednotlivých obcí (napr. Výdavky na informačné a komunikačné technológie, Počet návštevníkov kultúrnych a spoločenských akcií a pod.), ktoré ich poskytovali telefonicky alebo e-mailom. Navrhli sme indikátory, ktoré charakterizujú ekonomiku a vplyv informačných technológií na úrovni makro a na úrovni obce. Získali sme zaujímavé, ale reálne výsledky. Niektoré diskusie môže vyvolať ukazovateľ Počet návštevníkov kultúrnych a spoločenských akcií, ale jeho vplyv na konečný výsledok nie je rozhodujúci. Po doplnení údajovej základne, najmä zo zdrojov obecných úradov (napr. dotazníkovým prieskumom), možno index novej ekonomiky v regiónoch ďalej spresňovať, aby postupne vyjadroval reálny vplyv informačných technológií.

## LITERATÚRA

- GAVUROVÁ, B., ŠOLTÉS, V., KAFKOVÁ, K., ČERNÝ, Ľ. (2013): *Vybrané aspekty efektívnosti slovenského zdravotníctva. Jednodňová zdravotná starostlivosť a jej rozvoj v podmienkach Slovenskej republiky*. Košice: Technická univerzita v Košiciach. VIENALA s.r.o. Košice, 2013. 276 s. ISBN 978-80-553-1438-9.
- GRELL, M. (2009): *Nové technológie a štruktúra ekonomiky*. In *Zvyšovanie kvality vzdelávania na súkromných vysokých školách v podmienkach vedomostnej spoločnosti: zborník príspevkov z III. vedecko-odbornej konferencie s medzinárodnou účasťou: Trenčín, 8. október 2009*. Dubnica nad Váhom: Dubnický technologický inštitút v Dubnici nad Váhom, 2010. ISBN 987-80-89400-05-8, s. 34-42.
- GRELL, M., BARTÁKOVÁ, G., HORNIÁKOVÁ, V., TOMÁNEKOVÁ, L. (2013): *Aktivity vysokoškolského pedagogického procesu na podporu poznania výkonnosti samosprávneho prostredia v podmienkach vzájomnej spolupráce*. In *Spolupráca mestských regiónov v znalostnej ekonomike : zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej on-line konferencie: Bratislava, január 2013*. Trenčín: Inštitút aplikovaného manažmentu, 2013. ISBN 978-80-89600-10-6, s. 27-38.
- GRELL, M. (2013): *Programové rozpočtovanie v územnej samospráve s podporou informačných technológií*. In *Využitie kvantitatívnych metód vo vedecko-výskumnej činnosti a v praxi X : zborník príspevkov zo seminára : 29. – 31. máj 2013, Čingov – Slovenský raj [elektronický zdroj]*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3646-2, [S. 1-6].
- GRELL, M. (2010): *Nové indikátory merania ekonomiky*. In *Budúce podoby ekonomických systémov: zborník vybraných rozšírených abstraktov z medzinárodnej konferencie: Bratislava, 25. novembra 2010*. Bratislava: Ekonomický ústav Slovenskej akadémie vied, 2011. ISBN 978-80-7144-193-9, s. 12-15.

- CHAJDIAK, J., GRELL, M. (2006): *Podpora rozhodovacích procesov*. Bratislava: Vydavateľstvo STATIS, 2006. 174 s. VEGA 1/2631/05. ISBN 80-85659-42-5.
- MIHALIKOVÁ, E. (2012): Pyramídový model finančných ukazovateľov pre samosprávu. In *Ekonomické aspekty v územnej samospráve II. recenzovaný zborník príspevkov z vedeckej korešpondenčnej konferencie*. Košice: Katedra ekonomiky a riadenia verejnej správy, Fakulta verejnej správy, UPJŠ v Košiciach, 2012. ISBN 978-80-7097-932-7, s. 133-139.
- POLGÁROVÁ, T. (2014): *Meranie vplyvu informačných technológií na hospodárske prostredie SR*. Diplomová práca. Akademický rok 2013/2014. Bratislava: KAI, FHI, EU v Bratislave, 2014. 84 s. vedúci: Peter Bednár, doc. Ing. CSc.
- ŠTEFÁNEK, J., GRELL, M., KLINEC, I. (2005): *Informatizácia ekonomických objektov v informačnej spoločnosti*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2005. 390 s. ISBN 80-225-2144-2.
- VIŠNĚV, S.,M. (1977): *Ekonomické parametry. Úvod do teorie ukazatelů ekonomických systémů a modelů*. Praha: Vydavatelstvo ACADEMIA, 1977. 184 s.

*Príspevok vznikol s podporou Občianskeho združenia VZDELÁVANIE-VEDA-VÝSKUM.*

# VZDELÁVANIE ZAMESTNANCOV AKO PREDPOKLAD ZAVEDENIA PROCESNÉHO RIADENIA V ORGANIZÁCIÁCH ÚZEMNEJ SAMOSPRÁVY

**Helena Harausová**

Univerzita Pavla Jozefa Šafárika Košice, Fakulta verejnej správy, Katedra sociálnych štúdií,  
helena.harausova@upjs.sk

## *Training of employees as a prerequisite for the introduction of Business Process Management in organisations of local governments*

*The content of the article focuses on the issue of Business Process Management and its application in the organization of local governments. The conclusion of the theoretical background discusses the training, which should precede the introduction of Business Process Management. A research section describes the implementation and evaluation of the research, which was focused on finding the knowledge on Business Process Management in employees of organisations of local government and whether an organisation, which they work for, introduced Business Process Management.*

*Key words: Business Process Management, training, employees, organisation of local government.*

## ÚVOD

Zavedenie a správne fungovanie procesov výrazne ovplyvňujú vedomosti a znalosti zamestnancov, ktorí sa na ich priebehu majú svojou odbornou činnosťou podieľať. Je nevyhnutné, aby teoreticky ovládali podstatu procesného riadenia a následne tieto vedomosti a znalosti vedeli aplikovať do praxe. Aj v organizáciách verejnej správy, ktoré chcú aplikovať procesné riadenie, by v prvom rade mali dbať na to, aby jednotliví zamestnanci ovládali problematiku podstaty procesného riadenia a poznali zásady a kroky jeho aplikácie do praxe. Zavedenie procesného riadenia v organizáciách verejnej správy umožní nielen znižovať náklady organizácie, ale aj zvyšovať kvalitu poskytovaných služieb a znižovať časový limit na ich vybavenie.

## PODSTATA PROCESNÉHO RIADENIA

### Proces

Aby sa mohla tradičná funkčne riadená organizácia verejnej správy transformovať na procesne riadenú, je nevyhnutné, aby si zadefinovala svoje procesy, ktoré budú základom procesného riadenia. Podľa Řepu (2012) hlavným dôvodom záujmu o podnikové procesy pri riadení organizácie je potreba dynamiky v jej fungovaní, aby organizácia mohla svoje pracovné postupy pružne prispôbovať novým možnostiam, ktoré prináša vývoj technológií.



Problematikou podnikových, resp. organizačných procesov sa okrem Hammera a Champyho (ktorí sú v súčasnosti považovaní za klasikov procesného riadenia) zaoberali viacerí autori: Jeston a Nelis (2014), Scheer a Nuttgens (2000), Aalst, Hofstede a Weske (2003), Šmída (2007), Evands, Lindsay (2005), Smith a Fingar (2003). Hammer a Champy (2000) definujú podnikový proces ako „súbor činností, ktorý vyžaduje jeden alebo viacero druhov vstupov a tvorí výstup, ktorý má pre zákazníka hodnotu.“ Hromková (2001) nazerá na proces z hľadiska transformácie a cieľa a uvádza, že: „Podnikový proces je logicky a sekvenčne usporiadaný súbor transformácií majúci spoločný cieľ (technologických operácií, riadiacich aktivít, postupových krokov, činností), kde výstup z predošlej transformácie je prepojený so vstupom do nasledujúcej transformácie.“

Šmída (2007) chápe proces ako "organizovanú skupinu vzájomne súvisiacich činností a/alebo subprocesov, ktoré prechádzajú jedným alebo viacerými organizačnými útvarmi či jednou (podnikový proces) alebo viacerými spolupracujúcimi organizáciami (medzipodnikový proces), ktoré spotrebúvajú materiál, ľudské, finančné a informačné vstupy a ich výstupom je produkt, ktorý má hodnotu pre externého alebo interného zákazníka.“ Řepa (2012) pod podnikovým procesom "spravidla rozumie objektívne prirodzenú postupnosť činností realizovaných s úmyslom dosiahnutia daného cieľa v objektívne daných podmienkach." Na základe zovšeobecnenia týchto definícií je možné sformulovať nasledujúcu definíciu. Podnikový, resp. organizačný proces je súbor logicky a sekvenčne usporiadaných činností za účelom dosiahnutia stanoveného cieľa, prostredníctvom ktorých sa materiálne, ľudské, finančné a informačné vstupy transformujú na výstupy prinášajúce hodnotu pre zákazníka.

### **Procesné riadenie**

Podľa Kocouřka (2007) v každej organizácii už procesy existujú, len je potrebné ich nájsť, poznať, správne definovať a zdokumentovať. Ak má organizácia zdokumentované procesy, nastupuje ich riadenie, označované ako procesné riadenie, resp. manažment procesov. Riadiť procesy je nevyhnutné, pretože tak ako to uvádzajú Jeston a Nelis (2014) riadenie procesov významne prispieva k dosiahnutiu cieľov organizácie. Scheer a Nuttgens (2000) uvádzajú, že procesné riadenie je postup relevantný pre prídanie hodnoty organizácie. Nevyhnutnosť procesného riadenia spočíva aj v tom, že tak ako to uvádzajú Aalst, Hofstede a Weske (2003) v sebe zahŕňa metódy, techniky a nástroje pre podporu návrhu, uzákonenia, správy a analýzy prevádzkových podnikových procesov. V odbornej literatúre sa nachádza viacero definícií procesného riadenia, resp. manažmentu procesov. Podľa Šmídu (2007) predstavuje procesné riadenie „systémy, postupy, metódy a nástroje trvalého zaistenia maximálnej výkonnosti a neustáleho zlepšovania podnikových a medzipodnikových procesov, ktoré vychádzajú z jasne definovanej stratégie organizácie a ich cieľom je naplniť stanovené strategické ciele.“ Podľa Závadskeho (2004) "všeobecne môžeme manažment procesov definovať ako systematickú identifikáciu, vizualizáciu, meranie, hodnotenie a neustále zlepšovanie procesov s využitím metód a princípov založených na procesnom prístupe". Evands, Lindsay (2005) popisujú manažment procesov tak, "že ten obsahuje plánovanie a správu aktivít potrebných k dosahovaniu vyššej úrovne výkonnosti v kľúčových podnikových procesoch a identifikuje príležitosti pre zlepšenie duality a operačnej výkonnosti a zákaznickej spokojnosti."

Procesné riadenie je súbor činnosti, týkajúcich sa plánovania a sledovania výkonnosti predovšetkým realizačných organizačných procesov. Procesné riadenie je využitie znalostí, skúsenosti, schopnosti, nástrojov, technik a systémov k definovaniu, vizualizácii, meraniu, kontrole, informovaniu a zlepšovaniu procesov s cieľom splniť požiadavky zákazníka v kontexte súčasnej optimálnej rentability organizačných aktivít. Smith a Fingar (2003) tvrdia, že procesné riadenie je jediný spôsob, ako dosiahnuť ciele organizácie ovládaním riadenia transparentnosti a zodpovednosti.

### **Procesné riadenie v organizáciách verejnej správy**

Jedným z hlavných problémov verejného sektora je jeho výkonnosť (Půček, Ochrana, 2009). Verejný sektor je vystavený nebývalému tlaku na zmenu riadenia výkonnosti (Creelman, Harvey, In Vacek, 2004, s. 3). Aj Půček a Ochrana (2009, s. 31) si myslia že "Dobrá verejná správa sa netýka iba legislatívy, ale závisí na kvalite organizácie a jej riadení, ktoré musí spĺňať požiadavky efektívnosti, hospodárnosti a účinnosti." Jednou z ciest ako zvýšiť výkonnosť organizácií verejného sektora, tak aby ich činnosť bola efektívna, hospodárna a účinná, je aplikovať procesné riadenie. Zavedenie procesného riadenia môže organizácii priniesť veľa potenciálnych výhod, ako napríklad: efektívnejšiu koordináciu práce pri jej toku z oddelenia do oddelenia, väčšiu schopnosť správne plniť požiadavky klienta, zvýšenú informovanosť o klientoch, obmedzenie konfliktov medzi jednotlivými oddeleniami, zvýšenie kvality poskytovaných služieb, zníženie nákladov, rýchlejšie plnenie termínov silnejšiu orientáciu na výsledky – ukazovatele procesov, zvýšenie efektivity procesov, podporu pre zvyšovanie aktivity zamestnancov, uprednostňovanie procesov odvodených z organizačného cieľa, silnejšie vťahnutie zamestnancov na základe stanovenia zodpovednosti za procesy a tímy. Tak ako vo výrobných podnikoch, aj v organizáciách verejnej správy je možné rozdeliť procesy na hlavné a pomocné, ale tieto procesy majú v organizáciách verejnej správy svoje špecifiká. Napríklad Půček a Ochrana (2009, s.102) uvádzajú, že "vo verejnej správe na rozdiel od výrobných podnikov sú mnohé procesy veľmi krátke a začínajú a končia u jedného zamestnanca, alebo v rámci jedného odboru (vydanie stavebného povolenia). Jednotlivé kroky procesu sú obyčajne popísané v zákonoch a iných záväzných predpisoch." Je preto dôležité, aby zamestnanci organizácií verejnej správy tieto zákony a záväzne predpisy ovládali, aby bol zabezpečený nerušený priebeh jednotlivých procesov. Gullede a Sommer (2002) si myslia, že menšia pozornosť sa venuje procesnému riadeniu v oblasti verejného sektora a uvádzajú dva dôvody, pre ktoré by organizácie verejného sektora mali zaviesť procesné riadenie do praxe. Prvý dôvod sa týka verejného práva. Legislatíva stanovuje zavedenie procesných prístupov, ale súčasné organizačné štruktúry jeho zavedenie neumožňujú.

Druhý dôvod sa týka interakcie medzi organizačnými procesmi a novými informačnými technológiami. Integrované informačné systémy sú žiaduce, ale sú účinné vtedy, ak umožňujú realizovať podnikové procesy prinášajúce pridanú hodnotu organizácie. Aj Kočíková (2012) píše, že s nástupom čoraz sofistikovanejších informačných systémov sa vo výrobnej sfére prešlo od funkčne orientovaného riadenia na procesné riadenie. V oblasti verejnej správy sa kroky ku zmene riadenia dejú pomalšie. Všetky zložky v procesoch ale zabezpečujú ľudia.

## VZDELÁVANIE PREDCHÁDZAJÚCE ZAVEDENIU PROCESNÉHO RIADENIA

Zahájenie zavedenia procesného riadenia je významným strategickým rozhodnutím, ktoré je potrebné zamestnancom organizácie dostatočne vysvetliť. Procesné riadenie bez zapojenia všetkých zamestnancov nie je možné. Je preto dôležité, aby pred samotným zavedením procesného riadenia do organizácie, každý zamestnanec ovládal podstatu procesného riadenia a jeho fungovanie. Manažéri organizácií verejnej správy by si mali uvedomiť, že tak ako uvádza Řepa (2012) "potenciál pre fungovanie procesov je sústredený v oblasti učenia sa a rastu. Tento potenciál je rozdelený do troch skupín: ľudský kapitál, informačný kapitál a organizačný kapitál. Hodnoty vyjadrené v tomto potenciáli sú nehmotné, ale sú nevyhnutným základom pre všetky ostatné hodnoty." Ľudský kapitál pre fungovanie procesov je kľúčový. Preto je potrebné so zamestnancami realizovať úvodné školenia, ktoré by pripravili zamestnancov na ich novú resp. zmenenú pracovnú úlohu a na vytváranie kultúry organizácie a žiaducich interpersonálnych vzťahov. Pre organizáciu, ktorá sa chce vyrovnáť s rýchlo sa meniacim prostredím, je nevyhnutné investovať do rekvalifikácie, modernizácie, aktualizácie a konverzie zručností u existujúcich pracovných síl. Či majú zamestnanci organizácií verejnej správy, konkrétne zamestnanci územnej samosprávy, dostatok informácií o problematike procesného riadenia, bolo zisťované prostredníctvom dotazníkového výskumu.

## METÓDA

Cieľom výskumu bolo zistiť, či zamestnanci organizácií verejnej správy ovládajú problematiku procesného riadenia a kde tieto vedomosti získali. Základný súbor tvorili zamestnanci územnej samosprávy, pretože článok rieši problematiku zavádzania procesného riadenia len v organizáciách územnej samosprávy. Rozsah výberového súboru tvorili 53 respondenti, zamestnanci územnej samosprávy. Respondenti boli získaní náhodným výberom.

Z celkového počtu 53 respondentov bolo 15 mužov a 38 žien. Z 53 respondentov má 23 stredoškolské vzdelanie a 30 respondentov má vysokoškolské vzdelanie, 8 respondentov pracuje v organizácii menej ako 5 rokov. Najmenej respondentov v počte 5 pracuje v organizácii územnej samosprávy 16 – 20 rokov. Najviac respondentov – 21 – pracuje v organizácii dlhšie ako 21 rokov. Demografické údaje o vzorke sú uvedené v tabuľke 1.

**Tabuľka 1:** Štruktúra vzorky podľa pohlavia, vzdelania a dĺžky praxe

Pohlavie	Počet	%	Vzdelanie	Počet	%	Dĺžka praxe	Počet	%
Muži	15	28,3	Stredoškolské	23	43,4	do 5 rokov	8	15,1
Ženy	38	71,7	Vysokoškolské	30	56,6	6-10 rokov	11	20,8
						11-15 rokov	8	15,1
						16-20 rokov	5	9,4
						nad 21 rokov	21	39,6
<b>Spolu</b>	<b>53</b>	<b>100,0</b>		<b>53</b>	<b>100,0</b>		<b>53</b>	<b>100,0</b>

## Výskumný problém

Procesné riadenie vzniklo začiatkom deväťdesiatych rokov 20. storočia, preto sa jeho výučba na školách zavádza postupne, alebo sa táto problematika nevyučuje vôbec. Vychádzajúc z pedagogických dokumentov stredných škôl sa dá konštatovať, že problematika procesného riadenia sa na stredných školách nevyučuje a ak, tak len okrajovo v rámci manažmentu. Preto tí respondenti, ktorí majú stredoškolské vzdelanie a prax dlhšiu ako 21, mohli vedomosti o procesnom riadení získať buď sebvzdelávaním alebo získali vedomosti vzdelávaním, ktoré zabezpečila organizácia. Rovnaký problém vyvstáva aj u respondentov, ktorí síce majú vysokoškolské vzdelanie, ale prax dlhšiu ako 21 rokov, z čoho vyplýva, že štúdiom na vysokej škole nemohli získať vedomosti o procesnom riadení, lebo v tom čase sa táto problematika na vysokých školách nevyučovala. Na základe týchto skutočností boli sformulované v rámci výskumu dve hypotézy:

H1: Stupeň vzdelania má štatisticky významný vplyv na úroveň vedomostí o procesnom riadení.

H2: Väčšina zamestnancov procesne riadenej organizácie získala vedomosti o procesnom riadení školením, ktoré zabezpečila organizácia.

Na zber údajov bol použitý autorský dotazník, ktorý v prvej časti obsahoval konštatovania z oblasti vedomostí o procesnom riadení.

Odpovede na konštatovanie: Viem čo je procesné riadenie. Sú zdokumentované v tabuľke 2.

**Tabuľka 2:** Vedomosti respondentov o procesnom riadení

	Počet	%
Platné určite áno	2	3,8
Áno	23	43,4
neviem sa k tomu vyjadriť	16	30,2
Nie	9	17,0
určite nie	3	5,7
Spolu	53	100,0

Necelých 47 % respondentov vie, čo je procesné riadenie. Viac ako 30 % respondentov sa k tomu nevedelo vyjadriť, na základe čoho sa dá usudzovať, že už o procesnom riadení počuli, ale asi poznajú jeho podstatu. Viac ako 12 % respondentov nemá žiadne vedomosti o procesnom riadení.

Odpovede na konštatovanie: Vedomosti o procesnom riadení som získal vzdelávaním, ktoré zabezpečila organizácia sú zdokumentované v tabuľke 3.

Viac ako 48 % respondentov získalo vedomosti o procesnom riadení vzdelávaním, ktoré zabezpečila organizácia pred jeho zavedením. Skoro 18 % zamestnancov uviedlo, že nevedia, odkiaľ informácie získalo a rovných 34 % respondentov získalo potrebné informácie o procesnom riadení mimo vzdelávaní, organizovaných organizáciou. Na overenie týchto výsledkov sa pomocou metód induktívnej štatistiky testovali stanovené hypotézy.

**Tabuľka 3:** Vzdelávanie o procesnom riadení

	Počet	%
Platné		
Áno	15	48,3
neviem	20	17,7
Nie	18	34,0
Spolu	53	100,0

H1: Stupeň vzdelania má štatisticky významný vplyv na úroveň vedomosti o procesnom riadení.

Vzhľadom na nerovnomerné rozloženie dát, bol na potvrdenie, resp. zamietnutie hypotézy H1 použitý Studentov T-test. Rozdiel priemerov medzi respondentmi, ktorí dosiahli stredoškolské vzdelanie a respondentmi, ktorí dosiahli vysokoškolské vzdelanie je 0,2463, čo je väčšie ako stanovená hladina významnosti  $p < 0,05$ , čo znamená, že hypotéza H1 je zamietnutá. Na základe toho sa dá konštatovať, že stupeň dosiahnutého vzdelania nemá štatisticky významný vplyv na úroveň vedomostí o procesnom riadení.

Hypotéza H2 bola testovaná pomocou Pearsonovho korelačného koeficientu.

H2: Väčšina zamestnancov procesne riadenej organizácie získala vedomosti o procesnom riadení školením, ktoré zabezpečila organizácia.

Pearsonov korelačný koeficient v tomto prípade dosiahol hodnotu 0,440 pričom korelácia je signifikantná pri hodnote 0,001, z čoho vyplýva, že hypotéza H2 je potvrdená. Vzdelávanie zamestnancov v rámci organizácie, ktorá sa rozhodla zaviesť procesné riadenie má štatisticky významný vplyv na úroveň vedomosti o procesnom riadení.

## DISKUSIA

Podľa Druckera (2004, s. 19) "Každá existujúca organizácia rýchle skrachuje ak neinovuje a každá nová organizácia sa rýchle zrúti, ak neriadi. Podľa neho to platí ako v ziskovom, tak aj neziskovom sektore." Jednou z možností inovácie organizácie územnej samosprávy je aplikácia procesného riadenia, ktoré sa nedá zavádzať bez zapojenia každého zamestnanca. V rámci realizovaného výskumu bolo zistené, že úroveň vzdelávania nezaručuje, že zamestnanci majú dostatok vedomosti o problematike procesného riadenia. Preto je dôležité, aby organizácia, ktorá plánuje zaviesť procesné riadenie, v prvom rade na to pripravila zamestnancov. Ako najvhodnejšie formy sa javia komplexné vzdelávacie programy a tréningy zamerané na oboznámenie zamestnancov s podstatou procesného riadenia, s postupom jeho zavádzania a jeho prínosom pre organizáciu a v konečnom dôsledku aj pre zamestnanca. Rovnaký názor na dôležitosť a nutnosť takéhoto vzdelávania majú aj iní autori. Champy (1995) tiež zdôrazňuje význam vhodného vzdelávacieho programu, ktorý sleduje tri hlavné ciele: schopnosť robiť prácu, komunikovať a posilnenie organizačných hodnôt, vízie a poslania; zvýšenie sebavedomia v individuálne schopností a snažiť sa v rámci organizácie hlavne u manažérov strednej úrovne. Cakar a kol. (2003) okrem iného uvádzajú, že v súlade s cieľmi riadenia ľudských zdrojov by aktivity mali byť zametane na zdokonalenie existujúcich schopností ľudí v organizácii prostredníctvom vzdelávania a tréningu, aby sa

úspešne mohlo implementovať procesné riadenie. Aktivity zamerané na stanovenie cieľov pre jednotlivcov, sledovanie pokroku pri dosahovaní cieľov a určiť potrebnú odbornú prípravu, vzdelávanie a potreby rozvoja. Následne je dôležité tieto vedomosti a znalosti aplikovať do praxe, pretože ako tvrdí Cullen (2000), školenia zamestnancov sami o sebe nestačia na dosiahnutie trvalej zmeny, pretože nie všetky poznatky získané z odbornej prípravy sú správne prenesené a aplikované na organizáciu. Roberts (2000) si myslí, že ak sa získané vedomosti neaplikujú do praxe, nezvýši sa výkon organizácie. Odporúča mať proces riadenia znalostí, ktorý posilní vzťah medzi odbornou prípravou a účinnosťou organizácie, pretože zručnosti a vedomosti získané zo školenia sú znalosti aktív organizácie, ktoré možno uložiť a zdieľať. Berúc do úvahy prezentovaný názor Druckera a Singha et al. (2006) ktorí tvrdia, že základom pre dlhodobé prežitie organizácie je uznanie hodnoty vedomostí, ktoré sú kľúčom k inovatívnemu mysleniu, dá sa odporúčať organizáciám aby nepodceňovali význam vedomosti a znalosti o procesnom riadení, ale práve naopak, aby ich získavanie a zdokonaľovanie podporovali.

## LITERATÚRA

- AALST, W. P., HOFSTEDE, A., WESKE, M. (2003): Business Process Management: A Survey. *Business Process Management Lecture Notes in Computer Science*, Volume 2678.
- CAKAR, F., BITITCI, U. (2003): A business process approach to human resource. *Management Journal*, 9.2: 190-207.
- CULLEN, C. (2000): *A Review of Some Important Issues in Research and Services for People with Learning Disabilities and Challenging Behaviours*. Edinburgh: Scottish Ex.
- DRUCKER, P. (2004): *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press.
- GULLEDGE, T., SOMMER, R. (2002): Business process management: Public sector implications. *Business Process Management Journal*, 8, 4, 364.
- HAMMER, M., CHAMPY, J. (2000): *Reengineering – radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. Praha: Management Press. ISBN 807261028.
- HROMKOVÁ, L. (2001): *Teorie průmyslových podnikatelských systémů I*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, s. 58. ISBN 80-731-8038-3.
- CHAMPY, J. (1995): *Reengineering Management, the Mandate for New Leadership*. London: HarperCollins.
- JESTON, J., NELIS, J. (2014): *Business Process Management*. New York. ISBN 978-0-415-64175-3.
- KOCOUREK, Z. (2007): *Procesní řízení v organizaci*. Moderní řízení. Získané: 2014-09-11. Dostupné na: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-22611310-procesni-rizeni-v-organizaci>.
- KOČÍKOVÁ, E. (2012): Štíhla administratíva v organizácii a vo verejnej správe. *Sociálno-ekonomická revue*, 1/2012. ISSN 1336-3727.
- PETR, J. (1998): Organizační změna v podniku. *Moderní řízení* 5/98.
- PŮČEK, M., OCHRANA, F. (2009): *Chytrá veřejná správa*. Praha: Ministerstvo pro místny rozvoj. Získané: 2014-08-11. Dostupné na: <http://www.mmr.cz/getmedia/05e98de4-f953-41e7-8ea5-29e7b22bc458/Chytr-veejn-sprva-cj.pdf> ISBN 978-80-86616-27-4.

- PŮČEK, M., JURIGA, A. (2011): *Procesní modelování agend veřejné správy*. Praha: Ministerstvo pro místny rozvoj. Získané: 2014-08-31. Dostupné na: <<http://si.vse.cz/archive/presentations/2011/apo-08-pucek.pdf>>.
- ŘEPA, V. (2012): *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4128-4.
- ROBERTS, J. (2000): "From know-how to show-how? Questioning the role of information and communication technologies in knowledge transfer". *Technol. Anal. Strat. Mgmt*, Vol. 12, No. 4, pp. 429-443.
- SMITH, H., FINGAR, P. (2003): *Business Process Management: The Third Wave*. Meghan-Kiffer Press. ISBN 0929652339.
- SINGH, M.D. at al. (2006): "Survey of knowledge management practices in indian manufacturing industries". *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10, No. 6, pp. 110-128.
- SCHEER, A. W., NÜTTGENS, M. (2000): ARIS Architecture and Reference Models for Business Process Management. *Business Process Management Lecture Notes in Computer Science*. Volume 1806, pp 376-389.
- ŠMÍDA, F. (2007): *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1679-4.
- URBAN, J. (1999): Co zvyšuje výkonnost podniku. *Moderní řízení 5/99*. s. 30-33.
- ZÁVADSKÝ, J. (2004): *Procesný manažment*. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB - OZE, s. 4. ISBN 80-968734-3-1.

*Tento článok bol vypracovaný v rámci riešenia projektu VEGA 1/0098/13 Procesné riadenie pri transformácii organizácie verejnej správy z tradičnej na znalostnú organizáciu.*

# SPÄTNÁ VÄZBA VO VÝUČBE MODELOVANIA PROCESOV V SAMOSPRÁVE

**Veronika Horniaková**

Občianske združenie VZDELÁVANIE-VEDA-VÝSKUM, Bratislava,  
vero.horniakova@gmail.com

## *Feedback in the teaching of process modeling in local self-government*

*Baselines Information technology in the function of the feedback were used the mapping process in the teaching of modeling processes in local self government. Subject is provided at the Faculty of Informatics, University of Economics in Bratislava at masters study Managerial decision making and information technology. Within the e-learning course in LMS Moodle analyze the interaction between teacher and student. Goal of the Contribution According to selected indicators were evaluated students activities of the feedback within the course. We analyze their behavior and attitude toward the subject of the form and content of teaching composition. Author's skills The author completed masters degree in Managerial decision making and Information Technology, also Additional pedagogical study. She also attended the selected course, therefore, not only analyzes the issue from the perspective of a teacher, but as a student. Expected Benefits of the Contribution Subject was presented in the teaching blocks, where we can see a change compared to other courses offered at the Faculty of Informatics. It also supports active cooperation not only in class, but also in the self-study, which was supported by e-learning course. Analysis we can get the impact of information and communication technologies in teaching and also monitor the impact of student activities in lessons and learning outcomes within the course. This paper reports the possible directions of development in the application of feedback in teaching at the university.*

*Key words: university teaching process, feedback, e-learning, activity, mutual interaction*

## ÚVOD

Elektronické vzdelávanie a e-learningové kurzy podporujú základné prvky nového edukačného procesu, ktoré predstavujú najmä aktivitu, individuálnosť, samostatnosť a využívanie internetu. Technický vývoj sa postupne stáva základným pilierom aj pri vytváraní nových foriem vzdelávania. Vyžaduje si to aj globalizujúci sa trh práce, nakoľko ľudia v priebehu svojho života menia nielen zamestnanie a funkčné postavenie, ale aj svoje profesijné zameranie. To si v praxi vyžaduje pružnejšie prispôsobovanie systému vzdelávania od základných až po vysoké školy.

Snahu zavádzať tieto zmeny vo vyučovaní majú aj pedagógovia na Fakulte hospodárskej informatiky na Ekonomickej univerzite v Bratislave. Ako vhodný príklad nám môže slúžiť predmet Modelovanie procesov vo verejnej správe, ktorý spája viacero inovatívnych prvkov vo vyučovaní. Nielenže bol podporovaný e-learningovým kurzom, ale taktiež bol realizovaný blokovou výučbou.

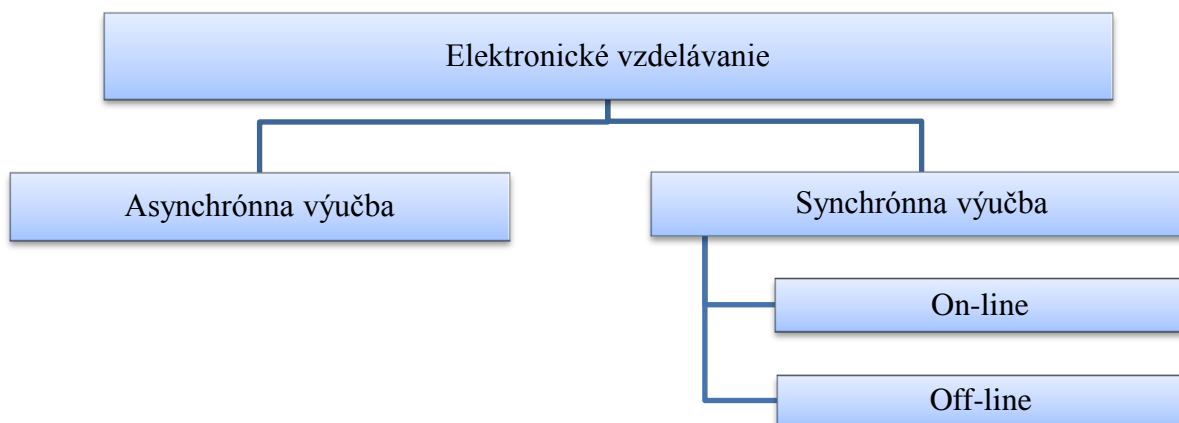


V príspevku sa zaoberáme významom zavádzania týchto možností edukácie a ich pôsobením vo vzťahu spätnej väzby vo vyučovaní.

## METÓDA

### E-learning

Definícia e-learningu podľa E. Masie, zakladateľa e-learningového priemyslu, že „E-learning je nástroj využívajúci sieťové technológie na vytváranie, distribúciu, výber, administráciu a neustálu aktualizáciu vzdelávacích materiálov.“ vystihuje podstatu pre činnosti spojené s dosiahnutím požadovaného cieľa (Lepiš, 2006).



**Obrázok 1:** Formy elektronického vzdelávania (Dostál, 2007)

Vznikali viaceré formy e-learningu, predovšetkým podľa aktuálneho pripojenia na sieť (obr. 1). Podľa tohto môžeme rozdeliť elektronické vzdelávanie na off-line a on-line.

Keďže off-line forma vzdelávania nevyžaduje, aby bol počítač pripojený na sieť, je preto potrebné učebné materiály distribuovať na pamäťových nosičoch ako CD, DVD.

On-line výučba však predpokladá zapojenie do siete internetu alebo intranetu. V takomto prípade sa už distribúcia učebných materiálov uskutočňuje prostredníctvom sieťových prenosov. Ďalej sa môže deliť z pohľadu pripojenia na synchronnú alebo asynchrónnu.

Synchronná forma e-learningu predpokladá, aby bol počítač neustále pripojený k sieti. Komunikácia medzi tuteurom a študentmi prebieha v reálnom čase, avšak nie je podmienkou, že na rovnakom mieste. Výučba prebieha v tzv. virtuálnej triede (Regec, 2012). Je potrebné, aby v tomto čase boli všetci študenti pripojení k sieti.

Asynchrónny spôsob komunikácie prebieha v prípade, kedy študujúci komunikuje s tuteurom prostredníctvom správ, diskusného fóra či príspevkov v rozličnom čase. Takáto forma výučby predstavuje časovo flexibilnejšiu možnosť, je nenáročná na investície, avšak vyžaduje vysokú motiváciu od študentov.

## ELEKTRONICKÉ VZDELÁVANIE PROSTREDNÍCTVOM LMS

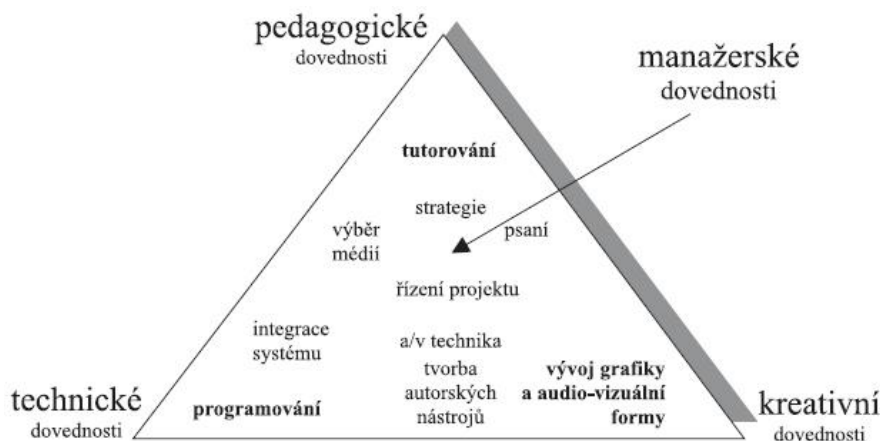
LMS (Learning Management System) predstavuje komplexný systém na podporu výučby predovšetkým v dištančnom vzdelávaní, ale svoje miesto má aj v bežných kurzoch, realizovaných v školách. Prináša kvalitnejšiu podporu všetkým zúčastneným, ako študentom, tak aj realizátorom. Systém pozostáva z nástrojov, ktoré umožňujú tvorbu, správu a používanie kurzov v elektronickom prostredí. Samozrejmosťou sú aj nástroje na komunikáciu medzi študentom a tátorom, taktiež medzi študentmi navzájom. Súčasťou sú taktiež nástroje na testovanie a hodnotenie výsledkov študujúcich, nechýbajú ani nástroje pre administráciu a archiváciu týchto študijných výsledkov. Okrem iného umožňuje vytvárať virtuálne triedy študentov (Garrison, 2003).

Ústredným nástrojom LMS je však kvalitne a metodicky zapracovaný hypertext, ktorý obsahuje množstvo otázok a úloh, ktoré študenti plní priamo v LMS prostredí. Odoslané úlohy okamžite získava tátor, ktorý ich hodnotí, pridáva body, komentuje, prípadne rozvíja diskusiu.

Úspešné naplnenie požiadaviek e-learningového procesu vyžaduje značné množstvo zručností, ktoré nemôžeme požadovať od jedinej osoby. S týmto je spojený model rozdelenia zručností potrebných ku kvalitnému zabezpečeniu e-learningu do troch hlavných kategórií:

- pedagogické zručnosti
- technické zručnosti
- kreatívne zručnosti

Následne uvádzame trojuholník týchto zručností a vzájomných interakcií medzi nimi (obr. 2).



**Obrázok 2:** Trojuholník e-learningových zručností (Nocar, 2004)

Ako môžeme vidieť, pre efektívne fungovanie kurzu, by mali byť zastúpené všetky tieto zručnosti. Tak môžeme dosiahnuť, aby sme zachovali aj základné princípy, ktoré sú definované pre on-line výučbu (Bridička, 2003). A to konkrétne:

1. Podpora kontaktu medzi študentom a vyučujúcim.
2. Rozvíjanie spolupráce medzi študentmi.
3. Používanie metód aktívneho učenia.

4. Poskytovanie rýchlej spätnej väzby.
5. Zdôrazňovanie času potrebného k práci na zadanej úlohe.
6. Očakávanie úspechu.
7. Rešpektovanie rôzneho talentu a odlišných spôsobov učenia sa.

Pozornosť venujeme najmä bodu 4 aplikáciou blokovej metódy vyučovania predmetu Modelovanie procesov vo verejnej správe.

Poznatky z elektronickej výučby vieme uplatniť aj v samostatnej forme e-learningu, tzv. *blended learning* vo význame zmiešané alebo kombinované štúdium (Hassan, 2008). Pod týmto pojmom sa rozumie vzdelávanie s použitím počítačov doplnené prednáškami, workshopmi a seminármi, teda prezentačnou formou. Odborníci v oblasti e-learningu postupne prichádzajú k tomu názoru, že predstavuje efektívny spôsob, ako aktivizovať študujúcich a poskytnúť široký priestor pre lektorstvo.

Dištančné vzdelávanie sa vyznačuje viacerými prednosťami. Tou najväčšou je skutočnosť, že je možné ho uplatniť všade tam, kde je internet a študujúci si môže vytvoriť vlastný elektronický komfort (Kozík, 2006).

## **APLIKÁCIA ELEKTRONICKÉHO VZDELÁVANIA V ODBORNOM PREDMETE**

Priestor na efektívnu aplikáciu elektronického vzdelávania poskytuje bloková výučba. Ilustrujeme to na predmete Modelovanie procesov vo verejnej správe. Štruktúra jednotlivých blokov je uvedená v tab. 1.

## **PROJEKT PROMOSA**

Cvičenia predmetu predstavovali súčasť riešenia študentského projektu PROCESNÉ MODELOVANIE V SAMOSPRÁVE SLOVENSKA (PROMOSA), ktorého cieľom je zamerať aktivity vysokoškolského pedagogického procesu na podporu poznania výkonnosti samosprávneho prostredia v podmienkach realizácie programu Efektívna, Spol'ahlivá a Otvorená štátna správa (ESO). Zaoberá sa meraním výkonnosti v samosprávnych orgánoch, vplyvom informačných technológií na kvalitu života v samospráve obcí a niektorými aspektmi elektronických služieb v samospráve ako aj analýzou údajov, infraštruktúrou a modelovaním procesov v samospráve na Slovensku.

Projekt predpokladal, že sa bude realizovať na cvičeniach k týmto predmetom:

- Počítačové siete,
- Databázové systémy a dátové sklady,
- Modelovanie procesov vo verejnej správe.

## **ZADANIE PRE PREDMET MODELOVANIE PROCESOV VO VEREJNEJ SPRÁVE**

V projekte PROMOSA vychádzame z predpokladu, že obec je základom územnej samosprávy, ktorá spravuje tieto záležitosti:

- komplexný rozvoj mesta/obce (KR) – stratégia, najmä územný rozvoj,

**Tabuľka 1:** Štruktúra blokovej výučby predmetu Modelovanie procesov vo verejnej správe (Moodle, 2013)

Týždeň		1. hodina	2. hodina	P (počet)	C (počet)	Aktuálny dátum v semestri	Poznámka
Blok 1	1.	P	C	1	1	14.2.	
	2.	P	C	1	1	21.2.	
	3.	P	P	2		28.2.	
Blok 2	4.	C	C		2	7.3.	<b>PROMOSA:</b> Začiatok riešenia projektu
	5.	C	C		2	14.3.	
	6.	P	P	2		21.3.	
	7.	P	C	1	1	28.3.	
Blok 3	8.	P	C	1	1	4.4.	Úloha01
	9.	P	C	1	1	11.4.	
	10.	C	C		2	18.4.	Úloha02
	11.	C	C		2	25.4.	
Blok 4	12.	P	C	1	1	2.5.	Úloha03
	13.	C	C		2	9.5.	<b>PROMOSA:</b> Súhrnné hodnotenie riešenia projektu
Spolu			10	16			

P – prednáška, C - cvičenie

Obsahom jednotlivých blokov je nasledovná problematika:

**B1** – Verejná správa, proces, proces vo verejnej správe, biznis proces, model, modelovanie procesov;

**B2** – Procesne riadená organizácia verejnej správy;

**B3** – Elektronická komunikácia občana s úradom samosprávy.

Modelovanie/vytváranie elektronického mesta;

**B4** – Informatizácia verejnej správy SR – zhrnutie;

- komunálne vlastníctvo (KV) – budovy, stavby, pozemky, verejné priestranstvo (zákon č. 138/1991 Zb. o majetku obcí),
- komunálne podnikanie (KP) – investície, evidencia podnikateľských zámerov, povolenie podnikania, verejné obstarávanie, ... (upravuje VZN o podmienkach podnikania na území obce),
- životné prostredie (ŽP) - rozvoj bývania, ...
- rozvoj služieb (S) – odvoz odpadu, ....

Na základe analýzy boli na účely projektu vybraté tieto samosprávy:

- Nové Mesto nad Váhom [www.nove-mesto.sk](http://www.nove-mesto.sk)
- Nové Zámky [www.novezamky.sk](http://www.novezamky.sk)
- Topoľčany [www.topolcany.sk](http://www.topolcany.sk)

- |               |  |
|---------------|--|
| ➤ Malacky     | <a href="http://www.malacky.sk">www.malacky.sk</a>       |
| ➤ Detva       | <a href="http://www.detva.sk">www.detva.sk</a>           |
| ➤ Humenné     | <a href="http://www.humenne.sk">www.humenne.sk</a>       |
| ➤ Trnava      | <a href="http://www.trnava.sk">www.trnava.sk</a>         |
| ➤ Žilina      | <a href="http://www.zilina.sk">www.zilina.sk</a>         |
| ➤ Košice      | <a href="http://www.kosice.sk">www.kosice.sk</a>         |
| ➤ Veľký Meder | <a href="http://www.velkymeder.sk">www.velkymeder.sk</a> |

Zameranie cvičení bolo na tieto okruhy problémov:

### Úloha01

Na základe analýzy činností podľa Organizačného poriadku a Štatútu obce identifikujte v jednotlivých oblastiach správy obce kľúčové a podporné (vrátane procesov, ktoré majú relatívne samostatnú logiku priebehu a poskytujú okolitým procesom čiastkové služby podľa potreby) procesy:

- analýzou vstupov, výstupov a organizačného zabezpečenia procesov,
- zostrojením mapy procesov za jednotlivé oblasti správy v členení na kľúčové a podporné.

### Úloha02

Zostrojte globálne modely v jednotlivých oblastiach správy v Eriksson - Penkerovej notácii. Pripojte aj stručný textový komentár (charakteristiku).

### Úloha03

Zostrojte detailné modely vybraných procesov (minimálne dvoch) za každú oblasť správy v notácii BPMN. Pripojte aj stručný textový komentár (charakteristiku).

Riešenia boli odovzdávané prostredníctvom Moodle v kurze Modelovanie procesov vo verejnej správe.

## VÝSLEDKY

Každá z vyššie uvedených úloh bola zameraná na podporu rozvoja samostatnej práce študentov a ich individuálnych predpokladov pochopiť a analyzovať problematiku, ktorou sa zaoberal vybraný predmet.

Primárnou úlohou študentov bola analýza procesov prebiehajúcich v samospráve vybraného mesta. Počas jednotlivých blokov v časti prednáška im boli komplexne vysvetlené metodické prístupy a postupy k jednotlivým zadaniam. Následne v časti cvičenia blokovej výučby mali študenti možnosť vyskúšať si teoretické poznatky na príklade. To umožnilo vyučujúcemu získať prehľad o aktuálnom stave a úrovni pochopenia zo strany študentov.

Následne úlohu, ktorá im bola zadaná mohli ďalej rozvíjať v podmienkach samoštúdia, nakoľko všetky elektronické zdroje mali po celý čas k dispozícii. Taktiež mohli využiť možnosť konzultácie s vyučujúcim, nakoľko elektronický kurz ponúkal možnosť zadávať otázky v interaktívnom fóre.

Kombináciou týchto spôsobov – cvičení a domácich zadaní, získal vyučujúci prehľad práce študentov počas celej dĺžky semestra, kde mohol sledovať aktivitu študentov a taktiež získal rýchly prehľad o náročnosti učiva. Na základe týchto ukazovateľov sa mohol sústrediť

na prispôsobenie sa tempu práce a dosiahnuť, aby čo najväčšia skupina študentov dosiahla čo najlepšie výsledky.

Význam blokovej výučby bol podporený LMS systémom Moodle, čo zaručilo neustálu dostupnosť študijných materiálov. Taktiež umožnilo správne manažovať celý proces výučby, keď vyučujúci mal vždy aktuálny prehľad o aktivite študentov.

Ak hodnotíme výsledky kurzu z pohľadu študentov musíme konštatovať, že boli podporené ich individuálne potreby pri učení, taktiež kvalita a prístup k študijným materiálom predstavovali dôležitý faktor pre tvorbu praktických prác a v neposlednom rade to bola priama a otvorená komunikácia s vyučujúcim, ktorý im bol k dispozícii v prípade riešenia problémov a prípadných nejasností pri riešení úloh.

## ZÁVER

Podpora výučby e-learningovým systémom a rozdelenie do samostatných ucelených blokov umožnilo získať rýchlu spätnú väzbu vo vzťahu študent – vyučujúci. Zároveň boli dodržané základné princípy on-line výučby, kedy bol v popredí individuálny potenciál každého študenta, podpora jeho schopností a prístupu k učeniu.

Priebežné získavanie výsledkov a ich hodnotenie bolo umožnené a s prispením spätnej väzby. Predpoklad, že aktívna účasť študentov počas semestra, ich podpora a získavanie spätnej väzby zlepši kvalitu výučby sa v tomto príklade potvrdilo. Bodové hodnotenia za jednotlivé úlohy sme charakterizovali pomocou piatich čísiel (minimum, dolný kvartil, medián, horný kvartil, maximum). Štvrtina študentov dosahovala veľmi dobré výsledky a niektorí dokonca aj maximálne bodové hodnotenie. V budúcnosti bude však potrebné pre ešte lepšie výsledky stanoviť efektívnu metodiku tvorby spätnej väzby zameranej na zlepšenie študijných výsledkov, čo je našim cieľom pri tvorbe dizertačnej práce.

## LITERATÚRA

- BRIDIČKA, B. (2003): *Role internetu ve vzdělávání*. Praha: AISIS.
- GARRISON, D. R. (2003): *E-Learning in the 21st Century: A Framework for Research and Practice*. New York: Routledge.
- HASSAN, R. (2008): *The Information Society: Cyber Dreams and Digital Nightmares*. Cambridge: Polity Press.
- DOSTÁL, J. (2007): Informační a počítačová gramotnost – klíčové pojmy informačné výchovy. In *Infotech 2007 – moderní komunikačné a informačné technologie ve vzdělávání*. Olomouc: Votobia, 2007. s. 60-65, ISBN 978-80-7220-301-7.
- KOZÍK, T. (2006): Aktuálne problémy virtuálnej komunikácie v systéme vzdelávania. In *J. Pavelka, F. Franko (eds.). Inovácie v edukácii technických predmetov II*. EduTech 2006, ISBN 80-8068-441-3.
- LEPIŠ, F. (2006): E-learning – komunikácia zajtrajška. In *J. Pavelka, F. Franko (eds.) Inovácie v edukácii technických predmetov II*. EduTech 2006, ISBN 80-8068-441-3.
- NOCAR, D. a kol. (2004): *E-learning v distančnom vzdelávaní*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 80-244-0802-3.

REGEC. V. (2012): Vybrané aspekty využitia informačných a komunikačných technológií v teórii a praxi. In *Sborník textů z odborné mezinárodní konference s názvem Posilování kompetencí v oblasti informačních technologií mladých vědeckých pracovníků při práci s osobami se zdravotním postižením*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. s. 171 – 188. ISBN 978-80-244-3190-1.

Modelovanie procesov vo verejnej správe, Dostupné na: <http://moodle.euba.sk/>.

*Príspevok vznikol s podporou Občianskeho združenia VZDELÁVANIE-VEDA-VÝSKUM.*

# POŽADAVKY ZAMĚSTNAVATELŮ A LIDSKÝ KAPITÁL U NOVĚ PŘIJÍMANÝCH PRACOVNÍKŮ S NIŽŠÍ A STŘEDNÍ KVALIFIKACÍ

**Josef Horňáček**

Masarykova univerzita v Brně, Fakulta sociálních studií, Katedra sociální politiky a sociální práce, 65219@mail.muni.cz

## ***Requirements and Human Capital for Newly Recruited Low and Middle Qualified Workers***

*This article is focused on developments in competencies and skills of labour force demand among companies in South-Moravia region. The production process in last thirty years is more sophisticated and has complex character even in the industry. Consequently, new requirements of employers on labour force are emerging. The importance of competency and skills is growing, while the importance of qualification is necessary yet. The research is based on qualitative analysis of interviews with general managers and/or HR managers of industrial companies. We try to recognize whether or not the demands are referring to competencies. In the findings are presented some data, figures and conclusions about new needs at the labour market. In this research we used Swedish methodology adapted to national and regional conditions.*

*Key words: competencies, skills, labour market, recruitment.*

## **ÚVOD**

Monitoring regionálního trhu práce (TP) v České republice je orientován především na kvantitativní ukazatele požadavků zaměstnavatelů. Ústí do prognózování a stanovování trendů vývoje zaměstnavatelské poptávky pro jednotlivé profesní skupiny. Příkladem může být pravidelné roční dotazníkové šetření v Jihomoravském kraji (JmK), které je základem Strategie rozvoje lidských zdrojů v JmK 2006 – 2016 a návazných Krátkodobých realizačních plánů této strategie. Tato šetření však poskytují pouze základní obraz o situaci na pracovním trhu v JmK a jejich význam pro prognózu je omezen skutečností, že zaměstnavatelů velmi často nedokáží odhadnout své budoucí požadavky na objem a kvalitu pracovní síly.

Výzkumný tým Masarykovy univerzity a Úřadu práce v JmK v rámci projektu OP LZZ Aktivní matching: Strategická podpora poradenství na pracovním trhu se pokusil o jiný pohled na trh práce. Partnerem projektu byl Arbetsförmedlingen – Úřad práce ve Švédsku. Navrhovaná inovace se opírala o švédské postupy při výzkumu trhu práce. Měla doplnit stávající postupy o detailnější informaci o klíčových kompetencích, které by měla mít poptávaná pracovní síla s možností propojení na konkrétní a adekvátně plánované rozvojové a vzdělávací aktivity. Tato inovace výzkumu a aplikace jeho výstupů reaguje na (1) aktuální změny situace na trhu práce a na (2) současné reformy regulace trhu práce. V rámci daného projektu vznikla databáze kvalitativních požadavků zaměstnavatelů na pracovní sílu, která by



měla v následujícím roce obsadit volná nebo nově vytvořená pracovní místa. Následující text se opírá o sekundární analýzu uvedené databáze.

## **CÍLE VÝZKUMU**

Cílem této studie je odpovědět následující hlavní výzkumnou otázkou: „Jaké prvky lidského kapitálu jsou u nově přijímaných pracovníků s nižší a střední kvalifikací nejdůležitější z hlediska požadavků zaměstnavatelů?“

Aplikačním cílem realizovaného projektu bylo hodnocení uplatnitelnosti kvalitativního výzkumu TP v JmK. V našem výzkumu jsme se rozhodli využít zahraničních – zejména švédských - zkušeností s úmyslem zkvalitnit informace o českém pracovním trhu a struktuře poptávky po práci mezi zaměstnavateli za pomoci adaptované švédské metodiky výzkumu trhu práce. Empirické šetření si ovšem kladlo za cíl nejen identifikovat, jak zaměstnavatelé formulují své požadavky, ale také zjistit, jak s těmito požadavky mohou dále pracovat instituce trhu práce, zejména pak zprostředkovatelé na Úřadu práce (ÚP). Účelem šetření tak bylo vedle načerpání a analýzy odpovídajícího množství informací rovněž to, aby mohly Úřady práce pružněji reagovat na měnící se potřeby: od vzdělávacích a kvalifikačních/rekvalifikačních potřeb organizací až po individuální práci s klientem, a to jak se zaměstnavateli, tak i s uchazeči o zaměstnání. K naplnění aplikačního cíle výzkumu bylo tedy nutné identifikovat informační potřeby pro pružné přiřazování odpovídající pracovní síly na volná pracovní místa; proces, pro který jsme použili termín aktivní matching (AM).

Vycházeli jsme ze situace, kdy v podmínkách České republiky zatím nebylo realizováno rozsáhlejší šetření regionálních TP, které by se analyticky zaměřilo na strukturu kompetencí ve vztahu k pracovním místům.

## **TEORETICKÁ VÝCHODISKA**

Lidský kapitál je specifický tím, že je vázán na konkrétní osobu, její vzdělání a dovednosti. Z hlediska zaměstnatelnosti by tyto prvky měly být prakticky využitelné v rámci výkonu konkrétní profese. Zdrojem lidského kapitálu jsou především rodina, škola, zaměstnání a životní zkušenosti. Lidský kapitál je obvykle považován za zdroj ekonomického růstu. Všeobecně je přijímána teze: Čím vyšší je lidský kapitál pracovní síly, tím vyšší je produktivita práce, což pozitivně působí na životní úroveň a kvalitu života.

Nástroje zvyšování lidského kapitálu jsou diferencované – školní vzdělání, on-the-job training, a další aktivity, kterými mohou být informovanost o politickém, ekonomickém a sociálním systému. Každý z těchto nástrojů může specifickým způsobem vést ke zvýšení příjmů zaměstnanců a ke zrychlení obrátky pracovní síly, kdy pracovníci s vyšším lidským kapitálem rychleji obsazují volná pracovní místa. Specifickým způsobem dochází také k posílení stability pracovních míst, protože zaměstnavatelé ani zaměstnanci nechtějí ztratit své předchozí investice do lidského kapitálu. (Becker, 1993, 43 - 53). Vyšší investice do lidského kapitálu umožňují rovněž diverzifikovanější dělbu práce, což přispívá k dalšímu zvyšování příjmů u specializovanějších skupin, jak ukazuje Beckerovo srovnání mezi skupinou učitelů a dělníků (1993, 314 – 318).

Vedle vzdělání, jako nejčastěji uvažovaného prvku lidského kapitálu, jsou jeho nedílnou součástí pracovní kompetence. V posledních dekádách se v souvislosti se změnami na TP, rostoucími požadavky na spolupráci výrobních a správních organizací se vzdělávacími organizacemi, postupující globalizací a přechodem ke znalostní společnosti začalo stále frekventovaněji používat slovo kompetence. V různých souvislostech hovoříme o obecných kompetencích, měkkých kompetencích, průřezových kompetencích, multikompetencích, klíčových kompetencích, přičemž jsme nuceni zápasit jak s nejednoznačným významem samotného termínu kompetence, tak s jeho odlišným pojetím v různých prostředích či národních soustavách. V našem šetření jsme se rozhodli zjistit, zda zaměstnavatelé při formulaci požadavků na pracovní sílu dokáží hovořit nejen v termínech odkazujících ke kvalifikaci a vzdělání budoucích pracovníků, ale také v termínech kompetencí, které se mohou, ale nemusí, vázat přímo k osobnosti konkrétního jedince.

Hlavním rozdílem mezi kompetenčním a tradičním – kvantitativním - přístupem k monitoringu požadavků zaměstnavatelů je, že kompetenční přístup zdůrazňuje různé znalosti, dovednosti, postoje a chování, které lidé musí mít, aby dobře vykonávali svou pozici, zatímco tradiční přístup má tendenci zdůrazňovat pracovní místo a formální kvalifikaci a zkušenosti jako předpoklady pro dobrý výkon dané pracovní pozice.

V angličtině je dělán rozdíl mezi slovy „competency“ a „competence“. „Competency“ zahrnuje behaviorální charakteristiky jedince, které jsou kauzálně vztaženy k efektivnímu výkonu práce (Horton, Hondeghem, Farnham, 2002). „Competence“ je schopnost vykonávat činnosti na dané pozici podle předepsaného standardu (ibid.). Toto rozlišení je výsledkem rozdílného zaměření. První se zaměřuje na vstupy, které napomáhají dosáhnout úspěšného výkonu na pracovní pozici, a druhý demonstruje výstupy kompetencí. „Competency“ jsou o lidech, kteří vykonávají práci, „competence“ jsou o pracovní pozici a jejím dosavadním výkonu. (ibid.). Analýza „competence“ nám tedy přinese popis pracovní pozice, co se na dané pracovní pozici vykonává, analýza „competency“ nám přinese soustavu dovedností, znalostí, zkušeností, postojů a chování, které jedinec potřebuje pro výkon profese. My využíváme pojem kompetence spíše ve smyslu „competency“, v rozhovorech jsme se ptali, co má pracovník na dané pozici umět a jaké má mít vlastnosti, neptali jsme se, co pracovník na dané pozici vykonává. Nicméně někteří zaměstnavatelé se mohou vyjadřovat spíše v pojmech „competence“, protože pro ně může být jednodušší formulovat výstupy, tedy jak má vypadat efektivní výkon pracovní pozice.

Kompetence v našem pojetí tedy znamenají:

- Dovednosti, které jedinec v průběhu vzdělávacího procesu získal a které odpovídají určitým standardům
- Relevantní vědomosti, znalosti a rozhled
- Schopnost užívat dovednosti a aplikovat naučené znalosti a získaný rozhled při plnění pracovních úkolů
- Postoje a hodnoty, které jedinec využívá k úspěšnému řešení pracovních úkolů a situací

V tomto je možné rozlišit profesní kompetence, které jsou úzce svázány s konkrétní odborností a jejich zvládnutí umožňuje, případně usnadňuje výkon určitých profesí či povolání, a klíčové (přenositelné) kompetence představující soubor znalostí, dovedností a postojů, které přesahují oborové znalosti, a schopnost na základě této výbavy jednat. Jsou to

takové znalosti, schopnosti a dovednosti, které se jeví jako nezbytné pro zdárné uplatnění nejenom na trhu práce, ale i v běžném životě. Jejich zvládnutí by mělo přispět k větší flexibilitě pracovníků v širším slova smyslu, tzn. k jejich schopnosti vykonávat rozličné odborné úkoly nebo měnit bez větších problémů různé profese, a napomáhat harmonizovat schopnosti pracovníků a požadavků kladených ze strany zaměstnavatele.

## **METODY**

Existují potíže s kvantitativním měřením lidského kapitálu, proto je předkládaná studie orientována kvalitativně. Jejím základem je obsahová analýza strukturovaných rozhovorů s podnikateli, zaměstnavateli a/nebo personálními manažery společností, doplněná o analýzu požadavků na Úřadech práce a v inzerci na webu. Kvalitativní šetření v organizacích je nástroj, jak postihnout problémy jako je generační výměna na trhu práce, vnitřní přenos kompetencí mezi mladšími a staršími zaměstnanci a mělo by poukázat na případnou nízkou znalost budoucích kompetenčních potřeb. Švédský přístup, který byl naší inspirací, je z dlouhodobého hlediska charakteristický tím, že není zaměřen pouze na řešení nerovnováhy na pracovním trhu, ale: "...i na dlouhodobé investice do lidského kapitálu," (Klimplová, 2007, s. 115).

Osobní rozhovory se zaměstnavateli se jeví být cestou, jak získat spolehlivější, přesnější a bohatší údaje o obsahu prognózování kompetencí na TP. Autoři švédské metodiky (Strandberg, Strannefors, Sundqvist, 2006) kladou důraz na dva hlavní cíle těchto rozhovorů: (1) předvídat potřeby nábory v krátkodobém a střednědobém horizontu, (2) analyzovat potřeby zaměstnavatelů v oblasti vzdělání a pracovních kompetencí. To by mělo přinést konkrétní a diferencované znalosti o činnosti příslušných zprostředkovacích organizací, jako jsou agentury práce, vzdělávací zařízení a úřady práce. Na základě těchto znalostí pak mohou institucionální aktéři pružně reagovat na měnící se podmínky.

Navrhovaný postup by měl zvýšit pružnost trhu práce, přispět ke snížení rizika strukturální nezaměstnanosti, snížit dysfunkce v důsledku nedostatku znalostí o TP a jeho vývoji, posílit znevýhodněné skupiny a omezit jejich potenciální diskriminaci.

Základním souborem ve výzkumu byly zaměstnavatelé v Jihomoravském kraji s počtem zaměstnanců vyšším než 20. Výběrový soubor tvořilo 200 organizací. Ty byly záměrně vybrány s cílem co nejvěrnější reflexe struktury požadavků trhu práce v uvedeném regionu. Výběr byl uskutečněn z databáze ekonomických subjektů ve spolupráci s pracovníky Úřadu práce JmK.

Do výběrového souboru bylo zařazeno 200 organizací podnikatelské i veřejné sféry z okresů Brno – město, Brno – venkov, Blansko a Hodonín. Z každého okresu byli upřednostněni největší zaměstnavatelé v okrese, u kterých se dala očekávat nejvyšší poptávka po práci, nicméně rozhovory proběhly rovněž ve středních a malých organizacích. Důraz byl kladen rovněž na postižení specifik v sektorové skladbě národního hospodářství v JmK vzhledem k rozvinutému zemědělství a vinařství. Pokud se některá z organizací nechtěla nebo nemohla na výzkumu podílet, byla za ni do VS navržena jiná, podobná organizace z okresu vyhovující stanoveným kritériím.

Rozhovory se zaměstnavateli byly navrženy jako strukturované. Obsah témat je kombinací švédského scénáře rozhovoru se zaměstnavateli a českého schéma dotazníkového

šetření prováděného v Jihomoravském kraji (zde pokud jde o data týkající se identifikace a ekonomické situace organizace). Rozhovor byl pilotován a upraven v srpnu 2013 a na tomto základě byla vytvořena finální verze. V období od října 2013 do ledna 2014 bylo provedeno 200 rozhovorů se zaměstnavateli. Tazatelé byli 10 vybraných zaměstnanců úřadu práce (8 v Brně-město, 1 v Blansku a 1 v Hodonín) a dva členové výzkumného týmu (v okrese Brno-venkov). Tito tazatelé byli vyškoleni, byli informováni o cílech projektu a jejich roli v něm.

**Tabulka 1:** Základní a výběrový soubor

Počet zaměstnanců	Základní soubor: počet organizací JmK	Výběrový soubor	míra pokrytí	míra odmítnutí
10 - 49	5.486	144	2,6%	18,1%
50 - 249	1.214	36	3,0%	27,8%
250 +	228	20	8,8%	5%
Celkem	6928	200		

Zdroj: vlastní

Odpovědi zaměstnavatelů v interview byly kategorizovány na základě vnitřní koheze a následně interpretovány. K verifikaci interpretací sloužily skupinové diskuse s pracovníky ÚP a workshopy se zaměstnavateli.

Proces shromažďování dat vykazuje určitá omezení. Zdá se, že fáze kontaktování a rozhovoru s odpovědnou osobou v organizaci nemá konstantní tvar. Naopak se ukazuje, že tato fáze a její úspěšný průběh značně závisí na velikosti a složitosti organizační struktury společnosti. To se může zakládat (1) na poruchách v komunikaci různého typu nebo na (2) ochotě poskytnout rozhovor, protože firma nevyužívá služeb ÚP.

## HLAVNÍ ZJIŠTĚNÍ

Údaje z průzkumu nám poskytly informace o potřebě pracovních sil a poptávce po práci. Počet nových zaměstnanců byl vypočítán z evidence rozhovoru jako součet poptávaných profesí.

Volná pracovní místa byla následně rozdělena do kategorií profesí. Kritéria pro zařazení do příslušné kategorie byly:

- a) Vnitřní struktura požadavků na obsazované pracovní místo;
- b) Podobnost s hlavní činností organizace;
- c) Povaha požadované profese.

Kategorie byly tvořeny cyklicky, v podstatě se jednalo o opakované expertní rozhodování. Profese, které se podařilo kategorizovat, byly dále analyzovány. Profese s nižší četností než 4 byly vyloučeny, stejně jako profese, které trpěly nedostatečnou vnitřní kohezí požadavků. Některé četné kategorie jsou dosti obecné, jako např. výrobní dělník, ale vnitřní souvislosti jsou i u nich patrné. Zde se jedná o požadavek na manuální zručnost a jisté charakterové vlastnosti.

**Tabulka 2:** Kategorie profesí s nižšími a středními kvalifikačními požadavky

Kuchař/ka	10	Řidič/ka	19
Mechanik motorových vozidel	4	Skladník/ce	15
Montér	4	Svářeč	8
Obchodní zástupce/kyně	25	Úklidový pracovník/ce	5
Obráběč kovů	8	Výrobní dělník	27
Ostraha	8	Zámečnick	5
Prodavač/ka	13	Zedník	5
		Celkem	156

Celkem bylo zjištěno 269 volných pracovních míst, z nichž 156 bylo zaměřeno na nízko nebo středně kvalifikované pracovníky. To znamená, že nejvyšším požadovaným stupněm vzdělání na těchto místech bylo střední s maturitou. Dalších 18 volných pracovních míst nebylo způsobilých pro zařazení do některé z kategorií.

Požadavky zaměstnavatelů směřovaly kromě vzdělání k profesní kvalifikaci a praxi, dále rovněž k charakterovým vlastnostem poptávané pracovní síly. V určité míře se pak zaměstnavatelé vyjadřovali i v termínech kompetencí. Tyto požadavky byly v odborném týmu kategorizovány obdobným způsobem, jako profese. Níže v tabulce jsou uvedeny pouze vybrané kategorie požadavků zaměstnavatelů, řada z nich byla formulována v různých modifikacích, charakteristických pro konkrétní pracovní pozici. Některé požadavky se pak vázaly specificky k určité profesi.

Personální pracovníci ve firmách informovali o požadovaných kompetencích velmi rozdílně. Z větší části jim byl termín kompetence cizí a nepoužívali ho spontánně, pouze při hlubším rozhovoru a vysvětlení, v čem jsou kompetence důležité. To je pravděpodobně hlavní důvod, proč jsou charakteristiky požadavků natolik rozdílné. Bylo patrné, že většina personalistů si zatím neosvojila schopnost uvažovat v kategoriích kompetencí ani na základní úrovni, za kterou můžeme pokládat českou Centrální databázi kompetencí (NSP, 2014).

Přesto jsme identifikovali požadavky, které jsou pro jednotlivé kategorie profesí charakteristické. U kuchařů/kuchařek a pracovníků ostrahy se jedná o požadavky na spolehlivost, zodpovědnost, svědomitost a pečlivost, rovněž u prodavaček jsou vysoké požadavky na spolehlivost, k čemuž se připojuje příjemné vystupování. U skladníků/skladnic je často požadován nejen průkaz řidiče VZV (profesní způsobilost), ale také schopnost práce s PC. U výrobních dělníků pak můžeme pozorovat nízké požadavky na kvalifikaci, a pokud, tak jen na úrovni výučního listu. Více než u jiných kategorií u nich zaměstnavatelé požadují chuť a vůli pracovat, být pravidelně a včas na pracovišti (což ovšem není možné považovat za pracovní kompetenci). Tato kategorie je však příliš široká a uvedený poznatek nemusí platit všeobecně. Požadavky na charakterové vlastnosti se mohou různě kombinovat s jinými, např. trestní bezúhonnost, důvěryhodnost, spolehlivost u některých pracovních pozic spojených s méně náročnou manuální prací nebo rutinní nemanuální prací (skladník, úklid, prodejní personál). I to však ilustruje, jakou osobnost zaměstnavatelé hledají nebo postrádají.

**Tabulka 3:** Nejčastější obecné požadavky zaměstnavatelů

Časová flexibilita	Praxe
Empatie, orientace na zákazníka	Příjemné vystupování
Fyzická zdatnost, zdravotní způsobilost	Připravenost učit se
Komunikativnost, prezentační schopnosti	ŘP B
Manuální zručnost	Schopnost práce v týmu
Multiskills	Spolehlivost/zodpovědnost
Obchodní dovednosti	Výuční list
Odborné vzdělání – certifikáty	Znalost práce s PC
Pracovní nasazení	Znalost technologií a materiálů

## ZÁVĚR

V organizacích bylo poptáváno relativně malé množství pracovníků, v naprosté většině organizací pouze jednotlivci. Poptávaní pracovníci měli obsadit především již vytvořené a v současnosti uvolněné pracovní pozice. Zvláště firmy soukromého sektoru vyjadřovaly značnou nejistotu z budoucího ekonomického vývoje a případného přenesení výrobních činností do zahraničí, což mělo vliv na jejich poptávku po práci.

Vzdělání zůstává stále důležitou složkou lidského kapitálu, která je požadována a hodnocena zaměstnavateli jako podstatný přínos k zaměstnávání konkrétního pracovníka. HR manažeři a specialisté ve firmách však informovali o požadovaných složkách lidského kapitálu velmi rozdílně. Jejich požadavky vyplývaly z rozdílných potřeb, proto se lišily i požadavky. Přesto můžeme identifikovat požadavky, které jsou pro jednotlivé kategorie profesí charakteristické. U nízko a středně kvalifikovaných pracovníků se často setkáváme s požadavky na dosavadní praxi, charakterové vlastnosti pracovníka a schopnost zastávat ve výrobním řetězci více pracovní úkonů (multiskills). Požadavky na charakterové vlastnosti se často kombinují a doplňují s jinými, např. trestní bezúhonnost, důvěryhodnost, spolehlivost u některých pracovních pozic spojených s méně náročnou manuální prací nebo rutinní nemanuální prací (skladník, úklid, prodejní personál).

Cílem uskutečněného šetření bylo rovněž ověřit, zda je možné využít adaptovanou metodiku výzkumu trhu práce v podmínkách ČR. Bylo zjištěno, že individuální přístup k zaměstnavatelům a rozšíření orientace na kvalitativní pojetí šetření může přinést cenné informace pro identifikaci pracovních míst, vývoje pracovního a struktury požadavků na poptávanou pracovní sílu. Průběh a získané poznatky můžeme pokládat za slibné. Další rozvoj šetření probíhajícího v bezprostřední interakci zaměstnavatelů a institucí trhu práce je však podmíněn několika faktory. Za základní pokládáme stabilizaci metodiky šetření, posílení personálních kapacit institucí pracovního trhu, vybudování odpovídajícího informačního systému a v neposlední řadě pochopení smyslu realizovaného šetření a posílení organizačního učení u všech aktérů programu, včetně klientů ÚP.

## LITERATURA

- BECKER, G. S. (1993): *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. 3rd ed. Chicago: University of Chicago Press.
- HORTON S., HONDEGHEM A., FARNHAM D., eds. (2002): *Competency management in the public sector*. Amsterdam, Berlin, Oxford, Tokyo, Washington DC: Instituut Yoor de Overheid.
- STRANDBERG, H., STRANNEFORS, T., SUNDQVIST, J. (2006): *Skill Needs Analysis. Manual*. Stockholm: Swedish National Labour Market Board.
- KLIMPLOVÁ, L. (2007): Švédská politika zaměstnanosti včera a dnes. In Mareš, P., Hofírek, O. (eds.). *Sociální reprodukce a integrace: ideály a meze*. Str. 101-118, 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Mezinárodní politologický ústav.
- MAREŠ, P.; HOFÍREK, O. (2007): *Sociální reprodukce a integrace: ideály a meze: sborník z konference*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Mezinárodní politologický ústav.
- Prameny:
- NSP – Národní soustava povolání (2014) *Centrální databáze kompetencí*. NSP, Praha, at: <http://kompetence.nsp.cz/napoveda.aspx>.

*Text vznikl za podpory ESF v rámci projektu OP LZZ Aktivní matching: Strategická podpora poradenství na pracovním trhu (OP LZZ/5.1/77/00400).*

# VYBRANÉ ASPEKTY NEZAMESTNANOSTI KOŠICKÉHO SAMOSPRÁVNEHO KRAJA

**Marek Horváth**

Technická Univerzita v Košiciach, Ekonomická fakulta, Katedra regionálnych vied  
a manažmentu, marek.horvath@kosice.sk

## **Selected aspects of unemployment in Selfgoverning region Košice**

*Labor market development is under constant scrutiny of professionals and public. Fluctuations in unemployment and their impact on society are the subject to numerous studies and analyses. The main objective of this paper is to provide on the basis of current data an overview of the current state of the structure and evolution of the regional labor market Košice Region (KSK) with a focus on possible disparities identification in KSK labor market development compared to the labor market of Eastern Slovakia and the labor market as a whole in the period 2000 - 2013 based on selected areas of the labor market.*

*Key words: unemployment disparities, KSK, labour market*

## **ÚVOD**

Vývoj na trhu práce je pod neustálym drobnohl'adom odbornej ako aj laickej verejnosti. Výkyvy v miere nezamestnanosti a ich dopady na spoločnosť sú predmetom mnohých štúdií a analýz.

Regionálny trh práce možno charakterizovať prostredníctvom širokého spektra definícií (Goodman, 1970; Smart, 1974; Ball, 1980; Fischer a Nijkamp, 1987; Coombes, 1995 In: Bezák, 2001) akceptujúcich rôzne stránky a špecifické podmienky daného pojmu. Ako uvádza Bezák (2001), za regionálny trh práce možno považovať územie, v ktorom sa rozhodujúca väčšina reálnych i potenciálnych tokov za prácou realizuje vo vnútri jeho hraníc a toky smerujúce cez hranice daného územia nie sú významné.

Empirické prístupy (Smart, 1974; Coombes et al., 1982; Coombes a Openshaw, 1982; Coombes et al., 1985,1986; Eurostat, 1992; Coombes, 1995 In: Bezák, 2001) vychádzajú z predpokladu, že regionálne trhy práce (uvádzané aj pod pojmom labour market regions, local labour market areas, employment zones alebo travel-to-work areas) by mali spĺňať niekoľko kritických požiadaviek, ku ktorým možno zaradiť: požiadavku vnútornej koherencie a vonkajšej uzavretosti regiónu vo vzťahu k pohybu za prácou, požiadavku priestorovej kontinuity, minimálnej veľkosti, kompaktnosti a vzájomnej disjunkcie.

Úroveň rozvoja regionálneho trhu práce i rozdiely medzi územnými celkami možno hodnotiť prostredníctvom ukazovateľov, ku ktorým tak v podmienkach SR i v širšom kontexte Európy možno zaradiť indikátory ekonomické a sociálne. Do uvedených skupín možno podľa Slobodu (2006) a Blažeka (1999) zaradiť ukazovateľ nezamestnanosti resp. zamestnanosti, mieru nezamestnanosti resp. mieru zamestnanosti, výšku hrubého domáceho produktu (zväčša na obyvateľa (per capita) v parite kúpnej sily (PPS)) alebo výšku



priemerných (reálnych) miezd). Székely (2001) uvádza, že domáci autori i zahraniční autori (Rajčáková, 1998; Székely, 1999; Brhlovič, 1994; Ochotnický et al., 1995) skúmajú dynamiku a regionálnu variabilitu nezamestnanosti prostredníctvom celkového počtu nezamestnaných a miery nezamestnanosti prostredníctvom regionálne diferencovaných tokov (teda prítok a odtok do/zo skupiny evidovaných uchádzačov o zamestnanie v regióne).

Ukazovateľ miery nezamestnanosti sa na Slovensku sleduje dvomi rôznymi metodikami. Štatistický úrad SR (ŠÚ SR) vychádza z údajov na báze výberového zisťovania pracovných síl. Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny (ÚPSVR) vychádza z údajov založených na evidencii disponibilných nezamestnaných. Štatisticky zisťovaná a evidovaná nezamestnanosť sú teda založené na odlišných konceptoch definície a merania nezamestnanosti (Sloboda, 2006). Odlišnosti medzi metodikami sú evidentné, a preto existujú rozdielne názory na vhodnosť a presnosť oboch uvedených metodík.

Odborná literatúra i empirické štúdie v oblasti regionálnej nezamestnanosti, determinantov nezamestnanosti a najmä priestorovej rozdielnosti miery nezamestnanosti v rámci krajiny sú relatívne obmedzené, čo do počtu výskumov, čo je spôsobené najmä problémom v podobe dostupnosti potrebných údajov. Za historicky najstaršiu štúdiu v oblasti rozdielnosti mier nezamestnanosti tak medzi štátom a regiónmi, ako aj medzi jednotlivými regiónmi možno považovať štúdiu Marstona (1985), v ktorej formuloval hypotézu, že pokiaľ je dopyt po práci v jednom z geografických regiónov vyššia než v iných regiónoch, potom by sa miera nezamestnanosti mala znížiť nielen v danom regióne, ale aj v ostatných, a to pomocou voľnej migrácie. Pokiaľ však naďalej zostáva rozdielnosť v nezamestnanosti, je tak zapríčinené osobnými preferenciami jednotlivcov zostať v regióne s vyššou nezamestnanosťou.

V podmienkach Slovenskej republiky sa venovali regionálnym disparitám na trhu práce venovali najmä geografická komunita (Matlovič a Matlovičová, 2011, Michálek a Podolák 2011, Bezák, 1994, 1995, 2001; Rajčáková, 1998; Székely, 1997, 1999, 2001) a ekonómovia (Hric et.al, 2005, Brhlovič 1994, Ochotnický et al. 1995, Kuchař a Vaska, 2014) ako aj inštitúcie a organizácie UPSVR, ŠÚ SR alebo IZ.

Spektrum používaných metód merania priestorových či regionálnych disparít, najmä sociálno-ekonomických rozdielov regiónov, je veľmi rozsiahle. Výber metódy, resp. spôsobu merania, závisí od viacerých faktorov, a to najmä od sledovaného cieľa, skúmaného javu, nárokov na presnosť výsledkov a od existujúcich dát. Michálek (2012) metódy merania klasifikuje podľa viacerých aspektov, a to podľa matematickej náročnosti (jednoduché a komplikované metódy), času (statické a dynamické indexy), výpovednej hodnoty (deterministické a stochastické), vecného hľadiska (jednorozmerné (parciálne) a viacrozmerné (integrované)), počtu regiónov zahrnutých v skúmaní (biregionálne a multiregionálne), aspektu závislosti na rozdelení dát (parametrické a neparametrické), aspektu vývojového hodnotenia (konvergenčné a divergenčné), až po modely regionálnych disparít. Medzi jednoduchšie štatistické indexy merania regionálnych disparít patria miery priestorovej polarizácie, rozsah (pomer) dátového súboru, štandardná odchýlka a variačný koeficient (v SR použitý v práci zameranej na hodnotenie vývoja regionálnych disparít Matlovič et al. (2008) alebo Matlovič a Matlovičová (2011). V zahraničnej literatúre sa možno pri hodnotení rozdielností využíva metóda konvergenencie (Salla-i-Martin, 1996) a metóda neurónových sietí (Sloboda, 2006).

## CIEĽ A METÓDA

Hlavným cieľom príspevku je poskytnúť na základe aktuálnych údajov prehľad súčasného stavu štruktúry a vývoja regionálneho trhu práce Košického samosprávneho kraja (KSK) so zameraním na identifikáciu disparít vo vývoji na trhu práce KSK v porovnaní s trhom práce východného Slovenska a trhom práce SR ako celkom v období 2000–2013 na základe vybraných oblastí trhu práce: ekonomicky aktívne obyvateľstvo, počet zamestnaných, počet nezamestnaných, nezamestnanosť podľa hlavných stupňov dosiahnutého vzdelania a nezamestnanosť absolventov a mladistvých.

Zdrojové údaje pre uskutočnenú analýzu predstavujú sekundárne zdroje v rokoch 2000–2013 získané z existujúcich dokumentov na regionálnej a celoštátnej úrovni - Štatistického úradu SR (ŠÚ SR), Úradu práce, sociálnych vecí a rodiny SR (ÚPSVaR), Úradu informácií a prognóz školstva (ÚIPŠ), Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu SR (MŠVVaŠ) a Programu hospodárskeho a sociálneho rozvoja Košického samosprávneho kraja (PHSR KSK).

Metodológia príspevku sa opiera o demografickú analýzu a štruktúru zamestnanosti v KSK podľa veľkosti, sektora, miesta aktivity, regionálnej štatistiky práce, štruktúru uchádzačov o zamestnanie podľa vzdelania, veku, dĺžky evidencie, profesie a pod.

Pre analýzu disparít vývoja trhu práce KSK sú v príspevku k testovaniu stanovených hypotéz použité metódy a nástroje vyššej štatistiky. Cieľom je overiť predpoklad homogénneho vývoja trhu práce KSK v porovnaní s trhom práce východného Slovenska a predpoklad homogénneho vývoja trhu práce KSK v porovnaní s trhom práce SR na základe vybraných charakteristík v období 2000–2013.

Relevantné časové rady slúžiace na testovanie stanovených hypotéz v analýze sú podrobené testovaniu predpokladu normality pomocou Q-Q plotu. Výber neparametrických testov (namiesto t-testu resp. Aspin-Welchovho testu) podmienili dve skutočnosti, a to overenie predpokladu normality (ani v jenom prípade, čo je vzhľadom na veľkosť vzorky očakávané, nebola potvrdená normalita časových radov) a samotná veľkosť vzorky (do 50 pozorovaní).

Pre účely testovania bol na základe uvedených skutočností zvolený Kruskal Wallisov test prípadne pre overenie aj Jonckheere-Terpstra test. Všetky štatistické testy a spracovanie údajov boli uskutočnené prostredníctvom programu SPSS.

## VÝSLEDKY ANALÝZY DISPARÍT VÝVOJA TRHU PRÁCE KSK V POROVNANÍ S TRHOM PRÁCE SR A VÝCHODNÉHO SLOVENSKA

### **Analýza rozdielov v ekonomicky aktívnom obyvateľstve**

Prvý overovaný predpoklad je, či existujú štatisticky významné rozdiely vo vývoji ekonomicky aktívneho obyvateľstva KSK v porovnaní s východným Slovenskom a so SR. Výsledky Kruskal Wallisovho testu a pre overenie aj výsledky Jonckheere-Terpstra testu sú zobrazené v tabuľke 1.

**Tabuľka 1:** Testovanie disparít v ekonomicky aktívnom obyvateľstve

<b>Test Statistics<sup>a,b</sup></b>	
	EA
Chi-Square	36,471
Df	2
Asymp. Sig.	,000
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: V1	
<b>Jonckheere-Terpstra Test<sup>a</sup></b>	
	EA
Number of Levels in V1	3
N	42
Observed J-T Statistic	196,000
Mean J-T Statistic	294,000
Std. Deviation of J-T Statistic	43,336
Std. J-T Statistic	-2,261
Asymp. Sig. (2-tailed)	,024
a. Grouping Variable: V1	

Zdroj: vlastné spracovanie v programe SPSS

Na základe testu sa na hladine významnosti 0,05% podarilo v prípade oboch testov nulovú hypotézu o rovnosti mediánov jednotlivých vzoriek zamietnuť, to znamená, že aspoň medzi jednou dvojicou vzoriek existuje štatisticky významný rozdiel. V prípade analyzovaných skupín bol sekvenčne potvrdený predpoklad rozdielnosti u všetkých troch skupín.

#### **Analýza rozdielov v počte pracujúcich**

Druhým overovaným predpokladom je predpoklad, či existujú štatisticky významné rozdiely vo vývoji počtu pracujúceho obyvateľstva KSK v porovnaní s východným Slovenskom a so SR. Tabuľka 2 uvádza výsledky testovania pomocou uvedených testov (Kruskal Wallisov test a Jonckheere-Terpstra test).

Podobne ako v predchádzajúcom prípade aj v prípade porovnania KSK, východného Slovenska a SR ako celku bol identifikovaný štatisticky významný rozdiel mediánov počtu pracujúcich v daných vzorkách. Pri párovej analýze dvojíc vzoriek sa v oboch prípadoch (KSK vs. SR, KSK vs. východné Slovensko) potvrdili významný disparity. Rozdiely identifikované v tomto prípade môžu byť považované za výraznejšie, keďže pri párových analýzách nulová hypotéza bola zamietnutá už na hladine významnosti 0,01%.

#### **Analýza rozdielov v počte nezamestnaných**

V ďalej časti analýzy je identifikovaný štatisticky významný rozdiel vo vývoji počtu nezamestnaných regiónu KSK v porovnaní s vývojom za východné Slovensko a SR ako celok. Vzhľadom na charakteristiku súboru údajov bol použitý už uvedený neparametrický

**Tabuľka 2:** Testovanie disparít v počet pracujúcich

<b>Test Statistics<sup>a,b</sup></b>	
	P
Chi-Square	36,465
df	2
Asymp. Sig.	,000
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: V1	
<b>Jonckheere-Terpstra Test<sup>a</sup></b>	
	P
Number of Levels in V1	3
N	42
Observed J-T Statistic	196,000
Mean J-T Statistic	294,000
Std. Deviation of J-T Statistic	43,340
Std. J-T Statistic	-2,261
Asymp. Sig. (2-tailed)	,024
a. Grouping Variable: V1	

Zdroj: vlastné spracovanie v programe SPSS

**Tabuľka 3:** Testovanie disparít v počet nezamestnaných

<b>Test Statistics<sup>a,b</sup></b>	
	N
Chi-Square	36,465
df	2
Asymp. Sig.	,000
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: V1	
<b>Jonckheere-Terpstra Test<sup>a</sup></b>	
	N
Number of Levels in V1	3
N	42
Observed J-T Statistic	196,000
Mean J-T Statistic	294,000
Std. Deviation of J-T Statistic	43,340
Std. J-T Statistic	-2,261
Asymp. Sig. (2-tailed)	,024
a. Grouping Variable: V1	

Zdroj: vlastné spracovanie v programe SPSS

test Kruskal Wallis s tzv. grouping premennou reprezentujúcou úroveň NUTS (I-III). Výsledky testu sú zobrazené v tabuľke 3.

Vývoj v oblasti nezamestnanosti poukazuje na výrazné rozdiely medzi jednotlivými analyzovanými vzorkami podobne ako tomu bolo v predchádzajúcom prípade. Rozdiely medzi vzorkami v párovom porovnaní sú štatisticky významné už na hladine významnosti 0,01 %.

Spoločným znakom pre všetky tri oblasti štruktúry obyvateľstva sú identické hodnoty testovacích štatistík ako aj hodnôt mediánov. Táto skutočnosť je spôsobená charakterom neparametrického testu, ktorý pracuje iba s poradiami hodnôt nie s hodnotami samotnými, čo v tomto prípade naznačuje, že sa poradie premenných za sledované obdobie nemenilo.

#### **Analýza rozdielov v nezamestnanosti podľa najvyššieho dosiahnutého vzdelania v KSK**

Ďalším cieľom bolo overenie predpokladu, či existujú štatisticky významné rozdiely vo vývoji nezamestnanosti podľa najvyššieho dosiahnutého vzdelania medzi KSK, východným Slovenskom a SR ako celkom za uvažované obdobie 2000-2013. Podobne ako v predchádzajúcich prípadoch, boli z dôvodu malých vzoriek a nedodržania normality súborov využité neparametrické testy (Kruskal Wallisov test a Jonckheere – Terpstra test na potvrdenie). V rámci analýzy bola nezamestnanosť analyzovaná pre štyri úrovne dosiahnutého vzdelania: N\_BEZ – bez vzdelania a základné vzdelanie, N\_NSS - nižšie stredné vzdelanie, N\_USS – úplné stredoškolské vzdelanie a N\_VS – vysokoškolské vzdelanie. Výsledky testovania sú uvedené v tabuľke 4.

**Tabuľka 4:** Testovanie disparít v nezamestnanosti podľa najvyššieho dosiahnutého vzdelania

<b>Test Statistics<sup>a,b</sup></b>				
	N_BEZ	N_NSS	N_USS	N_VS
Chi-Square	36,468	35,209	35,386	29,309
df	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000
a. Kruskal Wallis Test				
b. Grouping Variable: V1				
<b>Jonckheere-Terpstra Test<sup>a</sup></b>				
	N_BEZ	N_NSS	N_USS	N_VS
Number of Levels in V1	3	3	3	3
N	42	42	42	42
Observed J-T Statistic	196,000	189,000	190,000	173,000
Mean J-T Statistic	294,000	294,000	294,000	294,000
Std. Deviation of J-T Statistic	43,338	43,340	43,338	43,317
Std. J-T Statistic	-2,261	-2,423	-2,400	-2,793
Asymp. Sig. (2-tailed)	,024	,015	,016	,005
a. Grouping Variable: V1				

Zdroj: vlastné spracovanie v programe SPSS

Výsledky oboch testov zamietajú nulové hypotézy o rovnosti mediánov. Vo všetkých skupinách existujú štatisticky významné rozdiely. Pri pohľade na Jonckheerov test sú p-hodnoty odlišné od K-W testu a s rastúcim „stupňom“ dosiahnutého vzdelania sa znižujú. Nepriamo možno predpokladať, že sa rozdiely so zvyšujúcim sa stupňom vzdelania medzi analyzovanými skupinami prehlbujú.

Pri párovej analýze KSK a ostatných oblastí boli všetky p hodnoty menšie ako hladina významnosti 0,01% čo poukazuje na významné rozdiely vo vývoji nezamestnanosti podľa úrovne najvyššieho dosiahnutého vzdelania.

Z uskutočnenej analýzy možno odvodiť predpoklad, že vo vývoji na trhu práce KSK a vývoji na trhu práce tak SR ako celku, ako aj východného Slovenska existujú signifikantné disparity.

### **Analýza nezamestnanosti absolventov a mladých ľudí**

Často diskutovaným problémom je nezamestnanosť absolventov a najmä absolventov vysokých škôl. Celkový počet evidovaných nezamestnaných absolventov škôl mal počas celého sledovaného obdobia rastúci charakter ako v prípade priemeru SR tak aj v prípade regionálnych dát. Pri sledovaní podielu absolventov na celkovom evidovanom počte nezamestnaných v prípade KSK sú hodnoty voči hodnotám za SR v sledovanom období v priemere o 1,4% nižšie. Podiel nezamestnaných absolventov kraja na celkovom počte UoZ sa v roku 2012 oproti roku 2008 zvýšil o 1%. Pri analýze nezamestnanosti absolventov škôl sa nezamestnanosť z hodnoty 0,86% v roku 2008 zvýšila na 1,41% v roku 2012.

Táto časť analýzy je venovaná identifikácii disparít v nezamestnanosti absolventov a mladých ľudí medzi KSK, východným Slovenskom a SR ako celkom. Použitá metodológia je obdobná ako v predchádzajúcich analýzach. Oba testy generovali rovnaké výsledky, a preto sú pre stručnosť uvedené v tabuľke 5 výsledky len pre Jonckheere – Terpstra test.

**Tabuľka 5:** Testovanie disparít absolventov a mladých ľudí

<b>Jonckheere-Terpstra Test<sup>a</sup></b>		
	UoZ_ABS	UoZ_ML
Number of Levels in V1	3	3
N	39	39
Observed J-T Statistic	168,000	22,000
Mean J-T Statistic	253,500	253,500
Std. Deviation of J-T Statistic	38,819	38,819
Std. J-T Statistic	-2,203	-5,964
Asymp. Sig. (2-tailed)	,028	,000
a. Grouping Variable: V1		

Zdroj: vlastné spracovanie v programe SPSS

Podobne ako v prípade predchádzajúcich analýz, aj v prípade testovania nezamestnanosti absolventov a mladých ľudí boli identifikované významné rozdiely. Párová analýza poukazuje na významné rozdiely v oboch premenných pre všetky sledované skupiny.

Z uskutočnenej analýzy možno odvodiť predpoklad, že vo vývoji na trhu práce KSK a vývoji na trhu práce tak SR ako celku, ako aj Východného Slovenska existujú signifikantné disparity.

## ZÁVER

Príspevok prezentuje čiastočné výsledky štúdie regionálneho trhu práce Košického samosprávneho kraja za sledované obdobie rokov 2008-2012, vychádzajúc z dostupných údajových základní ŠÚ SR, ÚPSVaR, ÚIPŠ a iných relevantných dostupných zdrojov. Analýza je zameraná na identifikáciu disparít trhu práce KSK v porovnaní s východným Slovenskom a SR ako celkom.

Analytická časť príspevku prezentuje výsledky analýzy vývoja na trhu práce KSK v porovnaní so SR a východným Slovenskom prostredníctvom identifikácie štatisticky významných rozdielov v časových radách vybraných charakteristík trhu práce na údajovej základni obdobia 2000–2013.

Výsledky uskutočnenej analýzy poukazujú na vysokú mieru disparít vo všetkých sledovaných oblastiach trhu práce. Analýzou bol vyvrátený predpoklad homogénneho vývoja ekonomicky aktívneho obyvateľstva, pracujúceho obyvateľstva a počtu nezamestnaných KSK v porovnaní s oblasťou východného Slovenska, ako aj v porovnaní so SR. Rovnako existujú štatisticky signifikantné rozdiely v nezamestnanosti podľa úrovne najvyššieho dosiahnutého vzdelania za sledované obdobie.

Dôvodom existujúcich disparít, môže byť rozdielne uplatňovanie aktívnej politiky trhu práce, rozdielov v dopyte po pracovnej sile ako aj demografickej predispozície Košického samosprávneho kraja.

Z dôvodu existencie disparít v uvedených ukazovateľoch trhu práce je pre KSK a jej aktívnu a pasívnu politiku zamestnanosti potrebné zohľadniť špecifickosť kraja, ktorá disparity spôsobuje a zvážiť efektívnosť použitia „univerzálnych“ nástrojov aktívnej politiky zamestnanosti. Hlbšie príčiny nezamestnanosti Košického samosprávneho kraja ako aj ďalších disparít v jej štruktúre pre okresy kraja môžu byť predmetom ďalšieho skúmania.

## LITERATÚRA

- BEZÁK, A. (1994): Regionálne diferencie v úrovni nezamestnanosti na Slovensku v rokoch 1991-1993. *Geografické informácie* 3, 4-10.
- BEZÁK, A. (1995): Vzťah medzi vývojom regionálnej a republikovej úrovne nezamestnanosti na Slovensku v rokoch 1991-1994. *Geographia Slovaca* 10, 15-23.
- BEZÁK, A. (2001): O regionálnych trhoch práce, nových krajoch a tokoch nezamestnaných. *Geografický časopis* 53, 4, 295-305.
- BLAŽEK, J. (1999): Regional Development and Regional Policy in Central East European Countries in the Perspective of the EU Enlargement. In: Hampl, M. (Ed.): *Geography of Societal Transformation in the Czech Republic*, Prague, Department of Social Geography and Regional Development, Charles University, s. 181-207.
- BRHLOVIC, G. (1994): Analýza vývoja zamestnanosti a nezamestnanosti v rokoch 1990-1993 v Slovenskej republike. *Ekonomický časopis* 42, 842-857.

- CESTNA DABANKA-CDB. (2013): *Medzinárodné koridory*. [Online]. Dostupné na: <http://www.cdb.sk/sk/Cestna-siet-SR/Medzinarodne-tahy/Pan-Europske-koridory-TEN-T.alej>.
- HRIC P. a kol. (2005): Analýza regionálneho trhu práce v Košickom samosprávnom kraji. Košický samosprávny kraj. [Online]. Získané:2014-09-02 Dostupné na: [http://web.vucke.sk/files/dokumenty/pub/regionalny\\_rozvoj/investicne\\_prostredie/analyza\\_trhu\\_prace.pdf](http://web.vucke.sk/files/dokumenty/pub/regionalny_rozvoj/investicne_prostredie/analyza_trhu_prace.pdf).
- KUCHAŘ, P., VASKA, L. (2014): *Regionálne aspekty nezamestnanosti v Českej republike a na Slovensku*. Bratislava: IRIS – Vydavateľstvo a tlač, s. r. o.
- MATLOVIČ, R., KLAMÁR, R., MATLOVIČOVÁ, K. (2008): Vývoj regionálnych disparít začiatkom 21. storočia na Slovensku vo svetle vybraných indikátorov. *Regionální studia* 2, 2-13.
- MATLOVIČ, R., MATLOVIČOVÁ, K. (2011): Regionálne disparity a ich riešenie na Slovensku v rozličných kontextoch. *Acta Facultatis Studiorum Humanitatis et Naturae Universitatis Prešovensis. Folia Geographica* 53, 18, 8-87.
- MARSTON, S. T. (1985): Two Views of the Geographical Distribution of Unemployment. *The Quarterly Journal of Economics*, Sv. 100, 1, 57-79.
- MICHÁLEK, A. (2012): Vybrané metódy merania regionálnych disparít. *Geografický časopis* 64, 3, 219-235.
- MICHÁLEK, A., PODOLÁK, P. (2011): Impact of key socio-economic disparities on migration in Slovakia. Economic diversification vs. traditional pattern. *European Spatial Research and Policy* 18, 71-87.
- OCHOTNICKÝ, P. et al. (1995): Analýza trhu práce Slovenskej republiky. Bratislava: Konfederácia odborových zväzov.
- RAJCÁKOVÁ, E. (1998): Postavenie vybraných sociálnych skupín obyvateľstva na trhu práce SR. *Acta Facultatis Rerum Naturalium Universitatis Comenianae Geographica* 41, 97-111.
- SALA-I-MARTIN, X. (1996): Regional cohesion: Evidence and theories of regional growth and convergence. *European Economic Review* 40, 1325-1352.
- SLOBODA, D. (2006): Slovensko a regionálne rozdiely. Teórie, regióny, indikátory, metódy. Bratislava: Konzervatívny inštitút M. R. Štefánika.
- SZÉKELY, V. (1997): Priestorové trhy práce: všeobecný úvod do problému a príkladová štúdia zo západného Slovenska. *Geographia Slovaca* 12, 163-173.
- SZÉKELY, V. (1999): Regionalne zrožnicowanie bezrobocia na terytorium Slowacji oraz w rejonach przygranicznych w latach 1997-1998. Wydział Ekonomiczny Filii Uniwersytetu Marii Curie-Sklodowskiej w Rzeszowie, Rozprawy i monografie wydziału ekonomicznego, 18, 489-509.
- SZÉKELY, V. (2001): Časovo-priestorová diferenciacia nezamestnanosti a jej tokov na Slovensku v rokoch 1997-1999. *Geografický časopis* 53, 147-170.



# VÝZNAM PRIAMYCH ZAHRANIČNÝCH INVESTÍCIÍ V ROZVOJI REGIÓNOV SLOVENSKEJ REPUBLIKY

**Zuzana Hrabovská**

Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy, Katedra ekonomiky  
a riadenia verejnej správy, zuzana.hrabovska1@upjs.sk

## *The importance of foreign direct investment in the regional development in the Slovak republic*

*The foreign direct investment can be considered as one of the factors that causes positive effects on the economic development of the host region. Foreign investments are for the host country in particular, additional sources of capital in qualitative and quantitative terms, and we can also find an important influence of the FDI in the growth and efficiency of the economy of the host country respectively region. Impact of foreign direct investment leads to greater industry concentration, increases the use of marketing practices and technological and capital intensive production. The dominant aim of the paper is to highlight the regional and territorial foreign direct investment at the level of NUTS 3 regions in the Slovak Republic. The focus is mainly on finding relationship and causation with selected indicators to assess the level of economic development of regions.*

*Key words: foreign direct investments, regional development, Slovak republic*

## ÚVOD

Priame zahraničné investície predstavujú významný faktor rozvoja regiónov v celosvetovom meradle. Sú považované za významný ekonomický fenomén, ktorému je v súvislosti s globalizačnými tendenciami národných ekonomík, venovaná čoraz väčšia pozornosť. Priame zahraničné investície majú vplyv nielen na celkový produkt danej krajiny, ale často spolu s priamymi zahraničnými investíciami prichádzajú do národných ekonomík aj nové technológie a dochádza nepriamo aj k podpore malých a stredných podnikov, ktoré sú subdodávateľmi podnikov s integrovanými priamymi zahraničnými investíciami. Vstup Slovenskej republiky do Európskej únie so sebou priniesol možnosť realizovať ekonomické operácie nielen na úrovni štátu, ale aj na medzinárodnej úrovni. Prostredníctvom vytvorenia priestoru, v ktorom je voľný pohyb tovarov, služieb, ľudí a kapitálu je umožnené štátom realizovať aj také ekonomické aktivity, ktoré by bez týchto tzv. štyroch slobôd boli obmedzené. Práve priame zahraničné investície sú považované za významný nástroj rozvoja regiónov prostredníctvom zahraničných aktérov.

## CIEĽ A METODIKA PRÍSPEVKU

Cieľom predkladaného príspevku je na základe dostupných sekundárnych údajov z Národnej banky Slovenska a Štatistického úradu SR poukázať na regionálne smerovanie

priamych zahraničných investícií na úrovni regiónov NUTS 3 v Slovenskej republike. Okrem načrtnutia regionálnej diferenciácie v objeme prílevu priamych zahraničných investícií do regiónov Slovenskej republiky je dôraz kladený aj na hľadanie vzťahových a príčinných súvislostí s vybranými ukazovateľmi hodnotenia úrovne ekonomického rozvoja regiónov. Vzhľadom k obmedzenému rozsahu príspevku bola ako ukazovateľ hodnotenia úrovne rozvoja regiónov zvolená percentuálna miera nezamestnanosti v regiónoch NUTS3 SR. Hodnotené bolo obdobie rokov 2008 – 2012.

## **CHARAKTERISTIKA A VÝZNAM PRIAMYCH ZAHRANIČNÝCH INVESTÍCIÍ V ROZVOJI REGIÓNOV**

Podniky v rámci regiónov stoja pred rozhodnutiami, ktoré súvisia s využitím možnosti pre umiestnenie svojich aktivít do oblasti s najlepšimi východiskovými podmienkami, t.j. najlepším podnikateľským prostredím, ktoré by odrážalo ich špecifické potreby. Alokácia technológií, či podpora formou investícií naberá na význame aj na globálnej úrovni (Vaľovská, Sedláková, 2013). Priame zahraničné investície (ďalej PZI) sú významným faktorom pre rozvoj jednotlivých ekonomík. Národná banka Slovenska definuje priame zahraničné investície ako kategóriu medzinárodných investícií, ktorá vyjadruje zámer subjektu, ktorý je rezidentom jednej ekonomiky, označujeme ho ako priamy investor, získať trvalý podiel v podniku so sídlom v inej ekonomike, teda v podniku priamej investície. Trvalým podielom rozumieme existenciu dlhodobého vzťahu medzi priamym investorom a podnikom priamej investície (NBS, 2009).

Priame zahraničné investície umiestňuje investor v zahraničí za účelom získania kontroly nad podnikom, do ktorého investuje spravidla na dlhodobom základe. Môžeme povedať, že investor sa takto podieľa nielen na zisku firmy, ale aj na jej vlastníctve, a to tak, že ju môže ovládať, kontrolovať alebo riadiť (Dúbravská, 2011).

Medzinárodný menový fond definuje PZI ako investície, ktoré zabezpečujú kontrolu nad 25 % účastinného kapitálu spoločnosti. Túto zásadu však nedodržia všetky krajiny. Napr. v USA stačí vlastniť 10% účastinného kapitálu spoločnosti, ak to zaistí dostatočne silný vplyv na existujúcu spoločnosť. V podmienkach Slovenskej republiky môžeme hovoriť o vlastníckom podiele nad 10 % (Táncošová, 2004).

Motívy, ktoré vedú investorov investovať v zahraničí sú rôznorodé. Za hlavné motívy možno považovať možnosť využitia lacnejších vstupov (surovín, pracovnej sily), nižšie náklady vyplývajúce zo zahraničného obchodu (dopravné náklady, colné bariéry), výhodnejšie daňové podmienky, možnosť zníženia kurzového rizika, výhodnejšie bezpečnostné, zdravotné alebo ekologické podmienky. Vo všeobecnosti sa v súvislosti s priamymi zahraničnými investíciami uvádzajú tri druhy motívov firiem pre investície v zahraničí: hľadanie nových trhov, využitie výhody v podobe nízkych nákladov na pracovnú silu a hľadanie strategických aktív (Hečková, Chapčáková, 2012, s. 106).

Priame zahraničné investície majú vplyv na rôzne ekonomické, sociálne či politické javy nielen v hostiteľskej krajine, ale aj v krajine investora. Môžu pôsobiť pozitívne, negatívne, okamžite alebo s neskorším účinkom. V ekonomickej literatúre sú charakterizované efekty PZI najmä na tvorbu národného dôchodku, na stav obchodnej

a platobnej bilanciu, na hospodársku štruktúru, na mieru zamestnanosti resp. nezamestnanosti, na prílev nových technológií ako aj rôzne sociálne a politické aspekty.

Zahraničné investície sú pre hostiteľskú krajinu doplnkovým zdrojom kapitálu z kvalitatívneho aj kvantitatívneho hľadiska, na základe čoho ovplyvňujú rast a efektívnosť ekonomiky hostiteľskej krajiny. Dochádza k väčšej priemyselnej koncentrácii, intenzívnejšie sa využívajú marketingové postupy, narastá technologická a kapitálová náročnosť výroby. Podniky so zahraničnou účasťou môžu vytláčať z trhu konkurenčné miestne podniky. Zlepšuje sa prístup ku kapitálu na medzinárodných kapitálových trhoch, lokálny kapitál môže byť využitý v projektoch, pre ktoré by boli domáce fondy nepostačujúce.

Efekt vplyvu priamych zahraničných investícií na zamestnanosť závisí od toho, či domáci priemysel nahrádza (alebo nenahrádza) zahraničný kapitál, od druhu výroby a možnosti financovania hospodárskych aktivít inými spôsobmi. Pozitívnym efektom PZI je zvyšovanie odbornej úrovne pracovnej sily, ktorá pracuje s modernejšou technológiou ako aj rast pracovná morálka.

Pozitívnym je aj multiplikačný efekt pôsobiaci na ďalšie domáce podniky, ktoré kvôli zvýšenému dopytu po výrobných faktoroch vytvárajú nové pracovné miesta. Negatívom vstupu zahraničného investora môže byť zvýšená konkurencia na trhu pracovných síl pre firmy hostiteľskej krajiny, z dôvodu, že zahraničné firmy ponúkajú lákavejšie pracovné a platobné podmienky ako domáce podnikateľské subjekty. Okrem toho môže byť ohrozená stabilita zamestnania v zahraničnej firme, keďže zahraničný investor môže presunúť svoj kapitál (a celú podnikateľskú činnosť) do inej lokality s výhodnejšími podmienkami. Oblasť strednej a východnej Európy je z hľadiska budúcich vyhliadok zahraničných investorov posudzovaná vcelku priaznivo, aj keď sa objavujú upozornenia na riziko oslabovania nákladovej výhody v prospech vzdialenejších východných a južných (menej rozvinutých) susedov (Hečková, 2010, s. 127).

## **PRIAME ZAHRANIČNÉ INVESTÍCIE V SLOVENSKEJ REPUBLIKE**

Pri porovnávaní prílevu PZI do regiónov SR je potrebné zohľadňovať všetky tri zložky priamych zahraničných investícií v zmysle metodiky ich vykazovania NBS (majetková účasť, reinvestovaný zisk, ostatný kapitál). V dostupných číselných údajoch sú vykazované aj záporné hodnoty zložky ostatný kapitál (resp. aj ukazovateľa PZI celkom), čo v zmysle metodiky mohlo byť spôsobené tým, že priamy zahraničný investor predal celú alebo časť majetkovej účasti držanú podnikom priamej investície tretej strane alebo podnik priamej investície kúpil späť svoj podiel od priameho investora a tým redukoval alebo eliminoval jeho účasť na imaní podniku.

Reinvestovaný zisk je podiel zahraničných investorov na zisku spoločnosti, ktorý nie je vyplatený vo forme dividend a zostáva na účtoch materskej krajiny. Záporná hodnota v prípade prílevu ostatného kapitálu vznikne vtedy, ak sú pohľadávky voči priamemu investorovi a zriaďovateľovi organizačnej zložky cudzozemca v tuzemsku vyššie ako záväzky voči priamemu zahraničnému investorovi a zriaďovateľovi organizačnej zložky cudzozemca v tuzemsku.

Celkový objem prílevu priamych zahraničných investícií do Slovenskej republiky v sledovanom období rokov 2008 – 2012 zobrazuje tabuľka 1. Rámcovým zhodnotením

údajov uvedeným v tabuľke možno konštatovať, že vývoj objemu priamych zahraničných investícií v sledovanom období bol rôznorodý. K významnému poklesu objemu došlo v roku 2009, pričom v nasledujúcich rokoch 2010 a 2011 bol zaznamenaný pozitívny trend nárastu PZI (tabuľka 1).

**Tabuľka 6:** Prílev PZI do SR v rokoch 2008 – 2012 (v tis. EUR)

Rok	Majetková účasť	Reinvestovaný zisk	Ostatný kapitál	Celkom
2008	1 268 762,76	194 882,71	1 735 902,72	3 199 548,19
2009	1 455 727,94	51 500,30	-1 511 604,00	-4 375,76
2010	232 248,13	1 186 373,43	-82 372,00	1 336 249,56
2011	924 586,00	1 679 480,01	-92 592,00	2 511 474,01
2012	<b>1 006 054,00</b>	nedostupný údaj	nedostupný údaj	nedostupný údaj

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov NBS

Ekonomický vývoj krajín v rokoch 2008 a 2009 bol v celosvetovom meradle poznačený globálnou hospodárskou krízou. V roku 2008 sa začali objavovať problémy na medzinárodných finančných trhoch, ktoré v druhej polovici roku 2008 prerástli do globálnej finančnej krízy. Táto nepriaznivá situácia sa preniesla aj do reálnej ekonomiky, keď v roku 2009 došlo k celosvetovej hospodárskej recesii, ktorej sa nevyhlo ani Slovensko. Možno povedať, že za danej situácie sa aj firmy začali správať opatrnejšie, čo sa prejavilo aj vo výške globálnych tokov PZI. V rámci majetkovej účasti sa však prílev PZI v týchto dvoch obdobiach neznižil, práve naopak v roku 2009 SR zaznamenala zvýšenie prílevu PZI v rámci majetkovej účasti o 186 964,94 tis. EUR. Tento pozitívny jav naznačuje, že prílev PZI na Slovensko nekopíroval pokles tokov PZI na globálnej úrovni.

Iná situácia nastala v objeme celkového prílevu PZI na SR. V roku 2009 bol celkový prílev PZI vyjadrený v zápornej hodnote -4 375,76 tis. EUR. Táto skutočnosť bola spôsobená tým, že aj napriek zvyšujúcej sa majetkovej účasti a reinvestovaného zisku, časť ostatný kapitál bol vyjadrený v zápornej hodnote -1 511 604,00 tis. EUR. Záporná hodnota vznikla preto, že pohľadávky slovenských firiem voči zahraničnému investorovi boli vyššie ako záväzky voči priamemu zahraničnému investorovi. V časti Ostatný kapitál sa podľa metodiky NBS nachádzajú všetky úverové vzťahy subjektov so zahraničným vlastníctvom so svojimi materskými skupinami.

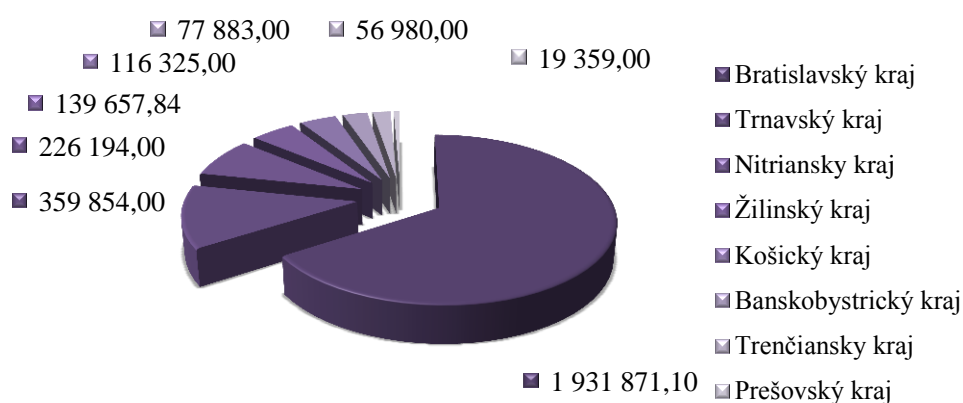
V období rokov 2010 až 2012 majú PZI, či už z pohľadu majetkovej účasti alebo celkového prílevu PZI stúpajúcu tendenciu, pričom rok 2009 bol z porovnávaných rokov jediným, ktorý v dôsledku globálnej finančnej krízy vykazoval zápornú hodnotu v celkového prílevu PZI.

## **REGIONÁLNE SMEROVANIE PZI V SLOVENSKEJ REPUBLIKE**

Slovenská republika sa vyznačuje dlhodobou regionálnou štruktúrou, ktorú možno zjednodušene charakterizovať ako bohatý juhozápad a chudobný severovýchod. Základnými črtami tejto charakteristiky je negatívny vývoj najmä ekonomickej situácie (a následne aj

sociálnej situácie) v relatívne zaostalejších regiónoch Slovenskej republiky, t. j. predovšetkým v Prešovskom a Banskobystrickom kraji, ktoré sa vyznačujú dlhodobo najvyššou vykazovanou mierou nezamestnanosti ako aj dlhodobo nízkymi hodnotami vytváraného hrubého domáceho produktu v porovnaní s najvyspelejším Bratislavským krajom, ale aj v porovnaní s celoslovenským priemerom.

Nasledujúci Graf 1 znázorňuje regionálne členenie prílevu majetkovej účasti ako dominantnej zložky PZI smerujúcich do jednotlivých samosprávnych krajov Slovenskej republiky (údaje v grafe 1 sú usporiadané zostupne od najvyššej hodnoty, ktorú dosahoval Bratislavský kraj).



Zdroj: vlastné spracovanie podľa NBS

**Graf 1:** Prílev PZI podľa majetkovej účasti do samosprávnych krajov SR v rokoch 2009-2012 (v tis. EUR)

Môžeme konštatovať, že najväčší prílev PZI bol v rámci majetkovej účasti do západného Slovenska (Bratislavský, Trnavský a Nitriansky kraj), ktorý v rámci majetkovej účasti v rokoch 2009 – 2012 bol vo výške 2 517 919,10 tis. EUR a v rámci celkového objemu majetkovej účasti vo výške 2 928 120,9 tis. EUR. Naopak najnižší záujem zahraničných investorov bol zistený na území Prešovského kraja, kde bolo investovaných len 19 359 tis. EUR v sledovanom období.

## VPLYV PZI NA NEZAMESTNANOSŤ V REGIÓNOCH SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Za nezamestnaných sa podľa metodiky výberového zisťovania pracovných síl považujú osoby vo veku od 15 do 74 rokov, ktoré v referenčnom týždni nemali žiadnu platenú prácu, v posledných štyroch týždňoch si aktívne hľadali prácu alebo si prácu našli a do zamestnania nastúpia najneskôr do troch mesiacov, sú schopné nastúpiť do práce najneskôr do dvoch týždňov.

Slovenská republika vykazovala v roku 2008 priemernú ročnú nezamestnanosť vo výške 9,6 %, čo bola druhá najvyššia priemernou ročnou mierou nezamestnanosti spomedzi krajín EÚ. V roku 2012 priemerná ročná nezamestnanosť v Slovenskej republiky vzrástla a dosahovala výšku 14 %, na základe čoho sa Slovensko stalo piatou krajinou s najvyššou

priemernou mierou nezamestnanosti s pomedzi krajín EÚ (ŠÚ SR). Údaje o vývoji nezamestnanosti v rokoch 2008 – 2012 v jednotlivých regiónoch boli získané získali z databázy RegDat Štatistického úradu SR a sú uvedené v tabuľke 2. Najpriaznivejšia situácia vo vývoji nezamestnanosti bola v Bratislavskom kraji, ktorý dlhodobo dosahuje najnižšiu mieru nezamestnanosti v porovnaní s ostatnými regiónmi Slovenskej republiky. Naopak situácia v Prešovskom a Banskobystrickom kraji je dlhodobo najnepriaznivejšia a miera nezamestnanosti v týchto regiónoch dosiahla v sledovanom období hodnoty vyššie ako 20 %.

**Tabuľka 7:** Miera nezamestnanosti v krajoch SR v rokoch 2008 – 2012 (v %)

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Bratislavský kraj</b>	2,27	4,36	4,63	5,41	5,72
<b>Trenčiansky kraj</b>	4,95	10,13	9,51	9,95	10,89
<b>Trnavský kraj</b>	4,29	8,37	8,17	8,88	9,43
<b>Nitriansky kraj</b>	7,41	11,72	11,76	13,27	14,08
<b>Žilinský kraj</b>	6,20	11,89	10,86	11,91	12,79
<b>Banskobystrický kraj</b>	14,25	19,19	18,86	19,83	20,81
<b>Prešovský kraj</b>	12,86	18,29	17,75	18,95	20,66
<b>Košický kraj</b>	13,50	17,30	16,78	18,76	19,58

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Štatistický úrad – Databáza RegDat, cit. 13. 3. 2014

Teórie PZI predpokladajú, že sa vo všeobecnosti očakáva pozitívny vplyv PZI na nezamestnanosť, teda že s rastom objemu PZI by malo dôjsť k poklesu nezamestnanosti.

Na zistenie tejto závislosti sme použili štatistickú metódu korelačnej analýzy, v ktorej tvorili vstupné údaje hodnoty majetkovej účasti priamych zahraničných investícií (tabuľka 3) za a miery nezamestnanosti za obdobie rokov 2009 – 2012.

Z korelačnej analýzy sme pre nedostupnosť údajov o príleve PZI do jednotlivých regiónov vylúčili rok 2008.

**Tabuľka 8:** Prílev majetkovej účasti PZI v regiónoch SR v rokoch 2009 – 2012 (v tis. EUR)

	2009	2010	2011	2012
<b>Bratislavský kraj</b>	1 112 162,10	-62 099,87	819 709,00	-21 034,00
<b>Trenčiansky kraj</b>	24 389,00	32 591,00	-9 021,00	-17 735,00
<b>Trnavský kraj</b>	93 769,00	93 077,00	158 975,00	14 033,00
<b>Nitriansky kraj</b>	124 489,00	58 766,00	-1 887,00	42 939,00
<b>Žilinský kraj</b>	10 934,84	128 723,00	-105 414,00	-2 965,00
<b>Banskobystrický kraj</b>	60 645,00	-33 269,00	17 238,00	-1 806,00
<b>Prešovský kraj</b>	8 308,00	1 908,00	5 303,00	3 840,00
<b>Košický kraj</b>	21 031,00	12 552,00	39 683,00	43 059,00

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov NBS

Pre zistenie sily závislosti medzi nezamestnanosťou v SR a prílevom PZI do Slovenskej republiky sme využili korelačnú analýzu. Analýza nepopisuje príčinnno-následný vzťah dvoch premenných, jej úlohou je vysvetliť, do akej miery jeden alebo viac javov vyvoláva účinok, teda výsledný jav na závisle premennú veličinu. Stupeň príčinnej závislosti popisuje koeficient determinácie. Výsledky korelačnej analýzy sú sumarizované v tabuľke 4. Korelačná analýza bola spracovaná s pomocou programu Excel.

**Tabuľka 9:** Výsledky korelačnej analýzy

	BA	TT	TN	NR	ZA	BB	PO	KE
<b>Koeficient korelácie <math>r_{xy}</math></b>	-0,37	-0,46	-0,75	-0,66	-0,60	-0,02	-0,05	0,98
<b>Koeficient determinácie (<math>r_{xy}</math>)<sup>2</sup> (v %)</b>	13,77	20,93	55,62	43,54	36,18	0,02	0,22	96,76

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov Štatistického úradu SR

Z výsledku korelačnej analýzy je zrejmé, že aj napriek pomerne nízkej miere vypovedacej schopnosti uskutočneného výpočtu (z dôvodu nedostupnosti relevantných údajov za dlhšie obdobie, ako aj zložitému mechanizmu pôsobenia komplexu faktorov na ukazovateľ miery nezamestnanosti) bolo vo väčšine samosprávnych krajov SR (okrem košického) zistené, že ak dôjde k poklesu objemu priamych zahraničných investícií, dôjde zároveň k nárastu miery nezamestnanosti (záporné hodnoty koeficientu korelácie). Na základe uskutočnenej korelačnej analýzy môžeme konštatovať, že v rámci Slovenskej republiky v jednotlivých regiónoch nie je rovnaký vzťah medzi premennými nezamestnanosť a prílev PZI. Silnú negatívnu závislosť, teda vzťah pohybujúci sa na intervale -1 až -0,5 vykazovali kraje Trenčiansky (-0,75), Nitriansky (-0,66) a Žilinský (-0,60). Stredne silnú závislosť pohybujúcu sa na intervale -0,5 až -0,3 sme zistili v Bratislavskom kraji (-0,37) a v Trnavskom kraji (-0,46). Triviálnu závislosť medzi nezamestnanosťou a prílevom PZI pohybujúcu sa na intervale -0,1 až 0,1 sme zistili v Prešovskom kraji (-0,5) a Banskobystrickom kraji (-0,2). Jediným krajom, ktorý vykazoval veľkú pozitívnu závislosť, ktorá sa pohybuje v intervale 0,5 až 1 bol Košický kraj (0,98). Opačná miera závislosti bola zistená v Košickom kraji, t. j. hodnota korelačného koeficientu 0,98 vypovedá o tom, že medzi skúmanými premennými existuje veľká pozitívna závislosť. Teda rast jednej veličiny spôsobuje nárast druhej veličiny. Koeficientom determinácie sme zistili, že pomocou prílevu PZI sa dá objasniť 96,76% zmien vo vývoji nezamestnanosti. Takýto jav je pomerne neočakávaný, keďže by malo platiť, že so zvyšujúcim sa prílevom PZI klesá nezamestnanosť alebo naopak. Predpokladáme, že za takýmto výsledkom je skutočnosť hromadného prepúšťania vo viacerých organizáciách, resp. mohlo dôjsť k chybe výpočtu v dôsledku nesprávnych vstupných údajov. Koeficient determinácie vysvetľuje, akú mieru nezamestnanosti možno vysvetliť pomocou priamych zahraničných investícií, pričom zaujímavé sú najmä vypočítané hodnoty v Banskobystrickom a Prešovskom kraji, kde je vypočítaná hodnota koeficientu determinácie veľmi nízka, čiže objemom prílevu PZI vysvetľuje existujúcu mieru nezamestnanosti je len v minimálnej miere (čo je zrejme ovplyvnené aj celkovou výškou objemu prílevu PZI v týchto samosprávnych krajoch).

Je dôležité si uvedomiť, že nezamestnanosť je zložitý fenomén, a teda na mieru nezamestnanosti nevpłyva len výška prílevu PZI. Jej miera závisí od celkového vývoja v domácej ako aj v svetovej ekonomike. Okrem toho je potrebné pri hodnotení regionálneho smerovania PZI (a tým možnosti priameho vplyvu na pokles miery nezamestnanosti v regióne) zohľadňovať aj rôznorodé motívy investorov, ktoré sa podieľali na ich rozhodovaní o investovaní v Slovenskej republike. Ideálne by bolo, keby boli investície, ktorých pridanou hodnotou je rast primárnej i sekundárnej zamestnanosti, smerované do relatívne zaostalejších regiónov južného a severovýchodného Slovenska. Avšak rozhodovanie investorov je mnohokrát ovplyvňované len investičnými stimulmi zo strany štátu resp. regiónu a po vyčerpaní stimulu často krát investori z krajiny odchádzajú. Okrem toho môžeme tvrdiť, že v podmienkach SR dochádza k tzv. špirálovému efektu PZI, teda neustálej kumulácii PZI do vyspelých regiónov, čím PZI nepôsobia ako nástroj vyrovnávania medziregionálnych rozdielov, ale naopak, spôsobujú ďalšie prehlbovanie regionálnych disparít.

## ZÁVER

Napriek tomu, že sú priame zahraničné investície považované za významný multiplikačný fenomén rozvoja regiónov, nemožno ich význam preceňovať. Priame zahraničné investície je potrebné chápať najmä ako možný stimul rozvoja lokálnej ekonomiky. Predstavujú jeden z faktorov, ktoré vplývajú na zvýšenie ekonomického rastu krajiny, preto je dôležité, aby boli vytvárané opatrenia (na národnej i regionálnej úrovni) na stimulovanie ich prílevu do regiónov Slovenskej republiky. Za najdôležitejšie opatrenia možno v tejto súvislosti považovať nevyhnutnosť dobudovania kostrovej cestnej infraštruktúry tvorenej sieťou diaľnic a rýchlостných komunikácií, ktoré prepoja východnú a západnú časť krajiny. Ďalším z opatrení je vytvorenie systému opatrení na udržanie vysokokvalifikovanej pracovnej sily na domácom trhu práce a zároveň vytvorenie vyhovujúcej kvalifikačnej štruktúry pre potenciálnych zamestnancov v podnikoch so zahraničnou majetkovou účasťou. Za nemenej významné považujeme vytváranie priestoru na hľadanie možností generovania inovatívnych myšlienok v nadväznosti na požiadavky ponuky a dopytu na úrovni regionálnej samosprávy, univerzít a subjektov podnikateľského sektora.

## LITERATÚRA

- DUBRAVSKÁ, M. (2011): *Prílev priamych zahraničných investícií na Slovensko v rokoch 1999 – 2008*. Získané: 2014-10-02. Dostupné na: <[http://www.pulib.sk/elpub2/FM/Kotulic14/pdf\\_doc/7.pdf](http://www.pulib.sk/elpub2/FM/Kotulic14/pdf_doc/7.pdf)>.
- HEČKOVÁ, J. – CHAPČÁKOVÁ, A. (2012). *Súčasnosť a perspektívy svetovej ekonomiky*. Košice: EQUILIBRIA, s. r. o.
- HEČKOVÁ, J. (2010): *Identifikácia zdrojov konkurenčných výhod slovenskej ekonomiky v spoločnom európskom priestore*. Prešov: Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove.
- NBS. (2009): Priame zahraničné investície. 2009. Získané: 2014-09-17. Dostupné na: <[http://www.nbs.sk/\\_img/Documents/STATIST/SPB/PZI/PZI\\_2009.pdf](http://www.nbs.sk/_img/Documents/STATIST/SPB/PZI/PZI_2009.pdf)>.



- NBS. (2014): Priame zahraničné investície – tokové a stavové údaje. Získané: 2014-09-18. Dostupné na: <<http://www.nbs.sk/sk/statisticke-udaje/statistika-platobnej-bilancie/priame-zahranicne-investicie>>.
- Štatistický úrad. (2014): Databáza RegDat. Miera evidovanej nezamestnanosti. Získané: 2014-10-03. Dostupné na: <<http://px-web.statistics.sk/PXWebSlovak/>>.
- TÁNCOŠOVÁ, J. a kol. (2004): Medzinárodné ekonomické vzťahy. Bratislava: EKONÓM. 280 s.
- VALOVSKÁ, Z., SEDLÁKOVÁ, S. (2013): Existence of Clusters and Economic Prosperity at Regional Level. *Przedsiębiorstwo & Finanse*, 3, 227-239.

# SOCIÁLNE ZNEVÝHODNENÁ SKUPINA - NOVÁ VÝZVA V MARKETINGU

**Tomáš Hudák**

Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta, Katedra sociálnej práce,  
tomas@macmike.sk

## ***Social disadvantaged group - a new challenge in marketing.***

*Socially disadvantaged groups are in common practice overlooked by marketers and traders. Many times the companies do not analyze the possibility of selling their products and services to this customer group because of prejudices in society. The author tries to bring the benefits of targeting in the population groups which are categorized professionals as socially disadvantaged or marginalized.*

*Key words: disadvantaged social group, marketing, segmentation*

## **ÚVOD**

V dnešnej dobe sa pohľady manažérov firiem neupierajú len ku krízovým manažérom a "cost-cutterom", ale rovnako, ako sa firmy snažia znižovať svoje náklady, snažia sa primäť svoje obchodné oddelenia vyhľadávať nové možnosti kontraktov a obchodných príležitostí. Práve pohľad majiteľa firmy, akcionára, by mal byť upretý skôr na marketéra ako krízového manažéra. Okresat' náklady je totiž možné len do istej hranice, ale nová obchodná expanzia je v princípe neohraničená. Možností, ako rozvíjať predaj firmy je niekoľko. Od rozšírenia produktového portfólia, prenikania na nové trhy až po diverzifikáciu úplne novým produktom. Jednou z možností je aj prepracovaná identifikácia nového spotrebiteľského trhu, segmentu, či mikrosegmentu. Energia venovaná identifikácii, spoznaniu a preniknutiu do takéhoto segmentu môže byť prínosná pre podnik nielen z hľadiska ďalších možností predajov ale prínosná môže byť aj pre segment samotný. Autori sa preto snažia predostrieť teoretické východiská, ako môže podnik a marketér využiť príležitosť a za takýto segment zvoliť sociálne znevýhodnenú skupinu. Kto vlastne do tejto skupiny patrí a ako v konečnom dôsledku firma môže sociálne znevýhodnenú skupinu využiť ako svojho nového odberateľa? Správnu identifikáciu sociálne znevýhodnenej skupiny občanov ako novej spotrebiteľskej skupiny možno nazvať novou výzvou v marketingu. Obsahom tohto príspevku je teoretické vymedzenie pojmov, ktoré sú pre prácu marketéra dôležité pre správne pochopenie problematiky a najmä zacielenie marketingu na takto zvolenú sociálnu skupinu. Zadefinujeme znevýhodnenú a marginalizovanú sociálnu skupinu a príbuzné pojmy.

## **TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ**

Ako uvádza report Hospodárskej a sociálnej rady OSN, „pojem sociálne znevýhodnenej skupiny stále nie je presne definovaný." Medzi sociálne znevýhodnené skupiny možno radiť

napríklad skupiny, ktoré nemajú úplný a rovnoprávny prístup ku vzdelaniu, skupiny fyzicky postihnutých občanov, etnické menšiny, homosexuáli, náboženské menšiny a pod. Dôvodom môže byť „cieľená diskriminácia zo strany štátneho aparátu alebo taktiež predsudky spoločnosti“ (Hospodárska a sociálna rada OSN, 2010). Sociálna exklúzia<sup>1</sup> je široko zaužívaným pojmom v diskusiách o marginalizovaných skupinách. Pohľad na sociálnu exklúziu sa však pokúsime vymedziť pomocou charakteristických znakov, ktoré sa v literatúre často uvádzajú:

- „sociálne vylúčení sú tí, ktorí neparticipujú na kľúčových aktivitách spoločnosti v ktorej žijú, čo vedie k ich odčleneniu od mnohých rozhodovacích procesov“ (Burchardt et al., 2012). Práve *nemožnosť rozhodovať* o ekonomických, politických, kultúrnych alebo samosprávnych otázkach predstavuje kľúčový prvok väčšiny definícií sociálneho vylúčenia. Sociálne vylúčenie možno vzťahovať aj na nedostatočný prístup k hmotným aj nehmotným zdrojom ako najmä zamestnanie, bývanie, zdravotná a starostlivosť, vzdelanie, sociálna ochrana a uplatňovanie svojich práv.
- exklúzia nastáva vo väčšine prípadov *kombináciou viacerých rozmerov*, ktoré jedinca dostanú na okraj spoločnosti. „Vylúčenie v jednej oblasti (napríklad strata zamestnania) býva spojené s vylúčením v ďalších (strata bývania) a toto vylúčenie nadobúda dynamický charakter, čo jedinca ešte viac depresívnym spôsobom predurčuje stať sa súčasťou marginalizovanej skupiny spoločnosti. Autori uvádzajú aj sociálny rozmer tohto vylúčenia (bezdomovectvo, kriminalita), individuálnu dimenziu (zlý psychický stav, telesné postihnutie) či priestorovú a skupinovú koncentráciu skupiny osôb s obdobnými problémami (napríklad u starších ľudí, zdravotne postihnutých, náboženských skupín a podobne)“ (Percy-Smith, 2000). V podobnom zmysle, akým Percy-Smith chápe priestorovú a skupinovú dimenziu sociálnej exklúzie, navrhuje Miliband chápať vylúčenie priestorovo na základe šírky, hĺbky a koncentrácie. „Široká exklúzia sa podľa neho týka veľkého počtu ľudí vylúčených vo vzťahu k jednému (alebo niekoľko málo) indikátorom; hlboká exklúzia sa vzťahuje na tých, ktorí sú vylúčení v mnohých dimenziách súčasne a koncentrovaná exklúzia znamená geografickú/priestorovú koncentráciu problémov alebo vylúčenie celej lokality z majority spoločnosť“ (Miliband, 2008).

Pre správne pochopenie sociálnej exklúzie je potrebné skonštatovať, že sociálna exklúzia nepredstavuje chudobu. Chudoba zároveň zvyšuje riziko sociálnej exklúzie a sociálne vylúčenie zvyšuje riziko chudoby. Ako však upozorňuje Mareš, „chudoba a sociálna exklúzia nemusia byť nevyhnutne spojené, pretože ľudia chudobní nemusia byť sociálne vylúčení, alebo môžu byť sociálne vylúčení, ale nie chudobní“ (Mareš, 2000). Podľa Mareša môžu byť príkladom takého vylúčenia napríklad niektoré skupiny cudzincov (inpatov), ľudia so zdravotným postihnutím a podobne. Práve tento moment je dôležitý pre pochopenie, že človek so znevýhodneným postavením v spoločnosti nepredstavuje človeka chudobného s nízkou kúpnou silou, resp. že sociálna skupina na základe obdobnej charakteristiky napr. na základe zdravotného postihnutia predstavuje zaujímavý segment pre mnohé spoločnosti.

---

<sup>1</sup> Pojem „sociálna exklúzia“ a „sociálne vylúčenie“ používame ako synonymá

Znevýhodnené skupiny obyvateľstva sú mnohokrát marginalizované, na okraj spoločnosti vytláčané skupiny ľudí, často vystavené sociálnej a kultúrnej izolácii a rôznym formám diskriminácie. Stotožňujeme sa s názorom, že marginalitu možno chápať ako "dynamický a diachronický priestorový jav závislý od lokalizácie konkrétneho územia (z geografického hľadiska) a rozmanitej kombinácie vonkajších a vnútorných faktorov" (Poláčková, 2010).

Možno konštatovať, že marginálna skupina obyvateľstva je podmnožinou znevýhodnenej skupiny, ocitá sa na okraji spoločenského života po všetkých stránkach. Vo všeobecnosti sa zvykne teória prikláňať k chápaniu marginality dvomi prístupmi, kde každý z nich má iný pohľad na spoločenskú realitu. Vonkajšia forma vnímania marginality a subjektívne prístupy sú percepciou skupín alebo jednotlivcov, ktorých sa priamo okrajové vyčlenenie nedotýka. K *subjektívnemu* vnímaniu dochádza vtedy, keď skupinu vedome či nevedome posudzujeme na základe vlastných hodnôt a postojov, názorov. Treba však konštatovať, že subjektívne vnímaná marginalita nie je stále negatívna, ako uvádza Poláčková, „môže byť realizovaná aj z pohľadu špecifických skupín, napríklad vedcov“ (Poláčková, 2010). *Objektívne* prístupy vychádzajú zväčša z pohľadu na marginalitu na základe objektívnych kvantitatívnych metód a štatistických údajov.

## SEGMENTÁCIA V MARKETINGU A ZNEVÝHODNENÁ SOCIÁLNA SKUPINA

Segmentáciu chápeme ako proces nájdenia skupín zákazníkov, ktorí majú rovnaké špecifické požiadavky na určitú skupinu výrobkov. Ide o cielený marketing; podnikateľ si vyberá práve tieto určité segmenty. Logickou a nutnou podmienkou segmentácie je homogénnosť zákazníkov v tejto skupine, no vzájomne musia byť medzi sebou čo najviac heterogénni. Segmentáciu môžeme zadefinovať ako „delenie trhu do rovnakých skupín zákazníkov, ktorí majú rovnaké potreby, charakteristiky alebo správanie a ktorí vyžadujú vlastný produkt alebo prístup cez marketingový mix“ (Kotler et al., 2005). Práve podľa Kotlera je úspechom prechod od bližšie nešpecifikovaných trhov k trhu, ktorý podnik dobre pozná. Cielený marketing je kľúčom k úspechu, lebo dnes už úspechom nie je len predat' zo ziskom, ale uzatvárať so zákazníkom dlhodobé partnerstvo, ktoré vedie k dlhodobému úspechu a profitu na oboch stranách. Pre vhodnú segmentáciu hľadá na kritériá: geografické, demografické, socioekonomické, psychologické hľadisko. Okrem zvoleného hľadiska však možno segment utvárať kombináciou hľadísk. Práve nájdenie vhodnej kombinácie je príležitosť, ktorá pre podnik dokáže predstavovať nástroj na dlhodobú existenciu. Ved' čo môže byť pre predajcu mobilných telefónov výhodnejšie ako to, že za poskytnuté zľavy pre slabozrakých klientov mu k nemu bude chodiť nakupovať väčšina tejto skupiny občanov telefóny s veľkými tlačidlami? Práve správna identifikácia skupiny klientov – segmentu a vhodne identifikovaná potreba a jej splnenie je prvým krokom k úspechu a vzájomnému win-win výsledku.

Vo všeobecnosti si účinný marketing žiada, aby „marketéri identifikovali a vyprofilovali určité skupiny potenciálnych zákazníkov, ktorí sa líšia vo svojich špecifických potrebách a preferenciách. Táto potreba nie je žiadanou len z hľadiska novodobého konceptu marketingu, je nutnou podmienkou čo najvyššej efektivity marketingu. Práve proces identifikácie týchto zákazníkov sa nazýva trhovú segmentáciu“ (Kotler et al., 2007). Firma si

musí zvoliť jeden alebo viac segmentov, kde plánuje vstúpiť (targeting - zacielenie na zvolený trh). Ako upozorňuje Kotler, je dôležité, aby firma pre každý cieľový segment stanovila a komunikovala odlišnú výhodu svojej ponuky. Masový marketing je forma predaja, kde predajca pre celý trh hromadne vyrába, hromadne distribuuje a rovnako propaguje jeden produkt celému trhu bez výnimky. Príkladom pre hromadný marketing je napríklad výroba Coca Coly, ktorá bola predávaná vo fľaši ako jediný produkt pre celý trh v USA a Európe. Jeden typ fľaše, jeden nápoj, zatiaľ neexistujúca light verzia, len jediná pravá Coca Cola bez variantov. Argumentom pre hromadný marketing je, že vytvára potenciálne najväčší možný trh, aký je k dispozícii bez špecifickému prístupu k jeho segmentom, čo vedie k nižším cenám, keďže výroba a marketing je jednotný. Časom však firma dospeje k záveru, že roztrieštenosť trhu a rôzne typy zákazníkov potrebujú samostatný prístup. To vedie k zvyšovaniu počtu distribučných kanálov a reklamných konceptov zameraných na jednotlivé segmenty. Trhový segment tak môžeme zadefinovať ako „skupinu zákazníkov, ktorí zdieľajú podobný súbor potrieb a prání“ (Kotler et al., 2007). Je to časť trhu, ktorú tvoria spotrebiteľia s podobnými vlastnosťami, spotrebiteľským správaním a nákupným rozhodovaním na danom trhu. Je potrebné uvedomiť si, že firma segmenty nevytvára, ale identifikuje. Práve segmentový marketing alebo marketing segmentu poskytuje oproti hromadnému niekoľko výhod. Firma môže lepšie prispôbovať svoje produkty / služby a ceny požiadavkám cieľových zákazníkov. Táto komunikačná a distribučná voľba je jednoduchšia a navyše je viac pravdepodobná menšia konkurencia v trhovom segmente ako na celom trhu. Segmentácia trhu spočíva vo vhodnom rozdelení trhu na homogénne časti, trhové segmenty, ktoré sa stanú pre firmu cieľovým trhom so špecifickým marketingovým mixom.

Ak určujeme ako potenciálneho zákazníka spotrebiteľa, ktorý patrí do skupiny sociálne znevýhodnenej, je nutné zadefinovať aj mikrosegment. Mikrosegment alebo trhový výklenok; je užšou definíciou zákazníkov požadujúcich určitú kombináciu výhod. Ide napríklad o zákazníkov s fyzickým postihnutím vyžadujúcim minimálne 4 miestny automobil s preradzovaním pod volantom a nie štandardným pákovým radením. Je dôležité, aby marketéri vedeli identifikovať tieto mikrosegmenty rozdelením segmentov na trhové výklenky. Kotler sa navyše domnieva, že zákazníci identifikovaní v mikrosegmente majú zvláštny typ potrieb a za ich uspokojenie radi zaplatia vyššiu cenu. A nie je pravdepodobné, že by tento mikrosegment priťahoval všetkých výrobcov a konkurentov podniku.

## **ZÁVER A PRAKTICKÝ PRÍSPEVOK SLOVENSKÉMU MARKETÉROVI**

Autori venovali relatívne obsiahlu časť príspevku samotným definíciám znevýhodnenej sociálnej skupiny a aj segmentácii v marketingu. Pochopenie, kto môže patriť do takto zadefinovaného segmentu, je veľmi dôležité pre ďalší komerčný úspech samotných aktivít a kampaní v marketingu. Pri segmentácii teda marketér musí vedieť, aká skupina spotrebiteľov, ktorá bude vytvárať firemný trhový mikrosegment, je pre neho zaujímavá z pohľadu pomeru výnosov/nákladov. Pri komunikácii so zákazníkmi z tohto segmentu musí firma vo veľkej miere pracovať so spätnou väzbou a s týmito zákazníkmi intenzívne komunikovať. Chybné nastavenie marketingových aktivít môže viesť k zle interpretovanej ponuke, nesprávnej ponuke, klamlivej alebo neúplnej ponuke. Ako malú prípadovú štúdiu možno uviesť: prevádzkovateľ lanovky poskytne voľnú vstupenku doprodu zdravotne

postihnutej osobe. Ponuka môže byť na prvý pohľad zaujímavá, problém však môže nastať vtedy, ak bezplatný lístok pre doprovod je poskytnutý na lanovku pre lyžiarov (občan na vozíčku takúto ponuku totiž vôbec nevyužije). Podstatným je teda poskytnúť zmysluplný produkt – takáto zľava má význam, ak lanovka vedie do vysokohorského prostredia vhodného aj na zdravotné prechádzky, nielen pre lyžiarov. Je potrebné, aby sa cieľová skupina takýchto klientov o tejto zľave dozvedela. To síce patrí do kompetencie a úlohy komunikácie, ale marketér si musí byť vedomý toho, že napríklad billboardová kampaň v takomto segmente nemusí byť účinná. Dôležité pri spoznávaní sociálne znevýhodnených skupín je preto aj spoznávanie kultúry tejto skupiny, do ktorej patrí aj komunikácia so združením (zväzom, spolkom), ktorý takúto skupinu spája. Je potrebné uvedomiť si, že jedinou cestou, ako efektívne s takouto skupinou spolupracovať, je už spomenutý win-win systém. Z psychologického hľadiska je znevýhodnená skupina občanov náchylná na pocit krivdy z ostatnej strany spoločnosti, preto nevhodne komunikovaná reklama môže mať práve opačný ako želaný účinok. Nie je totiž cieľom, aby si tento minoritný<sup>2</sup> spotrebiteľ myslel, že „ďalší podnikateľ, ktorý na nás chce zarábať!“, ale „Výhodná ponuka, sme radi, že na nás niekto myslí.“ A práve tento pohľad je kľúčový pri spolupráci s takouto skupinou. Pozitívne vnímanie ponúknutého benefitu, zľavy alebo modifikovaného produktu či služby, je základnou podmienkou k úspechu. Ak letecká spoločnosť predáva letenky na trase Košice – Bratislava za 150€ pre dospelého pasažiera a ZŤP občanovi predá letenku pre doprovod so 100 % zľavou, ponuka je určite zaujímavá. Ak však „vyjde na povrch“, že cena letenky pre tohto ZŤP pasažiera bola 250 €, každý súdny spotrebiteľ si v konečnom dôsledku uvedomí, že ponúkaná bezplatná letenka pre doprovod bola lož. Takýto krok nebude mať pozitívny ohlas a oslovený mikrosegment bude s veľkou pravdepodobnosťou cítiť krivdu. Miera úspechu tejto ponuky je ťažko kvantifikovateľná, určite je však nižšia ako úspech pri korektnom reklamnom konaní.

V neposlednom rade treba brať ohľad na veľkosť skupiny, segmentu, ktorý firma ako mikrosegment osloví. Čím je skupina menšia, tým má byť komunikácia s ňou užšia. Je dôležité odsledovať, ako títo zákazníci reagujú na modifikovaný produkt/službu, či im vyhovuje, je pre nich adekvátna, cenovo zaujímavá a teritoriálne k dispozícii. Pri zisťovaní spokojnosti a relevantnosti ponuky treba brať tiež ohľad na to, či ide o ponuku produktu dennej spotreby, produkt málo využívaný, občasný alebo luxusný bez pravidelného užívania. To sú však vhodne interpretované otázky zo všeobecných teórií marketingu, kde marketér skúma vhodnosť produktu. Identické fázy musí absolvovať aj pri produkte pre globálny segment, avšak pri mikrosegmente (či už znevýhodnená skupina alebo nie) je vzhľadom na malú veľkosť spotrebiteľov v ňom pre úspech produktu dôležité dôsledné odsledovanie potrieb a želaní zákazníkov v súlade s potrebami firmy.

## ZÁVER

Problematika segmentácie v marketingu je veľmi rozsiahla. Existujú teórie, ktoré segmentáciu nepodporujú, naopak sú aj také, ktoré v segmentácii vidia jednoznačné výhody a cestu dlhodobého úspechu podniku. Tak či onak, výhody segmentácie sú mnoho krát

---

<sup>2</sup> Nie z pohľadu celej spoločnosti, ale len z pohľadu spotrebiteľov firmy

nepopierateľné, avšak rovnako nepopierateľné sú aj riziká s ňou spojené. Novým trendom v modernej ekonomike je hľadanie nových obchodných príležitostí v oblastiach a segmentoch spotrebiteľov, ktoré doteraz neboli podnikom oslovené. Veľmi zaujímavá teória je oslovovanie spotrebiteľov charakterizovaných ako spotrebiteľia patriaci do sociálne znevýhodnenej skupiny občanov. V príspevku autori definujú takúto skupinu občanov, ktorí sa ocitajú na okraji majoritnej spoločnosti. Rovnako vysvetľujú aj segmentáciu a jej proces. Segmentácia podnikom nie je vytvorenie trhových plôch, ale len identifikácia homogénnych skupín spotrebiteľov, ktoré podnik podľa zvolených kritérií vyhodnotí ako identické a patriace do jedného segmentu. Práve skupiny sociálne znevýhodnených občanov ako identifikovaný segment môžu byť pre podnik veľkou príležitosťou, ako osloviť novú skupinu spotrebiteľov. Veľa krát totiž podniky nevidia príležitosť, ako predať svoje produkty napr. seniorom, ako osloviť slobodné matky či menej solventné početné rodiny. Je dôležité vytvoriť diferencovaný produkt na mieru pre zvolený segment a znevýhodnenú skupinu osloviť vhodným spôsobom, komunikovať s ňou a v konečnom dôsledku ťažiť z win-win efektu. Všetky tieto kroky sú možné za predpokladu, že firma vidí potenciál nielen na tvorbu svojho zisku, ale aj v pridanej hodnote, ktorú tomuto zákazníkovi poskytnú.

## LITERATÚRA

- ARMOSTRONG, G., KOTLER, P. (2005): *Marketing: An Introduction*. Upper Saddle River, N. J. Prentice Hall, 7. Edition, s. 45.
- BURCHARDT, T., LE GRAND, J., PIACHAUD, D. (2012): Degrees of exklusion: developing and dynamic, multidimensional measure. In: Hills, J., Piachaud, D.: *Understanding Social Exclusion*. Oxford: Oxford University Press, s. 30.
- Hospodárska a sociálna rada (ECOSOC) (2010): Integrace sociálně znevýhodněných a vyloučených skupin. In: *Background report. Model OSN*. 25. vydanie, s. 2.
- KOTLER, P., KELLER, D. (2007): *Management Marketing*. Praha: Grada Publishing. s. 278.
- MAREŠ, P. (2000): Chudoba, marginalizace a sociální vyloučení. In: *Sociologický časopis*. Roč. 36, č. 3, s. 286.
- MILIBAND, D. (2008): *Social Inclusion: Origins, concepts and key themes*. Commonwealth of Australia: Australian Institute of Family Studies, s. 8.
- PERCY-SMITH, J. (2000): Introduction: the contours of social exclusion. In: Percy-Smith, J. (Ed.): *Policy Responses to Social Exclusion: towards inclusion?*. Buckingham: Open University Press, s. 9.
- POLÁČKOVÁ, L. (2010): Parciálne prístupy k štúdiu marginality, In: *Acta Geographica Universitatis Comenianae*. Vol. 54, No. 1, st. 157.

# MODEL RIADENIA ZMENY JOHNA KOTTERA VO FÁZE IMPLEMENTÁCIE VEREJNEJ POLITIKY: PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA OBCE BABÍN\*

Tomáš Jacko<sup>1</sup>, Lenka Štítiková<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Ekonomická univerzita v Bratislave, Národohospodárska fakulta, Katedra verejnej správy  
a regionálneho rozvoja, tomas.jacko@gmail.com

<sup>2</sup>Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta sociálnych a ekonomických vied,  
Ústav verejnej politiky

## ***John Kotter's change management model in the process of implementation of public policy: a case study of Babín***

*The main goal of the article is to analyze the process of implementation of public policy using John Kotter's model of change management, which has been traditionally used mainly in the private sector. Based on an analysis of a concrete case study of the Babín municipality and its mayor, we intend to prove that the model could be used in the polity and management of a Slovak local self-government. The paper confirms the possibility of using the Kotter's model in the implementation phase of public policy with the goal to eliminate mistakes such as: allowing too much complacency; failing to create a sufficiently powerful guiding coalition; underestimating the power of vision and lack of its communication; permitting obstacles to block the new vision; failing to generate short-term wins; not consolidating gains or producing more change; and failing to anchor new approaches in the culture for sustained change.*

*Key words: change management, local self-government, implementation*

## ÚVOD

Svetová globalizácia, narastajúca životná úroveň, zvyšujúci sa záujem o participáciu vo verejnej politike a množstvo iných faktorov zvyšujú nároky spoločnosti na kvalitu poskytovaných verejných služieb (Thomas, 1996). Aj preto sa aktivity spoločnosti, médií a organizácií stále viac zameriavajú na organizačnú kontrolu v rámci verejného sektora. Kontrolujú poskytované služby a zdroje, ktoré na ne boli z verejných výdavkov vynaložené. Hľadajú príčiny neefektívnosti a prílišnej nákladovosti, pričom využívajú rôzne zdroje informácií z celého sveta. Poskytované služby sa hodnotia a porovnávajú nielen v rámci miestnych, ale aj národných a medzinárodných ukazovateľov a skúseností. Neefektívnosť, pomalosť, vysoká finančná nákladovosť, nízka úroveň kvality poskytovaných služieb

---

\* Článok čerpá z výskumu publikovaného v diplomovej práci: Štítiková, L. (2014) *Možnosť využitia modelu riadenia zmeny J. Kottera vo fáze implementácie verejnej politiky. Prípadová štúdia obce Babín*. [Diplomová práca]. Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta sociálnych a ekonomických vied.



a minimálna spätná väzba už tradične poukazujú na nutnosť transformácie prístupov k tvorbe verejnej politiky vo verejnom sektore, ktorá by mala korešpondovať s dynamickým prostredím trhu (Backoff a Nutt, 1992). Nakoľko súkromný sektor na potreby trhu reaguje promptne, očakáva sa aj od verejného sektora postupné prispôsobovanie sa nárokom spoločnosti. Avšak na to aby dokázal splňať nároky spoločnosti je často nevyhnutná jeho zmena.

Naša práca nadväzuje na výskumy zaoberajúce sa potrebou transformácie procesov tvorby verejnej politiky a ich prispôbeniu sa podmienkam 21. storočia. Predchádzajúce výskumy (napr. Thomas, 1996), potvrdili potrebu zmeny prístupov k riadeniu zo strany lídrov, ktorá by mala smerovať k väčšej spolupráci s členmi organizácie, k zvyšovaniu ich motivácie a možnosti sebarealizácie v procese tvorby verejnej politiky. Proces riadenia zmeny v súkromnom sektore sa danými problémami zaoberá v porovnaní s verejným sektorom oveľa dlhšie, nakoľko zisk, úspech a prežitie firmy na trhu závisí od schopnosti prispôbovať sa podmienkam trhu a v prípade potreby priniesť radikálnu zmenu.

Cieľom našej práce je na konkrétnej prípadovej štúdiu implementácie zmien v obci Babín poukázať na možnosť využitia modelu riadenia zmeny podľa Johna Kottera. Tento model, ktorý je tradične spájaný skôr so súkromným sektorom, použijeme v procese implementácie verejnej politiky na úrovni slovenskej miestnej samosprávy. Za výberom konkrétneho prípadu obce Babín (okres Námestovo, 1418 obyvateľov) bolo niekoľko dôvodov. Obec a obecný úrad ako samostatná organizačná jednotka bola v období rokov 2010 až 2012 vedená starostom, ktorý sa hneď od začiatku svojho pôsobenia snažil presadiť viaceré výrazné zmeny v chode obecného úradu. Jeho prioritou sa stalo presadzovanie protikorupčnej agendy. Vo svojej snahe nadviazal ako jeden z mála starostov na Slovensku aktívnu spoluprácu s Transparency International Slovensko (TIS). Jeho snaha o sprehľadnenie procesov riadenia v obci sa však stretla s nevôľou viacerých zamestnancov obecného úradu, poslancov obecného zastupiteľstva a obyvateľov obce. Výhrady voči (zмене) spôsobu spravovania obce a jeho osobe vyústili až odvolania Petra Laťáka v platnom referende v apríli 2014. Nakoľko odvolanie starostu obce v referende za presadzovanie protikorupčnej politiky nie je na Slovensku častým javom, prípad nás zaujal a považujeme ho aj za vedecky prínosný.

Proces tvorby verejnej politiky (Bardach, 2008; Beblavý, 2002; Fiala a Schubert, 2000; Howlett a Ramesh, 2003) je v teóriách opisovaný ako dynamický cyklus, ktorý popisuje jednotlivé fázy tvorby politiky. Prostredníctvom cyklu tvorby verejnej politiky sa riešia problémy, ktoré sú predmetom verejnej politiky. Ide o problémy, ktoré sa dotýkajú spoločnosti a je vo verejnom záujme vyriešiť ich. Takéto problémy sú väčšinou zložité, dotýkajú sa viacerých oblastí a na ich vyriešenie je potrebný dlhší čas. Aby bol problém vyriešený efektívne, eliminovali sa negatívne dôsledky a implementácia prebehla čo najrýchlejšie a najkvalitnejšie, riešenia prebiehajú ako proces, v ktorom je možné identifikovať prípadné zlyhania. Fischer (2007) uvádza, že tento cyklus je založený na racionálnom základe a využíva sa pri tvorbe rôznych druhov verejnej politiky. Vo všeobecnosti môžeme povedať, že cyklus tvorby verejnej politiky sa zameriava na hlavné kroky pri tvorbe a implementácii verejnej politiky. Zjednodušený model cyklu pozostáva z definovania problému a jeho zaradenia do agendy vlády, hľadania a analyzovania riešení problému, výberu a realizácie (t.j. implementácie) riešenia a konečného hodnotenia spokojnosti (t.j. evaluácie) s danou politikou zo strany užívateľov. V našej prípadovej štúdiu

sa zameriame na implementáciu riešenia, keďže tá sa ukázala ako najproblematickejšia z pohľadu zúčastnených strán. Za konečné hodnotenie (ne)splnospokojnosti by sa dalo považovať platné referendum o odvolaní starostu a jeho následné nezvolenie v predčasných voľbách.

Starosta obce Babín, Peter Laťák sa ihneď po zvolení snažil priniesť výrazné zmeny v riadení – manažovaní obce. Podobne aj manažment zmeny predstavuje komplexný pohľad na zmenu statusu quo. Kotter (2012), Kirkpatrick (2001) a Hayes (2007) sa zhodujú v tom, že manažment zmeny využíva štruktúru organizácie a nástroje s cieľom kontrolovať a viesť zmenu. Jeho hlavným cieľom je maximalizovať prínosy zmeny v akejkoľvek podobe a zároveň minimalizovať negatívne vplyvy na jej aktérov. Ide o proces, ktorý popisuje spôsob realizácie zmeny. Vypovedá o stratégii, ktorá bola na uskutočnenie zmeny prijatá a o postupoch využívaných v jej priebehu. Manažovanie procesu zmeny sa dnes vyskytuje takmer v každej oblasti. Využíva sa pri realizovaní zmien vo firmách, ale aj vo verejných organizáciách. Manažment zmeny sa orientuje aj na ľudí a ich vzájomnú spoluprácu. Významnú úlohu tu zohráva líder, ktorý riadi - vedie proces zmeny.

Líder je podľa viacerých autorov osobnosť, ktorá ma víziu (Kotter 2012; Bass 1960; Burns, 2003; Kirkpatrick, 2001). Vidí problém, ktorý je potrebné vyriešiť alebo cieľ, ktorý chce dosiahnuť. Hľadá nové spôsoby riešenia a naplnenia cieľov. Ďalším základným znakom lídra je, že koná a uskutočňuje potrebné kroky, aby status quo zmenil a napreduje za svojim cieľom. Líder musí mať aj vodcovské schopnosti, zručnosti, myslí pozitívne a sníva o lepších riešeniach. Líder v procese vedenia disponuje informáciami o vízii, ktoré s využitím osobnej charizmy podáva svojim nasledovateľom, respektíve podriadeným. Je v jeho právomoci ukladať povinnosti a delegovať úlohy na svojich podriadených. Úlohou lídrov je zastávať úlohu agenta, ktorý prináša víziu zmeny a túto víziu aj naplňa. Veľmi dôležitým znakom je, že líder vytvára priestor na spolupodieľanie sa na úspechoch pre všetkých členov organizácie.

V prostredí slovenských samospráv to sú starostovia obcí, respektíve primátori miest, ktorí majú najbližšie k možnosti stať sa lídrom v zmysle definície podľa vyššie uvedených kritérií. Starostovia ešte ako volební kandidáti majú možnosť predstaviť svoju víziu a musia získať na svoju stranu väčšinu voličov v demokratických voľbách. Počas štyroch rokov vládnutia by sa mal starosta snažiť prinášať riešenia a naplňať ciele, ktoré si predsavzal. Zákon mu umožňuje a zároveň prikazuje využívať jeho právomoci vo verejný záujem obyvateľov obce. Žiadny zákon však zo starostu lídra v zmysle našej definície automaticky nespraví. Je už na osobnosti starostovi nakoľko je ochotný a schopný delegovať úlohy a spolupracovať so zamestnancami obecného úradu, členmi obecného zastupiteľstva; vytvárať priestor na spolupodieľanie sa na úspechoch obce; či prinášať víziu zmeny a úspešne ju naplňať. Ak vychádzame zo všeobecného predpokladu, že väčšina starostov má záujem vo svojej funkcii pokračovať a že voliči sa rozhodujú hlavne podľa naplnenia programu a stanovených cieľov (v politickom slovníku chápaných skôr ako naplnenie sľubov), logicky by mali mať starostovia záujem ich naplňať a mať záujem stať sa lídrami pre svoju obec a miestnu komunitu.

Lídri v súkromnom sektore pri implementovaní zmien často vychádzajú z konkrétnych modelov riadenia zmeny. Firmy a korporácie si často najímajú konzultačné spoločnosti a poradcov, s pomocou ktorých chcú eliminovať negatívne vplyvy a implementovať zmenu čo najúspešnejšie a v čo najkratšom čase. Cieľom je efektívne využiť dostupné prostriedky tak, aby sa zmena stala súčasťou firemnej kultúry a bola pre firmu prínosom. V porovnaní so

súkromným sektorom majú starostovia obcí ťažšiu úlohu. Interpretácia zákonov týkajúcich sa samosprávy v zmysle „môžeme robiť len to, čo nám zákon prikazuje“ môže viesť k alibizmu starostov a neschopnosti priniesť potrebné zmeny v riadení samospráv. Viaceré príklady z praxe nám však ukazujú, že aj napriek nižšej úrovni voľnosti v rozhodovaní a nižším finančným prostriedkom oproti súkromnému sektoru, aj samosprávy a ich starostovia vedia prinášať úspešné zmeny. Nezisková organizácia Transparency International Slovensko vytvorila rebríček samospráv Otvorená samospráva, ktorý poskytuje zoznam 100 najväčších samospráv na Slovensku zaradených podľa objemu implementácie protikorupčných preventívnych opatrení. Nie náhodou sa na jej vrchole pravidelne umiestňujú samosprávy so silnými lídrami, ktorí si transparentnosť stanovili ako jednu zo svojich programových priorít - napríklad v mestách Martin, Šaľa (Jacko, 2012).

Manažment zmeny využíva množstvo modelov, ktoré popisujú proces riadenia zmeny. Existujúce modely sa zameriavajú na proces implementácie zmeny a faktory, ktoré prispievajú k úspešnému implementovaniu zmeny. Väčšina z nich vychádza z Lewinovho (1947) tzv. trojfázového modelu (rozmrazenie – zmena – opätovné zmrazenie). Na jeho model nadviazalo viacero autorov, napr. Carnall (1990), Kotter (2012), Kirkpatrick (2001). V našej práci sa budeme primárne zaoberať procesom zmeny v organizácii, v ponímaní Johna Kottera, nakoľko jeho proces sa zameriava hlavne na úlohu lídra (v našom prípade starostu obce) a jeho vedenie, ktorého úloha je v procese kľúčová. Kotterov model riadenia zmeny pozostáva z 8 krokov, ktoré je potrebné vykonať pre úspešné realizovanie zmeny (obrázok 1).

## **METÓDY**

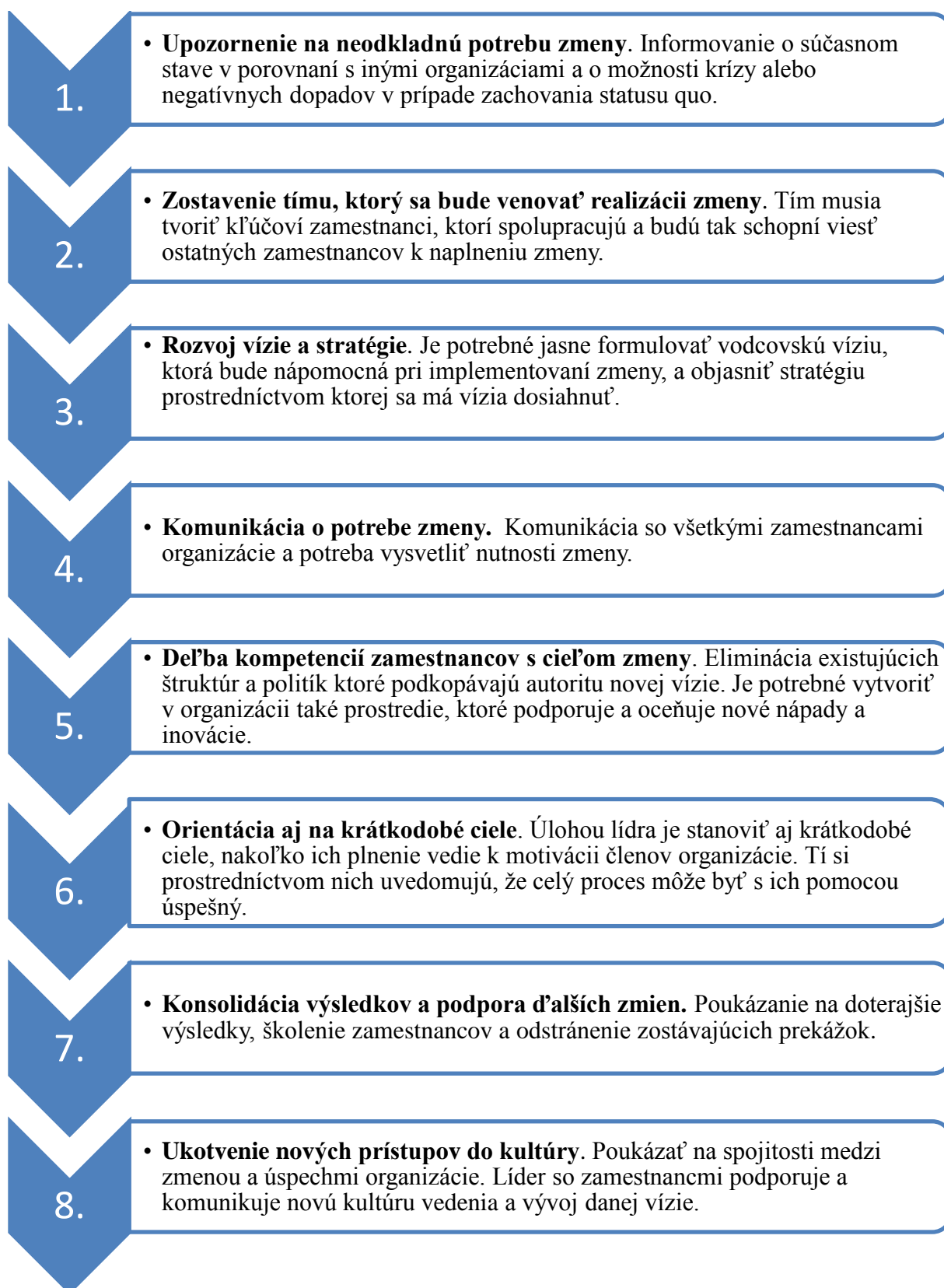
Vo výskume sme využili viacero zdrojov dát, ktoré sme si rozdelili do štyroch kategórií. Okrem teoretickej literatúry sme vychádzali z:

- verejne dostupných materiálov, vrátane internetovej stránky obce, zápisníc, nahrávok zo zastupiteľstva a ďalších oficiálnych dokumentov,
- osobnej webstránky bývalého starostu a mediálnych výstupov zástupcov obce,
- anonymného dotazníka distribuovaného obyvateľom obce Babín,
- semištrukturovaných rozhovorov so šiestimi kľúčovými osobami zúčastnených strán (bývalý starosta a aktuálna starostka obce, 2 zamestnanci obce, 2 členovia obecného zastupiteľstva)

Vďaka primárnemu a terénnemu výskumu sme zistili, aké zlyhania v procese implementácie agendy Petra Laťáka vnímajú konkrétni respondenti, občania obce a Peter Laťák sám. Následne sme zistené skutočnosti zhrnuli a odpovede porovnali s chybami, ktoré uvádza John Kotter ako príčinu neúspechu implementácie.

## **VÝSLEDKY**

Podľa Kottera (2012), na to aby bola zmena akceptovaná, je potrebná komunikácia a prijatie zmeny ako priority pre zamestnancov. Líder musí presvedčiť členov organizácie o dobrom úmysle zmeny a jej pozitívnych dôsledkoch. Z vyjadrení jeho bývalých pracovníkov vyplýva, že Laťák riadil obecný úrad ako firmu a vystupoval ako nadriadený



Zdroj: Kotter (2012), preklad a úprava autori

**Obrázok 1:** Kotterov model riadenia zmeny

manažér, vrátane poslancov obecného zastupiteľstva. Zamestnanci ani členovia organizácie neboli presvedčení o potrebe zmeny a nadobudli pocit, že Laťák pre nich nebol podporou.

Podľa vyjadrení respondentov mal nadradené vystupovanie, ktoré poznačilo prístup občanov nielen k nemu ako osobe, ale aj k ním navrhovaným zmenám. Laťák sa k uvedenému vyjadril, že obec nebola pripravená na inovácie, ktoré prinášal a na to aby mohli efektívne fungovať by bolo potrebné zamestnať ľudí, ktorí by zodpovedali požiadavkám a mali predpoklady na vykonávanie svojej funkcie. Aj napriek tomu by mal líder svoju komunikáciu prispôbiť daným podmienkam a komunikovať s členmi organizácie podľa ich potrieb. Vychádzajúc z Kotterových najčastejších chýb, môžeme na základe vyššie uvedeného konštatovať že Laťák dostatočne nepreukázal urgenciu zmeny. Bez naliehavosti riešenia problému, alebo poukázania na potrebu sa ním zaoberať, nemusí transformácia nastať vôbec (Lewin, 1947). A to je príklad obce Babín, kde skôr než mohla transformácia nastať, bol starosta odvolaný z funkcie.

Ako dôvod neúspechu je tiež možné považovať jednostranne orientovanú komunikáciu, bez vypočutia si názoru druhej strany. Laťák si podľa uvedených rozhovorov presadzoval iba svoj názor, ktorý pokladal za najlepší. Odmietal akúkoľvek diskusiu o iných možnostiach riešenia problému, alebo implementovaní novej agendy. Tieto skutočnosti nastali v dôsledku nedôvery v schopnosti jeho tímu. Keďže ľudské zdroje na úrovni obce ako je Babín, sú veľmi obmedzené, je nevyhnutné aby sa líder snažil vytvárať koalície aj za cenu kompromisov. Absenciu tímu a aktívnych podporovateľov zmien môžeme považovať za ďalší dôvod zlyhania pri presadzovaní agendy, ktorý je v súlade s Kotterovým modelom.

Respondenti uviedli, že vízia bola jasne definovaná a na pravidelných poradách im bola objasnená aj stratégia. Cieľ a víziu, ktorú Peter Laťák mal, občania poznali už z predvolebnej kampane. Problémom ale bolo, ako sme uviedli aj v predchádzajúcom kroku, že Laťák ťažko akceptoval názory svojho tímu, ktorý zvolenú stratégiu nepokladal za vhodnú. Ako ďalší problém uviedli rôznorodosť a množstvo cieľov. Laťák im predstrel ciele, na ktoré ale obec podľa členov zastupiteľstva nemala finančné prostriedky. Veľmi dôležitým faktorom podľa Kottera (2012) je nepoužívať rozkazy, ale argumenty. Rozkazy budú kontraproduktívne a neprinesú žiaden úžitok. Členovia organizácie sa proti nim ohradia a budú ich dodržiavať iba naoko a iba v prípade nutnosti. V skutočnosti budú zmenu odmietajú, tak ako to bolo aj v našom prípade, kde sa nakoniec stretla skupinka ľudí, ktorá sa voči takémuto správaniu postavila a starostu prostredníctvom referenda odvolala.

Nedostatočné objasnenie potreby zmeny nasledované príliš odbornou komunikáciou a neakceptovaním názorov iných sú ďalšími z hlavných príčin neúspechu implementačného procesu Petra Laťáka. Bolo potrebné občanov presvedčiť o pozitívach danej zmeny častou a vhodnou formou komunikácie. Zamestnancom obecného úradu bolo potrebné objasniť dôvody zmeny v spôsobe výkonu ich funkcie a motivovať ich víziou lepšej budúcnosti. Komunikovať s nimi o prekážkach, ktoré sa v procese vyskytli a vytvoriť si s nimi vzťah založený na dôvere a ochote pomôcť im pri výkone ich funkcie. Zamestnanci potrebovali veriť zmene a lídrovi. Nevhodná komunikácia v nich ale vyvolala pochybnosti a následné odmietanie zmeny.

Po nástupe P. Laťáka do funkcie starostu, dostali zamestnanci obecného úradu nové úlohy, ktoré ale neboli v náplni ich práce a nemali na ich výkon kapacitu. Zanedbávali tak niekedy svoju primárnu prácu, čo sa odzrkadlilo aj na spokojnosti občanov. Podľa odpovedí

respondentov, mávali zamestnanci obce častokrát do dňa porady, počas ktorých úrad nebol k dispozícii pre občanov. Niektorí občania časom úrad začali vnímať ako zatvorený. Zamestnanci a členovia obecného zastupiteľstva nemali vytvorené vhodné podmienky na zapojenie sa do procesu. Ich snaha nebola dostatočne ocenená, čoho je potrebné sa podľa Kottera pri snahe o úspešnú transformáciu vystríhať. Bariéry v procese implementácie neboli eliminované a časom sa zväčšovali, rozširovali a podkopávali autoritu Petra Laťáka.

Respondenti pri otázkach o cieľoch, ktoré im P. Laťák predkladal reagovali pomerne negatívne. Ciele, ktoré boli predkladané na obecnom zastupiteľstve a zamestnancom obce boli vnímané ako príliš rozsiahle a chaotické. K tomu sa pridal nedostatok dostupných finančných zdrojov obce na uskutočnenie väčšiny cieľov, ktoré starosta predstavil. Na základe uvedeného obecné zastupiteľstvo pokladalo ciele za neuskutočniteľné. Ako uvádza Kotter (2012) a Kirkpatrick (2001), naplnenie krátkodobých cieľov má veľký význam nakoľko budujú dôveru nielen voči zmene ale aj lídrovi.

## ZÁVER

Implementácia ako jedna z fáz cyklu tvorby verejnej politiky sa na základe predchádzajúcich výskumov uskutočnených vo viacerých krajinách javí ako problémová. Platí to aj na Slovensku, o čom svedčia častokrát neúčinné alebo neúplne fungujúce programy. Z tohto dôvodu bolo cieľom našej práce poukázať na možnosť zlepšenia procesu implementácie verejnej politiky prostredníctvom využitia konkrétneho modelu riadenia zmeny Johna Kottera využívanom v procese implementácie v súkromnom sektore. Model Johna Kottera sa v súčasnosti v zahraničí využíva predovšetkým v súkromnom, ale aj verejnom sektore nakoľko sa javí ako účinný. John Kotter predstavil nielen odporúčania, ale taktiež najčastejšie chyby pri implementácii a presadzovaní organizačných zmien vo všeobecnosti.

Vychádzali sme z existujúcich výskumov a relevantnej literatúry, na základe ktorej sme identifikovali podobnosť procesov implementácie v súkromnom a verejnom sektore. Následne sme analyzovali proces implementácie vo verejnom sektore využitím Kotterových 8 krokov úspešnej implementácie. K jednotlivým Kotterovým krokom sme priradili činnosti, ktoré bývalý starosta obce Babín, Peter Laťák počas implementácie svojej agendy urobil. Prostredníctvom rozhovorov a dotazníkov sme zaznamenali nedostatky a zlyhania, ktoré v procese vnímali občania, zamestnanci obecného úradu a členovia obecného zastupiteľstva. Dané zlyhania sme porovnali s Kotterovými najčastejšími chybami v procese implementácie a zistili sme, že sa do značnej miery zhodujú.

Najväčším problémom zo strany lídra je v našej prípadovej štúdií komunikácia, ktorá je v procese implementácie nosná. Občania ale aj spolupracovníci potrebujú s lídrom komunikovať a mať priestor na vyjadrenie sa. Od problému s komunikáciou sa odvíjali aj ostatné problémy s nefunkčnosťou tímu, ktorého názory a pripomienky v procese implementácie by mali byť aspoň čiastočne zohľadnené. Spolupracovníci a občania by mali byť súčasťou procesu a zohrávať v ňom svoju úlohu, ktorá by im mala byť aj uznaná. Rôznorodosť agendy a jej riešenie ako celku komplikuje a niekedy až znemožňuje dosahovanie čiastkových cieľov, čím znižuje motiváciu členov tímu. Každý z uvedených problémov v konečnom dôsledku predstavuje prekážky, ktoré prispeli nielen k nenaplneniu

cieľov a plánov bývalého starostu, ale boli natoľko kriticky vnímané, že dokonca viedli k jeho odvolaniu z funkcie prostredníctvom miestneho referenda.

Kotterov model, ktorý využíva a vychádza hlavne zo skúseností súkromného sektora sa v prípade implementovania verejnej politiky na konkrétnom prípade javí ako užitočný, a preto odporúčame daný model v podmienkach Slovenska a verejnej správy využívať. Je dôležité zdôrazniť, že na všeobecné konštatovanie o vhodnosti využitia Kotterovho modelu by bolo potrebné vykonať ďalší výskum, získať a porovnať poznatky z ďalších prípadových štúdií a priniesť tak komplexnejší pohľad a analýzu poznatkov.

## LITERATÚRA

- BACKOFF, R., NUTT, P. (1992): Transforming Public Organizations with Strategic Management and Strategic Leadership. *Journal of Management*, 19(2), 299-347.
- BARDACH, E. (2008): *A Practical Guide for Policy Analysis: The Eightfold Path to More Effective Problem Solving*. Washington: CQ Press.
- BASS, B. M. (1960): *Leadership, Psychology, and Organizational Behaviour*. Oxford, England: Harper.
- BEBLAVÝ, M. ed. (2002): *Manuál pre tvorbu verejnej politiky*. Inštitút pre dobre spravovanú spoločnosť.
- BURNS, M. J. (2003): *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness*. New York: Grove Press.
- CARNALL, C. A. (1990): *Managing Change in Organizations*. London: Prentice Hall.
- FIALA, P., SCHUBERT, K. (2000): *Moderní analýza politiky*. Brno: Barrister & Principal.
- FISCHER, F. (2007): *Public Policy Analysis Theory Politics and Methods*. London: CRC Press.
- HAYES, J. (2007): *The Theory and Practice of Change Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- HOWLETT, M., RAMESH, M. (2003): *Studying Public Policy*. Canada: Oxford University Press.
- JACKO, T. (2012): Bottom-Up Versus Top-Down Local Governance: Local Government Anti-Corruption Approaches in the Slovak Towns of Sala and Martin Compared (Case Study). *Innovative Issues and Approaches in Social Sciences*. Volume 5, No. 2, 118-134.
- KIRKPATRICK, D. L. (2001): *Managing Change Effectively*. Routledge.
- KOTTER, J. P. (2012): *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- LEWIN, K. (1947): Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, Volume 1, No.1, 5-41.
- ŠTÍTIKOVÁ, L. (2014): *Možnosť využitia modelu riadenia zmeny J. Kottera vo fáze implementácie verejnej politiky. Prípadová štúdia obce Babín*. [Diplomová práca]. Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta sociálnych a ekonomických vied.
- THOMAS, P. G. (1996): Beyond the Buzzwords: Coping with Change in the Public Sector. *International Review of Administrative Sciences*. Volume 62, No. 1; 5-30.

*Tento článok vznikol vďaka podpore grantovej schémy Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky VEGA 1/1319/12 Optimálna samosprávna jednotka – kompetentný aktér a efektívny správca vecí verejných.*



**KREACJA POLITYKI SOCJALNEJ W I POŁOWIE XXI W ŚWIETLE  
METODOLOGII SZKOŁY CHICAGOWSKIEJ I KONCEPCJI TRZECIEJ  
FALI ALVINA TOFFLERA**

**Eugeniusz JANUŁA**

Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa w Poznaniu, dalbo-gen@wp.pl

*The creation of social policy in the first half of the XXI century in the light of the methodology of Chicago school of sociology*

*Alvin Toffler is currently a visionary and futurologist of the world's highest authority. His "Future Shock" to the surprise of some verified positively. Also outlined in the next great work of "Third Wave" concepts and prediction, start also verified. Parallel builds big global problem for older people. Because in democratic countries, life expectancy rises significantly. This community you have to just use it. Perhaps because there is hidden in the great intellectual potential and experience. That connection Toffler's vision of society with the methodology of the Chicago School, can be a positive response to the test and determine the trends of the current and prospective public.*

*Key words: Alvin Toffler, The Third Wave, School of Chicago, collectivity silver hair.*

Toflerowska koncepcja społeczeństwa "trzeciej fali" jest aktualnie pilnie weryfikowana przez działaczy społecznych jak też wielu polityków. To co przewiduje i jednocześnie Alvin Toffler proponuje w szeregu sytuacjach i procesach społecznych znalazło weryfikację. Zatem ci wszyscy co odrzucali z góry tą koncepcję znaleźli się w pewnej bardzo nielicznej personalnie niszy. Tym bardziej że zweryfikowało się cały szereg z założeń Tofflera zawartych w jego znacznie wcześniejszej pracy „Szok Przyszłości”.

Co prawda szereg koncepcji toflerowskich jest bardzo nie na rękę tzw. klasie politycznej. Bo w tym zakresie znakomity socjolog przewiduje po prostu brak zapotrzebowania na tzw. zawodowych polityków. Demokracja bezpośrednia czyli referenda zarówno na szczeblach centralnych jak też lokalnych, może nie zastąpią w całości rządów czy administracji (Toffler, 2002, s. 167 i nast.). Ale na pewno odbiorą politykom rolę decydentów.

Jest też kolejny aspekt, mianowicie gwałtowne starzenie się społeczeństw. W Europie, Ameryce Północnej, Australii, Japonii oraz wielu innych państwach demokratycznych, ludzie starzy jako zbiorowość stają się bardzo poważną grupą społeczną. To już około 35 procent współczesnych społeczeństw w państwach demokratycznych. (Toffler, 1992, s. 251 i nast.)

Patrząc analitycznie na ta społeczność trzeba zadać sobie pytanie zasadnicze. Czy ludzie starzy, mają nadal pozostać tylko klasycznymi emerytami pozostającymi na przysłowiowym socjalnym utrzymaniu państw i społeczeństw czy też mogą być efektywnie dla reszty społeczeństw i swojej satysfakcji pozytywnie wykorzystani. Odpowiedź teoretycznie jest

bardzo prosta. Rzecz jasna jest po prostu koniecznym wykorzystanie, wiedzy i doświadczenia tej ważnej grupy społecznej.

Jest już oczywistym że również wśród ludzi starszego pokolenia coraz bardziej wzrasta przekonanie że niekoniecznie trzeba w ustawowym wieku odejść na emeryturę. Wielu spośród osób starszych, chce i może dalej w pełni efektywnie pracować z korzyścią dla siebie i społeczeństwa. Również co pokazują wyraźnie statystyki medyczne, właśnie wśród ludzi starszych ale pracujących wydłużyła się statystyczna długość życia. Zatem ta formuła jest poważnym krokiem w stronę postępu społecznego jak też ekonomicznego.

Pozostaje natomiast problem konkretnego zagospodarowania tego wielkiego kapitału społecznego jakim jest niewątpliwie zbiorowość aktywnych ludzi starszych. W socjologii i politologii zachodniej ten problem jest określany jako potrzeby zbiorowości srebrnych włosów. Ta zbiorowość ma swój ogromny kapitał społeczny jakim jest przede wszystkim wiedza i doświadczenie. Równoległe ta zbiorowość posiada swoje wyartykułowane potrzeby.

Tak się składa że dla określenia potrzeb, zbiorowości srebrnych włosów najbardziej optymalne są nisze ekologiczne czyli po prostu u najczęściej osiedla czy nawet małe obszary zabudowy zwartej. Tu najbardziej optymalną metodologią dla określenia tych potrzeb jest po prostu metodologia szkoły chicagowskiej. Ta metodologia, wyodrębnia właśnie osiedla i zamieszkujące w nich społeczności wspomniane już wcześniej nisze ekologiczne.

Połączenie wielkiej toflerowskiej koncepcji a nawet wizji społeczeństwa trzeciej fali z metodologią szkoły chicagowskiej opracowanej już w połowie lat dwudziestych XX wieku jest dość trudne i zawiera pewne problemy. Jednocześnie jednak otwiera możliwości zastosowania nowoczesnych narzędzi badawczych w kierunku określenia i wyartykułowania potrzeb i dążeń określonych zbiorowości.

Niewątpliwie istotną cechą rozwoju współczesnych społeczeństw stały się świadczenia społeczne, tzn. zobowiązane wzajemne członków należących do tego samego społeczeństwa. Wywiązywanie się państwa oraz innych podmiotów z przyjętych funkcji w zakresie zabezpieczenia bytu obywateli określa się mianem polityki społecznej. Zapewnienie mu pomyślnej ciągłości rozwoju stanowi podstawowe zadanie polityki społecznej (Auleytner, 1997, s.25).

Sama definicja polityki społecznej jest bardzo wieloznaczna. W doktrynie polityki społecznej, podkreślana jest wieloznaczność tego pojęcia, wyróżniając kategorię polityki społecznej jako działalności państwa i wyodrębniając rzecz jasna „politykę społeczną” jako dyscyplinę naukową. Jednakże, próba dookreślenia pojęcia „polityki społecznej” w kontekście działalności państwa znajduje odzwierciedlenie w różnie sformułowanych definicjach.

Brak jednolitości w zdefiniowaniu pojęcia podstawowego, tłumaczony jest wieloaspektowością widzenia spraw. Wskazuje się np. że kojarzy się z polityką społeczną, zagadnienia ładu prawnego, które regulują relacje pracodawca-pracownik, jak również, socjalną interwencję państwa na rzecz wyrównywania różnic pomiędzy grupami ludności (Orczyk, 2008, s.46).

Celami Strategii Polityki Społecznej rządu RP w latach 2007 – 2013 było zbudowanie zintegrowanego systemu polityki państwa prowadzącej do ułatwienia obywatelom, równego dostępu do praw społecznych, poprawy warunków powstawania i funkcjonowania rodzin oraz

wsparcia grup i osób zagrożonych wykluczeniem społecznym (Strategia... 2005, s. 6-9). Cele przyjmowane w Strategiach Polityki Społecznej najczęściej pozostają jedynie spełnieniem formalnych wymogów, kończących się na samym przygotowaniu dokumentów.

Zastanawiać się można jakie znaczenie dla planowania i zarządzania samorządem lokalnym i regionalnym ma analiza problemów społecznych. Otóż podstawowe. Jeśli nie przeprowadzimy podstawowej i zarazem całościowej pełnej analizy problemów społecznych, to będziemy mieli do czynienia ze swoistym poszukiwaniem drogi we mgle. Można interweniować, można też pomagać doraźnie, poprzez pomoc społeczną, itd. Można także przeznaczać coraz to większe pieniądze na te doraźne działania oraz akcje do momentu, aż nie wytrzyma tego budżet samorządu lokalnego. (Barański, 2001, s. 89 i nast.)

Możemy i należy jednak opracować diagnozę i na jej podstawie profesjonalną, odpowiadającą jej prognozę, czyli właśnie strategię rozwiązywania zjawisk i problemów lub szerzej, strategię polityki społecznej. Trzeba pamiętać, iż wiele współczesnych zjawisk społecznych wcale nie jest wielkimi problemami. Niestety to właśnie media są tymi, które kreują czasami problemy na siłę, nie bazując na diagnozach, tylko na przykład aktualnym czasem drastycznym wydarzeniu nie mającym charakteru zjawiska. Jednakże problem polega na tym, że aby przygotowywać program rozwoju danej społeczności lub określić jej stan czyli wykonać diagnozę społeczną, a nie zbiór pobożnych życzeń.

Coraz częściej w przypadku projektów UE warunkiem rozpatrywania konkretnego projektu jest właśnie diagnoza. Samorządy polskie sięgają już po dobre unijne praktyki, jak np. tzw. obywatelskie budżety, gdzie to mieszkańcy wskazują potrzeby ekonomiczne i społeczne u siebie w osiedlach i dzielnicach. Ale to dopiero początek drogi. Jeżeli jednak mieszkańcy nie znają całościowej sytuacji, konkretnych środowisk, to i ich doraźne działania, chociażby podjęte w dobrej wierze, nie mogą trafnie realizować lokalnych czy regionalnych potrzeb. A największy problem, choć czasem jest to nie do końca uświadamiane zjawisko i kwestia społeczna, to. obraz demograficzny społeczeństwa miejskiego czy gminnego.

W nowym, globalnym podręczniku socjologii prof. Anthonego Giddensa, autor wyraźnie wskazuje za Petersonem na zjawisko siwienia populacji. Zjawisko to wynika z dwóch bardzo już widocznych trendów długofalowych obecnych w społeczeństwach przemysłowych:

1. zmniejszającej się dzietności;
2. wydłużającej się średniej długości życia. (Gidens, Sutton, 2012, s. 367 i nast.)

A przecież jak na to wskazują, prognozy demograficzne ok. 2050 roku praktycznie. ponad 30 % mieszkańców współczesnych społeczeństw będzie miało już więcej niż 65 lat.

Większość polskich prognoz społeczno-gospodarczych, większość strategii polityki społecznej czy rozwiązywania problemów społecznych posiada też ważny punkt dotyczący obrazu demograficznego. I jest to odnotowywane ale na tym niejednokrotnie następuje przysłowiowy koniec. Natomiast prawda jest taka, iż z tego nie wyciąga wniosków, które w przypadku stanu demograficznego społeczności lokalnej, stanowią naturalne dyrektywy do opracowania przyszłego i planowanego. Bo przecież wszystkie kraje UE planują, chociaż to nie zawsze odpowiada wszystkich politykom w Polsce, myślącym stereotypami minionej epoki. A przecież pierwsze plany społeczne pochodzą ze Stanów Zjednoczonych, z Nowego Jorku czy Chicago z lat dwudziestych XX wieku. Te ówczesne prognozy budowały na demograficznym obrazie społeczności lokalnych. To właśnie w Nowym Jorku powstały

obywatelskie stowarzyszenia wspierające „The Regional Plan Association of New York”, które to stowarzyszenia istnieją i dobrze funkcjonują do dzisiaj.

Najlepszym dowodem na to, iż prawie we wszystkich demograficznych programach stwierdza się bardzo jednoznacznie; starzejemy się. Natomiast to, co jest w tym najgorsze – nie potrafimy obiektywnie pogodzić się z tym procesem starzenia. Także w bardzo lokalnej społeczności. Próbuje się np. tworzyć nowe miejsca pracy w takich regionach, gdzie za chwilę, jak w przypadku całego Górnego Śląska należy planować i zakładać realne wsparcie dla środowiska seniorów. Z pewnością można podjąć próby, wdrożenia programu, reindustrializacji, jednakże przede wszystkim i konsekwentnie należy zbudować szeroką platformę możliwości dla rozwoju tzw. srebrnej ekonomii i gospodarki.

My musimy zadbać o ludzi starszych, by mieli, po pierwsze racjonalne miejsca pracy, poprzez wydłużenie wieku emerytalnego do 67 roku życia a w perspektywie do 70 tego a może i dłużej oraz możliwości powrotu tej populacji na rynek pracy i usług. Po drugie, musimy i to bezwzględnie, część tych ludzi przyjąć z powrotem na rynek pracy. Z tej prostej przyczyny, że nie będzie po prostu, komu wykonywać pewnych określonych i bardzo ważnych zawodów. Tak, że trzeba będzie ponownie przyjąć znaczną część emerytów na choćby dorywcze dorabianie sobie do skromnych emerytur, które mają lub mieć będą. Pamiętając rzecz jasna przy tym iż roczniki wyżu demograficznego z lat pięćdziesiątych, a była ich prawie cała dekada, właśnie wkraczają w wiek emerytalny. I to dla nich należy przygotowywać istotne elementy czy raczej segmenty, polityki społecznej.

Na całym rozwiniętym świecie, a w szczególności w starych krajach UE, „srebrna ekonomia” jest istotnym modulem poszczególnych gospodarek krajowych. Tymczasem u nas w kraju jeszcze tak zintegrowane moduły nie istnieją, chociaż już pojawiły się pierwsze przedsięwzięcia tego typu. Im szybciej zrozumiemy także w regionalnej skali o potrzebie rozwoju tej strefy, tym mniejsze będą opóźnienia, straty oraz szkody. (Bell, 1994, s. 287-292)

Problemy społeczne jakie dominują dzisiaj w lokalnych i regionalnych wspólnotach w społecznej perspektywie ogólnopolskiej, wiążą się niewątpliwie z lukami i to poważnymi w wiedzy na ich temat ich faktycznego stanu i sytuacji. Czyli nie wiemy tak naprawdę po pierwsze, jaką mamy faktycznie strukturę demograficzną.

Jest ewidentne, iż jeżeli nie spojrzymy i nie określimy tych trzech podstawowych kategorii ludności w stratyfikacji zgodnie z kategoriami urzędu statystycznego:

Czyli pierwsza do zbiorowość do 16 roku życia. Druga, czyli makro grupa ludności w przedziale od 16 do 67 oraz trzecia powyżej 67, to nie będziemy wiedzieli praktycznie nic na temat problemów, jakie istnieją w gminach i powiatach. (Rocznik Statystyczny... 2013, s. 45-67 i 156-178)

Pierwszym podstawowym zadaniem dla przedstawienia diagnozy jest właśnie określenie aktualnej struktury demograficznej nie tylko całych jednostek administracyjnych, takich jak miasto, czy gmina wiejska, Po prostu koniecznym jest zejście w tychże analizach do poziomu dzielnic lub osiedli w zależności od przyjętego podziału.

Struktura demograficzna społeczeństwa, w tym i w społecznościach lokalnych, czyli praktycznie w dzielnicach jest określana jak model polityki lokalnej. Już niedługo może się np. okazać, że o wielkim problemem jest brak miejsc na oddziałach intensywnej opieki medycznej dla osób starszych, lub też miejsc dla terminalnie chorych, ale także innych jednostek chorobowych, my na nowo mamy do czynienia z tym zjawiskiem, jest to wielki

i narastający problem, bo mamy do czynienia z chorobami, która wynika właśnie ze złych, patologicznych warunków życia, złego a raczej mało kalorycznego odżywiania się i tak dalej. Te choroby już nie pukają do naszych drzwi, one są. tu i teraz Jeżeli spojrzymy analitycznie na politykę społeczną, to trzeba tam sukcesywnie oczywiście zreorganizować niemal wszystkie z dziesięciu szczegółowych obszarów należących do niej. (Orczyk, 2008, s. 46-49)

Pierwszy z nich to właśnie polityka ludnościowa i rodzinna. Planując i realizując politykę społeczną musimy wiedzieć, dla kogo i z kim ją tworzymy i realizujemy. Musimy się zastanowić czy tworzymy ją dla populacji ludzi młodych, czy dla pracujących, Ale też alternatywnie dla emerytów. Dopiero wtedy kiedy już dobrze wiemy, jaką mamy strukturę demograficzną, możemy przystąpić do przygotowywania priorytetów w praktycznej realizacji polityki społecznej i skupić się na rozwiązywaniu problemów i kwestii społecznych.

Kolejny obszar to polityka mieszkaniowa. Stanowi ona ogromne wyzwanie bo po pierwsze, mieszkanie jest jednym z trzech dóbr podstawowych a ponadto, konieczna jest wiedza na temat tego, jakie są aktualne zasoby gminy i jak wyglądają na przykład jej zasoby w zakresie mieszkań socjalnych, W części mieszkań socjalnych niedługo już przyjdzie moment, że ludzie, którzy nie potrafią płacić czynszu, będą je musieli zwyczajnie opuścić. Gdy uwolniony zostanie rynek mieszkań, cen, czynszów, do czego się już parokrotnie przymierzano może dojść do patologicznej sytuacji, Tak jak to miało miejsce w kryzysie lat trzydziestych ubiegłego wieku że wystawiało się ludzi za drzwi i zamykano mieszkania.

Zatem brak pewnej diagnozy dotyczącej tego, jakie my mamy w mieście czy w gminie zasoby, i którą ich część można przeznaczyć na mieszkania socjalne a którą nie, Na przykład aktualnie w Siemianowicach Śląskich, buduje się nowe mieszkania socjalne. Tylko dla kogo należałoby spytać.

Aby wreszcie skończyć z tym myśleniem, że mieszkanie socjalne, to jest coś najgorszego co może się przytrafić osobie starszej czy w potrzebie. Wszędzie w Unii Europejskiej mieszkania socjalne stanowią istotny element dochodów gminy, bo choć są one o najniższym standardzie to są dostosowane do zarobków osoby, która oceniana czy należy jej się takie mieszkanie. Polska jeszcze cywilizacyjnie do tego nie doszła, że mieszkanie socjalne powinno być dostosowane do zarobków lub braku zarobków tego człowieka, który ma się w nim znaleźć, czy to przejściowo czy też na stałe. (Januła, 1980, s. 34-39)

W Wielkiej Brytanii ludzie zajmujący mieszkania socjalne mogą wykupić takie mieszkania, jeżeli zdobędą pieniędzy pozwalające na sensowny wykup. Mieszkanie staje się normalnym towarem. To jest jeszcze odległa przyszłość w polskiej rzeczywistości.

Kolejny obszar szczegółowy to polityka społeczna w zakresie ochrony zdrowia. Najłatwiej byłoby pozamykać szpitale i szkoły lub po prostu sprzedać. Tyle, że już niedługo, wydaje się, że nawet w perspektywie 2014-2020 roku, będziemy musieli inwestować w nowe budynki opieki zdrowotnej i medycznej dla potężniejącej zbiorowości emerytów i osób chorych oraz niepełnosprawnych, Ewentualnie będziemy też musieli przygotowywać się na działania dotyczące koniecznego rozwoju oświaty. w rozumieniu infrastrukturalnym

Alvin Toffler pisał: *Naiwnością i uproszczeniem trąci powszechna obawa, że komputery i telekomunikacja pozbawią nas bezpośrednich kontaktów osobistych, a naszym stosunkom z innymi ludźmi odbiorą autentyczność. W rzeczywistości może być akurat na odwrót. Wprawdzie mogą rozluźnić się stosunki w biurze czy w fabryce, ale dzięki usprawnieniom technicznym*

*zacieśnić się mogą więzy rodzinne i stosunki sąsiedzkie. Komputery i środki komunikacji mogą nam pomóc w tworzeniu wspólnoty.* (Toffler, 2002, s. 389)

Jakkolwiek kontakty takie nadal nie będą osobistymi, to mogą one stanowić o wiele lepsze remedium na samotność niż ta jednostronna telewizja, jaką dziś znamy, gdzie wszystkie wiadomości i przesłania płyną w jedną tylko stronę, zaś odbiorca tych treści nie ma żadnych możliwości nawiązania obustronnego kontaktu z migającym na ekranie obrazem.

Środki telekomunikacji, które stosowane są z rozwagą i umiarem - mogą przyczynić się do stworzenia jak to nazywa Toffler - "telewizji". (Toffler, 2002, s. 328-331)

Nie jest już wielkim odkryciem, że ludzie starsi na nowo zaczynają uczestniczyć w życiu poprzez tworzenie sieci, zgodnie z tym o czym pisał Manuel Castells, wybitny socjolog makroregionalny. Jeżeli chodzi o specjalność, że następuje usieciowienie relacji społecznych poprzez, wszystkich portale społecznościowe. Jest ich jak wiemy bardzo dużo i można powiedzieć, iż stanowi to swego rodzaju przyszłość. Jeżeli zdrowie nie pozwoli ludziom na to aby mogli się oni spotykać ze swoimi znajomymi, przyjaciółmi, lekarzami na zewnątrz to właśnie internet im to w pełni umożliwi. Co ważne w przypadku polityki z zakresie ochrony zdrowia, jest że im starszy człowiek dłużej będzie aktywny, tym dłużej nie będziemy mieli wzrostu kosztów na jego opiekę medyczną.

Wystarczy zatem inwentaryzować dotychczas istniejącą bazę, która należy zazwyczaj do samorządu i posiadając wiedzę w zakresie demografii swojej społeczności, przekształcać obiekty na potrzebne placówki podmiotowe takie jak: dzienne domy pobytu, dzienne domy aktywności seniora, a nawet cieszące się coraz większym zainteresowaniem uniwersytety trzeciego wieku. Być może właśnie przez takie sąsiedztwo, ludzie trwale leżący będą mieli możliwość powrotu do świata aktywnych seniorów. Ten cel polityki społecznej jest do pełnego wygrania.

W innym wypadku dojdzie do sytuacji, której będziemy mieli sieć oddziałów geriatrycznych, w których będą przebywali ludzie którym nie dano szansy na aktywność. Równocześnie utworzy się ogromna kolejka do takich właśnie miejsc. Stanowi to ogromny cel następnego obszaru polityki społecznej – polityki w zakresie oświaty. Nie należy sprzedawać szkół tylko przeorganizować je w placówki dla osób starszych. Aby było to możliwe koniecznym jest posiadanie wiedzy o tym kto w tej społeczności mieszka.

Dzisiejsza nowo zatwierdzona ustawa o instrumentach rynku pracy wprowadza kategorię pracowników, którzy są asystentami osób bezrobotnych. Ale musimy mieć na uwadze to, że niedługo również tymi powracającymi na rynek będą seniorzy, którzy także będą formalnie bezrobotnymi (Frackiewicz, 1986, s. 56 i nast.). Ustawa ta wychodzi naprzeciw realnie takim ludziom. Dalej istnieje sprawa ubezpieczenia – kolejna polityka w zakresie zabezpieczenia społecznego i pomocy społecznej.

Wszystkie MOPSY, to faktycznie instytucje pomocy a nie opieki. Pojęcia te bardzo często są mylone. Opieka to jest to pomoc medyczna w sytuacji kiedy człowiek nie jest w stanie sam stanowić o sobie. W społeczeństwie demokratycznym mówimy o pomocy racjonalnej czyli takiej formuły pomocy, aby konkretny człowiek sam dochodził do tego co chce ze sobą zrobić. (Danecki, 1974, s. 245 i nast.)

Kolejną polityką to dział polityki społecznej w zakresie bezpieczeństwa wewnętrznego i przeciwdziałania patologiom społecznym. W Polsce najwięcej jest rodzin dysfunkcyjnych i problemowych, a dopiero na dalekim końcu rodzin patologicznych. W mediach natomiast

prawie zawsze mówi się, że to wszystko rodziny patologiczne. Jeśli będziemy naznaczali i piętnowali ludzi to zostawmy ich lepiej w tym samym miejscu, w którym są. To jest także przeciwdziałanie przestępczości indywidualnej, dorosłych, nieletnich.

To wszystko powinno być odnotowane na naszych mapach diagnostycznych i w ogóle w opracowaniach socjograficznych. Problem stanowi jednak to, że nie zawsze władze samorządowe chcą i potrafią korzystać z tych badań. Badania te z kolei są o tyle ważne, że są to badania komplementarne. Ogromnym polem dezorganizacji jest przestępczość nieletnich i dorosłych. Zacznie się przestępczość także wśród osób starszych czyli populacji seniorów.

Ostatnim z obszarów polityki społecznej to stopień zorganizowania społeczeństwa obywatelskiego. Czyli, na początku pytanie czy ci seniorzy, czy ci ludzie młodzi, czy ludzie w wieku produkcyjnych, funkcjonują w różnego rodzaju grupach samoorganizacji i nacisku obywatelskiego w fundacjach, w organizacjach pozarządowych. W planach Unii Europejskiej odnotowano, iż do mniej więcej 2016 roku każdy z obywateli powinien przynależeć do przynajmniej dwóch stowarzyszeń i co ważne przynależeć aktywnie. To jest jeden z ważnych aspektów społeczeństwa; trzeciej fali. (Toffler, 2002, s. 324)

Hasło J. F. Kennedyego wypowiedziane do młodych Amerykanów „nie pytaj, co Ameryka dała tobie, ale co ty dałeś Ameryce”. Jest paradoksalnie pewnym wyznacznikiem metodologicznym. Ważnym jest żebyśmy my najpierw dawali coś, bo to społeczeństwo seniorów dało z siebie wszystko. Są to ludzie zmęczeni życiem, wyczerpani, chorzy zaś my od nich w dalszym ciągu oczekujemy. bardzo wiele. Niestety zarówno obecne jak też dalsze perspektywiczne, podniesienie wieku emerytalnego powoduje konkretne problemy społeczne, których jeszcze na dzień dzisiejszy nie można do końca zakresowo określić.

Można wskazać pewne trendy demograficzne i społeczne kształtujące i przeobrażające subregiony Górnego Śląska, Zagłębia Dąbrowskiego czy Rybnickiego Okręgu Węglowego w latach 2004-2013. Perspektywa ostatnich 10 lat w wielu miastach została po prostu praktycznie zmarnowana. Bo oprócz wielkich haseł, praktycznie zrobiono bardzo niewiele.

Będziemy jako wielki przemysłowy obszar, niestety w dalszym ciągu regionem emigracji młodych ludzi, będziemy regionem zmyłkowym dla emerytów i rencistów, którzy będą terminalnie chorzy i będą wskutek tego wymagali permanentnej opieki. To jest to samo negatywne zjawisko społeczne, które dzisiaj mamy na granicy Polski i Niemiec. Tyle tylko, że wzdłuż granicy po stronie niemieckiej, stoją nawet ładne i funkcjonalne mieszkania, które czekają na polskich opiekunów, seniorów niemieckich.

W Niemczech politykę tę zaczęto przygotowywać już pod koniec lat dziewięćdziesiątych XX wieku, kiedy my dopiero przygotowaliśmy się do wejścia do Unii Europejskiej. Nie są to niestety dobre perspektywy dla Polski, a Górnego Śląska w szczególności. Dlatego trzeba się szybko i sensownie organizować, bowiem 10-lecie funkcjonowania w ramach Unii Europejskiej, doprowadza nas do sytuacji, że musimy na nowo diagnozować naszą sytuację w tych wszystkich dziesięciu obszarach polityki społecznej i wskazać naturalne dyrektywy dla naszej lokalnej polityki społecznej.

Wiedząc co w przyszłości z nami demograficznie się po prostu stanie, musimy pracować dla populacji tych starzejących się ludzi. Ale jednocześnie dbając o perspektywy dla ludzi młodych. To bez wątpienia powinien być główny nurt polityki społecznej. Tu trzeba też wskazać że aspiracje młodego i starszego pokolenia się rozchodzą. To też może być ogromny perspektywicznie problem. (Friedman, 1986, s. 181 i nast.)

A zatem bądźmy nie tylko postulatywnie jako Górny Śląsk, centrum edukacji dla seniorów i dla tych, którzy seniorami się opiekują lub im pomagają. Uruchamiamy centra szkoleniowe i szkoły pielęgnacyjne, kształcimy w Katowicach, Sosnowcu oraz innych miastach, asystentów osób starszych i osób niepełnosprawnych. W przeciwnym wypadku będziemy mieli import z innych miejsc i miast, które szybciej zrozumieją, że starość, starzenie się to może być perspektywa dla funkcjonowania nie tylko społecznego, ale też gospodarczego. Zatem tu też konieczne jest myślenie kategoriami ekonomicznymi.

W gminach i miastach naszego regionu nie wykreowano jak dotąd autonomicznych modeli lokalnych polityk społecznych. Jest za to pewne naśladowanie wzoru centralnego, Wynika to w pewnym sensie z niewiedzy, braku korzystania z doświadczenia i dorobku wyższych uczelni w tym województwie. Prawie każde miasto w województwie śląskim ma coś na kształt filii, siedziby wyższej uczelni. Praktyką powszechną jest ściąganie specjalistów z Krakowa, Wrocławia, Warszawy a nie korzystanie z ogromnej personalnie bazy lokalnej.

To jest ogromny problem chociaż trzeba powiedzieć pozytywnie jeszcze o jednej rzeczy o nowej perspektywie współpracy śląsko-małopolskiej. Jak też śląsko-opolskiej. Mamy tworzyć wspólne dokumenty rozwoju i rozwiązywania różnych problemów społecznych. Tym bardziej wymaga to wspólnej diagnozy zainteresowanych województw, w tym poszczególnych subregionów, które te co najmniej dwa województwa łączą.

Nikt nie jest w stanie na dzień dzisiejszy powiedzieć, co przyszłość ma dla nas w przysłowiowym zanadru ani co najlepiej będzie pasowało do szybko rozwijającego się społeczeństwa; trzeciej fali; i to nie w doktrynie a praktyce społecznej, która jest najlepszym weryfikatorem rzeczywistości.

Dlatego właśnie powinniśmy tym razem myśleć nie o jakiejś jednorazowej, masowej reorganizacji lub narzuconej z góry dramatycznej zmianie rewolucyjnej, ale o tysiącach świadomie podejmowanych, zdecentralizowanych eksperymentów, które to dadzą nam szansę na wypróbowanie nowych modeli i sposobów zostaną one zastosowane do całych państw lub na skalę ponadnarodową.

Toffler mówi, o tym, że odpowiedzialność za zmiany spoczywa przede wszystkim na nas samych. Musimy w pierwszej kolejności zacząć od siebie, ucząc się nie zamykać z góry naszych umysłów i serc na to, co nowe, nieoczekiwane i pozornie radykalne (Toffler, 2002, s. 289-292). Postęp bowiem jest obiektywny i nieuchronny. Jest jednocześnie gwarancją istnienia i dialektyki cywilizacji.

## LITERATURA

- AULEYTNER, J. (1997): *Polityka społeczna. Teoria a praktyka*. Warszawa: PWE.
- BARAŃSKI, M. (2001): *Samorząd lokalny*. Katowice: Wyd. UŚ.
- BELL, D. (1994): *Kulturowe sprzeczności świata kapitalistycznego*. Warszawa: PWN.
- DANECKI, J. (1974): *Jedność podzielonego czasu*. Warszawa: KiW.
- FRĄCKIEWICZ, L. (1986): *Starzy robotnicy na Śląsku. Śląsk*. Katowice.
- FRIEDMAN, G. (1996): *Praca w okruchach*. Warszawa: PIW.
- GIDENS, A., SUTTON, P. W. (2012): *Socjologia*. Wydanie nowe. Warszawa: PWN.
- JANUŁA, E., LUDWIK KRZYWICKI. (1980): Jako prekursor polskiej polityki społecznej. /w/*Polityka społeczna*. Pr. zbiorowa. pod red. L. Frąckiewicz. UŚ. Katowice.



- ORCZYK, J. (2008): *Polityka społeczna. Uwarunkowania i cele*. Poznań: Wyd. AE.
- Rocznik Statystyczny Polski. 2012. *Struktura Demograficzna*. Warszawa: GUS.
- Strategia Polityki Społecznej na lata 2007-2013*.
- Dokument Rady Ministrów. przyjęty 13 września. 2005 roku*. 2005. Kancelaria Premiera. Warszawa.
- TOFFLER, A. (1992): *Szok przyszłości. Zysk i spółka*. Poznań.
- TOFFLER, A. (2002): *Trzecia fala*. Warszawa: PWN.

# VYUŽÍVANIE SOCIÁLNYCH SIETÍ SAMOSPRÁVNÝMI KRAJMI NA KOMUNIKÁCIU S OBČANOM

Iveta Jeleňová

Univerzita P. J. Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy, Katedra sociálnych štúdií,  
iveta.jelenova@upjs.sk

## *The use of social networking by self-governing regions for communication with citizens*

*In recent years, considering the increasing popularity of various social networks was created space for public institutions and organizations to use them to communicate with citizens. In this paper we present the results of content analysis of official profiles of self-governing regions. The most social networks use the Bratislava Self-Governing Region. There are differences in the amount, frequency and type of information provided by individual self-governing regions. Highest proportion made up of contributions about various cultural events.*

*Key words: communication, social network, Self-governing Region*

## ÚVOD

Facebook ako jedna z najpopulárnejších sociálnych sietí od svojho vzniku v roku 2004 výrazne ovplyvnil interpersonálnu komunikáciu. K 30. júnu 2014 mal Facebook 1,32 miliardy aktívnych používateľov, ktorí navštívia stránku aspoň raz do mesiaca (Company Info, 2014). Pôvodne bol určený vysokoškolským študentom, v súčasnosti sa môže registrovať každý, kto má minimálne 13 rokov. V posledných rokoch sa štruktúra registrovaných používateľov zmenila, pričom v Spojených štátoch ubúdajú používatelia vo vekových kategóriách 13-17 rokov (úbytok o 25,3 % na 9,8 miliónov v období január 2011 až január 2014) a 18-24 rokov (úbytok o 7,5 %) a došlo k nárastu počtu používateľov v ostatných vekových kategóriách, pričom najvyšší nárast o 80,4 % na 28 miliónov používateľov je vo vekovej kategórii 55+ (3 Million Teens, 2014).

Nárast počtu používateľov Facebooku a iných sociálnych sietí (napr. Twitter, LinkedIn) prirodzene pritiahol záujem výskumníkov z rôznych disciplín – sociológie, psychológie, informačnej technológie, manažmentu, marketingu, práva, či komunikácie sprostredkovanej počítačom. Wilson, Gosling a Graham (2012) na základe rešerše publikované štúdie o online sociálnych sieťach zadelili do piatich kategórií: deskriptívna analýza používateľov, motivácia pre používanie Facebooku, prezentácia identity, rola Facebooku v sociálnych interakciách, súkromie a zverejňovanie informácií. Exponenciálny rast štúdií o Facebooku viedol Andersona et al. (2012) k podobnej analýze empirického výskumu v oblasti psychológie, pričom zoskupili hlavné témy do troch kategórií, a to antecedenty používania Facebooku, ako jedinci a spoločnosti využívajú Facebook a psychologické dôsledky alebo efekt používania Facebooku. Uvedená kategorizácia odráža skutočnosť, že tri roky po svojom vzniku Facebook umožnil vytvoriť si profil nielen individuálnym užívateľom, ale aj spoločnostiam. Tieto facebookové stránky sú prístupné aj tým, ktorí nemajú účet na Facebooku. Využívanie sociálnych sietí súkromnými organizáciami pritiahol značnú pozornosť výskumníkov, no štúdie využívania sociálnych sietí verejnou správou sú zriedkavé.

Orgány verejnej správy čoraz častejšie využívajú rôzne sociálne médiá na interakciu s občanmi (napríklad Agostino, 2013; Ferencová, 2013; Mossberger, Wu, Crawford, 2013).

Ferencová (2013) zistila, 17 % oslovených obcí v Prešovskom kraji využíva na komunikáciu s občanmi sociálne siete, pričom tri pätiny z nich využívajú Facebook, štvrtina využíva Google Plus a jedna z desiatich obcí využíva Twitter. Podobne Bonsón et al. (2012) zistili na základe analýzy webových stránok sedemdesiatich piatich miestnych samospráv v piatich najväčších mestách v prvých 15 členských krajinách EÚ, že 32 % z nich malo v marci 2010 oficiálny účet na Twitteri a 17 % malo oficiálnu stránku na Facebooku.

Informovanie širokej verejnosti s využitím sociálnych sietí si nevyžaduje výrazné finančné náklady, ktoré by zaťažili rozpočet štátnej správy či územnej samosprávy (potrebný je iba čas zamestnanca, ktorý pridáva nový obsah a reaguje na komentáre), pričom, ako konštatuje Agostino (2013), je možné osloviť cez web milióny ľudí počas niekoľkých sekúnd. Sociálne siete umožňujú prezentovať aj informácie, ktoré nie je vhodné umiestniť na portál obce či samosprávneho kraja, alebo upozorniť na nové informácie na webovej stránke.

Pre analýzu aktivít pri využívaní sociálnych sietí na komunikáciu s občanmi boli v tejto práci zvolené samosprávne kraje. Zaujímalo nás, ktoré sociálne médiá využívajú samosprávne kraje na komunikáciu s tými, ktorým slúžia. Hlavným cieľom tejto štúdie bolo analyzovať obsah príspevkov na stránkach samosprávnych krajov na najpopulárnejšej sociálnej sieti, Facebooku.

## **METÓDA**

Zber dát pozostával z dvoch aktivít. Prvou aktivitou bolo hľadanie prepojení na Facebook a iné sociálne médiá na domovských stránkach samosprávnych krajov. V tejto fáze bolo analyzovaných osem webových stránok samosprávnych krajov. Druhou aktivitou bola analýza 291 príspevkov samosprávnych krajov na ich oficiálnych profiloch na sociálnej sieti Facebook. Za oficiálne boli považované facebookové stránky, na ktoré odkazuje webový portál samosprávneho kraja.

Zber dát sa uskutočnil v septembri 2014. Analyzované boli príspevky pridané počas jedného roka, konkrétne v období od 1. septembra 2013 do 31. augusta 2014. Aktuálna stránka Žilinského samosprávneho kraja na Facebooku, na ktorú odkazuje portál Žilinského samosprávneho kraja, obsahuje len príspevky od 23. júla 2014 a stránka Košického samosprávneho kraja bola registrovaná 14. novembra 2013, preto v týchto dvoch prípadoch boli analyzované príspevky z kratšieho obdobia (v jednom prípade teda výrazne kratšieho obdobia).

Realizovaná bola kvantitatívna obsahová analýza príspevkov. Pre analýzu sme vytvorili sedem základných kategórií (oznamy o zasadnutí, tvorba politiky, propagácia kultúrnej, športovej alebo inej udalosti pre občanov, informácia o udalosti, ponuky práce, školstvo, projekty) a kategóriu iné. Klasifikačné schéma bola vytvorená na základe obsahu jednotlivých príspevkov. Realizovaná bola aj kvantitatívna štúdia počtu „lajkov“, t. j. klikov na tlačidlo „like“ pri jednotlivých príspevkoch a počtu komentárov k príspevkom.

## **VÝSLEDKY**

Prvou otázkou, na ktorú sme hľadali odpoveď, bol výber sociálnych médií, ktoré samosprávne kraje využívajú na komunikáciu s občanmi. Šesť z ôsmich samosprávnych krajov, čo predstavuje tri štvrtiny z nich, má na svojej webovej stránke umiestnený odkaz na niektorú zo sociálnych sietí alebo sociálne médium určené na zdieľanie fotografií a videa. Päť z ôsmich krajov na svoj portál umiestnilo odkaz na Facebook, čo odráža popularitu tejto sociálnej siete. Tri z krajov (Banskobystrický, Nitriansky a Trenčiansky) nemajú na stránke umiestnený odkaz zjednodušujúci prístup k ich profilu na Facebooku. V prípade Banskobystrického kraja nie je možné profil na Facebooku nájsť, Nitriansky a Trenčiansky

samosprávny kraj profil na Facebooku majú, no neexistencia odkazu na webovom portáli kraja môže vyvolávať otázku, či sú tieto profily oficiálne. Do ďalšej analýzy sme preto zahrnuli iba facebookové profily, na ktoré priamo odkazujú kraje na svojich webových stránkach.

**Tabuľka 1:** Odkazy na sociálne médiá uvedené na oficiálnych webových stránkach samosprávnych krajov

Samosprávny kraj	Odkazy na sociálne médiá				Suma
	Facebook	YouTube	Twitter	Flickr	
Banskobystrický	-	-	-	-	0
Bratislavský	✓	✓	✓	✓	4
Košický	✓	-	-	-	1
Nitriansky	-	-	-	-	0
Prešovský	✓	✓	✓	-	3
Trenčiansky	-	✓	-	-	1
Trnavský	✓	-	-	-	1
Žilinský	✓	✓	-	-	2
<b>Suma</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	

K 12. októbru 2014 najvyšší počet sledujúcich (followers) má Bratislavský samosprávny kraj (5 203 ľudí), nasleduje Žilinský (1 600 ľudí), Košický (247 ľudí), Prešovský (134 ľudí) a Trnavský samosprávny kraj (106 ľudí). Tieto čísla poukazujú na to, koľko ľudí pravdepodobne pravidelne sleduje nové príspevky na daných stránkach.

Na základe obsahovej analýzy textu bolo identifikovaných osem kategórií príspevkov na fanstránkach samosprávnych krajov, a to: propagácia podujatia, informácia o podujatí, informácie o činnosti kraja, školstvo, oznamy o zasadnutí, projekty, ponuky práce a kategória iné. Propagácia podujatia (n = 74) zahŕňa pozvánku na kultúrnu, športovú alebo inú udalosť určenú širšej verejnosti. Kategória informácia o podujatí (n = 47) predstavuje informovanie o uskutočnenej udalosti. Kategória informácie o činnosti kraja (n = 41) zahŕňala informovanie napríklad o rozvíjaní spolupráce, návšteve ministra či otvorení sociálneho centra. Kategória školstvo (n = 25) zahŕňa informovanie o školských súťažiach, otvorení učební, dni otvorených

**Tabuľka 2:** Distribúcia príspevkov na facebookových stránkach samosprávnych krajov

Kategória	Samosprávny kraj				
	KSK <sup>a</sup>	BSK	PSK	ŽSK <sup>b</sup>	TTSK
propagácia podujatia	52	8	7	3	0
informácia o podujatí	8	32	1	5	5
informácie o činnosti kraja	12	10	8	5	3
školstvo	7	10	3	1	2
projekty	11	0	0	0	1
práca	7	0	0	0	0
zasadnutia	0	2	0	0	2
iné	28	29	10	2	4
<b>Suma</b>	<b>125</b>	<b>91</b>	<b>29</b>	<b>17</b>	<b>17</b>

Legenda: BSK = Bratislavský samosprávny kraj, KSK = Košický samosprávny kraj, PSK = Prešovský samosprávny kraj, ŽSK = Žilinský samosprávny kraj, TTSK = Trnavský samosprávny kraj

<sup>a</sup> údaje za obdobie od 14. 11. 2013

<sup>b</sup> údaje za obdobie od 23. 7. 2014

dverí, oslave výročia založenia školy či o diskusii na pôde školy. Kategória projekty (n = 12) zahŕňala odkazy, zväčša zdieľaný obsah, zmieňujúce nejaký projekt, napríklad EHMK alebo program Terra Incognita. Sedem príspevkov predstavovalo ponuku práce. Do kategórie informovanie o zasadnutí zastupiteľstva boli zaradené štyri príspevky. Do kategórie iné (n = 81) boli zaradené príspevky rôzneho charakteru, napríklad zmena titulnej fotky (n = 19), ako aj príspevky, ktoré sa vyskytli iba raz, napríklad informácia o uzávierke mosta, ako sa chrániť proti kliešťom alebo v rámci prevencie kriminality – ako sa chrániť proti „šmejdom“. S ohľadom na rozdiely v počte príspevkov na stránkach jednotlivých krajov nepoužívame percentuálne vyjadrenie, v tabuľke 2 je uvedený konkrétny počet príspevkov zaradených do danej kategórie.

Najvyšší podiel „lajknutých“ príspevkov bol zaznamenaný na stránke Košického samosprávneho kraja (tab. 3). Medzi počtom príspevkov a počtom lajknutých príspevkov je silný pozitívny vzťah ( $r_s = 0,82$ ,  $p = 0,089$ ), ktorý nie je štatisticky významný. Kvantitatívna analýza tiež ukázala, že podiel lajknutých príspevkov a počet reakcií na príspevky sú vyššie v Bratislavskom a Košickom kraji, ktoré pravidelne na stránku pridávajú nové príspevky.

**Tabuľka 3:** Poradie krajov podľa podielu „lajknutých“ príspevkov

Poradie	Samosprávny kraj	Podiel „lajknutých príspevkov“	Podiel komentovaných príspevkov
1.	Košický <sup>a</sup>	84,0	4,9
2.	Bratislavský	80,2	19,8
3.	Žilinský <sup>b</sup>	58,8	0
4.	Trnavský	35,3	0
5.	Prešovský	27,6	0

Legenda: <sup>a</sup> údaje za obdobie od 14. 11. 2013

<sup>b</sup> údaje za obdobie od 23. 7. 2014

## DISKUSIA

Hlavným cieľom tejto práce bolo analyzovať obsah na stránkach samosprávnych krajov na sociálnej sieti Facebook. Päť z ôsmich samosprávnych krajov má na domovskej webovej stránke umiestnený odkaz na Facebook. Počet sledujúcich tieto facebookové stránky sa pohybuje od približne sto ľudí do 5 tisíc. Vzhľadom na počet obyvateľov jednotlivých krajov je počet tých, ktorým sa stránka páči, pozoruhodne nízky. Nízky počet sledujúcich Prešovského a Trnavského samosprávneho kraja môže byť ovplyvnený tým, že tieto dva kraje v sledovanom období pridávali nové príspevky len zriedka; ich celkový počet za rok bol 29, resp. 17. Vzhľadom na nízku frekvenciu aktualít tak občania musia hľadať nové informácie niekde inde.

Výsledky naznačujú, že samosprávne kraje majú tendenciu informovať najmä o podujatiach určených širšej verejnosti. Bratislavský samosprávny kraj využíva profil na Facebooku zo značnej časti na zverejňovanie albumov fotografií uskutočnených podujatí, eventuálne podujatí, ktorých sa zúčastnil predseda samosprávneho kraja. Košický samosprávny kraj preferuje informovanie o pripravovaných kultúrnych, športových a iných podujatiach.

Podľa očakávania zapojenie občanov je častejšie na stránkach, ktoré pravidelne pridávajú na svoje stránky nové príspevky. Sledujúci tak majú viac príležitostí lajknúť príspevkov alebo pridať komentár.

Napriek tomu, že Facebook umožňuje samosprávam vytvoriť fórum na interakciu s občanmi, analyzované stránky sú využívané predovšetkým na jednosmerné šírenie

informácií. Na stránkach Žilinského, Prešovského a Trnavského samosprávneho kraja nie je komentovaný žiadny z príspevkov v sledovanom období. Na stránke Bratislavského samosprávneho kraja je komentovaných 18 príspevkov (t.j. 19,8 % z celkového počtu príspevkov), spolu 26 komentárov. Niektoré komentáre však obsahovo nekorešponujú s témou príspevku, predstavujú pre komentujúceho priestor pre vyjadrenie nespokojnosti. Na stránke Košického samosprávneho kraja je v sledovanom období 6 komentárov (t.j. komentovaných je 4,89 % príspevkov), preto hovoriť o obojsmernej komunikácii nie je namieste. Preferovanie jednosmernej komunikácie, ktorá sa snaží informovať a vzdelávať, pred obojsmernou komunikáciou bolo zaznamenané aj v Spojených štátoch (napr. Waters, Williams, 2011).

S touto štúdiou sa spája niekoľko obmedzení. Limitujúcim je rozsah vzorky, keďže iba päť samosprávnych krajov má na svojich domovských webových stránkach prepojenie na profil na Facebooku. Zároveň, dva z nich vytvorili profil až po termíne, ktorý bol zvolený ako začiatok sledovaného obdobia. Keďže kraje môžu vymazať časť interakcie so sledujúcimi, napríklad nevhodné komentáre, môžu byť zozbierané dáta skreslené.

Sociálne siete môžu slúžiť ako platforma pre vytvorenie a udržiavanie puta medzi samosprávnym krajom a obyvateľmi daného kraja. Pre efektívne využitie tohto média na komunikáciu s občanmi je vhodné pravidelne pridávať nové informácie, reagovať na komentáre a otázky občanov, umiestniť prepojenie na domovskej webovej stránke a uvedomovať si, že tieto stránky možno nebudú tak populárne ako facebookové stránky miest.

## LITERATÚRA

- AGOSTINO, D. (2013): Using social media to engage citizens: A study of Italian municipalities. *Public Relations Review*, 39, 232-234.
- ANDERSON, B., FAGAN, P., WOODNUTT, T., CHAMORRO-PREMUZIC, T. (2012). Facebook psychology: Popular questions answered by research. *Psychology of Popular Media Culture*, 1, 1, 23-37.
- BONSÓN, E., TORRES, L., ROYO, S., FLORES, F. (2012): Local e-government 2.0: Social media and corporate transparency in municipalities. *Government Information Quarterly*, 29, 123-132.
- Company Info. Facebook (2014). Získané 2014-10-10. Dostupné na: <http://newsroom.fb.com/company-info/>.
- DJ SAUL (2014, January 15): *3 Million Teens Leave Facebook In 3 Years: The 2014 Facebook Demographic Report*. iStrategy Labs. Získané 2014-10-10. Dostupné na: <http://istrategylabs.com/2014/01/3-million-teens-leave-facebook-in-3-years-the-2014-facebook-demographic-report/>.
- FERENCOVÁ, M. (2013): Analytický pohľad na komunikačnú politiku samosprávy na severovýchode Slovenska. In: *Teória a prax verejnej správy*. Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie. Košice: Fakulta verejnej správy UPJŠ v Košiciach, s. 429-436.
- MOSSBERGER, K., WU, Y., CRAWFORD, J. (2013): Connecting citizens and local governments? Social media and interactivity in major U.S. cities. *Government Information Quarterly*, 30, 351-358.
- WATERS, R. D., WILLIAMS, J. M. (2011): Squawking, tweeting, cooing, and hooting: analyzing the communication patterns of government agencies on Twitter. *Journal of Public Affairs*, 11, 4, 353-363.
- WILSON, R. E., GOSLING, S. D., GRAHAM, L. T. (2012). A review of Facebook research in the social sciences. *Perspectives on Psychological Science*, 7, 3, 203-220.

# SYNDRÓM VYHORENIA – VÁŽNA PREKÁŽKA ĽUDSKÉHO KAPITÁLU

**Marián Kika**

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, Katedra ekonómie,  
marian.kika@umb.sk

## ***The burn out syndrome - the serious obstacle of human capital***

*The article builds on knowledge about human capital and burnout syndrome. It leans on enterprise practise where there negative influence of burn out syndrome on human capital was presented. The aim of this article is to warn against this phenomenon which is very dangerous because it comes quietly and intensively depreciates the human capital. The article brings information about symptoms, course and consequences of this phenomenon and suggests some possible of solutions of this problem.*

*Key words: human capital, burn out syndrome, negative influence*

## **ÚVOD**

Okolnosti, v ktorých podniky a organizácie dnes pôsobia charakterizuje o.i. nestálosť, nové a nečakané zvraty, väčšia premenlivosť externého prostredia a neistota v predvídateľnosti budúceho vývoja. Zmeny sa týkajú tak podnikateľsky zameraných organizácií, ako aj organizácií, ktoré nepôsobia so zámerom ekonomického zisku. V oboch táboroch panuje zhoda, že na ich priestor podnikania resp. pôsobenia intenzívne vplýva globalizácia, informatizácia, zavádzanie prvkov moderných technológií a výsledkov vedy a výskumu, ako aj rastúca a zostrujúca sa konkurencia, ktorá už má tiež prvky globalizácie. Nemalý podiel na zmenách má aj rast a rozširovanie potrieb zákazníkov, zvýšený záujem o kvalitu, dostupnosť, pohotovosť služieb, garancie a servis výrobkov. V neposlednom rade do týchto podmienok zasahuje aj makrospoločenská a medzinárodná socio-ekonomicko-politická situácia a rôzne strategické kalkuly. Na manažmenty organizácií, ako aj na zamestnancov to kladie zvýšené nároky a stavia ich do novej situácie.

Ak chcú podniky a organizácie za takýchto podmienok i naďalej úspešne fungovať, musia na meniace sa podmienky pohotovo a účinne reagovať. Prax ukazuje, že reakcie podnikov a organizácií sa rôznia. Majú aj niekoľko spoločných črt. Jednou z nich je podrobnejší a citlivejší pohľad na svoj hodnototvorný reťazec, na jeho prvky, na ich kvalitu, účinnosť a spôsob ich využívania. Badateľný je aj trend, keď manažment organizácie presúva svoj pôvodný dôraz z hmotných a finančných zdrojov (kapitálu), na nehmotný kapitál. Príbehy a história úspešných spoločností a podnikov dokazuje, že v týchto organizáciách sa ľudom, ich vedomostiam, schopnostiam, zručnostiam i skúsenostiam pripisuje veľký význam. Svoje miesto už má aj vedomostná ekonomika, ktorá sa stala súčasťou vedomostnej spoločnosti.

V kontexte týchto úvah vystupuje človek a jeho kvality ako staronový prvok a popri už samozrejmych pojmoch typu „ľudské zdroje“ sa objavil a udomáčuje celý rad nových pojmov. K základu „potenciál“, alebo „kapitál“ sa pridávajú ďalšie prívlastky typu intelektuálny, ľudský, spoločenský či kultúrny. Svojou podstatou ide o proces prehlbovania a ďalšieho rozpracovávanía pôvodných myšlienok a pohľadov na miesto, úlohu a význam človeka vo svete práce. Je to veľmi potrebné a dôležité úsilie, ktoré si vyžaduje a zasluhuje podporu a zvýšenú pozornosť.

## ĽUDSKÝ KAPITÁL

Ľudský kapitál je relatívne nový termín, ale aj koncept. Do istej miery je špecifický a to tým, že do chápania ľudského činiteľa vo svete práce vnáša značnú dávku ekonomizujúceho pohľadu. Pre lepšie vystihnutie podstaty využíva metaforu „kapitál“, ktorý je dlhodobou elementárnou, predovšetkým ekonomickou kategóriou zastupujúcou sústavu určitých dispozícií – pôvodne fyzických a finančných, ktoré sú schopné prinášať zisk. Je to pojem, ktorý vyplynul z podrobnejšieho skúmania otázok ako môže človek, ako neoddeliteľná súčasť a významný účastník hodnototvorného procesu vstúpiť do tohto procesu a čo všetko môže do neho vložiť a priniesť zisk.

Je to pojem, ktorý ilustruje významný posun od vnímania človeka vo svete práce od položky, ktorú mnohé manažmenty podnikov považovali za „ďalšie náklady“, k chápaniu človeka ako prvku, ktorý všetkým tým, čím disponuje, čo má a môže investovať (ide o špecifické dispozície, schopné prinášať a zväčšovať zisk a vytvárať významný predpoklad tvorby hodnôt) sa stáva a chápe ako významné bohatstvo podniku. V tomto zmysle odkryté a uznané dispozície a kvality človeka sa plným právom môžu označovať nielen metaforicky, ale reálne ako kapitál.

Pojem ľudský kapitál prechádza vývojom a má viacero charakteristík a definícií. Tie sa svojím jadrom zásadne nelíšia, len ho ďalej špecifikujú a konkretizujú. Podľa viacerých autorov tento pojem pochádza od T. W. Schulza, ktorý ho prvýkrát použil v r. 1961 a v r. 1981 vysvetlil takto: „Vezmite do úvahy všetky ľudské schopnosti, či už vrodené alebo získané. Tie, ktoré sú cenné a môžu byť vhodným investovaním rozšírené, budú ľudský kapitál“ (Schulz, 1981). Podľa Bontis et al. (1999) „Ľudský kapitál predstavuje ľudský faktor v organizácii, je to kombinácia inteligencie, zručností a skúseností, čo dáva organizácii jej zvláštny charakter. Ľudské zložky organizácie sú tie zložky, ktoré sú schopné učiť sa, zmeniť sa, inovovať a majú kreatívne úsilie, čo – ak je riadne motivované - zabezpečuje dlhodobé prežitie organizácie.“

OECD (2007) chápe ľudský kapitál ako spojenie vrodeneho talentu a schopností jednotlivcov so zručnosťami a vzdelaním, ktoré získajú štúdiom a školením. Neskôr táto organizácia upravila chápanie ako vedomosti, zručnosti a vlastnosti jedinca, ktoré uľahčujú vytváranie osobného, sociálneho a ekonomického blaha. Veľký sociologický slovník (1996, s. 74-5) popisuje ľudský kapitál ako „zásobu znalostí a zručností, stelesnených v ľuďoch určitého štátu žijúcich na určitom území. Je to výsledok tradícií, vzdelávania a poznatkov získaných praxou“. Davenport a Prusak (1998) o ľudskom kapitáli napísali, že „ľudia majú vrodené schopnosti, chovanie a osobnú energiu a tieto zložky vytvárajú ľudský kapitál, ktorý



vnášajú do svojej práce. A sú to oni a nie ich zamestnávateľia, kto vlastní tento kapitál a rozhoduje kedy, ako a kam ho budú vynakladať a tým prispievať k dosiahnutiu nejakého cieľa. Inými slovami môžu voliť. Práca je tak dvojstranná výmena hodnôt a nie jednostranným využívaním nejakého bohatstva jeho vlastníkom“. Vychádzajúc z definícií možno vyvodiť jeho niekoľko dôležitých charakteristík – ľudský kapitál sa formuje celý ľudský život a jeho akumulácia je trvalý proces, má nehmotnú povahu, nedá sa oddeliť od ľudí, je neprevediteľný, nedá sa spotrebovať a je málo likviditný. Tieto charakteristiky naznačujú jeho značnú variabilitu a nestálosť ako výrobného faktora a súčasne nastoľujú aktuálnu úlohu - hľadať efektívne formy jeho využívania, riadenia a zvyšovania.

Bez ambícií na úplnosť možno ľudský kapitál chápať ako všetko to, čím sa ľudia pracujúci v organizácii odlišujú od jej finančného a hmotného kapitálu. Jeho jadrom sú inteligencia ľudí, ich vedomosti, schopnosti, zručnosti, skúsenosti, zjednodušene povedané všetko to, čo ľudia vedia, ovládajú a čím disponujú, ich nenahraditeľné vlastnosti typu flexibilita, kreativita, zodpovednosť, motivované reagovanie, postoje a súčasne schopnosť tieto kvality aj uplatňovať a ďalej rozvíjať.

Špecifiká ľudského kapitálu znamenajú aj to, že nie je využiteľný (investovateľný) kdekolvek, kedyolvek a automaticky. Za vážny považujeme poznatok, že ľudský kapitál sa môže za určitých okolností aj znehodnocovať, resp. nemôže sa využívať. Špecifiká ľudského kapitálu otvárajú široký priestor pre to, aby sa s rovnakou dôslednosťou, s akou sa odкрývajú a konkretizujú jeho prvky, pristupovalo aj k spoznávaniu a formovanie podmienok jeho ďalšej kultivácie, rozširovania a zároveň k podrobnejšiemu spoznávaniu podmienok a okolností jeho využívania. V tomto smere uvažovania o ľudskom kapitáli je aktuálne aj zamyslenie sa nad tým, čo znehodnocuje alebo aj bráni / blokuje uplatneniu a využívaniu ľudského kapitálu. Medzi najvážnejšie prekážky patrí aj stav, ktorý sa už viac ako 35 rokov označuje ako syndrom burnout, teda syndrom vyhorenia.

## **SYNDRÓM VYHORENIA**

Sledovanie odborných prác o ľudskom kapitáli ukazuje, že u absolútnej väčšiny autorov – čo je chvályhodné - prevláda pozitívny a optimistický pohľad, ktorý v ľudskom kapitáli plným právom vidí a odkrýva nový priestor a možnosti. Bez úmyslu brzdiť toto úsilie, naopak so snahou konštruktívne k nemu prispieť dávame do pozornosti aj to, čo môže pozitíva a optimizmus plynúci z konceptu ľudského kapitálu sťažiť a skomplikovať. Ide o najvážnejšiu bariéru uplatnenia ľudského kapitálu, za ktorú považujeme syndróm vyhorenia. Vedú nás k tomu viacročné osobné pracovné skúsenosti i analýzy v spoločnostiach, ktoré prešli transformáciou, vstúpil do nich zahraničný strategický partner (investor) a odštartoval v nich zásadné zmeny.

Burnout, alebo vyhorenie je jav, ktorý aj keď bol identifikovaný a popísaný ešte v minulom storočí, budí pozornosť dodnes. Pomenoval a podrobnejšie ho vysvetlil H. Freudenberger – americký psychiater nemeckého pôvodu. Jeho ďalšie skúmanie sa stalo predmetom záujmu mnohých ďalších autorov. Bližšie Schaufeli et al. (2009).

Jedna presná a úplná definícia vyhorenia neexistuje. Na objasnenie podstaty tohto javu – totálneho vyčerpania – ponúkame niekoľko vybraných definícií. Za východiskové

považujeme vysvetlenie Hartl-Hartlová (2000, s. 586) v Psychologickom slovníku: „Syndróm vyhorenia - (burn-out syndrome) strata profesionálneho záujmu, alebo osobného zaujatia u príslušníka niektorej z pomáhajúcich profesií, najčastejšie spojená so stratou činnosti a poslania, prejavuje sa pocitmi sklamaní, horkosti pri hodnotení minulosti. Postihnutý stráca záujem o svoju prácu, uspokojuje sa s každodenným stereotypom, rutinou, nevidí dôvod ďalšieho sebavzdelávania a osobného rastu. Snaží sa len prežiť, nemá problémy. Ide o stav konečný, hoci jeho vývoj je plazivý, a tým nebezpečný.“ Autori venujúci sa vyhoreniu v teoretickej i výskumnej rovine postupne priniesli ďalšie definície. Křivohlavý (2012, 66) považuje za jednu z vyspelých definícií, ktorej autormi sú Pinesová a Aronson: „Burnout je formálne definovaný a subjektívne prežívaný ako stav fyzického, emocionálneho a mentálneho vyčerpania, ktoré je spôsobené dlhodobým zaoberaním sa situáciami, ktoré sú emocionálne ťažké (náročné). Tieto emocionálne požiadavky sú najčastejšie spôsobené kombináciou veľkého očakávania a chronických situačných stresov.“ K najrozšírenejším patrí definícia, ktorej autormi sú Maslach a Jackson (1986): „Burnout je syndróm emocionálneho vyčerpania, depersonalizácie a zníženého osobného výkonu, ktoré môže nastať u jednotlivcov, ktorí vykonávajú určitý druh práce s ľuďmi.“

Popri definíciách je zdrojom hlbšieho poznania tohto javu aj bohatá a pestrá mozaika jeho charakteristík a sprievodných prejavov. Odborníci na burnout sa zhodujú v názoroch, že je to veľmi náročný psychický stav, do ktorého sa dostáva človek, ktorý už spálil, teda spotreboval a vyčerpal všetku svoju energiu, keď sa už nie je schopný zaktivizovať, ani svoj záujem, ani schopnosti potrebné na ďalšie pôsobenie v zamestnaní. Je to stav, keď má chronický pocit mimoriadne veľkej únavy, úplného vyčerpania, cíti sa a aj je prepracovaný, keď sa cíti úplne premožený okolnosťami, úlohami a povinnosťami a už nie je schopný (a ani ochotný) na ne reagovať. Premáha ho pocit telesnej nemožnosti, stáva sa pasívny, unavený, až apatický. Spotrebovávajú viac energie, ako je schopný doplniť a prechádza za hranicu svojich fyzických i psychických síl. V súvislosti s konceptom ľudského kapitálu je mimoriadne závažný jeho znak, že vyhorený človek nie je schopný využívať svoje schopnosti, vedomosti či skúsenosti.

Ak sa človek dostáva do stavu vyhorenia, výrazne klesne jeho celková aktivita, úplne sa vytratí radosť, zánietenie a ochabne jeho záujem o dianie okolo neho. Výnimkou nie je nástup depresie, bezvýhodiskovosť, negativizmus a beznádej. Prejavujú sa tiež problémy so sústredením, s pamäťou, objavuje sa negatívne sebahodnotenie a nízka miera sebaúcty, nedôvera vo vlastné sily, pocit zníženej profesionálnej kompetencie. Vyhorený človek stráca zmysel svojej práce, snaženia a akejkolvek aktivity, svoju pracovnú činnosť redukuje na najnutnejšie rutinné postupy a stráca záujem o odborné či profesionálne otázky. Vyhorenie sa u neho prejaví nielen v pracovnej oblasti, ale viditeľné je aj v jeho vzťahoch, tak v pracovných ako aj rodinných či partnerských. Vo vzťahoch sa prejavuje emocionálny chlad a ľahostajnosť. Postihnutý stráca empatiu, prestáva sa zaujímať o druhých, sociálny kontakt je mu nepríjemný a preto obmedzuje kontakty a vzťahy s osobami vo svojom okolí. Neraz nebývalo zlostne reaguje na každého, kto od neho niečo chce, stáva sa podráždený, má zníženú hladinu tolerancie, neprimerane emočne reaguje aj kvôli menej dôležitým podnetom.

Vyhorenie sa neprejavuje len v citovej a sociálnej oblasti, ale potvrdené sú aj viaceré telesné prejavy. Tie sú vonkajším prejavom vnútorného stavu človeka. Najčastejšie ide o nepríjemné a opakované bolesti hlavy, krčnej chrčtice, ramien, nastupujú zmeny

v stravovaní a ťažkosti s trávením, nespavosť a väčšie poruchy spánku, viditeľná strata telesnej hmotnosti resp. naopak, priberanie na váhe. Prejavuje sa aj svalové napätie a strata fyzických síl, výkonnosti a vytrvalosti, zmenená je aj činnosť srdca, čo sa spája s pocitom nedostatku vzduchu, skrátеныm a zrýchleným dychom i so zvýšením krvného tlaku.

Aj keď príznakov a konečných prejavov vyhorenia je mnoho a sú dosť individuálne, treba poznamenať, že tento nepríjemný stav nenastáva naraz, ani rýchlo a neočakávane. Naopak, nebezpečenstvo vyhorenia spočíva aj v tom, že prichádza nenápadne a je výsledkom dlhšietrvajúcich a postupných zmien, ktoré môžu prebiehať aj niekoľko týždňov resp. mesiacov. Z lekárskeho i psychologického kruhu vzišlo odporúčanie rozlišovať niekoľko vývojových fáz procesu vyhorenia. Klasický je Maslachovej štvorfázový model, pre potreby detailnejšieho prístupu sa používa Jamesov 12 fázový model. Bežne sa používa model pozostávajúci z piatich základných fáz. Celý proces sa začína naoko nevinne, keď sa človek s plným nasadením, chuťou a elánom púšťa do stanovených úloh v snahe naplniť očakávania svoje i zamestnávateľa. V tejto fáze, ktorá sa označuje fázou nadšenia, sa človek úplne venuje zvereným úlohám, venuje im nadmieru času i energie a úplne sa im oddá. Takéto maximálne úsilie však veľmi dlho nevydrží a po čase sa začína znižovať a ochabovať. Hovorí sa o fáze stagnácie. Človek už podrobnejšie pozná nielen úlohy, ale aj podmienky a okolnosti, za ktorých ich má splniť. Zisťuje, že nie všetko z toho, čo pôvodne chcel zvládnuť a pre čo „zahorel“ sa aj dá reálne zvládnuť. Aj tak sa ešte (naposledy) pokúša zintenzívniť svoje úsilie pričom o to viac zanedbáva seba a svoje vlastné potreby. Postupne však upúšťa z pôvodného nadšenia i úsilia a uvedomuje si, že to „na začiatku trochu /riadne prehnal“ a zisťuje, čo z mimopracovnej sféry zanedbal. V ďalšej fáze, ktorá sa označuje ako frustračná, sa jeho pôvodné náznaky pochybností o zmysle a hodnote vlastnej práce a účasti prehlbujú a zväčšujú, naráža na rôzne problémy v podobe obmedzených finančných, technických, ale aj organizačných prekážok, nevhodného spôsobu riadenia, nepochopenia nadriadených, problémov s ocenením a odmeňovaním a pod. Častejšie sa preto dostáva do sporov a konfliktov a pociťuje bezmocnosť, prestáva si veriť a neverí, že sa povinnosti a úlohy dajú zvládnuť. Postupne upúšťa zo svojich pôvodných predstáv i aktivity a vstupuje do ďalšej fázy – apatickej, kedy sa venuje len tomu, čo naozaj musí. Stráca záujem, nadšenie, už nemá chuť angažovať sa a dokonca ho viaceré momenty v zamestnaní začínajú obťažovať. Ak sa takáto situácia nezmení a nezlepší, nastúpi posledné štádium - skutočné vyhorenie, kedy sa naplno prejaví mnohé z vyššie uvedených prejavov. Z tohto štádia býva návrat do „normálu“ ťažký a neraz trvá rovnako dlho, ako čas, za aký k nemu došlo. Nezaobíde sa bez odbornej pomoci.

Dôkladná analýza podstaty syndrómu vyhorenia spolu s vyhodnotením zistení o príčinách a zdrojoch vzniku tohto problému rozlišuje dva druhy zdrojov. Vnútorne zdroje sa vzťahujú predovšetkým na osobnosť človeka a patria k nim: vysoké nároky na seba, perfekcionizmus, tendencie k workoholizmu, prílišná citlivosť a vzťahovosť, snaha urobiť všetko sám, nereálne očakávania, neschopnosť či neochota zmierniť tempo práce a nasadenie, zvýšená snaha presadiť sa, pocit vlastnej výnimočnosti až nenahraditeľnosti, neochota až obava požiadať o pomoc, alebo priznať, že niečo nevie. Radia sa k nim aj nevhodný spôsob života, málo pohybu, nedostatočný odpočinok vrátane spánku, obmedzené až žiadne záujmy a hobby.

Vonkajšie príčiny sa viažu na podmienky a okolnosti, v ktorých človek pracuje. Potvrdené sú predovšetkým tieto: dlhodobé a náročné požiadavky okolia, a to z hľadiska času

(syndróm krátkeho dňa), množstva práce, požiadaviek kvality, fyzickej a psychickej náročnosti práce, neustále pridávanie povinností a úloh, častá a prísna kontrola vnímaná ako neustály tlak, vysoká miera zodpovednosti navyše v situáciách nedostatku prostriedkov, času i priestoru pre zodpovedné a kvalitné splnenie úloh, nejasné, alebo až nerealizovateľné očakávania na výkon, príliš rýchly sled zmien, (aj reorganizačných zmien), atmosféra prehnanej až nezdravej konkurencie v pracovnej skupine, nekvalitná a neefektívna komunikácia nedostatok uznania, nespravodlivé jednanie zo strany nadriadených, absencia adekvátneho odmeňovania a v neposlednom rade aj autoritatívny štýl riadenia.

## **AKO SA VYSPORIADAŤ SO SYNDRÓMOM VYHORENIA**

Problém vyhorenia nie je jednoduchá ani krátkodobá záležitosť. Pri úvahách o jeho zvládnutí treba rozlišovať, či ide o akútnu intervenciu v jeho finálnom štádiu, alebo ide o opatrenia preventívneho charakteru a tiež, či sa má na mysli úloha organizácie, alebo činnosť zamestnanca.

Finálne štádium vyhorenia postihnutý prakticky nikdy nezvládne sám. Treba teda počítať s pomocou bezprostredného okolia a odbornou intervenciou. Okamžitá pomoc spravidla spočíva predovšetkým na správnom identifikovaní / rozpoznaní štádia vyhorenia a následne na neodkladnom vyňatí postihnutého spod vplyvu podmienok, okolností a podnetov, ktoré ho dovedli do tohto štádia. Ďalší postup je obvyčajne založený na spolupráci a odbornej intervencii psychológa/psychoterapeuta alebo aj lekára.

Preventívne opatrenia zo strany organizácie by sa mali týkať minimálne: zvýšenia odbornej informovanosti vedúcich zamestnancov a manažérov o problematike vyhorenia (podstata, zdroje, príznaky, štádiá, opatrenia), rozšírenie programu BOZP, resp. sociálneho programu o problematiku vyhorenia a v neposlednom rade aj rozpracovanie série preventívnych opatrení reagujúcich na identifikované a v organizácii aktuálne / možné zdroje vyhorenia, resp. na ohrozené skupiny zamestnancov.

Keďže na syndróme vyhorenia majú podľa zistení svoj podiel aj samotní zamestnanci (ide o individuálne vnímanie, interpretáciu a hlavne reakciu na komplex podmienok a okolností práce), návrhy, ktoré by mali pomôcť zvládnuť problém vyhorenia sa musí týkať aj samotných zamestnancov. Na ich adresu možno smerovať niekoľko osvedčených odporúčaní.

Pretože osvedčeným východiskom prevencie (nielen vyhorenia) je dobré sebaopoznanie treba sa usilovať o dobré poznanie seba samého, nielen svojich predností, ale aj slabých miest, spôsobu interpretácie situácií a prevládajúceho spôsobu správania sa. Čím lepšie sa človek pozná, tým väčšia je pravdepodobnosť zvládnutia situácií a stavov, do ktorých sa dostal.

Treba prevziať na seba v plnom rozsahu zodpovednosť za seba a za svoj život so všetkým, čo s tým súvisí a podľa toho aj konať. Starostlivo a zodpovedne si stanovovať ciele a priority a zvažovať o čo v živote ide a sám nebyť na konci svojich snáh.

S vedomím cieľa si treba riadiť a formovať svoj spôsob života, uvedomovať si a eliminovať stresory a naopak zvyšovať všetko to, čo prináša a podporuje spokojnosť. Súčasťou toho nech je aj správny time management a správna životospráva vrátane výživy.

Zreálniť svoje príliš vysoké ideály, predstavy a očakávania, uvedomovať si svoju vlastnú hodnotu a mať reálne sebahodnotenie. Neodporúča sa chcieť byť bezchybný, neomylný, všade prvý a všetko zvládajúci. Netreba sa odsudzovať, ak niečo nevyjde.

Treba pamätať na zdroje svojej energie, dôkladne ich poznať a hlavne ich dopĺňať. Pri všetkých aktivitách pamätať na prestávky, resp. oddych.

Pamätať na budovanie a udržiavanie skutočne pravých priateľských vzťahov a kontaktov mimo pracoviska s vedomím, že potrebujeme (aj oni) mať zdravé a spoľahlivé sociálne zázemie.

Vnímať pocity preťaženia, prepracovania a napätia. Nepodceňovať hlas tela, nečakať na príchod vážneho ochorenia, aby bol dôvod ísť na PN a naopak nepreceňovať seba a svoje sily a schopnosti.

Naučiť sa ochrániť sa a čeliť zjavným i skrytým nástrahám a podnetom z okolia, naučiť sa povedať nie, nebrať všetko osobne a príliš citlivo, otvorene vyjadrovať svoje pocity i prežívanie, nebáť sa delegovať prácu / povinnosti, prestať sa cítiť zodpovedný za spokojnosť druhých, vhodne využívať prvky asertívneho správania. Usilovať sa o osvojenie si techník zvládania záťažových situácií i obrany pred manipuláciou.

## **ZÁVER**

Rastúci počet podujatí, autorov i prác venovaných ľudskému kapitálu rozširuje a prehĺbuje jeho poznatkovú základňu a zároveň potvrdzuje, že ide o aktuálnu a v meniacich sa podmienkach veľmi dôležitú problematiku.

Väčšina autorov si všíma a zdôrazňuje pozitívne charakteristiky ľudského kapitálu. Celostné poznávanie tohto fenoménu však nabáda venovať pozornosť a byť pripravený aj na také momenty a situácie, ktoré sú menej priaznivé, ktoré ľudský kapitál znehodnocujú alebo dokonca znemožňujú jeho plnohodnotné využitie.

V príspevku sme sa snažili naznačiť, že k takýmto momentom a situáciám patrí aj vyhorenie. Považujeme ho za veľkého a veľmi nebezpečného nepriateľa ľudského kapitálu. Jeho zákernosť a nebezpečenstvo spočíva v tom, že zasahuje priamo do jadra ľudského kapitálu - jeho nositeľov a to tým, že až úplne blokuje a vyraduje z použitia vedomosti, schopnosti, zručnosti, skúsenosti..., tie prvky, ktoré tvoria vlastný obsah ľudského kapitálu. Človek ich nestráca, ale pre vyhorenie ich nie je schopný použiť. Ostávajú v ňom zatlačené hlboko do úzadia bez možnosti zapojenia a využitia a čím sa menia na mŕtvy kapitál. Vyhorenie je špecifická prekážka ľudského kapitálu aj v tom, že jej príchod nesprevádzajú žiadne prejavy odporu, ani hlučné protesty. Prichádza pomaly, postupne a nenápadne. Nápadnou prekážkou sa stáva až svojou záverečnou fázou – pasivitou, nezájmom, apatiou a stratou výkonu.

Klinická i manažérska prax jednoznačne potvrdzuje, že vyhorenie predstavuje kontraproduktívny faktor nielen žiaduceho pracovného správania, ale akejkol'vek aktivity.

Nebezpečenstvo vyhorenia sa umocňuje, ak zasiahne časť, alebo celú pracovnú skupinu. Podrobnejšie poznanie týchto aspektov považujeme za výzvu pre ďalšie skúmanie.

## LITERATÚRA

- BONTIS, N., DRAGONETTI, N., C., JACOBSEN, K., ROOS, G. (1999): The knowledge toolbox: a review of tool available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal* 17 (4), 391-402.
- DAVENPORT, T., PRUSAK, L. (1998): Working knowledge: How organisations manage what they know. Harward business press.
- HARTL,P., HARTLOVÁ, H. (2000): *Psychologický slovník*. Praha:Portál.
- KŘIVOHLAVÝ, J. (2012): *Hořet, ale nevyhořet*. Kostelní Vydří: Karmelitánske nakladatelství.
- MASLACH, C., JACKSON, S. E. (1986): *Maslach burnout inventory manual*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- OECD Insights Human Capital: How what you know shapes your life. (2007): Získané: 2014-9-14. Dostupné na: <<http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/free/9789264029095-sum-es.pdf>>
- MAŘÍKOVÁ, H., PETRUSEK, M., VODÁKOVÁ, A. (1996): *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum
- SCHAUFELI, W. B., LEITER, M. P., MASLACH, CH. (2009): Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*. 14 (3) 2009.
- SCHULZ, T. W. (1981): *Investing in people. The economics of population quality*. Berkeley, University of California Press.

# HLAVNÉ PRÍČINY ZLYHANIA PROCESNÉHO MANAŽMENTU V PROSTREDÍ ÚZEMNEJ SAMOSPRÁVY

**Darina Koreňová**

Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy, Katedra ekonomiky  
a riadenia verejnej správy, darina.fricova@gmail.com

## *The main causes of failure of process management in a territorial self-government*

*Process management is one of modern methods used in the private and public sectors. The main task of process management is increase the efficiency of processes of each organization. The article describes practical experiences with the implementation of process management in territorial self-government of Slovakia. The aim of this paper is to explain the problems associated with this issue. Article also proposed solutions to identified failures, which can be an inspiration to their elimination. The present contribution is a part of the project VEGA No 1/0098/13 titled "Position of Process Management in Transformation of Traditional Public Administration Organizations into Knowledge Based Organizations".*

*Key words: process management, territorial self-government, effective management*

## ÚVOD

Organizácie územnej samosprávy Slovenskej republiky prešli výraznou premenou od sformovania územnej samosprávy ako takej, až po ich súčasnú podobu. I keď vždy mali a aj naďalej budú mať výrazne odlišné charakteristické znaky od organizácií v súkromnom sektore<sup>1</sup>, i napriek tomu sa v posledných rokoch značne priblížili ich vlastnostiam. Územná samospráva pri výkone svojich činností postupne implementuje mnohé techniky a metódy typické pre podnik<sup>2</sup>. Jednou z nich je i využívanie procesného manažmentu v organizáciách územnej samosprávy. Tento fenomén spôsobuje niekoľko zjavných príčin. Ide najmä o stále narastajúce požiadavky obyvateľov obcí na odstraňovanie byrokracie (znižovanie administratívnej zaťažnosti), potrebu znižovania nákladov (odbremenenie rozpočtov územnej samosprávy), dosahovanie notoricky spomínanej efektívnosti samospráv ale aj neopomenuteľný vplyv medzinárodného prostredia. Cieľom procesného manažmentu je motivovať organizácie k vyššej úspornosti v personálnych, finančných, časových, prevádzkových a ďalších nákladoch, ako aj zvýšiť záujem, posilniť dôveru a uspokojiť čoraz rôznorodejšie potreby občanov.

## METÓDA

Procesný manažment (Business Process Management) je sám o sebe procesom, ktorého úlohou je zaistiť nepretržitý rast výkonnosti organizácie, kde kľúčovým

---

<sup>1</sup> Napríklad: organizácie územnej samosprávy ovplyvňuje prísne legislatívne prostredie, fungujú pod politickým tlakom / pôsobením, ich činnosť je financovaná prevažne z verejných zdrojov a pod.

<sup>2</sup> Napríklad: Balanced Scorecard, Benchmarking, Knowledge management a mnohé ďalšie metódy.

ukazovateľom je spokojnosť zákazníka (Šmída, 2007). Riadenie procesov je i neustále uisťovanie sa, že procesy dosahujú maximum ich potenciálu. Zároveň dochádza k hľadaniu príležitostí pre ich permanentné zlepšovanie a následnú implementáciu týchto možností do praxe (Tuček, Zámečník, 2007). To znamená, že pre procesne riadenú organizáciu je typické neustále snaženie sa s cieľom uspokojiť potreby zákazníka a zároveň vlastné (vnútorné) potreby organizácie. Rovnako toto úsilie vedie ku zvýšeniu kvality poskytovaných produktov a služieb, k optimalizácii obsahu a väzieb medzi procesmi organizácie.

V zjednodušenej a skrátenej forme možno povedať, že prioritou procesného manažmentu má byť realizácia správnych vecí, správnymi ľuďmi, v správnom čase, na správnom mieste a to s využitím základných manažérskych funkcií ktorými sú plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrola.

Cieľom príspevku je poukázať na najčastejšie problémy praxe spojené s touto problematikou. Príspevok navrhuje i spôsoby riešenia zistených zlyhaní, ktoré môžu byť inšpiráciou k ich postupnému odstráneniu. Vybrané problémy sú identifikované na základe vykonaného modelovania procesov Magistrátu mesta Košice a diskusií s vedúcimi pracovníkmi mestských úradov Slovenska.

## VÝSLEDKY

V samosprávnej praxi sa stretávame s niekoľkými problémami či bariérami správneho zavádzania / uplatňovania procesného manažmentu. Medzi najzásadnejšie patrí:

### 1. Nepochota organizácií územnej samosprávy čokoľvek meniť.

Pre organizácie územnej samosprávy je typická zaužívanosť postupov (procesov). Pracovníci sa pri výkone originálnych i prenesených kompetencií riadia platným právnym poriadkom. Akákoľvek aktualizácia / inovácia prebieha oproti súkromnému sektoru zdĺhavým byrokratických procesom. Ak k zmene v procesoch dochádza, tak len na základe zmeny legislatívy alebo pokynu riadiaceho pracovníka. Následne zamestnanci samospráv zmenu postupne implementujú do praxe. Avšak zmenu (optimalizáciu procesov) nesmie iniciovať a reálne podporovať iba jednotlivec<sup>3</sup>, prípadne skupina ale do transformácie musia byť zainteresovaní všetci, t.j. celá organizácia. Problém nepochoty tkvie v absencii priamej spätnej väzby od klientov. V ekonomickom trhu spotrebiteľia prostredníctvom dopytu priamo ovplyvňujú činnosť organizácie. Organizácie územnej samosprávy pôsobiace v politickom trhu nemajú priamu spätnú väzbu o svojom fungovaní, pretože ich činnosť okrem spotrebiteľov (fyzické osoby – občania, právnické osoby – podnikatelia) ovplyvňujú volení reprezentanti. Jednoducho povedané, na rozdiel od podniku nie sú z existenčného hľadiska nútené zavádzať procesné zmeny. A teda úspešnosť procesného manažmentu závisí od zmeny myslenia/ prístupu organizácií územnej samosprávy ako celku.

### 2. Viazanosť celej verejnej správy legislatívnym prostredím.

Procesné riadenie v organizáciách územnej samosprávy naráža na bariéru prísneho legislatívneho prostredia. Samotná Ústava Slovenskej republiky v článku 2 odsek 2 zaväzuje štátne orgány<sup>4</sup> konať iba na základe ústavy, v jej medziach a v rozsahu, ktorý ustanoví zákon.

<sup>3</sup> Manažér ako starosta, primátor, vedúci oddelenia a pod.

<sup>4</sup> Za štátne orgány s použitím extenzívneho výkladu (nie doslovného) považujeme: každý orgán verejnej moci, ktorý má zo zákona právomoc rozhodovať o právach a povinnostiach iných fyzických osôb a právnických osôb.



Územná samospráva<sup>5</sup>, ktorej základom je obec sa prioritne riadi zákonom č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení v znení neskorších predpisov. Samosprávu ovplyvňujú i mnohé ďalšie právne predpisy rozličných odvetví (napríklad finančného, obchodného, správneho odvetvia a ďalších). Usudzujeme, že samospráva by mala mať širší priestor a dosah na ovplyvňovanie svojej činnosti čo by viedlo k uľahčeniu zavádzania / uplatňovania procesného manažmentu.

3. Existuje mylná predstava riadiacich pracovníkov územnej samosprávy, že procesné riadenie závisí len od elektronizácie a patrí iba do kompetencie IT oddelení.

Z bežnej praxe môžeme konštatovať, že to čo procesom v územnej samospráve Slovenskej republiky chýba je rozsiahla informatizácia. Iba ona môže totiž reálne viesť k odstráneniu, respektíve zníženiu, sily byrokracie prejavujúcej sa v časovej, materiálnej, finančnej, informačnej alebo personálnej náročnosti procesov. Najmä elektronizáciou sa dosiahne želané zvýšenie efektívnosti v riadení samosprávnych organizácií. Avšak je mylné si myslieť, že elektronizácia je akýmsi „kľúčom“ k vyriešeniu problémov a dosiahnutiu ideálneho procesnému manažmentu. Procesné riadenie totiž nezávisí len od elektronizácie a činnosti výlučne IT oddelenia. Na procesnom riadení sa musí podieľať organizácia územnej samosprávy ako celok, manažérov nevynímajúc.

4. Neznalosť vedúcich pracovníkov samospráv čo to je procesný manažment ako taký. V súčasnosti sa u riadiacich pracovníkov v podmienkach samospráv stretávame s problémom neznalosti problematiky procesného riadenia. Po oboznámení sú však často ochotní prevziať potrebnú iniciatívu. Je však nevyhnutné doškolovať manažérov v tejto oblasti pretože nekvalifikované zavádzanie procesného manažmentu môže mať fatálne následky. Implementácii a uplatňovaniu procesného manažmentu musí predchádzať vypracovanie stratégie, jasné definovanie cieľov a správne zvolená metodika previazaná s praxou.

## ZÁVER

Každá procesne riadená organizácia sa musí na svoje fungovanie pozeráť cez procesy, aby dosiahla vyššiu výkonnosť cez minimalizáciu nákladov na vstupe do procesu, vyššiu flexibilitu v plnení očakávaní zákazníkov v procese a vyššiu efektívnosť na výstupe procesov (Čepelová, Bernatík, 2013). Je potrebné sa zamyslieť, či takto uvažuje a najmä koná i územná samospráva Slovenska. Organizácie územnej samosprávy sa musia v dnešnej dobe riadiť týmto prístupom. Po vykonanej analýze ale aj z bežnej praxe môžeme konštatovať, že to čo procesnému riadeniu v územnej samospráve Slovenskej republiky chýba je „komplexná“ ochota v prostredí celej verejnej správy zaviesť a uplatňovať procesné riadenie čo bezprostredne súvisí s potrebou zníženia legislatívnych obmedzení na úrovni samosprávy. Samozrejmosťou musí byť progres v procese informatizácie a vzdelávanie riadiacich pracovníkov územnej samosprávy v otázke procesného riadenia.

---

<sup>5</sup>Základom územnej samosprávy je podľa čl. 64 Ústavy Slovenskej republiky obec. Článok ďalej upravuje, že územnú samosprávu tvorí obec a vyšší územný celok. Vyšší územný celok (ako regionálna úroveň územnej samosprávy) sa riadi najmä zákonom č. 301/2001 Z. z. o samospráve vyšších územných celkov v znení neskorších predpisov.

## LITERATÚRA

- ČEPELOVÁ, A., BERNATÍK, W. (2013): The Process Management Position in a Transformation of a Traditional Organization into a Knowledge-Based Organization. In Khalid S. Soliman (Ed.): *Vision 2020: Innovation, Development Sustainability, and Economic Growth*. Vienna: International Business Information Management Association, pp. 1105-1115.
- ŠMÍDA, F. (2007): *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- TUČEK, D., ZÁMEČNÍK, R. (2007): *Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesů v praxi*. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene.
- Ústava SR č. 460/1992 Zb. v znení neskorších predpisov.
- Zákon č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení (o obci) v znení neskorších predpisov.
- Zákon č. 301/2001 Z. z. o samospráve vyšších územných celkov v znení neskorších predpisov.

*VEGA č. 1/0098/13 s názvom „Procesné riadenie pri transformácii organizácie verejnej správy z tradičnej na znalostnú organizáciu“.*

# **Ekskluzja i inkluzja społeczna osób z niepełnosprawnością**

**Gabriela Kowalska**

Kolegium Pedagogiczne Politechniki Śląskiej, gabi-kow@wp.pl

## ***Organizational behaviour and emotional intelligence as part of the human resources enhancement within the AFA in***

*The disabled pupil has difficulty with development, science and the social adaptation due to reduced physical and mental functions, which need to specialized help. Complete the it by inclusion, which refers to the use of widely available forms of education and specialized rehabilitation appropriate to the type of dysfunction and support by teachers and therapists.*

*Our life in the world is shaped by participation in it. This means that we are and we should be ready to take responsibility for the world. It is important to understand the other person, his personality and baggage of experience. Let us bow on the problem, let us turn positive interactions and ensure safety education for disabled children.*

*Key words: disability, inclusion, exclusion.*

Inkluzja jest niezwykle istotnym tematem dotyczącym edukacji osób z niepełnosprawnością. Poniższy artykuł powstał, by w przyszłości wiedzieli Państwo, jak skutecznie wprowadzać w życie profilaktykę wobec ekskluzji oraz w jaki sposób szerzyć inkluzję społeczną.

Pojęcie niepełnej sprawności jest trudne do jednoznacznego zdefiniowania. Jednakże są pewne wyznaczniki, które w większości definicji się pojawiają, są to: brak sprawności wiążący się z uszkodzeniem lub zaburzeniem ogólnego funkcjonowania oraz ze znacznym ograniczeniem mobilizacji życiowej (Dykcik, 2001).

Określenie niepełnosprawność według Głównego Urzędu Statystycznego jest wyznacznikiem poziomu stanu zdrowia, co oznacza, iż osobą niepełnosprawną jest osoba, której stan zdrowia utrudnia prawidłowe funkcjonowanie.

Kowalik (1999) zaprezentował ujęcie niepełnosprawności jako utratę zdolności do funkcjonowania zarówno na poziomie biologicznym, jak i psychologicznym oraz społecznym, co obejmuje dysfunkcjonalności biologiczne człowieka i ich skutki psychologiczno-społeczne.

Niepełnosprawność można zaprezentować w podziale na dwa modele: indywidualny i społeczny.

Indywidualny model niepełnosprawności uznaje zaburzenie, uszkodzenie lub dysfunkcję za cechę jednostki. Wyrasta on na gruncie tradycyjnej koncepcji niepełnosprawności, która podkreśla znaczenie uwarunkowań biologicznych, które stają źródłem negatywnej oceny odmienności jednostki przez społeczeństwo. Omawiany model znajduje także odzwierciedlenie w takich ujęciach jak niepełnosprawność jako tragedia osobista lub kara za grzechy, niepełnosprawność i choroba jako zjawiska pokrewne dewiacji społecznej. Rehabilitacja w tym modelu jest rozumiana jako wiedza i praktyka medyczna

określająca metody leczenia niepełnosprawności. Na płaszczyźnie psychospołecznej model ten utwierdza osoby niepełnosprawne i chore w pełnej zależności nie tylko wobec specjalistycznego personelu medycznego czy pedagogicznego, ale i wobec tak zwanych ludzi społecznie produktywnych, zdrowych fizycznie. Głównym jego celem jest opieka w zakładach zamkniętych lub placówkach segregacyjnych nad osobami uznawanymi za nieuleczalnie chore (Szumski, 2009).

Społeczny model zakłada, że niepełnosprawność nie jest problemem jednostkowym, indywidualnym, lecz społecznym. Przyjmuje się, że niepełnosprawność lub choroba może wystąpić u każdego człowieka, w każdym momencie jego życia. Obniżona sprawność organizmu stanowi, tak zwany przypadek statystyczny w populacji ludzkiej, a nie "wyrok śmierci". Model społeczny przyjmuje, że niepełnosprawność jednostki nie jest ani stanem nieodwracalnym, ani nieuleczalnym. Zakłada także, iż można na ten stan skutecznie oddziaływać, zwłaszcza za pomocą rehabilitacji psychicznej i społecznej oraz edukacji. Nadrzędnym celem działania jest stwarzanie niepełnosprawnym szans rozwoju i podnoszenie jakości ich życia. Model ten sprzyja autonomii i emancypacji osób z niepełnosprawnością, podkreślając, że nie tyle medycyna, co środowisko społeczne pełni kluczową rolę w przezwyciężaniu skutków upośledzenia. Społeczny model niepełnosprawności, dzięki przewartościowaniu charakteru rehabilitacji (od indywidualnego, uzależniającego do środowiskowego, uniezależniającego), jest koncepcją, która razem z inkluzją, na stałe wpisuje się w nurt ideologiczny "przeciw ekskluzji społecznej" ludzi z niepełnosprawnościami (Dryżałowska, 2001; Mrugalska, 1999).

Za osoby niepełnosprawne uważamy ludzi, których stan fizyczny, psychiczny lub umysłowy trwale lub okresowo utrudnia, ogranicza lub uniemożliwia wypełnianie ról społecznych, w szczególności ograniczając zdolności do wykonywania pracy zawodowej (Maciarz, 1993).

Nie należy oceniać ludzi przez pryzmat niesprawności, chociaż istnieje taka pokusa, spowodowana licznymi trudnościami.

Problemy osób niepełnosprawnych powinno się rozstrzygać indywidualnie, w zależności od sytuacji i preferencji. Jedni mogą potrzebować pomocy, inni mogą jej sobie wręcz nie życzyć. Przed udzieleniem pomocy, dobrze jest zapytać o to daną osobę. Należy uwzględniać sugestie osoby z niepełnosprawnością dotyczące sposobów współpracy z nią. Zwykle sama zna najbezpieczniejszy i najskuteczniejszy sposób poradzenia sobie z konkretnym problemem.

Praca z osobami niepełnosprawnymi pozwoliła na wyłonienie terminu specjalnych potrzeb edukacyjnych. Potrzeby te należy rozumieć jako takie, które w procesie rozwoju dzieci i młodzieży wynikają z ich niepełnosprawności lub są efektem innych przyczyn trudności w uczeniu się (MEN, 2001).

Pojęcie specjalnych potrzeb edukacyjnych i wychowawczych odnosi się do tej grupy uczniów, która nie może podolać wymaganiom powszechnie obowiązującego programu edukacyjnego. Mają oni znacznie większe trudności w uczeniu się niż ich rówieśnicy. Są w stanie kontynuować naukę, ale potrzebują pomocy pedagogicznej w formie specjalnego programu nauczania, specjalnych metod, dostosowanych do ich potrzeb, możliwości, ograniczeń (Bogdanowicz, 1995).

Edukacja jest istotnym faktem w rozwoju człowieka. Zgodnie z artykułem 1. ustawy o oświacie, polski system oświaty ma zapewnić między innymi możliwość pobierania nauki we wszystkich typach szkół przez dzieci i młodzież niepełnosprawną oraz niedostosowaną społecznie, zgodnie z indywidualnymi potrzebami rozwojowymi i edukacyjnymi oraz predyspozycjami indywidualnymi (Dz. U. z 2012 e. Nr 0, poz. 572).

W zależności od specjalnych potrzeb edukacyjnych, rozwoju i stopnia niepełnosprawności organizowane są szkoły: podstawowe, gimnazja, szkoły ponadgimnazjalne, placówki oświatowo-wychowawcze, specjalne ośrodki wychowawcze i rehabilitacyjno-wychowawcze, poradnie psychologiczno-pedagogiczne. Dla dzieci niepełnosprawnych organizowane są klasy i szkoły specjalne lub integracyjne. Ponadto osoby niepełnosprawne mają możliwość korzystania z nauki na uczelniach wyższych (Dz. U. z 2012 e. Nr 0, poz. 572).

Ludzie z niepełnosprawnością często źle funkcjonują w warunkach szkół masowych. Ponoszą olbrzymie koszty swoich nietypowych możliwości i specyficznych ograniczeń. Dlatego należy jak najszybciej przyjść im z racjonalną, specjalistyczną pomocą, między innymi poprzez realizowanie specjalnego, zindywidualizowanego w zakresie tempa i wymagań programu oraz adekwatnych metod nauczania, stosowanie specjalnych form odpytywania i sprawdzania poziomu wiedzy oraz przeprowadzania egzaminów i odpowiednie warunki lokalowo-bytowych, w jakich odbywa się proces nauczania.

Uczestnictwo w masowym życiu społecznym może się wiązać z odczuwaniem przez osoby z niepełnosprawnością negatywne postawy osób zdrowych oraz przesady w stosunku do ludzi niepełnosprawnych. Powodować to może ograniczenie uczestnictwa w życiu społecznym oraz w pełnieniu przez osoby niepełnosprawne różnorodnych ról, a to obniża poczucie bezpieczeństwa i napawa niepewnością.

Ekсклюzja to wielowymiarowe zjawisko, które obejmuje materialną i niematerialną deprivację, odnosi się do utrwalonej w czasie sytuacji nierównego dostępu do praw i instytucji oraz drastycznego załamania się stosunków społecznych, wykluczenia z relacji społecznych. Inaczej możemy ją nazwać jako: wyłączenie (wykluczenie), segregację, niepełne, ograniczone uczestnictwo lub jego brak, marginalizację, automarginalizację, elitaryzm i totalitaryzm, egoizm i autorytaryzm, opresję społeczną (eugenika, eutanazja), upośledzające społeczeństwo (środowisko) (Grotowska-Leder, 2005).

Problemy ekсклюzji społecznej, przymusowego czy dobrowolnego wykluczenia ze struktur społecznych, i integracji społecznej są ważne nie dlatego, że od dawna są obecne w refleksji nad życiem społecznym i należą do podstawowych w teorii społecznej, ale przede wszystkim dlatego, że dotyczą podstawowych aspektów funkcjonowania jednostek i grup w społeczeństwie.

Z ekсклюzją wiąże się wykluczenie społeczne. Jest to niezdolność do uczestnictwa w uznawanych za ważne aspektach życia społecznego. Jest niezawinione i niedobrowolne. Wykluczenie to inaczej długotrwałość, a może nawet wielopokoleniowość (dynamika procesu), poziom całej społeczności lub obszaru, zasoby zbiorowe, względny brak bardziej abstrakcyjnych elementów takich, jak społeczne zaangażowanie, integracja czy władza, relacje społeczne jako ramy konsumowania i inwestowania, a jednocześnie element ludzkiego dobrobytu. Wykluczenie jest raczej zerwaniem więzi z resztą społeczeństwa. Jest wielowymiarowe, trwałe i wzmocnione przez degradację zbiorowych zasobów materialnych

i kulturowych, a niekorzystna sytuacja prowadzi do katastrofального zerwania więzi (Frąckiewicz, 2005).

Do przyczyn wykluczenia społecznego zalicza się przyczyny: biologiczne (niepełnosprawność wrodzona, skłonność do uzależnień), społeczne (rodzina, miejsce zamieszkania, samotność), losowe (wypadki, katastrofy naturalne), zdrowotne (niepełnosprawność nabyta, używki), kompetencyjne (niskie kompetencje zawodowe) oraz ekonomiczne (ubóstwo, bezdomność, przestępczość) (Parchomiuk, 2006).

Natomiast inkluzja edukacyjna i społeczna jest realizacją idei pełnego udziału osób niepełnosprawnych w sferze edukacji. Dotyczy to możliwości korzystania z form kształcenia ogólnodostępnego i specjalistycznego, rehabilitacji odpowiedniej do rodzaju dysfunkcji i wsparcia pedagogicznego i terapeutycznego.

Społeczny wymiar inkluzji odnosi się do faktu, że osoba niepełnosprawna powinna mieć dostęp do wspomnianych form w swoim środowisku lokalnym.

Możliwości zawarte w aktach prawnych stwarzają pole do realizacji idei inkluzji w sferze edukacji, kształcenia na różnych poziomach czy w sferze zatrudnienia osób niepełnosprawnych. Natomiast praktyka wskazuje na wciąż olbrzymie braki w tym zakresie.

Inkluzja to inaczej włączanie, integracja, pełne uczestnictwo, brak marginalizacji, podmiotowość, własna sprawczość, egalitaryzm i demokracja, partnerstwo, współpraca, wspólnota i solidarność, społeczeństwo włączające, środowisko bez barier.

Osoby niepełnosprawne powinny być pełnoprawnymi uczestnikami procesu inkluzji. Żadne decyzje dotyczące ich samych nie powinny być podejmowane bez udziału przedstawicieli środowisk zainteresowanych (Krzyszowski, 2005).

Nadto inkluzja porusza kwestie związane z prawem dzieci i młodzieży do uczęszczania do szkoły masowej, w której powinno mu się zapewnić wsparcie niezbędne do prawidłowego rozwoju oraz gdzie powinno być szanowane i cenione za to, kim jest. Edukacja inkluzyjna dotyczy nauczania bardziej skupionego na uczniu niż na programie nauczania. Należy pamiętać, iż wszyscy powinni uczyć się razem.

Edukacja inkluzyjna prezentuje wiele zalet, takich jak: pomoc w przezwyciężaniu biedy i wykluczenia ze społeczeństwa, poprawia jakość edukacji dla wszystkich, pomaga w zwalczaniu dyskryminacji. Nie oznacza bezrefleksyjnego włączenia wszystkich uczniów z niepełnosprawnością do nauczania, jak często się uważa. Oznacza organizację odpowiedniego dla ucznia rodzaju kształcenia i rehabilitacji bez konieczności wyłączenia go ze środowiska rodzinnego i lokalnego.

W procesie edukacji inkluzyjnej kluczową rolę odgrywa nauczyciel. Prawidłowe oddziaływania pozwalają budować pozytywne relacje z uczniami, umożliwiając rozwój sfery emocjonalnej, co z kolei przekłada się na zwiększenie poczucia bezpieczeństwa.

Pedagog powinien, w swej pracy, kierować się: zasadą całościowego ujmowania oddziaływań wychowawczych oraz zasadą plastyczności. Powinien zaspokajać potrzebę bezpieczeństwa oraz potrzebę oparcia się na czyimś autorytecie. Uczestnik procesu edukacyjnego chce doznawać uczuć życzliwości i serdeczności, chce okazywać innym swoje uczucia, być aktywnym w różnych formach kontaktów społecznych z rówieśnikami (Dykcik, 2001).

Pedagog powinien także zapewniać uczniom komfort psychiczny oraz oferować pomoc i wsparcie w każdej sytuacji. Powinien posiadać umiejętność rozwiązywania problemów,

wykorzystania indywidualnych zainteresowań ucznia oraz wewnętrznej motywacji, stawiania odpowiednich oczekiwań każdej osobie z niepełnosprawnością, umiejętność określania, jak dostosować zadania do możliwości osoby z niepełnosprawnością oraz umiejętność zapewnienia sukcesów wszystkim uczniom każdego dnia. Powinien także wykazywać przemyślane i skoordynowane formy wsparcia dla rodziny osoby z niepełnosprawnością (Kossewska, 2000).

Oddziaływania z zakresu akceptacji, podnoszenia poziomu poczucia bezpieczeństwa powinny być także realizowane w rodzinie, gdyż dla prawidłowego rozwoju niezbędna jest dobrze funkcjonująca rodzina (rodzice, rodzeństwo, czy partner życiowy).

Rodzina, której członkiem jest osoba z niepełnosprawnością wymaga pomocy i wsparcia. Może stanowić skuteczny system wsparcia tylko wtedy, gdy wszyscy wspólnie uczestniczą w rozwiązywaniu problemów i przeformułowaniu dotychczasowych planów życiowych.

Należy pamiętać, że niepełnosprawność nie dotyczy tylko samej osoby niepełnosprawnej, ale także całej jej rodziny. Rodzina z osobą z niepełnosprawnością funkcjonuje w warunkach stałego przeciążenia. Dlatego istotne jest, aby wspierać ją, by jej poczucie bezpieczeństwa wzrastało, co pozwoli na jak najbardziej prawidłowe funkcjonowanie (Janke, 1995).

Istotne jest także wzmocnienie poczucia u osoby z niepełnosprawnością wartości, motywacji i umiejętności nawiązywania kontaktów i więzi ze zdrowymi rówieśnikami. Potrzeba akceptacji przez nich i przynależności do grup jest u osoby z niepełnosprawnością bardzo silna i niezaspokojenie tej potrzeby może naruszyć u niego poczucie własnej wartości oraz zaburzać sferę emocji i społecznego rozwoju. Pomocna w tym jest integracja. Samo słowo integracja pochodzi z języka łacińskiego i oznacza „zspolenie i zharmonizowanie elementów”. Integracja jest także postrzegana jako pojawiający się edukacyjny odmienny punkt widzenia z szerokimi następstwami dla służenia wszystkim uczniom (Biblioteczka Reformy, 2001).

Pojęcie integracji w pedagogice pojawia się w dwóch obszarach: w dydaktyce ogólnej oraz w pedagogice specjalnej. Integracja dotycząca nauczania jest „scalaniem wiedzy w wyniku łączenia treści programowych w odpowiednie bloki interdyscyplinarne, co umożliwi tworzenie całościowego obrazu rzeczywistości i biegle poruszanie się w obrębie wiedzy szczegółowej z zakresu różnych dyscyplin naukowych” (Kossewska, 2003).

Natomiast w zakresie pedagogiki specjalnej integracja jest rozumiana jako „wielokierunkowe, zespolone działanie, mające na celu rewalidację jednostek odbiegających od normy lub też proces włączania osób niepełnosprawnych w zwykłe formy życia osobistego i społecznego, a także jako cel kształcenia ogólnego oraz specjalnego bądź wynik procesu rehabilitacji niepełnosprawnych” (Kossewska, 2003).

Pedagogika integracyjna wyznacza sobie cel, jakim jest nowe pokazanie samej istoty wychowania, czyli wychowania i nauczania niepełnosprawnych.

Używając pojęcia integracja z punktu widzenia edukacyjno – dydaktycznego, przyjmuje się, że jest ona procesem, nie stanem. Wymaga ciągłej i planowej interakcji z rówieśnikami oraz swobody łączenia się w różne grupy. Dlatego też proces integracji winien stanowić nieodłączną część edukacji, niezależnie od tego, w jakim miejscu się ona odbywa. Realizacja

tego procesu ma miejsce zarówno w szkole, jak i w naturalnym środowisku osoby z niepełnosprawnością (Biblioteczka Reformy, 2001).

Kształcenie integracyjne traktowane jest jako warunek godnego życia osób z różnymi niepełnosprawnościami. Ponadto jest czymś niezbędnym do organizacji współczesnego społeczeństwa. Jest to zagwarantowane przez międzynarodowe dokumenty dotyczące praw człowieka.

System kształcenia integracyjnego polega na jak największym włączeniu dzieci i młodzieży z odchyleniami od normy do zwykłych szkół i innych placówek oświatowych, umożliwiających im – w miarę możliwości – wzrastanie w gronie zdrowych dzieci.

Włączenie jest czymś więcej, niż integracją. Odrzuca ono tradycyjne podejście do osób niepełnosprawnych, proponuje uznać zjawisko niepełnosprawności za część doświadczenia ludzkości i traktować je jako centralną kwestię w planowaniu usług służących człowiekowi.

Stosowanie systemu włączania jest w gruncie rzeczy przejawem przestrzegania praw jednostki ludzkiej (Zacharuk, 2011).

Proces włączania uznaje, że wszyscy mogą się uczyć, uznaje i szanuje zróżnicowanie ludzi pod względem wieku, płci, pochodzenia, niepełnosprawności, pozwala systemowi oraz strukturom edukacji poznać potrzeby osób z niepełnosprawnością i uczy, jak im sprostać, stanowi część szerszej strategii promowania społeczeństwa inkluzyjnego. Co więcej, jest dynamicznym procesem, który ciągle się rozwija (Zacharuk, 2011).

Pamiętajmy, to nie osobę z niepełnosprawnością, ale system należy zmieniać.

Nasze życie w świecie jest kształtowane przez uczestnictwo w nim. Oznacza to, że jesteśmy i powinniśmy być gotowi przyjąć odpowiedzialność za ten świat. Ważne jest zrozumienie drugiego człowieka, jego osobowości i bagażu doświadczeń. Pochylny się nad problemem, spróbujmy włączyć pozytywne interakcje. Spróbujmy poszukać w każdym człowieku tego, co jest w nim najlepsze a wtedy może uda nam się zamienić zachowania agresywne na odpowiedzialność za siebie, drugiego człowieka i świat.

## LITERATURA

- Biblioteczka Reformy. (2001): *O kształceniu integracyjnym i specjalnym*. Warszawa: MEN.
- BOGDANOWICZ, M. (1995): Uczeń o specjalnych potrzebach edukacyjnych. In: *Psychologia Wychowawcza*. Warszawa 1995
- DRYŻAŁOWSKA G. (2001): Obecność teorii "wspólne i swoiste" Aleksandra Hulka we współczesnej pedagogice, In: G. Dryżałowska: *Paradygmaty i przeobrażenia edukacji specjalnej w świetle dorobku profesora Aleksandra Hulka*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Żak.
- DYKCIK, W. (2001): *Pedagogika specjalna*. Poznań.
- Dz. U. z 2012 r. Nr 0, poz. 572.
- FRĄCKIEWICZ, L. (2005): *Wykluczenie społeczne w skali makro i mikroregionalnej*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego w Katowicach.
- GROTOWSKA-LEDER, J. (2005): Ekskluzja społeczna - aspekty teoretyczne i metodologiczne. In: J. Grotowska-Leder, K. Faliszek: *Ekskluzja i inkluzja społeczna*.



- Diagnoza - uwarunkowania - kierunki działań. Toruń: Wydawnictwo Edukacyjne "Akapit".
- JANKE, W. (1995): *Pedagogiczna relacja rodzina-szkola. Dylematy czasu przemian*. Bydgoszcz, 242.
- KOSSEWSKA, J. (2000): *Uwarunkowania postaw, nauczyciele i inne grupy zawodowe wobec integracji szkolnej dzieci niepełnosprawnych*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Akademii Pedagogicznej.
- KOSSEWSKA, J. (2003): Współczesne modele integracji szkolnej dzieci niepełnosprawnych. *Studia Psychologica I*, 61-78.
- KOWALIK, S. (1999): *Psychospołeczne podstawy rehabilitacji osób niepełnosprawnych*. Katowice: Wydawnictwo Śląsk.
- KRZYSZKOWSKI, J. (2005): *Dla kogo inkluzja, dla kogo ekskluzja. Instytucja pomocy społecznej wobec problemu wykluczenia społecznego*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach.
- MACIARZ, A. (1993): *Dziecko niepełnosprawne. Podręczny słownik terminów*. Warszawa. Ministerstwo Edukacji Narodowej (2001): *O kształceniu integracyjnym i specjalnym*. Warszawa.
- MRUGALSKA K. (1999): Specyficzne problemy życiowe osób z wybranymi niepełnosprawnościami. Osoby z niepełnosprawnością intelektualną. In: B. Szczepankowska, J. Mikulski: *Osoby niepełnosprawne w środowisku lokalnym. Wyrównywanie szans*. Warszawa: CBRRON.
- PARCHOMIUK, M. (2006): Niepełnosprawni - społecznie wykluczeni? In: *Niepełnosprawność i Rehabilitacja*, nr 4.
- SZUMSKI G. (2009): Pięć minut dla pedagogiki specjalnej. In: *Meritum 2*, 9-11.
- ZACHARUK, T. (2011): Edukacja włączająca szansą dla wszystkich uczniów. *Mazowiecki Kwartalnik Edukacyjny*, 20.

# Syndróm vyhorenia u zamestnancov verejnej správy

Stanislava Kozelová

stanislava.kozelova@gmail.com

## *The burn-out syndrome of public administration employees*

*This work deals with burnout syndrome of employees working in the public sector. The goal was to determine the level of burnout of employees in the public sector, based on the selected demographic data and the awareness about syndrome. The sample consisted of 101 employees of public organizations. Data collection, we use the method of questionnaire. We found, out that more than half of the employees working in the public sector have burnout in the area of depersonalization and job satisfaction.*

*Key words: Burn-out syndrome, stress, prevention*

## ÚVOD

Syndróm vyhorenia mnohí autori spájajú so zamestnancami, ktorí dennodenne vstupujú do kontaktu s ľuďmi. Medzi takýchto zamestnancov patria nepochybne aj zamestnanci verejnej správy najmä na nižších stupňoch riadenia.

Ide o dlhodobý proces vznikajúci ako emocionálna, fyzická a psychická nerovnováha medzi tým, čo ľudia robia a musia robiť (Adilogullari, Ulucan, Senel, 2014). Postihuje špecifické profesie, ktoré dennodenne vstupujú do interakcií s ľuďmi s cieľom pomôcť.

Na vzniku syndrómu sa podieľajú individuálne osobnostné faktory ale najmä faktory pôsobiace na človeka v jeho zamestnaní, ako sú napríklad pracovné podmienky (Kallwass, 2007), dlhá pracovná doba, zlá komunikácia a vzťahy na pracovisku, mobbing, pocit neuznania, nízke ocenenie práce (Kmeť, 2010), dĺžka praxe. Adilogullari, Ulucan, Senel (2014) zistili, že miera syndrómu vyhorenia stúpa úmerne, práve s rastom dĺžky praxe zamestnanca v organizácii. Najčastejšie uvádzanou príčinou syndrómu vyhorenia je pracovný stres (Kaplan, Madden, Mijanovich, Purcaro, 2013; Stock, 2010).

Vyhorenie sa môže prejavovať v oblasti telesnej, napr. zníženou energiou, bolesťami, oslabenou imunitou (Jurčová, Kaščáková, 2007), zhoršenou komunikáciou, mimikou a nejasnými gestami (Knezović, Brukkerová, 2010). Syndróm vyhorenia sa prejavuje aj v duševnej a citovej oblasti, a môže mať dopad na život súkromný a pracovný. Zamestnanci, ktorí vykazujú syndróm vyhorenia, nie sú schopní pomôcť klientovi, plniť zadané úlohy a organizácií môžu spôsobiť aj zvýšené náklady či stratu.

Najúčinnejší spôsob ako „nevyhorieť“ je prevencia, ktorá spočíva v sociálnej opore, psychohygiene, intervenciách zamestnávateľa, relaxácií a supervízií.

## CIELE A METÓDY VÝSKUMU

Hlavným cieľom práce bolo zistiť mieru výskytu syndrómu vyhorenia u zamestnancov verejnej správy.

Čiastkovými cieľmi práce bolo zistiť, či je miera výskytu syndrómu vyhorenia závislá od dĺžky praxe v odbore a využitia voľného času. Zaujímalo nás tiež, či sa respondenti stretli s pojmom syndróm vyhorenia a za akých okolností, aké sú podľa respondentov príčiny syndrómu vyhorenia a či je miera syndrómu vyhorenia závislá od týchto vedomostí. Taktiež

sme zisťovali, či je miera výskytu syndrómu vyhorenia porovnateľná u zamestnancov samosprávy, štátnej správy a verejnoprávnych korporácií.

Na základe stanovených cieľov, sme formulovali tieto výskumné otázky:

1. Vykazuje viac ako 50% zamestnancov verejnej správy vysoký stupeň syndrómu vyhorenia?
2. Vykazujú zamestnanci verejnej správy, ktorí sa nestretli s pojmom syndróm vyhorenia vyššiu mieru tohto syndrómu?
3. Líši sa miera výskytu syndrómu vyhorenia u zamestnancov štátnej správy, samosprávy a verejnoprávnych korporácií?
4. Vykazujú zamestnanci verejnej správy s dlhšou dobou praxe vyššiu mieru syndrómu vyhorenia?
5. Vykazujú zamestnanci verejnej správy, ktorí sa nevenujú voľno časovým aktivitám vyššiu mieru syndrómu vyhorenia?

V súvislosti s cieľmi a výskumnými otázkami sme naformulovali tieto hypotézy:

H1: Viac ako 50% zamestnancov verejnej správy vykazuje vysoký stupeň syndrómu vyhorenia.

H2: Zamestnanci verejnej správy, ktorí sa nestretli s pojmom syndróm vyhorenia vykazujú vyššiu mieru syndrómu vyhorenia.

H3: Miera syndrómu vyhorenia je rozdielna u zamestnancov štátnej správy, samosprávy a verejnoprávnych korporácií.

H4: Zamestnanci verejnej správy s dlhšou dobou praxe vykazujú vyššiu mieru syndrómu vyhorenia.

H5: Zamestnanci verejnej správy, ktorí sa nevenujú voľno časovým aktivitám vykazujú vyššiu mieru syndrómu vyhorenia.

## **METÓDY VÝSKUMU**

Na dosiahnutie formulovaných cieľov a vytýčených problémov, sme sa rozhodli pre najrozšírenejšiu metódu zberu dát, metódu dotazníka.

Časť A dotazníka bol tvorený vlastným dotazníkom, ktorý bol zameraný na všeobecnú informovanosť o syndróme vyhorenia. Zisťovali sme, či sa respondenti stretli s pojmom syndróm vyhorenia, za akých okolností a aké sú podľa nich príčiny tohto syndrómu.

Časť B tvoril Maslach Burnout Inventory (MBI) (Maslach, Jackson, 1981; preložila I. Jeleňová). Tento dotazník obsahoval 22 otázok zameraných na zistenie miery vyhorenia v oblastiach emocionálneho vyčerpania (9 otázok), depersonalizácie (5 otázok) a pracovnej výkonnosti (8 otázok). Vysoké emocionálne vyčerpanie a depersonalizácia zodpovedajú vysokým stupňom na stupnici miery vyhorenia, pri škále uspokojenie z práce zodpovedajú vysoké hodnoty nízkemu stupňu vyhorenia.

Záverečná časť dotazníka bola zameraná na základné demografické údaje a osobné údaje – pohlavie, vek, dosiahnuté vzdelanie, rodinný stav, pracovnú oblasť, súčasnú pracovnú pozíciu, počet rokov praxe a využitie voľného času.

Získané údaje sme spracovali pomocou kontingenčných tabuliek, chí-kvadrátovými testami závislosti dvoch premenných a intervalovým odhadom pre proporcie v programoch Microsoft Excel a Statistica.

## **VZORKA**

Pri výbere výskumnej vzorky sme sa zamerali na zamestnancov, ktorí denne vstupujú do kontaktu s ľuďmi. Zo 125 vydaných dotazníkov bolo vrátených 118, čo predstavuje 94,4 %

návratnosť. Do výskumnej vzorky sme však zahrnuli iba dotazníky, ktoré boli kompletne vyplnené. Vzorka bola tvorená 101 zamestnancami organizácií verejnej správy.

Vzorku tvorilo 29 mužov (28,71 %) a 72 žien (71,29 %). Priemerný vek všetkých respondentov bol 39 rokov, so štandardnou odchýlkou 10,25; v rozpätí od 21 do 61 rokov. Priemerná dĺžka praxe bola 10 rokov, so štandardnou odchýlkou 9,10; v rozpätí od 1 do 42 rokov.

## VÝSLEDKY A DISKUSIA

Zaujímalo nás, aká je miera výskytu syndrómu vyhorenia u zamestnancov verejnej správy v oblasti emocionálneho vyhorenia, depersonalizácie a uspokojenia z práce.

**Tabuľka 1:** Miera výskytu syndrómu vyhorenia

Miera syndrómu vyhorenia		Počet respondentov	%
Emocionálne vyhorenie	Vysoký stupeň	60	59,41
	Stredný stupeň	35	34,65
	Nízky stupeň	6	5,94
Depersonalizácia	Vysoký stupeň	87	86,13
	Stredný stupeň	12	11,88
	Nízky stupeň	2	1,98
Uspokojenie z práce	Vysoký stupeň	2	1,98
	Stredný stupeň	16	15,85
	Nízky stupeň	83	82,17

Jeleňová (2010) u 191 zamestnancov štátnej správy zistila, že až 11,50 % respondentov dosiahlo vysoký stupeň syndrómu vyhorenia. A. Bérešová (2006) zistila najvyšší alarmujúci stupeň syndrómu vyhorenia u 13 % respondentov a stredný stupeň syndrómu vyhorenia u 34 % respondentov. V našej skúmanej vzorke je možné sledovať vysoký stupeň vyhorenia vo všetkých troch oblastiach v priemere u troch štvrtín respondentov a stredný stupeň syndrómu vyhorenia v priemere iba 21 % respondentov.

Chceli sme vedieť, aká je miera syndrómu vyhorenia v celej populácii pracovníkov verejnej správy. Na základe intervalového odhadu s 95% úrovňou spoľahlivosti je v populácii zamestnancov vo verejnej správe miera výskytu vysokého stupňa emocionálneho vyčerpania v intervale od 49,84 % do 68,98 %. Miera vysokého stupňa depersonalizácie v intervale od 79,41 % do 92,85 % a miera nízkeho uspokojenia z práce v intervale od 74,73 % do 89,61 %.

Zisťovali sme, či zamestnanci verejnej správy, ktorí sa nestretli s pojmom syndróm vyhorenia, vykazujú vyššiu mieru tohto syndrómu.

Z celkového počtu 101 respondentov sa s pojmom syndróm vyhorenia stretlo iba 67, čo predstavuje 66,33 % všetkých respondentov.

Vyššia miera syndrómu vyhorenia vo všetkých troch oblastiach sa prejavuje u dvoch tretín respondentov, ktorí sa stretli s pojmom syndróm vyhorenia. Podľa nášho názoru to môže byť spôsobené aj tým, že respondenti, ktorí poznajú význam pojmu syndróm vyhorenia, si uvedomujú vplyv jeho príčin a vedome sa snažia týmto príčinám vyhýbať, čo môže u nich spôsobiť opačný účinok tejto informovanosti.

**Tabuľka 2:** Miera výskytu syndrómu vyhorenia v závislosti od odpovedí na otázku „Stretli ste sa s pojmom syndróm vyhorenia?“

Miera syndrómu vyhorenia		Áno		Nie		Spolu	
		Počet	%	Počet	%	Počet	%
Emocionálne vyčerpanie	Vysoký stupeň	42	70	18	30	60	100
	Stredný stupeň	22	62,85	13	37,15	35	100
	Nízky stupeň	3	50	3	50	6	100
Depersonalizácia	Vysoký stupeň	62	71,26	25	28,74	87	100
	Stredný stupeň	4	33,33	8	66,67	12	100
	Nízky stupeň	1	50	1	50	2	100
Uspokojenie z práce	Vysoký stupeň	1	50	1	50	2	100
	Stredný stupeň	9	56,25	7	43,75	16	100
	Nízky stupeň	57	68,67	26	31,33	83	100

Na základe chí-kvadrátového testu nezávislosti (emocionálne vyčerpanie  $\chi^2 = 1,26$ ;  $df = 2$ ,  $p = 0,53$ ; uspokojenie z práce  $\chi^2 = 1,17$ ;  $df = 2$ ,  $p = 0,55$ ), sme zistili, že nie je štatistický významný vzťah medzi mierou výskytu emocionálneho vyčerpania a uspokojenia z práce a informovanosťou o tomto syndróme.

V oblasti depersonalizácie sa  $\chi^2 = 7,03$ ;  $df = 2$ ,  $p = 0,02$ . Tento zistený rozdiel je príliš veľký nato, aby mohol byť iba dôsledkom náhodného výberu. Miera depersonalizácie je teda závislá od informovanosti o syndróme vyhorenia. Nevieme posúdiť aké faktory sa podieľajú na závislosti depersonalizácie od informovanosti.

Chceli sme taktiež vedieť, kde a za akých okolností sa respondenti stretli s pojmom syndróm vyhorenia.

Pri odpovedi na otázku, za akých okolností sa respondenti stretli s pojmom syndróm vyhorenia, tretina respondentov uviedla, že tento pojem počulo v televízií, 29,42 % respondentov o tomto syndróme čítalo v dostupnej literatúre. Prekvapilo nás, že prednášku o syndróme vyhorenia v práci malo až 20,58 % respondentov. Domnievame sa, že zamestnávateľia sa zaujímajú o danú problematiku, dbajú na prevenciu tohto syndrómu u svojich zamestnancov a dodržiavajú legislatívu v oblasti sociálnych služieb. Iba jeden respondent, čo predstavuje 1,48 %, uviedol, že sa s pojmom syndróm vyhorenia stretol pri svojom štúdiu na strednej zdravotníckej škole.

Boli sme zvedaví, či respondenti, ktorí sa stretli s pojmom syndróm vyhorenia poznajú aj jeho príčiny.

Zo 68 respondentov, ktorí sa stretli s pojmom syndróm vyhorenia uviedlo 65 respondentov (95,58 %) odpoveď na otvorenú otázku: „Aké sú podľa Vás príčiny syndrómu vyhorenia?“

Všetci respondenti, ako odpoveď na otázku o príčinách syndrómu vyhorenia uviedli stres. Častými odpoveďami boli vysoké nároky kladené zamestnávateľom na zamestnanca, jednostrannosť vykonávanej práce, a nevenovanie sa žiadnym voľno časovým aktivitám. Menej uvádzanými príčinami boli nedostatočné finančné ohodnotenie, zlé pracovné podmienky a prostredie, dlhoročná prax, práca s ľuďmi a únava. Iba jedenkrát boli uvádzané ako príčiny zlý kolektív, únava, negatívny postoj k spolupracovníkom, strata zmyslu života, mobbing na pracovisku, empatia, psychická nezrelosť, prvotné nadšenie a zánietenie pre prácu, slabá sebadôvera, podceňovanie, depresia a zlá motivácia k výkonu, zlé pracovné podmienky.

Predpokladáme, že respondenti, ktorí odpovedali na túto otázku sú dostatočne informovaní o problematike syndrómu vyhorenia, pretože všetky nimi uvádzané odpovede môžu mať za následok vznik syndrómu vyhorenia.

Taktiež nás zaujímal, či je miera syndrómu vyhorenia rozdielna u zamestnancov pracujúcich v štátnej správe, samospráve a verejnoprávnych korporáciách.

**Tabuľka 3:** Miera syndrómu vyhorenia v štátnej správe, samospráve a verejnoprávnych korporáciách

Miera syndrómu vyhorenia		Štátna správa		Samospráva		Verejnoprávne korporácie		Spolu	
		Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Emocionálne vyčerpanie	Vysoký stupeň	20	33,33	16	26,67	24	40	60	100
	Stredný stupeň	13	37,14	13	37,14	9	25,72	35	100
	Nízky stupeň	2	33,33	3	50,00	1	16,67	6	100
Depersonalizácia	Vysoký stupeň	32	36,78	23	26,44	32	36,78	87	100
	Stredný stupeň	3	23,07	8	66,67	1	8,34	12	100
	Nízky stupeň	0	0	1	50	1	50	2	100
Uspokojenie z práce	Vysoký stupeň	0	0	1	50	1	50	2	100
	Stredný stupeň	5	31,25	5	31,25	6	37,5	16	100
	Nízky stupeň	30	36,14	26	31,33	27	32,53	83	100

Celkovo je možné sledovať respondentov, s vyššou mierou výskytu syndrómu vyhorenia, pracujúcich v štátnej správe a vo verejnoprávnych korporáciách. Myslíme si, že je to spôsobené inou náplňou práce zamestnancov štátnej správy a zamestnancov verejnoprávnych korporácií, ktorej účelom je okrem iného aj poskytovať odborné poradenstvo a pomoc pri každodennom styku s klientom.

Chceli sme vedieť, či je miera syndrómu vyhorenia rozdielna u zamestnancov štátnej správy, samosprávy a verejnoprávnych korporácií. Na základe chí-kvadrátového testu nezávislosti sme zistili (emocionálne vyčerpanie  $\chi^2 = 3,42$ ; df = 4, p = 0,48; depersonalizácia  $\chi^2 = 9,42$ ; df = 4, p = 0,05; uspokojenie z práce  $\chi^2 = 1,27$ ; df = 4, p = 0,86), že nie je rozdielna miera výskytu syndrómu vyhorenia u zamestnancov štátnej správy, samosprávy a verejnoprávnych korporácií.

Chceli sme vedieť, či vykazujú zamestnanci verejnej správy s dlhšou dobou praxe vyššiu mieru syndrómu vyhorenia.

Dĺžka praxe respondentov v odbore je v intervale od 1 roka do 42 rokov. Kvôli lepšej prehľadnosti a rovnosti počtu respondentov v jednotlivých kategóriách sme sa rozhodli na základe mediánu pre vytvorenie dvoch skupín respondentov s dĺžkou praxe do 8 rokov a s dĺžkou praxe nad 9 rokov.

**Tabuľka 4:** Miera syndrómu vyhorenia v závislosti od dĺžky praxe

Miera syndrómu vyhorenia		Dĺžka praxe do 8 rokov		Dĺžka praxe nad 9 rokov		Spolu	
		Počet	%	Počet	%	Počet	%
Emocionálne vyčerpanie	Vysoký stupeň	32	53,33	28	46,67	60	100
	Stredný stupeň	10	28,57	25	71,43	35	100
	Nízky stupeň	5	83,33	1	16,67	6	100
Depersonalizácia	Vysoký stupeň	45	51,72	42	48,28	87	100
	Stredný stupeň	1	9,09	11	90,91	12	100
	Nízky stupeň	1	50	1	50	2	100
Uspokojenie z práce	Vysoký stupeň	0	0	2	100	2	100
	Stredný stupeň	4	25	12	75	16	100
	Nízky stupeň	43	51,81	40	48,19	83	100

Na základe rozdistribúovania dát v našej vzorke neboli splnené podmienky na chí-kvadrátové testovanie nezávislosti miery syndrómu vyhorenia a dĺžky praxe.

Chceli sme taktiež vedieť, či je možné sledovať u zamestnancov verejnej správy, ktorí sa nevenujú voľno časovým aktivitám vyššiu mieru syndrómu vyhorenia.

**Tabuľka 5:** Miera výskytu syndrómu vyhorenia v závislosti od využívania voľného času

Miera syndrómu vyhorenia		Každý týždeň		Niekedy za mesiac		Nikdy		Spolu	
		Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Emocionálne vyčerpanie	Vysoký stupeň	21	35	27	45	12	20	60	100
	Stredný stupeň	11	31,43	19	54,29	5	14,28	35	100
	Nízky stupeň	3	50	2	3,33	1	16,67	6	100
Depersonalizácia	Vysoký stupeň	31	35,63	41	47,13	15	17,24	87	100
	Stredný stupeň	3	25	6	50	3	25	12	100
	Nízky stupeň	1	50	1	50	0	0	2	100
Uspokojenie z práce	Vysoký stupeň	1	50	1	50	0	0	2	100
	Stredný stupeň	3	18,75	9	56,25	4	25	16	100
	Nízky stupeň	31	37,35	38	45,78	14	16,87	83	100

Aj napriek tomu, že relaxáciou a dostatkom voľného času pre šport a hobby sa dá predísť vzniku syndrómu vyhorenia, až tretina respondentov, ktorí sa venujú pravidelne každý týždeň voľno časovým aktivitám vykazuje vysoký stupeň syndrómu vyhorenia vo všetkých troch oblastiach. Myslíme si, že aj to je spôsobené malou vzorkou v našom výskume.

Zaujímalo nás, či je vzťah medzi využívaním voľného času a mierou syndrómu vyhorenia. V oblasti emocionálneho vyčerpania sa  $\chi^2 = 1,59$ ;  $df = 4$ ,  $p = 0,80$ , v oblasti depersonalizácie  $\chi^2 = 1,22$ ;  $df = 4$ ,  $p = 0,87$  a v oblasti uspokojenia z práce sa  $\chi^2 = 2,65$ ;  $df = 4$ ,  $p = 0,61$ . Z toho vyplýva, že nie je štatistický významný vzťah medzi mierou výskytu emocionálneho vyčerpania, depersonalizáciou, uspokojením z práce a využívaním voľného času.

Predpokladali sme, že viac ako polovica zamestnancov verejnej správy vykazuje vysoký stupeň syndrómu vyhorenia (H1). V oblasti depersonalizácie a nízkeho uspokojenia z práce sa nám hypotéza potvrdila, preto môžeme konštatovať, že viac ako polovica zamestnancov verejnej správy vykazuje syndróm vyhorenia. Hypotéza sa nám nepotvrdila v oblasti emocionálneho vyčerpania.

Predpokladali sme, že zamestnanci verejnej správy, ktorí sa nestretli s pojmom syndróm vyhorenia, vykazujú vyššiu mieru tohto syndrómu (H2). V oblasti emocionálneho vyčerpania a uspokojenia z práce sa nám hypotéza nepotvrdila. V oblasti depersonalizácie formulovanú hypotézu prijímame, preto môžeme konštatovať, že miera depersonalizácie je závislá od informovanosti.

V H3 sme predpokladali, že miera výskytu syndrómu vyhorenia je rozdielna u zamestnancov štátnej správy, samosprávy a verejnoprávnych korporácií. Na základe testovania nezávislosti sa nám táto hypotéza nepotvrdila.

V H4 sme predpokladali, že zamestnanci verejnej správy s dlhšou dobou praxe vykazujú vyššiu mieru syndrómu vyhorenia. Testovanie tejto hypotézy sme neuskutočnili, pretože neboli splnené podmienky pre použitie testu nezávislosti.

Domnievali sme sa, že zamestnanci verejnej správy, ktorí sa nevenujú voľno časovým aktivitám vykazujú vyššiu mieru syndrómu vyhorenia (H5). Táto hypotéza sa nám nepotvrdila ani v jednej z troch oblastí syndrómu vyhorenia.

## ZÁVER

Významnú úlohu v celom procese vyhorenia zohráva prevencia, preto odporúčame zvýšiť informovanosť o syndróme vyhorenia, či už zo strán médií alebo zamestnávateľov. Legislatívou zmierniť byrokraciu ponechaním väčšej rozhodovacej právomoci a sebarealizáciou zamestnancov pri poskytovaní poradenstva a pomoci klientom. Pri predchádzaní vzniku syndrómu vyhorenia zo strany zamestnávateľov odporúčame najmä využívanie prostriedkov zo sociálneho fondu na poskytovanie rôznych kondičných programov a programov zameraných na rozvoj osobnosti a zručností. Pre ďalšie navrhované postupy prevencie odporúčame komplexnejšie a širšie preskúmanie problematiky syndrómu vyhorenia.

Každý človek môže byť ohrozený chronickým stresom a záťažou, vyvolávajúcou syndróm vyhorenia. Syndróm vyhorenia sa nevyhýba nikomu, no každý môže proti jeho vzniku niečo urobiť.

## LITERATÚRA

- ADIALOGULLARI, I., ULUCAN, H., SENEL, E. (2014): Analysis of the relationship between the emotional intelligence and Professional burout levels of teachers. *Academic Journals*, 9, 1-8.
- BÉREŠOVÁ, A. (2006): Výskyt syndrómu vyhorenia a depresie vo vybranej vzorke sociálnych pracovníkov. *Komplexná starostlivosť o človeka v hraničných situáciách*, 5-8.
- JELEŇOVÁ, I. (2010): Syndróm vyhorenia u zamestnancov vo verejnej správe. *Hodnota duševnej práce pre organizáciu a spoločnosť*. Košice: UPJŠ v Košiciach, 2010, s. 125-130.
- JURČOVÁ, P., KAŠČÁKOVÁ, M. (2007): Syndróm vyhorenia na oddelení dlhodobo chorých pri FNŠP J. A. Reitmana v Prešove. *Zdravotníctvo a sociálna práca*, roč. 2, č. 2, 15-19.
- KALLWASS, A. (2007): *Syndróm vyhoření*. Praha: Portál 2007.
- KAPPLAN, S., MADDEN, V., MIJANOVICH, T., PURCARO, E. (2013): The perception of stress and its impact on health in poor communities. *Journal of Community Health*, 38, 142-149.
- KMEŤ, Ľ. (2010): Možnosti prevencie syndrómu vyhorenia (burnout) v zdravotníckom prostredí. *Psychológia zdravia 2009*, 72-79.
- KNEZOVIČ, R., BRUKKEROVÁ, D. (2010): Výsledky empirickej analýzy profesionálnej komunikácie sestry a názorov na syndróm vyhorenia. *Psychológia zdravia 2009*, roč. 2, č. 3, 15-19.
- MASLACH, CH., JACKSON, S. E. (1981): The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, vol. 2, pp 99-113.
- STOCK, CH. (2010): *Syndrom vyhoření a jak je zvládnout*. Praha: Grada Publishing, s. r. o.



# DÔSLEDKY SPRÁVANIA SA NESPOKOJNÝCH ZAMESTNANCOV

**Gabriela Kravčáková**

Univerzita P. J. Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy, Katedra sociálnych štúdií,  
gabriela.kravcakova@upjs.sk

## ***Behavioral consequences of dissatisfied employees***

*Work satisfaction is an important determinant of performance. And as a working attitude, it affects positive or the negative behavioral aspects of personality. The contribution presents results of a survey which senses the preferred consequences of labor dissatisfaction. The research sample consisted of 62 respondents. Most of them dealt with job dissatisfaction active and rather constructive.*

*Key Words: Satisfaction. Consequences of labor dissatisfaction.*

## **ÚVOD**

Spokojný zamestnanec je výkonný – tvrdil Herzberg svojou teóriou (Duálna faktorová teória pracovnej motivácie, 1959). Existenciu vzťahu medzi pracovnou spokojnosťou a pracovným výkonom overovalo viaceru autorov. Napr. stredne silný pozitívny vzťah preukázali výsledky metaanalýzy 312 výskumov realizovaných v rokoch 1967 až 1997 (Judge, Thoresen, Bono, Patton, 2001). Problematika pracovnej spokojnosti je stále aktuálna, systematicky študovaná a skúmaná. Pozornosť jej venuje odborná a tiež laická verejnosť.

Pracovná spokojnosť je postoj zamestnanca k vykonávanej práci a ku kontextu pracovného prostredia (pracovné podmienky, prostriedky a technológia, pracovná skupina / tím, organizačná kultúra, manažment, tiež zákazníci, klienti, atď.). Pracovná spokojnosť vyjadruje hodnotenie psychického vyrovnania sa jedinca s prácou a hodnotenie pracovnej pohody (kognitívna zložka postoja) a emocionálny stav (afektívna zložka postoja), na základe čoho jedinec koná a správa sa (behaviorálna zložka postoja). Pracovná spokojnosť je stav, ale aj proces. Začína sa tvoriť už v procese výberu zamestnanca na obsadenie pracovného miesta a vývoj pokračuje ďalej v priebehu jeho pracovného života.

Kollárik (1983, s. 173) uvádza, že pracovná spokojnosť je „súhrnný postoj, na formovaní ktorého sa zúčastňujú čiastkové postoje k jednotlivým aspektom, znakom práce“, ktorých sumárna hodnota vyjadruje celkovú pracovnú spokojnosť. Postoj ako psychologická kategória je definovaný ako relatívne stabilná sústava stanovísk jedinca. Judge, Hulin a Dalal (2009) zdôrazňujú rozdiel medzi sociálnymi postojmi a pracovnou spokojnosťou. Výrost a Slaměnik (1998) upozorňujú, že stabilita pracovnej spokojnosti je nižšia, ako stabilita pevne zakotvených a do trsov spojených postojov, čo odlišuje pracovnú spokojnosť od postojov.

Pracovná spokojnosť je cieľovo orientovaná, má určitú intenzitu a motivačnú silu. Spravidla je viazaná na jednotlivca, no môže ísť aj o sociálny jav, ktorý sa vzťahuje na pracovnú skupinu, organizáciu, spoločnosť.

Autori pri skúmaní pracovnej spokojnosti majú tendenciu vymedzovať pracovnú spokojnosť ako súhrnný postoj alebo zdôrazňujú afektívnu zložku pracovnej spokojnosti (citový stav). Citový stav predstavuje pozitívny alebo negatívny psychofyziologický 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. 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 účinnosť všetkých zložiek, a to kognitívnej, afektívnej a behaviorálnej. Väzby medzi jednotlivými zložkami determinujú kvalitu a smer postoja, jeho súdržnosť a zoskupenosť. Tento prístup pri skúmaní pracovnej spokojnosti je teda širší. (Kollárik, 2002)

Na základe uvedeného – pracovnú spokojnosť determinujú objektívne faktory pracovného prostredia, subjektívne vlastnosti a charakteristiky jedinca, ale aj faktory ovplyvňujúce jeho momentálny psychický stav. Pracovná spokojnosť ovplyvňuje konanie (teda aj výkon, napr. Schermerhorn, 1994) a správanie sa jedinca – zamestnanca. Pracovná spokojnosť determinuje okrem výkonu tiež psychický a zdravotný stav jedinca, spája sa aj s pracovnou motiváciou, adaptáciou, identifikáciou i lojalitou. Možno očakávať, že pozitívna hladina pracovnej spokojnosti sa pozitívne prejaví vo vzťahu k práci a k jej jednotlivým aspektom. Na druhej strane – negatívna hladina pracovnej spokojnosti, ktorú možno označiť ako pracovnú nespokojnosť, sa môže negatívne prejavíť vo vzťahu k práci a k jednotlivým aspektom súvisiacim s prácou.

## **PRACOVNÁ NESPOKOJNOSŤ A DÔSLEDKY SPRÁVANIA SA NESPOKOJNÝCH ZAMESTNANCOV**

V kontexte vyššie uvedeného vyjadruje pracovná nespokojnosť nízku mieru vyrovnania sa zamestnanca s prácou a jej jednotlivými aspektmi, resp. vyjadruje nepríjemné pocity, negatívne pracovné skúsenosti. Pracovná nespokojnosť je teda negatívny postoj, ktorý sa môže prejavovať jednak v pracovnom správaní zamestnanca, ale aj v správaní v jeho osobnom živote.

Jedinec na pracovnú nespokojnosť reaguje nejakým spôsobom, konkrétnym pracovným správaním. Ide o multidimenzionálne psychologické reakcie, ktoré obsahujú kognitívne a afektívne komponenty. Judge, Hulin a Dalal (2009) na základe metaanalýzy výsledkov empirických štúdií uvádzajú napr. angažovanosť v organizácii, hľadanie si práce, fluktuáciu, psychologické abstinčné správanie, nepriateľské správanie voči kolegom a manažérovi, zníženie výkonu v kontexte determinujúcich faktorov.

Úroveň pracovnej spokojnosti determinujú objektívne, subjektívne a situačné faktory. Saari a Judge (2004) skúmali dispozíciu jedinca, kultúrne vplyvy a pracovnú situáciu. Podľa nich je vplyv pracovnej nespokojnosti na výkon kontroverzný, čo preukazujú viacerými zisteniami. Pavlůčiková (2011) sa zaoberá osobnostnými predpokladmi ako faktormi pracovnej spokojnosti. Podľa autorky emocionálna stabilita predikuje pozitívne zvládanie problémov, naopak emocionálna labilita (neurotizmus) predikuje negatívne zvládanie problémov, ako je napr. únik zo situácie, rezignujúci spôsob riešenia problémov, naučená bezmocnosť.

Moynihan, Boswell, Boudreau (2000) skúmali vplyv pracovnej spokojnosti a záväzok voči organizácii na fluktuáciu, hľadanie iného zamestnania, výkon a vedenie manažérov. Súvislosť medzi pracovnou spokojnosťou a záväzkom voči organizácii bola pozitívna, no boli dosiahnuté rozdielne výsledky vo vzťahu k prejavom správania. Pracovná spokojnosť pozitívne ovplyvňovala výkon, no nepotvrdil sa vplyv na vedenie. Záväzok voči organizácii bol negatívne spojený s výkonom a vedením. Negatívne pracovné postoje významne ovplyvňovali fluktuáciu a hľadanie si iného zamestnania. Problematiku vedenia a spätnej väzby na vzorke učiteľov odborných predmetov skúmala tiež napr. Harausová (2011).

Na horizontálnej aj vertikálnej úrovni na pracovisku sa vyskytujú aj negatívne prejavy správania sa jednotlivcov, či pracovných skupín. Príčinou kontraproduktívneho (nepriateľského, agresívneho až deviantného), správania sa zamestnanca môže byť aj pracovná nespokojnosť. Gruys a Sackett (2003, s. 30) definujú kontraproduktívne správanie ako „úmyselné správanie sa zamestnanca vnímané zamestnávateľskou organizáciou ako správanie v rozpore s jej oprávnenými záujmami“. Autori 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.

Problematiku kontraproduktívneho správania rieši napr. Jeleňová (2009, 2007), pričom popisuje viaceré kategórie takého správania. Jednotlivé formy mobbingu, bullying, harassment a diskrimináciu na pracovisku popisuje napr. Kubáni (2011, 2008), Búgelová (2007).

## **METÓDA**

Predmetom prieskumu boli dôsledky (prejavy) správania sa nespokojných zamestnancov. Objektom výskumu boli vybraní zamestnanci 2 českých podnikov.

Cieľom prieskumu bolo zmapovať a analyzovať potenciálne reakcie respondentov na pracovnú nespokojnosť.

Design dotazníka. Na získanie empirických údajov bol použitý autorský Dotazník o dôsledkoch správania sa v prípade pracovnej nespokojnosti (ďalej len „dotazník“ alebo DDSPN). Inšpiráciou pri tvorbe dotazníka bola teória Robbinsa (1993), Hulinova teória pracovnej adaptácie (1991) a ďalšie teoretické poznatky z oblasti kontraproduktívneho správania sa zamestnancov na pracovisku. Dotazník obsahuje 38 položiek rozdelených do troch častí. Úvodným textom bol respondent informovaný o výskumnom zámere a motivovaný k vyplneniu dotazníka. Jeho súčasťou tvoril aj súhlas s účasťou na výskume.

Položky prvej časti dotazníka uvádzajú možnosti (prejavy) správania sa nespokojných zamestnancov. 32 položiek je rozdelených do 4 kategórií na základe 2 dimenzií, a to deštruktívne / konštruktívne správanie a aktívne / pasívne správanie. Respondenti sa vyjadrovali na 4-stupňovej škále. Kotvy škály sa pohybovali od 1 – určite by som sa tak správal/a až po 4 – určite by som sa tak nesprával/a. Posledná otázka prvej časti dotazníka je otvorená, tzn. respondenti mohli uviesť ďalšie prejavy správania sa v prípade pracovnej nespokojnosti. Druhá časť dotazníka je zameraná na zistenie miery pracovnej spokojnosti. Pracovná spokojnosť je zisťovaná jednou priamou otázkou, pričom sa respondenti mohli vyjadriť na 7-stupňovej škále. Kotvy škály sa pohybujú od 1 – maximálne nespokojný/á – až po 7 – maximálne spokojný/á. Otázky tretej časti dotazníka zisťovali sociálno-demografické charakteristiky respondenta. Sú zamerané na zistenie pohlavia, najvyššieho dosiahnutého vzdelania, pracovného zaradenia a dĺžky celkovej praxe.

Štatistické spracovanie údajov. Výsledky prieskumu boli spracované s využitím štatistického softvéru STATISTICA. Základná analýza získaných dát bola realizovaná s využitím metód deskriptívnej analýzy (relatívne početnosti).

Charakteristika vzorky. Kritériom na stanovenie výberového súboru bola dostupnosť a ochota (dobrovoľnosť) jednotlivcov zúčastniť sa výskumnej akcie.

Zamestnanci dvoch podnikov pôsobiacich na českom trhu boli oslovení motivujúcim listom. Ide o podniky poskytujúce služby, pričom jeden zo subjektov je zahraničný podnik.

Výskumnú vzorku možno popísať na základe vybraných sociálno-demografických charakteristík. Sledovanými znakmi boli pohlavie, najvyššie dosiahnuté vzdelanie, pracovné zaradenie a dĺžka celkovej praxe. Štruktúru vzorky zobrazujú tabuľky 1 a 2.

**Tabuľka 1:** Štruktúra vzorky podľa pohlavia, vzdelania a pracovného zaradenia

Položky		Počet	%
Pohlavie	Muži	32	52
	Ženy	30	48
Vzdelanie	Vysokoškolské	41	66
	Stredoškolské	21	34
Pracovné zaradenie	Riadiaci zamestnanec	9	15
	Riadený zamestnanec	53	85

**Tabuľka 2:** Štruktúra vzorky podľa dĺžky celkovej praxe respondentov

	Počet	Priemer	Median	Min	Max	Dolný kvartil	Horný kvartil	SD
Prax	62	18	15	4	39	9	27	9,688

Prieskumu sa zúčastnilo celkom 62 respondentov. Rozloženie vzorky podľa pohlavia je takmer proporcionálne. Z hľadiska najvyššieho dosiahnutého vzdelania sa prieskumu zúčastnilo viac respondentov s vysokoškolským ako stredoškolským vzdelaním (66 %) a viac riadených ako riadiacich zamestnancov (85 %). Priemerná dĺžka celkovej praxe respondentov je 18 rokov (min. 4 roky, max. 39 rokov).

## VÝSLEDKY

Pracovná spokojnosť ovplyvňuje konanie (výkon) a správanie sa zamestnanca. Výskumným zámerom bolo zistiť, čo by respondenti určite robili v prípade, že by vyrovnanie sa s prácou hodnotili negatívne, tzn. pociťovali by pracovnú nespokojnosť. Cieľom prieskumu bolo zmapovať potenciálne reakcie respondentov na pracovnú nespokojnosť.

Nespokojný zamestnanec sa môže správať deštruktívne voči organizácii (napr. majetku), kolegom a ostatným ľuďom, s ktorými prichádza pri práci do styku a voči sebe samému v zmysle, že jeho správanie by mohlo poškodiť jeho povesť. Prípadne by si hľadal inú prácu, resp. by z organizácie odišiel (fluktuácia). Deštruktívne správanie sa môže pohybovať v dimenzii aktívne / pasívne správanie. V prípade pasivity je zamestnanec nevšímavý, akoby len fyzicky prítomný, resp. obmedzuje svoju prítomnosť na pracovisku. V každom prípade ide o kontraproduktívne správanie.

Iný typ správania je konštruktívne správanie. Aj tento typ správania sa pohybuje v dimenzii aktívita / pasivita. Zamestnanec, ktorý sa rozhodne riešiť pracovnú nespokojnosť aktívne, usiluje o zmenu, angažuje sa, diskutuje. V prípade pasivity zamestnanec pracovnú nespokojnosť nerieši, je lojálny k zamestnávateľovi (je ticho, neškodí).

Kategória 1: správanie deštruktívne – aktívne. Túto kategóriu sýti 15 položiek – dôsledkov správania. Tab. 3 uvádza frekvencie výskytu odpovedí respondentov podľa škály od 1 – určite by som sa tak správal/a až po 4 – určite by som sa tak nesprával/a v prípade pracovnej nespokojnosti.

V prípade pracovnej nespokojnosti by respondenti najčastejšie využívali pracovné zariadenia na súkromné účely v pracovnom čase aj doma (100 %) a hľadali by si prácu

u iného zamestnávateľa (76 %). Ani tento negatívny pracovný postoj by nebol dôvodom na šikanovanie kolegu (100 %) a pridelené úlohy by nevykonávali nesprávne (85 %).

Z jednotlivých relatívnych početností bolo ďalej zisťované skóre, ktorého maximum mohlo dosiahnuť hodnotu 60. Priemerné skóre bolo 39,5. Najviac odpovedí (88,71 %) sa vyskytlo na úrovni stredne silného skóre (trieda 31 – 45). (Tab. 4)

**Tabuľka 3:** Deštruktívno-aktívne prejavy správania sa v prípade pracovnej nespokojnosti

P.č.	Dôsledky správania sa	Škála			
		1	2	3	4
		Frekvencie			
		%	%	%	%
1.	Zamestnávateľovi by som dal výpoveď	0	12	46	42
2.	Hľadal by som si prácu u iného zamestnávateľa	40	36	24	0
3.	Prijímal by som provízie	10	61	29	0
4.	Úlohy by som schválne vykonával nesprávne	2	13	69	16
5.	Využíval by som pracovné zariadenia / prostriedky na súkromné účely v pracovnom čase aj doma (počítač, internet, telefón, kancelárske potreby a pod.)	31	69	0	0
6.	Plytval by som zdrojmi (neštril by som)	2	59	37	2
7.	Dopisoval by som si nadčasové hodiny	10	43	42	5
8.	Poškodzoval by som (ničil) zariadenia (prostriedky, majetok) zamestnávateľa	0	2	22	76
9.	Poskytoval by som nepresné informácie	5	48	42	5
10.	Neoblúbené pracovné povinnosti by som presúval na kolegov	13	53	31	3
11.	Tajne (skryto) by som vyvolával konflikty	0	40	57	3
12.	Ohováral by som („poza chrbát“ by som klebetil)	3	52	31	14
13.	Šikanoval by som kolegu / kolegyniu	0	0	2	98
14.	Ignoroval by som nadriadeného	2	35	55	8
15.	Zisťoval by som si dôverné / osobné informácie o iných	6	63	21	10

Legenda: Deštruktívne správanie sa voči sebe, organizácii, kolegom.

**Tabuľka 4:** Skóre deštruktívno-aktívnych reakcií na pracovnú nespokojnosť

SKÓRE	POČET	PERCENTO	Priemer	Min	Max	SD
Silné	0	0	39,5	31	49	4,031
Stredné	55	88,71				
Slabé	7	11,29				
<b>Spolu</b>	<b>62</b>	<b>100,00</b>				

Kategória 2: správanie sa konštruktívne – aktívne. Túto kategóriu sýti 6 položiek zameraných na správanie kedy sa respondent angažuje o zmenu s cieľom znížiť až eliminovať mieru pracovnej nespokojnosti. Tab. 5 uvádza frekvencie výskytu odpovedí respondentov podľa škály.

V prípade pracovnej nespokojnosti by respondenti najčastejšie diskutovali o problémoch spôsobujúcich ich pracovnú nespokojnosť s manažmentom organizácie (68 %) a podávali by návrhy na zmenu oblastí, ktoré ju spôsobili. Najčastejšie nesúhlasili s reakciou, že by vstúpili do odborovej organizácie (71 %).

Priemerné skóre dosiahlo hodnotu 14,90 (max. 24). Najviac odpovedí (67,74 %) sa vyskytlo na úrovni stredne silného skóre (trieda 13 – 18). (Tab. 6)

**Tabuľka 5:** Konštruktívno-aktívne prejavy správania sa v prípade pracovnej nespokojnosti

P.č.	Dôsledky správania sa	Škála	1	2	3	4
		Frekvencie	%	%	%	%
1	Podával by som návrhy na zmenu oblastí, ktoré spôsobujú moju pracovnú nespokojnosť		24	29	44	3
2	Diskutoval by som o problémoch spôsobujúcich moju pracovnú nespokojnosť s manažmentom organizácie		13	55	32	0
3	Upozorňoval by som manažment na neschopnosť ľudí, ktorí zapríčiňujú moju nespokojnosť (napr. manažér nevie riadiť, organizovať, ... kolega je ...)		6	32	57	5
4	Upozornil by som kolegu, že jeho práca / správanie / ... je príčinou mojej nespokojnosti		19	32	41	8
5	Vstúpil by som do odborovej organizácie, resp. aktívne by som riešil problémy z úrovne odborov		5	24	52	19
6	Upozornil by som médiá na nedostatky v organizácii		5	37	48	10

**Tabuľka 6:** Skóre konštruktívno-aktívnych reakcií na pracovnú nespokojnosť

SKÓRE	POČET	PERCENTO	Priemer	Min	Max	SD
Silné	9	14,52	14,90	6	21	2,855
Stredné	42	67,74				
Slabé	11	17,74				
<b>Spolu</b>	<b>62</b>	<b>100,00</b>				

Kategória 3: správanie sa deštruktívne – pasívne. Kategóriu sýti 8 položiek. Tab. 7 uvádza frekvencie výskytu odpovedí respondentov podľa škály.

**Tabuľka 7:** Deštruktívno-pasívne prejavy správania sa v prípade pracovnej nespokojnosti

P.č.	Dôsledky správania sa	Škála	1	2	3	4
		Frekvencie	%	%	%	%
1	Znížil by som kvantitu výkon (produktivitu, množstvo)		2	63	34	1
2	Znížil by som kvalitu výkonu		0	42	47	11
3	Znížil by som intenzitu svojej práce (usilovnosť, snahu / robím pomaly)		31	61	8	0
4	Odkladal by som výkon pracovných povinností na neskôr		39	56	5	0
5	Zvyšoval by som absenciu (časová redukcia pobytu na pracovisku: neskoré príchody na pracovisko, skoré odchody a pod.)		15	53	27	5
6	Plytval by som pracovným časom (napr. súkromné rozhovory s kolegami, čítanie, dlhé prestávky, hranie počítačových hier, surfovanie po internete, posielanie zábavných e-mailov)		63	37	0	0
7	Zakrýval by som chyby kolegov		8	56	36	0
8	Nedodržoval by som bezpečnostné predpisy		0	34	47	19

Respondenti by na pracovnú nespokojnosť reagovali najčastejšie tak, že by plytvali pracovným časom (100 %) a znížili by intenzitu svojej práce (92 %). Ich reakcie by sa najmenej často týkali nedodržovania bezpečnostných predpisov (34 %).

Priemerné skóre dosiahlo hodnotu 17,21 (max. 32). Najviac odpovedí (66,13 %) sa vyskytlo na úrovni stredne silného skóre (trieda 17 – 24). (Tab. 8)

**Tabuľka 8:** Skóre deštruktívno-pasívnych reakcií na pracovnú nespokojnosť

SKÓRE	POČET	PERCENTO	Priemer	Min	Max	SD
Silné	20	32,26	17,21	13	26	2,699
Stredné	41	66,13				
Slabé	1	1,61				
<b>Spolu</b>	<b>62</b>	<b>100,00</b>				

Kategória 4: správanie sa konštruktívne – pasívne. Kategóriu 4 sýtia 3 položky. Tab. 9 uvádza frekvencie výskytu odpovedí respondentov podľa škály. V prípade konštruktívno-pasívneho prejavu správania sa by boli respondenti najčastejšie lojálni k zamestnávateľovi (61 %). Pracovnú nespokojnosť by v práci s nikým neriešilo 90 % respondentov.

**Tabuľka 9:** Konštruktívno-pasívne prejavy správania sa v prípade pracovnej nespokojnosti

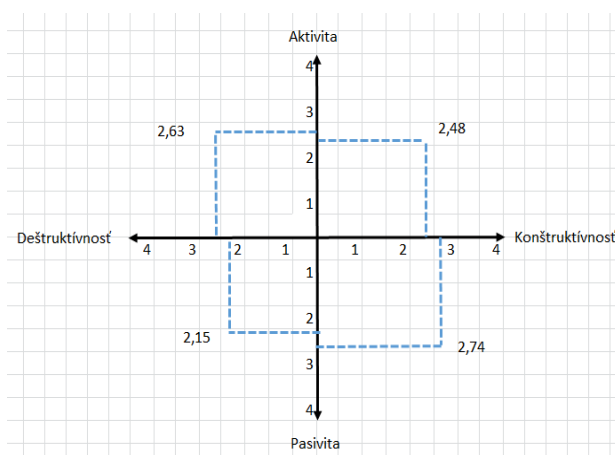
P.č.	Dôsledky správania sa	Škála	1	2	3	4
		Frekvencie	%	%	%	%
1.	Moju pracovnú nespokojnosť by som v práci s nikým neriešil		0	10	63	27
2.	Bol by som lojálny		5	56	37	2
3.	Veril by som v pozitívnu zmenu		2	40	50	8

Priemerné skóre dosiahlo hodnotu 8,21 (max. 12). Najviac odpovedí (61,29 %) sa vyskytlo na úrovni stredného skóre (trieda 7 – 9). (Tab. 10)

**Tabuľka 10:** Konštruktívno-pasívne reakcie na pracovnú nespokojnosť

SKÓRE	POČET	PERCENTO	Priemer	Min	Max	SD
Silné	0	0	8,21	6	11	1,282
Stredné	38	61,29				
Slabé	24	38,71				
<b>Spolu</b>	<b>62</b>	<b>100,00</b>				

V prípade, že by respondenti pociťovali pracovnú nespokojnosť, ich správanie by najviac tendovalo k deštruktívno-pasívnemu správaniu (obr. 1). Napríklad by plytvali pracovným časom (100 %), odkladali by výkon pracovných úloh na neskôr (95 %), znížili by intenzitu svojej práce (92 %).

**Obrázok 1:** Tendencie potenciálnych reakcií na pracovnú nespokojnosť

**Tabuľka 11:** Miera pracovnej spokojnosti respondentov

	Počet	Priemer	Min	Max	SD
Pracovná spokojnosť	62	4,24	2	6	1,289

Pracovná spokojnosť respondentov bola zisťovaná jednou priamou otázkou. Spokojnosť s jednotlivými aspektmi práce zisťovaná nebola, pretože pre výskumné účely to nebolo podstatné. Mieru pracovnej spokojnosti vyjadrovali respondenti na škále. Kotvy škály sa pohybujú od 7 – maximálne spokojný/á až po 1 – maximálne nespokojný/á. Priemerná pracovná spokojnosť respondentov oscillovala okolo stredu škály (4,24) – ani spokojný, ani nespokojný (tab. 11). Žiaden z respondentov sa nevyjadril na krajných hodnotách škály (nikto nie je ani maximálne spokojný, ani maximálne nespokojný). Respondenti hodnotili vyrovnanie sa s prácou viac na negatívnej hladine (48,38 % - pracovná nespokojnosť, 33,87 % - pracovná spokojnosť). Najviac respondentov (n 18; 29,03 %) označilo mieru pracovnej spokojnosti na úrovni 5 (7 – max. spokojnosť).

## ZÁVER

Cieľom práce bolo zmapovať potenciálne reakcie na pracovnú nespokojnosť. Respondenti, okrem šikanovania kolegov, uviedli všetky typy správania sa v jednotlivých kategóriách. Výsledky naznačujú, že v prípade pracovnej nespokojnosti správanie sa respondentov by najviac tendovalo k deštruktívno-pasívnemu správaniu, čo je v kontexte výskumu napr. Moynihan, Boswell, Boudreau (2000).

Pracovná spokojnosť je zložitý fenomén, pričom existuje dostatok relevantných dôvodov na jej skúmanie a rovnako na jej monitorovanie na pracovisku. Manažment organizácie by mal poznať úroveň pracovnej spokojnosti, resp. potenciálnu nespokojnosť a reagovať implementáciou opatrení na zlepšenie kritických faktorov.

## LITERATÚRA

- BÚGELOVÁ, T. (2007): Taktika a stratégia správania sa mobbera. In *Psychologická revue II*. Prešov: PU v Prešove. ISBN 978-80-8068-674-1.
- 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).
- HARAUSOVÁ, H. (2011): Specifics of providing teachers of technical subjects with formal feedback from managers. *Journal of Management and Business: Research and Practice*. Ročník 3, č. 2. Prešov: FM PU Prešov. ISSN 1338-0494.
- HULIN, Ch. (1991): Adaptation, Persistence, and Commitment in Organizations, 1990. In: Dunette, M.D., Hough, L.M. (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1991, 2nd edition, Volume 2. Consulting Psychologists Press, Inc., Palo Alto, California. 445-505.
- JELEŇOVÁ, I. (2007): Organizačné deviácie: prečo podávať výkon, keď nemusím? In: *Sociálne procesy a osobnosť 2006: zborník príspevkov*. Košice: Spoločenskovedný ústav SAV Košice, 2007. ISBN 978-80-969628-4-6. S. 189-193.
- JELEŇOVÁ, I. (2009): Kontraproduktívne správanie zamestnancov v organizáciách verejnej správy. In: *Teória a prax verejnej správy: zborník príspevkov z vedeckej konferencie*. Košice: UPJŠ. ISBN 9788070977361. S. 120-125.



- JUDGE, T. A., HULIN, CH., L., DALAL, R. S. (2009): Job Satisfaction and Job Affect. [online] In Kozlowski, S. W. J. (Ed.), *The Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. New York: Oxford University Press. Dostupné na internete: <http://www.timothy-judge.com/Judge, Hulin, & Dalal--FINAL.pdf>.
- JUDGE, T. A., THORESEN, C. J., BONO, J. E., PATTON, G. K. (2001): The job satisfaction - job performance relationship: a qualitative and quantitative review. In *Psychological bulletin*, 127(3), 2001, p. 376-407.
- KOLLÁRIK, T. (1983): *Človek v sociálnom systéme práce*. Bratislava: Práca.
- KOLLÁRIK, T. (2002): *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: UK, 2002. ISBN 80-223-1731-4.
- KUBÁNI, V. (2008): Mobbing, bullying a diskriminácia na pracovisku. In *Mezi modernou a postmodernou III* : sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference. Ostrava: VŠB - Technická univerzita. ISBN 978-80-248-1730-9.
- KUBÁNI, V. (2011): *Psychológia práce*. [online] Prešov: PU v Prešove. ISBN 978-80-555-0318-9. Dostupné na internete: [http://www.pulib.sk/elpub2/FHPV/Kubani6/pdf\\_doc/9.pdf](http://www.pulib.sk/elpub2/FHPV/Kubani6/pdf_doc/9.pdf).
- MOYNIHAN, L. M., BOSWELL, W. R., BOUDREAU, J. W. (2000): *The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Executive Withdrawal and Performance*. Cornell Center for Advanced Human Resource Studies. Dostupné na internete: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1093&context=cahrswp>.
- PAVLUVČÍKOVÁ, E. (2011): *Psychologické poradenstvo v krízových situáciách*. Prešov: Filozofická fakulta PU v Prešove (Acta Facultatis Philosophicae Universitatis Prešoviensis.; AFPh UP 318/399). ISBN 978-80-555-0409-4.
- ROBBINS, S. R. (1993): *Organizational Behavior, concepts, Contraversies and Aplications*. Prentice-Hall, Inc., New Jersey.
- SAARI, L. M., JUDGE, T. A. (2004): Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, Vol. 43, No. 4, Pp. 395–407. Dostupné na internete: <http://www.utm.edu/staff/mikem/documents/jobsatisfaction.pdf>.
- SCHERMERHORN, J. R., HUNT, J. G., OSBORN, R. N. (1994): *Managing Organizational Behavior*. John Willey and Sons, Inc., New York, s. 147.
- VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. (1998): *Aplikovaná sociální psychologie*. Praha: Portál. ISBN: 8024700425.

*Príspevok je čiastkovým výstupom projektu KEGA č. 013UPJŠ-4/2013 s názvom Organizačné správanie – vysokoškolská učebnica pre povinný predmet nového študijného programu.*

# OCHRONA ZDROWIA W WIELKICH MIASTACH POSTPRZEMYSŁOWYCH W KORELACJI Z REKREACJA I KULTURA FIZYCZNA NA PRZYKŁADZIE MIASTA ZABRZA

**Józef Kubica**

Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa w Poznaniu, biuro\_pos@tlen.pl

## *Health care in the post industrial cities on the example of the city of Zabrze*

*Problems of health care in large post industrial cities are at the threshold of the XXI century, the great social problem and this economical. Therefore is necessary to transition from model to care to model trating preventive health. Such a model solution may be to work of MOSiR. This subject as an organizer of recreational and copetitive sport also objectively affects the pro health solutions in the whole social policy center in Zabrze is a model of this type of entity.*

*Keywords: health, recreation and sport, preventive model*

Zabrze jest jednym z typowych miast post przemysłowych w Górnośląskim Okręgu Przemysłowym. Było od połowy XIX wieku, jednym z wielkich centrów ciężkiego przemysłu górniczno-hutniczego. Na jego terenie funkcjonowało na przełomie XIX i XX wieku pięć wielkich kopalń węgla i cztery mniejsze. Także dwie huty żelaza i stali oraz szereg innych ważnych zakładów przemysłowych. Można bez żadnej przesady stwierdzić że miasto było typowym organizmem żelaza i stali. (Kubica, 2014, s. 2) Bez względu co jest szczególnie warte podkreślenia na przynależność państwową jak też formacje społeczno-ekonomiczną.

Ta epoka wielkiego przemysłu trwała praktycznie do końca lat osiemdziesiątych XX wieku. Co prawda wygaszenie tej epoki nie nastąpiło automatycznie ani nagle, ale od początku lat dziewięćdziesiątych tego wieku, produkcja przemysłowa zaczęła już bardzo wyraźnie się kurczyć. (Januła, 2006, s. 68 i nast)

Objawiało się to zamykaniem i konsolidacją kopalń węgla, również likwidacją hut, położonych w centrum miasta. To zakończenie epoki przemysłowej było logiczne i zasadne. Ale wytworzyło przy okazji szereg bardzo istotnych i wielkich jeżeli chodzi o skale, problemów społecznych.

Służba zdrowia w miastach przemysłowych Górnego Śląska była ściśle powiązana z wielkim przemysłem. Dzięki temu była ona jakościowo na wyższym poziomie niż ta ogólnie dostępna, bo sponsoring wielkiego przemysłu był nie do przecenienia.

W sytuacji kiedy przemysł zaczął upadać normalnym było że górnicza czy hutnicza służba zdrowia zaczęła być częściowo przekształcana a jednoczesne pewna ilość placówek służby zdrowia została zlikwidowana. Bowiern normalnym zjawiskiem było to że miasto nie miało wystarczającej ilości środków na przejecie wszystkich placówek jak też personelu.

Wykształciły się wiec nowe struktury społecznej służby zdrowia.

Najważniejsze tak jak Śląskie Centrum Kardiologii zostały przejęte przez województwo i po chwilowym kryzysie, praktycznie funkcjonuje bardzo dobrze. Jest to w tej chwili przodujący europejski ośrodek kardiologiczny. Trwają tu prace nad zbudowaniem sztucznego serca. Jednocześnie prowadzi się doskonalenie technologii transplantacji serca, płuc oraz innych narządów. W tym ośrodku staże odbywają kardiochirurdzy z Niemiec, Francji, Czech,

Węgier, Słowacji i szeregu innych państw. Zabrzeńskie centrum kardiologii współpracuje z najbardziej renomowanymi ośrodkami podobnego typu w USA i Kanadzie. (Zębala, 2013, s. 14)

Obok Centrum Kardiologicznego na terenie Zabrze, mieści się też znaczna część struktur Śląskiego Uniwersytetu Medycznego. Poszczególne kliniki uniwersyteckie prowadzą działalność również na korzyść mieszkańców miasta i oczywiście województwa.

Nieco inaczej wygląda działalność otwartej służby zdrowia czyli przychodni lekarskich. Tu sprawa wygląda nieco gorzej. Bo jak pisano wyżej znaczna część przemysłowej służby zdrowia z konieczności zlikwidowano.

Nieproporcjonalny układ przestrzenny jaki obecnie panuje w strukturze służby zdrowia to właśnie następstwo tych procesów. W rezultacie w centrum miasta, nasycenie przychodniami lekarskimi jest wystarczające ale z kolei w post przemysłowych osiedlach peryferyjnych widać istotne braki. Niedobrze jest że ludzie z odległych dzielnic, muszą w rezultacie jeździć do centrum, szczególnie do lekarzy specjalistów. Biorąc pod uwagę że są to w znacznej mierze ludzie starzy nienajlepszym już stanie zdrowia nie może to zjawisko budzić optymizmu.

Nowoczesna polityka ochrony zdrowia zakłada przede wszystkim rozwój czynnej profilaktyki i kultury fizycznej. Są to z jednej strony sprawy oczywiste. Ale z drugiej na przeszkodzie stoją sprawy świadomości społecznej. Praktycznie wśród ludzi starszych, tylko niewiele jednostek, poświęca sprawom rekreacji i kultury fizycznej, wystarczająco dużo uwagi.

W samym Zabrzu istniała jeszcze jedna obiektywna przeszkoda dla masowego sportu i rekreacji dla ogółu. Ta przeszkoda poniekąd istnieje i funkcjonuje w dalszym ciągu. Jest nią funkcjonowanie wielkiego klubu sportowego a ściślej jego wiodącej sekcji piłki nożnej.

Górnik Zabrze tym hasłem można by zawrzeć wiedzę przeciętnego Polaka zarówno o mieście jak i o sporcie w omawianym mieście. Bo klub ten to legenda i przede wszystkim historia miasta. Teraźniejszość ma już inny, trochę mniej różowy wymiar. Górnik Zabrze to piłka nożna, ale ta piłka z lat 60. i 70. XX wieku, wtedy to Górnik był prawie etatowym mistrzem Polski, Zdobywał wtedy też dla Polski tytuły i trofea zagraniczne uczestnicząc z sukcesem w rozgrywkach europejskich i światowych na wysokim szczeblu. Praktycznie i w Europie, może już nie cały sport, ale polska piłka szczególnie starszym wiekiem znawcom tej dyscypliny sportu kojarzy się przede wszystkim sukcesami właśnie Górnika Zabrze. Bo też ten klub był w tym okresie najbardziej eksportowym towarem polskiego marketingu, a kibice w Europie szukali na mapach Śląska i Zabrze. (Górnik Zabrze, 2004, s. 34-46)

Przełom XIX i XX wieku to wejście sportu w pewne ramy organizacyjne. Tworzyły się pierwsze zespoły piłkarskie piłki nożnej, 11 osobowe wtedy piłki ręcznej, rozwinął się na szerszą skalę tenis ziemny, jak również niektóre konkurencje kiedyś autonomiczne, które obecnie wchodzi w skład struktury lekkoatletyki. Część zajęć sportowych była również związana ze sprawami militarnymi: biegi terenowe czy też marszobiegi, pokonywanie torów przeszkód, a nawet pływanie, nie mówiąc już o strzelectwie w różnych formułach. To były formuły, w których wojsko przodowało i w okolicach jednostek wojskowych tę konkurencję uprawiano. W tych konkurencjach partycypowały sąsiednie Gliwice, które tradycyjnie były wielkim miastem garnizonowym, ale część konkurencji wywodzących się ze sportów wojskowych przenoszono oczywiście na teren Zabrze w sposób naturalny. Pewne grupy młodych mężczyzn kończąc służbę wojskową chcieli w dalszym ciągu uprawiać sport.

W warunkach Zabrze tego historycznego sport miał znaczenie polityczne. W mieście funkcjonowały, nie zawsze zgodnie z sobą, dwie nacje narodowe. Rywalizacja w naturalny sposób przenosiła się też na platformę tężyzny fizycznej i sportu. Kiedy zaczęto zakładać jednosekcyjne w zasadzie kluby piłkarskie praktycznie niewiele z nich było pluralistycznych

narodowo. Odrębnie funkcjonowały kluby niemieckie i kluby polskie. Młodzież polska w najwcześniejszym okresie uprawiała sport, konkretnie gimnastykę w założonym w 1862 roku pierwszym klubie gimnastycznym Alte Turin Verain. Niedługo potem powstały kluby SC Zabrze i SC Frisch Frei. (Goworzewski, Waloszek. 1998, s. 11-17) Kluby polskie miały większe problemy bo zazwyczaj uczestniczyli w nich ludzie niezamożni. Władze komunalne też niezbyt chętnie patrzyły na rozwój polskiego ruchu sportowego. W związku z tym dość trudno było znaleźć, przygotować i utrzymać plac przydatny do gry w piłkę nożną czy do jakiś konkurencji lekkoatletycznych. Tym niemniej jednak obok niemieckich, polskie sekcje sportowe i kluby sportowe działały. Pierwsze X-lecie XX wieku jest to już okres, kiedy organizacje i kluby sportowe zaczynają funkcjonować jako normalne podmioty działania. Kluby niemieckie zazwyczaj miały wiele wspólnego z różnego rodzaju organizacjami zmilitaryzowanymi czy bojowymi. Natomiast kluby polskie były związane generalnie z lewicą polityczną oraz związkami zawodowymi. Praktycznie rzecz biorąc pierwszym polskim klubem sportowym działającym w Zabrzu było Towarzystwo Sportowe Concordia związane ze Zjednoczeniem Zawodowym Polski, które działało od 1902 roku w Westwalii. Samo ZZP na Górnym Śląsku stało się w latach 1910-1914 organizacją masową liczącą około 20 000 członków. Na terenie samego Zabrza prawdopodobnie było około 1 500 członków. Klub Concordia natomiast posiadał 2 lub 3 drużyny piłkarskie i prawdopodobnie uprawiano w nim też jakieś konkurencje lekkoatletyczne.

Kolejnymi strukturami sportowymi były organizacje związane z Polską Partią Socjalistyczną, która również działała w Niemczech. PPS patronował z kolei Centralnemu Związkowi Zawodowemu Polski. Ta organizacja związkowa była słabsza, ale też posiadała prawdopodobnie enigmatycznie działające struktury sportowe. W 1904 roku powstało w Zabrzu ogniwo (gniazdo) „Sokoła”. Towarzystwo „Sokół” prowadziło przede wszystkim działalność patriotyczną wśród młodzieży, ale obok akcji oświatowych, czytelniczych prowadzono również działalność sportową. Polski ruch sportowy funkcjonował też na obrzeżu polskich towarzystw śpiewaczych, polskich teatrów amatorskich itp. Z braku źródeł, które zachowały się tylko w skromnych fragmentach bardzo trudno dziś coś konkretnego stwierdzić. (Zabrze, 1978, s. 167 i nast.)

Powstanie na Górnym Śląsku gniazd sokolich stanowiło początek ważnego procesu świadomości narodowej i poczucia odrębności narodowej Polaków.

Bez żadnych złudzeń trzeba jednak przyznać, że niemiecki ruch sportowy w Zabrzu w tym okresie, ze względów oczywistych był znacznie silniejszy. Był on bowiem popierany zarówno przez przemysłowców jak i władze komunalne poszczególnych gmin, z których wtedy składało się Zabrze. Niektóre niemieckie organizacje sportowe były praktycznie ukrytymi formami zbrojnych bojówek.

W okresie plebiscytu i powstań śląskich obie strony niemiecka i polska w zasadniczy sposób rozbudowywały formalne struktury sportów obronnych. Niemieckie lokalne Freikorpsy i polski Strzelec były w istocie związkami zbrojnymi, ale zarejestrowane zwykle były pod formułą różnego rodzaju struktur sportowych. Uczono tam strzelać, rzucać granatami, a więc idea była dość daleka od szczytnej idei ruchu sportowego i rekreacyjnego. Ale ta pragmatyczna przesłanka dawała owoce w czasie powstań. Po prostu większość uczestników powstań była przeszkolonymi strzelcami.

Po podziale Śląska i przyznaniu większej części miasta stronie niemieckiej ruch sportowy oczywiście istniał, a nawet się rozwijał. Pozostała natomiast struktura narodowościowa. Funkcjonowały kluby niemieckie: większe, bardziej prężne, dysponujące znaczącą infrastrukturą sportową i zapleczem finansowym oraz praktycznie amatorskie kluby polskie borykające się elementarnymi problemami, typu: wynajęcie boiska, zezwoleniami na przeprowadzenie zawodów sportowych itd. Natomiast wychowanie fizyczne zostało wprowadzone również jako przedmiot obowiązkowy w szkołach państwowych

i nadzorowanych przez państwo. Trzeba powiedzieć, że władze niemieckie zwracały uwagę na poziom kultury fizycznej w szkołach, aczkolwiek wychodzono to z przesłanek czysto pragmatycznych, bowiem wychowanie fizyczne stanowiło nic innego jak przygotowanie do służby wojskowej. (Januła, 2006, s. 92)

Polski sport funkcjonował w Zabrzu przy Zjednoczeniu Zawodowym Polski, które było narodową organizacją związkową. W dalszym ciągu funkcjonowały drużyny towarzystwa gimnastycznego „Sokół”, z tym jednak, że po dojściu do władzy partii hitlerowskiej stopniowo działalność sportowa w Zabrzu zamierała. Tak się bowiem składało, że wielu działaczy sportowych było równocześnie działaczami politycznymi i musieli oni najczęściej emigrować. Mimo to przez jakiś czas funkcjonowały jeszcze robotnicze kluby sportowe. Tu Zabrze było ośrodkiem regionalnym bo tu w mieście znajdowała się siedziba Związku Polskich Robotniczych Klubów Sportowych na Górnym Śląsku. W świetle danych z 1934 roku 6 spośród 12 funkcjonujących klubów znajdowało się właśnie w Zabrzu. Natomiast w roku 1937 nadal aktywny był RKS w Mikluczycach. (Zabrze, 1978, s. 151 i nast.)

Związek Polskich Robotniczych Klubów Sportowych posiadał nawet swój organ prasowy, mianowicie „Sport i Kultura”. Ten periodyk wychodził co prawda w Katowicach, ale docierał na teren zarówno Zabrza jak i całego Śląska opolskiego. Na temat niektórych klubów z federacji RKS zachowało się więcej danych. Na przykład RKS „Naprzód” w Zabrzu – Zaborzu. Liczył 42 członków, którzy odbywali regularne treningi w każdą środę na boisku i w każdy czwartek na hali sportowej. W niedziele rozgrywano zawody na boisku. Oddział żeński tego klubu zrzeszał 28 członkiń. Zajęcia sportowe odbywały się w tych samych dniach co klubu męskiego. RKS Pawłów posiadał również klub męski i żeński. Łącznie 56 sportowców odbywało treningi w czwartki na boisku, a w piątku w hali. W samym Zabrzu działał też męski i żeński RKS. Obok formuły RKSu działało także inne zrzeszenie, może nieco słabsze, mianowicie Polskie Kluby Sportowe w ramach tej federacji prowadził działalność klub sportowy „Piast”, który grupował około 45 sportowców. W Zaborzu w ramach tej federacji działał Klub sportowy „Unia”, obok tego istniał jeszcze Polski Klub Szachowy grupujący około 30 członków. Tak było oczywiście w latach 1933-1935, później jednak w skutek hitlerowskiego terroru działalność polskich klubów sportowych osłabła. Mimo to funkcjonowanie w połowie lat 30. aż 7 klubów sportowych było wielkim osiągnięciem.

Po wyzwoleniu ruch i struktury sportowe w Zabrzu kontynuowały bardzo bogate tradycje i doświadczenie polskiej działalności sportowej w mieście. Właśnie te zapoczątkowane jeszcze przed I wojną światową, działające w okresie plebiscytu i rozwijające się nawet w trudnym okresie panowania niemieckiego. Trzeba pamiętać, że w polskich klubach sportowych zarówno tych robotniczych, które stanowiły większość jak i chadeckich, zrzeszających polską młodzież wyrosło wielu znakomitych działaczy na rzecz polskości oraz doskonałych organizatorów oraz wychowawców młodzieży. Niektórzy z nich już w pierwszych tygodniach po wyzwoleniu wrócili do rodzinnego miasta. Staraniom tych działaczy oraz pomocy polskiej administracji należy zawdzięczać, że już 2 maja 1945 roku powstała w Zabrzu pierwsza struktura sportowa: wielosekcyjny Klub Sportowy Zabrze.

W pierwszych miesiącach po wyzwoleniu oprócz KS „Zabrze” wznowiły przerwana przez wojnę działalność kluby z federacji RKS. Były to „Concordia”, „Jadwiga”, „Mikulczyce”, „Skra” oraz pozostające poza federacją RKS-u kluby „Pogoń” oraz „Walka” Makoszowy i „Piast” Pawłów. Część z tych klubów istnieje do chwili obecnej. Już u schyłku 1945 roku czynnych było w mieście 9 klubów sportowych, które w 22 sekcjach zrzeszały prawie 1 000 zawodników. W tym okresie kluby i towarzystwa sportowe zorganizowały aż 36 dużych zawodów sportowych, które oglądało ponad 100 000 widzów.

Ruch sportowy w wyzwolonym Zabrzu miał bardzo korzystny start, a rozwój sportu był znacznie bardziej intensywny niż w wielu innych dziedzinach życia. Stąd też miasto może się

poszczycić na odcinku sportowym olbrzymim dorobkiem, z których największy jest w takich dziedzinach sportu wyczynowego jak piłkarstwo, lekkoatletyka i piłka ręczna. Poważny dorobek posiada także miasto w zakresie krzewienia kultury fizycznej i turystyki. (MRN, Zabrze, Komisja Sportu i Turystyki, 1968, s. 12)

W apogeum rozwoju ruchu sportowego działało w mieście aż 117 struktur organizacyjnych ruchu sportowego, rekreacyjnego i turystycznego. Była to końcówka lat 70. XX wieku. Wtedy też te organizacje grupowały blisko 24 000 członków. Biorąc pod uwagę, że statystycznie co dziewiąty mieszkaniec miasta uprawiał czynnie sport lub turystykę w formie zorganizowanej Zabrze było na czołowym miejscu w zakresie kultury fizycznej na mapie Polski. Trzeba jednak stwierdzić, że w latach 80. i 90. XX wieku podobnie jak w aspekcie gospodarczym i społecznym nastąpił dość głęboki regres w zakresie sportu. Szereg klubów i sekcji sportowych upadło. Liczba sportowców zarówno tych wyczynowych, jak i korzystających z rekreacji uległa poważnemu obniżeniu. Pewna odbudowa jest widoczna od około roku 2002. Wiąże się to ze wznowieniem działalności, ale tylko niektórych sekcji bo szereg klubów sportowych, szczególnie tych opartych o przemysł upadło definitywnie.

Zabrze w porównaniu do innych wielkich miast regionu posiada bardzo rozbudowaną sieć infrastruktury sportowej. Generalnie na terenie miasta są 22 stadiony i boiska sportowe, 21 boisk do małych gier, 58 boisk do siatkówki, 12 kortów tenisowych, 22 sale gimnastyczne, 4 pływalnie kryte, 6 kąpielisk letnich i 8 bieżni lekkoatletycznych. Okresowo w zimie zależnie od warunków atmosferycznych uruchamia się około 15 lodowisk. Jest to potężna baza, ale o bardzo różnym stanie technicznym. Utrzymanie, szczególnie stadionu czy boiska sportowego jak również kąpieliska, wymaga sporych funduszy, a między legendę należy włożyć jakieś postulaty, że obiekty sportowe powinny zarobić na sobie. Wszystkie obiekty sportowe muszą być systematycznie remontowane, a również bieżąca eksploatacja wiele kosztuje. Wyżej wymienione obiekty sportowe znajdowały się w niezłym, może nie bardzo dobrym stanie też w apogeum rozwoju kultury fizycznej, czyli w końcówce lat 70. XX wieku. Obecnie stan około połowy z nich jest ledwo zadowalający, a około 1/5 z wymienionych znajduje się w stanie dewastacji. Praktycznie dwa stadiony i jeden basen kryty i dwa kąpieliska letnie są już nie do odbudowania. (UM. Zabrze. Komisja Sportu i Turystyki. 1976. s. 14 i nast.) Dla statystyki trzeba dodać, że większość obiektów sportowych powstała w okresie powojennym. Okres najbardziej intensywnej budowy i inwestycji sportowych to lata 60. XX wieku i pierwsza połowa lat 70.

Do infrastruktury sportowej należy doliczyć również szkolne obiekty sportowe. Tu stan ilościowy jest bardzo duży bo aż przy 42 obiektach szkolnych znajdują się sale gimnastyczne o różnych gabarytach i wyposażeniu oraz aż 51 przyszkolnych boisk sportowych. Te boiska posiadają najczęściej powierzchnię asfaltową. Generalnie obiekty przyszkolne służą przede wszystkim młodzieży szkolnej, szczególnie już od kilku lat do programów szkolnych zostały wprowadzone dodatkowe lekcje wychowania fizycznego. Tylko niektóre z nich są wykorzystywane zarówno w aspekcie sportu wyczynowego dla treningów oraz jeszcze mniejszym dla rekreacji.

Sport wyczynowy jest zawsze w pewnym sensie górą sportowej piramidy. Solidna podstawa to właśnie sport szkolny oraz różne formy sportu masowego. Jak już pisano sport szkolny z natury rzeczy w znacznej części włączony jest do programów edukacyjnych. Natomiast przy praktycznie każdej szkole, typu gimnazjum i szkole średniej funkcjonują jakieś sekcje specjalistyczne. Struktura organizacyjna jest dość skomplikowana bo częściowo są to Uczniowskie Kluby Sportowe (UKS), częściowo tylko szkolne sekcje sportowe, natomiast w niektórych szkołach działają też sekcje Międzyszkolnych Klubów Sportowych (MKS). MKS y są w zasadzie najwyższą formułą organizacyjno-kwalifikacyjną sportu szkolnego. Na tym poziomie uprawie się już sport wysoko zaawansowany, wyczynowy. (UM, Zabrze, Komisja Edukacji, 1981, s. 8)

Sięgając w historię sport szkolny stosunkowo najmniej odczuł skutki kryzysu strukturalnego i transformacji. Zaszły pewne zmiany strukturalne bo dzisiejsze UKSy są w jakimś stopniu następcami Szkolnych Klubów Sportowych (SKS), ale generalnie kryzys nie narzucił sportowi szkolnemu jakiś konieczności redukcji.

Inaczej, może nawet zupełnie inaczej wygląda dziś problem sportu masowego opartego przed laty o przemysł. Bo trzeba powiedzieć, iż mimo, że górnictwo generalnie dotowało sport wyczynowy to również, łożyło nawet znaczące sumy na sport masowy. Nie była to może najlepsza i najbardziej udana formuła bo jednorazowe spartakiady organizowane na przykład raz do roku miały bardziej charakter festynów niż zawodów sportowych, a przecież zasadą sportu jest uprawianie go w sposób systematyczny. Ale jednak mimo tej krytyki coś się działo, coś się organizowało, a na pewno było przynajmniej zainteresowanie sportem. Była i druga strona medalu, mimo, że obiekty sportowe były w zasadzie własnością hipoteczną, podmiotów przemysłowych typu kopalnie, huty czy też inne zakłady pracy, generalnie były administrowane przez kluby sportowe, które uważały się za właścicieli de facto. Kluby sportowe co jest poniekąd naturalne orientowały się przede wszystkim na sport wyczynowy i bardzo trudno było wejść na obiekty, że uprawiać jakąś rekreację. Postulaty różnych stowarzyszeń sportowych organizujących sport rekreacyjny musiały opierać się o dyrektorów kopalń, a jednocześnie prezesów klubów. Tu zaś decyzja zależała od osobowości i horyzontów dyrektora-prezesa. Głównym podmiotem sportu masowego było w Zabrzu podobnie jak i na terenie całego kraju Towarzystwo Krzewienia Kultury Fizycznej (TKKF). To zrzeszenie posiadało nieco sprzętu sportowego, nie było jednak właścicielem żadnego z obiektów sportowych. Generalnie podział był taki, że TKKF organizował sport dla dorosłych zostawiając młodzież podmiotom sportu szkolnego. (UM, Zabrze, Komisja Sportu i Turystyki, 1998, s. 12-15) Przez znaczącym rozwoju sportu wyczynowego jak również szkolnego w Zabrzu miejscowy TKKF w 1978 roku, który uznajemy za wspomniane uprzednio apogeum grupował około 2 500 osób skupione w 22 różnych ogniskach terytorialnych i sekcyjnych. Widać więc z tego, że akurat ta struktura nie odgrywała w wielkim mieście pierwszoplanowej roli. Głównymi osiągnięciami TKKF było organizowanie spartakiad zakładowych, rzadziej osiedlowych czy dzielnicowych. Obok sportu zarówno wyczynowego jak i rekreacyjnego ważnym elementem całokształtu kultury fizycznej jest masowa turystyka. Tu formalnym organizatorem był Zabrzeński oddział Polskiego Towarzystwa Turystyczno-Krajoznawczego (PTTK), ale faktycznie większe znaczenie przez wiele lat miała Rada Turystyczna wymienionego już wielokrotnie Zabrzeńskiego Zjednoczenia Przemysłu Węglowego. Te organizacje generalnie nie współzawodniczyły z sobą. Zresztą zabrzeński oddział PTTK nie miałby na to najmniejszych szans. Raczej wykonywał na rzecz górnictwa, a w mniejszym stopniu hutnictwa zadanie zleczone typu organizacja rajdów, wycieczek itp. Natomiast wspomniana już rada turystyczna przy ZPW przywołana w 1959 roku była pierwszym tego typu w kraju podmiotem i przez szereg lat pewnym ewenementem. Dopiero po kilku latach niektóre i to wyraźnie nie wszystkie Zjednoczenia Przemysłu Węglowego poszły śladem zabrzeńskiego. Inna rzecz, że rada turystyczna ZPW miała potężne zaplecze ekonomiczne, ale też jej zasługi były niezaprzeczone. Posiadała kilkanaście własnych ośrodków wczasowo-wypoczynkowych w kraju, najczęściej nad morzem i w górach, a również dwa na Węgrzech nad pięknym jeziorem Balaton. Zasadniczymi formami działalności tej instytucji turystycznej było jednak organizowanie różnych form turystyki kwalifikowanej, typu: rajdy piesze, motorowe, narciarskie, wodne oraz krajoznawczej. Organizowano także typowe wycieczki weekendowe. Były one często połączone z festynami górniczymi i występami zespołów artystycznych. (UM, Zabrze, Komisja Sportu i Turystyki, 1998, s. 16)

Osiągnięcia Rady Turystyki są niezaprzeczone. Jej osiągnięcia były widoczne w Zabrzu oraz niektórych innych miastach. Niestety wraz z upadkiem górnictwa zakończyła

swoją działalność również Rada Turystyczna. Pozostał tylko podmiot słabszy i mniej mobilny ze względów finansowych przede wszystkim, mianowicie PTTK.

W latach 80. i 90. XX wieku turystyka była prowadzona na znacznie mniejszą skalę. Zabrakło po prostu sponsora, jakim był dotąd przemysł węglowy. Obniżył się również poziom życia większości rodzin na terenie Zabrze. Stąd ten ważny aspekt w zakresie kultury fizycznej i całokształtu polityki socjalnej został zepchnięty na dalekie pozycje. Co prawda pod koniec lat 90. XX wieku, kiedy sytuacja ekonomiczna i socjalna zaczęła się nieco poprawiać pewna liczba mieszkańców miasta w pewnym stopniu powróciła do uprawiania turystyki. Był to już jednak zdecydowanie inny model. Nie tak jak w latach 70. XX wieku grupowe wycieczki zakładowymi autobusami czy nawet specjalnymi pociągami, ale po prostu w oparciu o własne samochody. Model zmierzał więc wyraźnie w kierunku turystyki indywidualnej, częściowo rodzinnej, a rolę dawnych podmiotów organizujących turystykę przejęły w znacznej części funkcjonujące na zasadach komercyjnych biura podróży i agencje turystyczne.

Ten model turystyki i rekreacji, który obecnie jest praktycznie powszechny, jest praktycznie równoległy do tego, który stosuje się w innych państwach Europejskich. Rodzina pozostaje tu też podstawowym podmiotem, który zapewnie sobie środki na turystykę i rekreację korzystając z profesjonalnej, ale płatnej pomocy różnego rodzaju biur. Turystyka masowa natomiast modelu z lat 70. XX wieku nie zanikła całkowicie bo wspomniany już PTTK organizuje w dalszym ciągu rajdy, wycieczki itd., ale również odgrywa rolę podmiotu komercyjnego starając się tym sposobem zarobić na swoje utrzymanie.

Tradycyjne, natomiast pozostały kierunki wycieczek turystycznych mieszkańców miasta. Szczególnie te weekendowe. Najczęściej mieszkańcy miasta jeżdżą tradycyjnie już do niezbyt dalekich górskich miejscowości wypoczynkowych w Beskidy, miejscowości takie jak: Wisła, Szczyrk, Ustroń, Brenna, Koniaków, Istebna, w których funkcjonuje dużo dawnych kopalnianych ośrodków wczasowych, zapewniają one wysoko standardowe noclegi i całodzienne utrzymanie. Te ośrodki dawniej należały do przemysłu węglowego. W latach 80. i 90. XX wieku w olbrzymiej większości przeszły w ręce prywatne i pracują dziś na zasadach komercyjnych. Tylko niewiele z tych obiektów pozostaje w dalszym ciągu własnością bardziej związków zawodowych niż samych podmiotów gospodarczych. Ale w praktycznej działalności nie różnią się niczym od obiektów stanowiących własność prywatną.

Trudno natomiast dokonać rzeczowej analizy kierunków wypoczynku wakacyjno-urlopowego. Dla młodzieży szkolnej w znacznym stopniu są to dalej kolonie letnie. Natomiast w zabezpieczeniu urlopów coraz większą rolę odrywają wyjazdy zagraniczne głównie w kierunku południowym i zachodnim. Tu oczywiście kluczową rolę muszą z natury rzeczy odrywać biura i agencje turystyczne.

Reasumując: sportowo-rekreacyjna formuła polityki socjalnej w Zabrzu była w wysokim stopniu zależna od aspektu gospodarczego raz politycznego Model ulegał przeobrażeniu i ewolucji. Bardzo trudno będzie jeszcze kompleksowo ocenić czy aktualnie rozwijany model będzie bardziej optymalny od tego z lat 70. XX wieku. Wątpliwości nie ma w jednym, tamten model, który opierał się na sponsoringu przemysłu węglowego dawał jednak możliwości znacznie szerszego udziału w korzystaniu z dobrodziejstw polityki socjalnej. Dzisiaj możliwości korzystania i udziału zależą w znaczącym zakresie od własnych możliwości finansowych. Oczywiście indywidualizm w turystyce, jako formule polityki socjalnej jest pożądanym. Jednak z punktu widzenia egalitaryzmu społecznego trzeba stwierdzić jednoznacznie, że na dzień dzisiejszy i w bliskiej perspektywie dostęp do turystyki jest w poważnym stopniu ograniczony barierami finansowymi. Dobrze i pozytywnie jest w wypadku młodzieży szkolnej tu działa, może nie w pełni, ale jednak system zapewniający



warunki równego startu. Jest to podstawowy wymóg polityki społecznej w zakresie ochrony zdrowia i kultury fizycznej.

## LITERATURA

- GAWOROWSKI, A., WALOSZEK, J., GÓRNIK Zabrze. (1988): *50 lat prawdziwej tradycji*. Katowice: Wyd. GiK.
- GÓRNIK ZABRZE. (2004): *Historia i współczesność*. Zabrze: Wyd. UM.
- JANUŁA, E. (2006): *Silesia una nostra*. Warszawa: Dziś. nr. 5. 2006
- KUBICA, J. ZABRZE. (2014): *Powstanie i rozwój*. Cz. I. [http. www. Silesia –Schlesien.com](http://www.Silesia-Schlesien.com). Dostęp. 04. 10. 2014.
- Miejska Rada Narodowa/MRN/Zabrze. *Komisja Sportu i Turystyki. Sprawozdanie roczne*.1968.
- Urząd Miejski/UM/Zabrze. *Komisja Sportu i Turystyki. Sprawozdanie roczne*.1976.
- Urząd Miejski/UM/Zabrze. *Komisja Sportu i Turystyki. Sprawozdanie roczne*.1981.
- Urząd Miejski/UM/Zabrze. *Komisja Edukacji. Sprawozdanie roczne*.1981.
- Urząd Miejski/UM/Zabrze. *Komisja Sportu i Turystyki. Sprawozdanie roczne*.1998.
- Zabrze. *Monografia miasta i powiatu*. Pr. zbiorowa pod red. H. Rechowicza. Slask. Katowice. 1978.
- Zębala. M. *Ślaskie Centrum Kardiologii*..Warszawa: Gazeta Wyborcza Nr.148/2013.

# ŽIVOTNÁ ORIENTÁCIA A HODNOTY RUSKÝCH A SLOVENSKÝCH VYSOKOŠKOLSKÝCH ŠTUDENTOV (POROVNÁVACIA ANALÝZA)

Natália Olegovna Leonenko<sup>1</sup>, Tat'jana Búgelová-Dubayová<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Uralská štátna pedagogická univerzita, Inštitút psychológie, Jekaterinburg, Ruská federácia

<sup>2</sup>Prešovská univerzita v Prešove, Filozofická fakulta, Inštitút psychológie, Slovensko,  
tatiana.bugelova@unipo.sk

## **Life orientation and values of Russian and Slovak university students. (comparative analysis)**

*The paper presents the results of an empirical study of terminal values and life orientations Russian and Slovak students. These features are analyzed in the context of the social conditions of young people from different ethnic groups., The results serve as a partial source of information for understanding the potential social and cultural orientations of contemporary youth intelligence.*

*Key words: terminal values, life orientation, the meaning of life.*

## **ÚVOD**

Pre súčasný moderný svet azda nič nie je menej príznačné ako zintenzívnenie komunikácie medzi národmi, etnikami, najrozličnejšími spoločenskými skupinami. S týmto javom aj veľmi úzko súvisí prienik autentických znakov kultúr nositeľov komunikácie, pomocou ktorých vnímajú svet a sociálne správanie sa.

Jedným zo základných faktorov, ktoré sú určujúce pri vnímaní sveta a sociálneho správania sa sú osobné, individuálne hodnoty, ktorými človek disponuje a ktoré si utvára v priebehu celého života. Tieto myšlienky rozpracovalo vo svojich prácach mnoho našich aj zahraničných autorov, napr. V. Frankl, E. Spranger, M. Rokeach, B. S. Bratus, D. A. Leontiev (2000, 2006), Búgelová a Kravčáková (2010), Dorotíková (1998), Kučerová (1996) a mnohí ďalší. Životné hodnoty sú tvorené v procese asimilácie sociálnej skúsenosti, premietajú sa do záujmov, presvedčení, neraz aj do ideálov a túžob. Zároveň slúžia ako dôležitý faktor pri regulácii spoločenských vzťahov medzi ľuďmi a správaní sa jedinca. Význam výskumov v oblasti hodnôt a hodnotových orientácií vidíme aj v tom, že práve hodnoty tvoria jeden z najvýznamnejších konštruktov psychického aparátu, ktorý nepretržite podlieha vo väčšej či menšej miere sociálnej transformácii a kreuje adaptívny a inovatívny potenciál jedinca.

Relevantnosť štúdia hodnôt mladých ľudí aj z inter-etnického hľadiska vidíme najmä v tom, že ide o vekovú skupinu, ktorá bude mať s najväčšou pravdepodobnosťou vplyv na budúce vzťahy nielen medzi skúmanými krajinami, ale svoje preferencie bude presadzovať aj v kontakte takpovediac s kýmkoľvek. Aj keď sú tieto skúmané skupiny respondentov etnicky blízke, (všetci sme Slovania), životný štýl, kultúra, spôsob života sú odlišné tak vzhľadom ku geografickej polohe ako aj vzhľadom k politickým a hospodárskym podmienkam. V 90. rokoch dvadsiateho storočia sa na Slovensku udiali dve významné zmeny. Prvá z nich - vstup

do Európskej únie, druhá - rozdelenie Československa na Českú republiku a Slovensko. Výsledkom je, že sa Slovensko stalo nezávislou republikou. Z hľadiska sociálno-ekonomickej transformácie a práva došlo k zásadnej zmene vlastníckych vzťahov čo sa odrazilo v zmene postoja k vlastníctvu od "všetko je verejné a teda nič nie je moje," až po prísne rozlišovanie medzi "ja a moje" a "štátne". Tieto zmeny mali veľký vplyv na správanie a konanie ľudí všetkých vekových kategórií a v nie poslednom rade aj na zmeny hodnotovej orientácie.

## **VÝSKUMNÝ CIEĽ A METÓDA VÝSKUMU**

Hlavným výskumným zámerom bolo porovnanie životných hodnôt a hodnotovej orientácie ruských a slovenských adolescentov – vysokoškolských študentov.

Opodstatnenie takto postaveného výskumu vidíme v tom, že napriek všeobecnému globalizačnému trendu si každý národ, každé etnikum chráni svoje špecifiká a hodnoty, ktoré nadobúda a upevňuje v rámci svojho primárneho i sekundárneho prostredia zanechávajú v ňom ak nie nezmazateľnú, tak určite veľmi výraznú stopu.

V súčasnosti, najmä pri možnosti najrozmanitejších technických komunikačných prostriedkov prebieha na jednej strane medzinárodná komunikácia podstatne ľahšie a rýchlejšie, na druhej strane však vyvstáva otázka vzájomného porozumenia. A tak poznanie týchto „stôp“ poznamenaných hodnotovým systémom a ich preferenciou by malo napomôcť nielen tomu, aby sme si rozumeli, ale aj porozumeli

## **ORGANIZÁCIA VÝSKUMU A CHARAKTERISTIKA VZORKY**

Za účelom identifikácie a porovnávacie analýzy životných hodnôt ruskej a slovenskej mládeže, sme realizovali empirickú štúdiu terminálnych hodnôt a životnej orientácie vysokoškolských študentov v Rusku a na Slovensku. Štúdia bola vykonaná vo februári 2012, respondentmi bolo 56 študentov z Uralskej štátnej pedagogickej univerzity (Jekaterinburg, Rusko) a 44 študentov z Prešovskej univerzity v Prešove. Priemerný vek subjektov bol v oboch krajinách približne 21 rokov.

### **Výskumné nástroje**

Vo výskume boli použité dve metodiky. Preklad metodík a ich adaptáciu na slovenské prostredie realizovala Búgelová.

1. Test životnej orientácie (Leontieva, 2006),
2. Morfológický test životných hodnôt (Sopov, Karpušin, 2002).

Test životnej orientácie predstavoval súbor výrokov zameraných na:

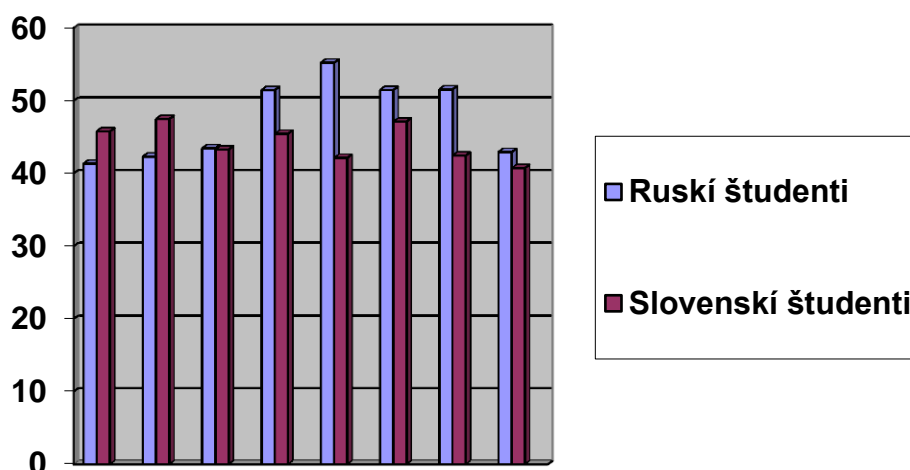
- 1 – životné ciele,
- 2 – spôsob života,
- 3 – smerovanie životnej cesty,
- 4 – kontrola vlastného „Ja“ v zmysle sebariadenia,
- 5 – aktívne riadenie vlastného života,
- 6 – zmysluplnosť života.

Test životných hodnôt pozostával z 8 skupín výrokov, ktoré prezentovali nasledujúce hodnoty:

- 1 – hodnota vlastného rozvoja,
- 2 – hodnota subjektívnej (duchovnej) spokojnosti,
- 3 – hodnota kreativity,
- 4 – hodnota sociálnych kontaktov,
- 5 – hodnota osobnej prestíže,
- 6 – hodnota dosahovať výsledky,
- 7 – hodnota bohatstva (materiálnych statkov),
- 8 – zachovanie si vlastnej identity.

## VÝSLEDKY A INTERPRETÁCIA VÝSLEDKOV

Priemerné hodnoty preferovaných životných hodnôt slovenských a ruských respondentov sú prezentované grafe 1.



Legenda:

- |   |   |
|---|---|
| 1 – hodnota vlastného rozvoja,                    | 5 – hodnota osobnej prestíže,                 |
| 2 – hodnota subjektívnej (duchovnej) spokojnosti, | 6 – hodnota dosahovať výsledky,               |
| 3 – hodnota kreativity,                           | 7 – hodnota bohatstva (materiálnych statkov), |
| 4 – hodnota sociálnych kontaktov,                 | 8 – zachovanie si vlastnej identity.          |

**Graf 1:** Preferované životné hodnoty slovenských a ruských respondentov

Na zistenie štatistickej významnosti sme použili neparametrický U-Mann-Whitneyho test, ktorý dokumentuje tabuľka 1.

Čo sa týka preferencie životných hodnôt, porovnávacia analýza ruských a slovenských študentov poukázala na niekoľko zaujímavých rozdielov.

Signifikantne vyššie skórovali ruskí študenti v nasledujúcich hodnotách, výsledky boli dosiahnuté na hladine významnosti  $p$  je menšie ako 0.01.

**Tabuľka 1: Mann-Whitney U Test (Spreadsheet2), By variable Var9, Marked tests are significant at  $p < 0,01000$**

	Rank Sum	Rank Sum	U	Z	p-level	Z	p-level	Valid N	Valid N	2*1sided
<b>Var1</b>	2157,500	2892,500	561,500	-4,65595	0,000003	-4,67890	0,000003	56	44	0,000002
<b>Var2</b>	1877,000	3173,000	281,000	-6,60374	0,000000	-6,65577	0,000000	56	44	0,000000
Var3	2921,000	2129,000	1139,000	0,64579	0,518415	0,64907	0,516291	56	44	0,522329
<b>Var4</b>	3712,000	1338,000	348,000	6,13849	0,000000	6,16941	0,000000	56	44	0,000000
<b>Var5</b>	4060,000	990,000	0,000	8,55501	0,000000	8,58914	0,000000	56	44	0,000000
<b>Var6</b>	3573,500	1476,500	486,500	5,17675	0,000000	5,20126	0,000000	56	44	0,000000
<b>Var7</b>	3932,500	1117,500	127,500	7,66965	0,000000	7,70666	0,000000	56	44	0,000000
Var8	3174,000	1876,000	886,000	2,40262	0,016279	2,41510	0,015731	56	44	0,015968

1. Potreba osobnej prestíže, t. j. úsilie byť spoločensky vysoko hodnotený s vedomím vysokej osobnej hodnoty vo vzťahu k iným.

2. Cieľavedomosť, t. j. mať pre seba stanovený aj vzdialenejší cieľ a úsilie ho dosiahnuť.

3. Hodnota sociálnych kontaktov, t. j. byť dostatočne pevne začlenený v „svojej“ skupine a v prípade potreby aj mať možnosť sa o ňu oprieť.

Slovenskí študenti vyššie skórovali oproti ruským študentom v dvoch životných hodnotách:

1. Hodnota vlastného rozvoja, t. j. individuálne rozhodovanie v nakladaní s vlastným životom.

2. Hodnota duchovnej spokojnosti aj v zmysle subjektívneho prežívania.

Štatisticky nevýznamné rozdiely sme zaznamenali v hodnotách kreativity a úsilí o zachovanie si vlastnej identity. Obidve skúmané hodnoty však v absolútnych číslach dosahujú u všetkých respondentov nadpriemernú úroveň.

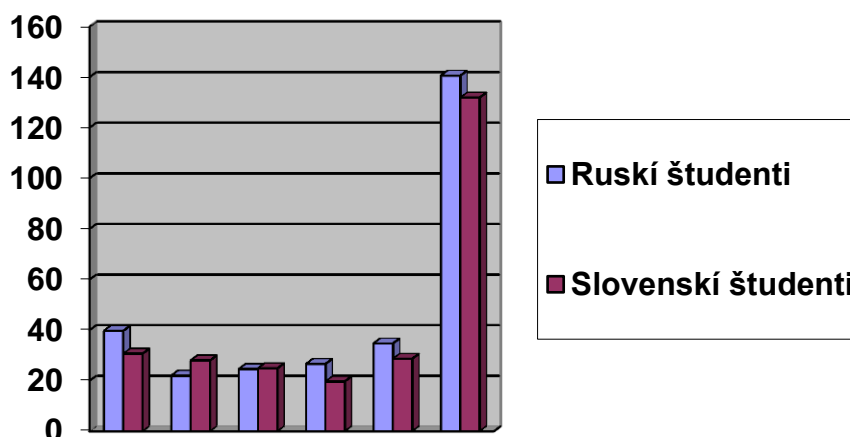
Priemerné hodnoty preferovanej životnej orientácie ilustruje graf 2.

V súvislosti so skúmaním životnej orientácie ako relatívne zovšeobecneného obrazu o vlastnej životnej ceste, boli zistené medzi ruským a slovenským súborom respondentov taktiež zaujímavé rozdiely. Uvedené výsledky dosahujú štatistickú významnosť  $p$  je menšie ako 0.01.

Pre Rusov je príznačná zreteľná orientácia na cieľ, s pomerne jasnou predstavou o sebe ako o človeku, ktorý vie odolávať záťaži a prekonať prekážky spojené s dosahovaním cieľa pri dostatku vlastnej životnej energie.

Slováci skórovali signifikantne nižšie najmä v oblasti zreteľného stanovovania si cieľov, zato však viac pozornosti venujú ceste ako sa k cieľu dopracovať. Pri úsilí dosiahnuť konkrétny cieľ však štatistický rozdiel nebol preukázaný. Oproti ruským študentom sa slovenskí študenti majú tendenciu prezentovať ako menej odolní voči záťaži a menej „tvrdí“ pri uskutočňovaní svojich cieľov.

Orientácia na životné ciele, (predstavuje viac-menej reálnu predstavu o svojej budúcnosti) v spojitosti s tzv. účinnosťou životnej cesty je možné interpretovať ako stupeň vnímania vlastného života ako zaujímavého, emocionálne nasýteného a majúceho pre subjekt



Legenda:

1 – životné ciele,

2 – životná cesta,

3 – účinnosť životnej cesty,

4 – kontrola vlastného „Ja“ v zmysle odolnosti voči záťaži,

5 – aktívne riadenie vlastného života,

6 – zmysluplnosť života.

**Graf 2:** Preferovaná životná orientácia

**Tabuľka 2:** Mann-Whitney U Test (Spreadsheet3), By variable Var7, Marked tests are significant at  $p < ,01000$

	Rank Sum	U	Z	p-level	Z	p-level	Valid N	Valid N	2*1sided
<b>Var1</b>	1470,000	480,000	5,22189	0,000000	5,24887	0,000000	56	44	0,000000
<b>Var2</b>	3071,000	383,000	-5,89545	0,000000	-5,97175	0,000000	56	44	0,000000
Var3	2351,500	1102,500	-0,89925	0,368521	-0,91320	0,361136	56	44	0,370144
<b>Var4</b>	1643,500	653,500	4,01710	0,000059	4,03508	0,000055	56	44	0,000040
<b>Var5</b>	1473,000	483,000	5,20105	0,000000	5,23512	0,000000	56	44	0,000000
Var6	1972,500	982,500	1,73253	0,083181	1,73480	0,082777	56	44	0,083179

svoj význam. Treba však poznamenať, že hrubé skóre respondentov v oboch súboroch neprekročilo hodnotu vyššieho priemeru. Oproti slovenským študentom však skórujú signifikantne nižšie v celkovom vnímaní tzv. procesu života, čo sa viaže na emocionálnu spokojnosť a spokojnosť so záujmovou sférou.

## ZÁVER

Pri pokuse o akýsi porovnávajúci súhrn by sme mohli usúdiť, resp. predpokladať, že ruskí študenti majú vyššiu potenciálnu adaptogénnu schopnosť, (podľa Leonenko) akumulovať psychologické prostriedky a aktívne ich využívať v živote. Svoje tvrdenie podopiera menej výrazným stupňom odolnosti voči záťaži zistenej u slovenských študentov

a nižšou sociálnou potrebnosťou. Táto interpretácia je však možná aj z iného uhlu pohľadu. Integrácia Slovenska do Európskej únie, otvorenie hraníc prakticky do celého sveta vrátane študijných možností nevyžadujú od slovenských študentov prekonávať vlastne žiadne zásadnejšie prekážky „zvonku“ ako to bolo pre Slovensko, resp. Československo ešte pred 25 rokmi nevyhnutné a môžu svoje ambície a životné plány v podstate bez väčších problémov uskutočňovať. Táto výhoda však nesie v sebe aj nebezpečenstvo, že mladý človek prestane byť pozvoľna na seba menej náročný, menej „tvrdý“, čím túto výhodu jednoducho nevyužije alebo úplne stratí.

Výsledky našej štúdie sú v súlade s údajmi porovnávacie analýzy hodnôt Rusov a ostatných európskych národov, ktoré realizujú na Vedeckom sociologickom ústav HSE Vladimir Magun a Maxim Rudnev (2008). Podľa štúdie hodnôt medzi obyvateľmi 25 európskych krajín vrátane Slovákov a Rusov ako zástupcov post-socialistických krajín boli uvedené podobné informácie.

Keďže hodnoty sú produktom kultúry, nastoľuje sa otázka, aké kultúrne, hospodárske a politické podmienky vplývajú na rozdiely v skúmaných hodnotách? Podľa nášho názoru jednou z príčin vyššie postavených hodnôt vlastného rozvoja Slovákov oproti ruským študentom možno pripísať aj zvyšujúcej sa tendencii po individualizácii Slovákov, ktorí v pomerne hojnom počte využívajú možnosti, ktoré im poskytuje sloboda cestovania a výberu, v ktorej krajine chcú svoje ambície, životné aj vzdelávacie uskutočňovať a to aj napriek pomerne veľkej nespokojnosti a kritiky so vzdelávacím systémom. (Ako doplnková informácia nám môžu poslúžiť aktuálne údaje Eurostatu, kde je uvedené, že jeden z troch mladých Slovákov vo veku 18 - 24 rokov je nezamestnaný, čo mladí ľudia pripisujú ťažko uplatniteľnému dosiahnutému vzdelaniu na trhu práce).

Čo sa týka vyššej hodnoty prežívania subjektívnej spokojnosti so životom slovenských študentov oproti ruským, táto hodnota môže mať okrem iného aj súvislosť s relatívne vyšším stupňom všeobecného životného a ekonomického komfortu.

Rozdielnosť v hodnote, ktorú pripisujú ruskí študenti získavaniu a zabezpečovaniu si materiálnych statkov je do istej miery prekvapujúca, pretože sa nedomnievame, že by slovenskí študenti túto hodnotu vnímali ako nepodstatnú.

Pokiaľ ide o špecifiká života v Rusku, nezamestnanosť a nespokojnosť so vzdelávacím systémom – to je len časť sociálnych problémov, ktorým čelia mladí ľudia. Ruská spoločnosť je charakterizovaná intenzívnejšie oproti slovenskej stresujúcimi situáciami (etnické konflikty, vysoká miera kriminality a korupcie, alkoholizmus a drogová závislosť, horšia ekológia, sociálno-ekonomické rozvrstvenie spoločnosti, problémy zdravotnej a bytovej politiky), atď. Vzhľadom k týmto okolnostiam je úsilie získať kvalitné vzdelanie, dosiahnuť kariérny cieľ a mať kvalitný spoločenský život považovaný ruskou mládežou ako „sociálny výťah“ smerujúci k vyššej úrovni života a k vyššiemu stupňu v sociálnej hierarchii. (Sociálno-ekonomická stratifikácia obyvateľov Ruska je jedna z najvyšších na svete). S istou rezervou si dovoľíme konštatovať, že aj to sú niektoré z dôvodov, prečo sme u slovenských študentov zaznamenali nižší motivačný tlak na proces dosahovania cieľov a nižšiu odolnosť voči záťaži oproti ruským študentom.

Napriek rozdielom v hodnotách a životnej orientácii študentov zo skúmaných krajín, ktoré nabádajú k úvahám, „kto je lepší“, môžeme s uspokojením konštatovať, že respondenti

obidvoch súborov vnímajú svoj život ako zmysluplný a s úsilím zachovať si svoju osobnú identitu.

Aj pri zohľadnení a plnom uvedomení si istých obmedzení a limitov nášho výskumu predpokladáme, že uvedené výsledky napomôžu k lepšej orientácii a poznaniu v hodnotách a životných preferenciách dnešných mladých ľudí. To môže byť inšpiračným prostriedkom jednak k vytvoreniu si obrazu o hodnotách a smerovaní dnešných mladých vysokoškolákov a jednak môže napomôcť k vytváraniu ďalších projektov zameraných na skvalitnenie života a zlepšenie psychickej pohody prostredníctvom transformácie hodnôt vyplývajúcich tak z tradícií daného národa, ako aj z ekonomických a hospodárskych zmien v jednotlivých krajinách.

## LITERATÚRA

- BÚGELOVÁ, T., KRAVČÁKOVÁ, G. (2010): *Hodnota duševnej práce pre organizáciu a spoločnosť* [elektronický zdroj]: zborník vedeckých prác z výskumného grantu VEGA č. 1/0865/08 Determinanty, kritériá a hodnotenie duševnej práce. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2010 Rozsah:1 elektronický optický disk (CD-ROM); [433] s. ISBN:978-80-7097-847-4
- DOROTÍKOVÁ, S. (1998): *Filosofie hodnot: Problémy ľudskej existence, poznání a hodnocení*. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 1998. 162 s. ISBN 80-86039-79-X.
- FRANKL, V. E. (1992): Vôľa k zmyslu. In: *Filozofia*, 1992, č. 11, 722 s. ISBN 978-80-7114-766-4.
- KUČEROVÁ, S. (1996): *Člověk, hodnoty, výchova: kapitoly z filosofie výchovy*. Brno: Vlastním nákladem, 1996. 231 s. ISBN 80-85668-34-3.
- KRAVČÁKOVÁ, G., DOLŽOVÁ, E. (2007): Marketingová koncepcia a koncepcia hodnotového manažmentu ako nástroj zvyšovania hodnoty vzdelania pre študenta. In: *Znalosti pro tržní praxi 2007*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. ISBN 9788090380882. S. 208-213.
- LEONTIEV, D. A. (2000): *Test smysložiznenných orientací (CŽO)*. 2. vyd. Smysl.
- LEONTIEV, D. A., RASSKAZOVA, E. I. (2006): *Test žiznестojкости*. Smysl.
- MADDI, S. (2005): Smysloobrazovanie v procesoch prijatia riešenia. *Psychologický časopis*. Roč.26, č. 6, s. 87-101.
- RUDNEV, M., MAGUN, V. (2008): Žiznennye cennosti rossijskogo naselenia: schodstva i različia v sravnenii s drugimi evropejskimi stranami. *Vestnik obščestvennogo mnennia*, č. 1, január-február 2008.
- SOPOV, V. F., KARPUŠINA, L. V. (2002): *Morfologičeskij test žiznenných cennostej MTŽC*. Samara.

*Štúdiá vznikla s podporou Ruského humanitného vedeckého fondu RHVF a vlády Sverdlovskej oblasti. Č. projektu: 13-16-66024/14.*

*The study was supported by the Russian humanitarian scientific fund RHSF and the Government of the Sverdlovsk region. No. project: 13-16-66024 / 14.*



# VYBRANÉ TEÓRIE REPRODUKČIE SPOLOČNOSTI V APLIKÁCII NA SOCIÁLNE VYLÚČENÉ RÓMSKE RODINY

**Marek Lukáč**

Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta humanitných a prírodných vied, Ústav pedagogiky, andragogiky a psychológie, Katedra andragogiky, marek.lukac@unipo.sk

## ***Selected theories of human capital in application on socially excluded Roma families***

*The paper is to consider the intergenerational reproduction of social status (particularly poverty and level of education) in marginalized Roma families in the background of selected theories of reproduction. The quality of the family environment, however it is difficult to measure, is the most important determinant of success in the educational system and determines the form of individual educational career. Significant association between the cultural environment from which children come and their success in school, were elaborated in theories of Bernstein (1975), Heath (1983) and Willis (1977). Compromise theoretical dispute about the wider impact of the society, resp. family on success in education represent the theoretical approaches of Coleman (1988, in: Bodnárová et al. 2005) and Bourdieu (1986). We also consider about what is the role of Roma parents with their cultural, social and economic capital in the process of cultural reproduction.*

*Key words: theories of society reproduction, Roma family, cultural capital, success in education*

Teórie reprodukcie spoločnosti sú dlhodobou a významnou súčasťou sociologických analýz najmä vo vzťahu k reprodukčii nerovností, chudoby a vzdelania. Pri uvažovaní o reprodukčii vzdelanostného statusu v rómskej rodine je potrebné mať na zreteli zložitý proces formovania vzťahu k vzdelaniu. Ide o zložitý, multidimenzionálny a multikauzálny proces, ktorý nie je možné dostatočne uchopiť izolovane len v referenčnom rámci rodiny či komunity. Uzavretosť rómskej rodiny a komunity je len relatívna. Neexistuje v izolovanom priestore, jej štruktúra a dynamika je zásadným spôsobom determinovaná makrosociálnymi procesmi. Zasadenie procesu formovania vzťahu k vzdelaniu do širších makrosociálnych súvislostí (na pozadí vybraných teórií reprodukcie spoločnosti) umožňuje chápať komplexnosť tohto javu a posunúť vnímanie vzdelanosti Rómov z roviny problematickej, do roviny problematizovanej.

Reprodukcia spoločnosti je aj reprodukciou nerovností, ktoré boli, sú a budú jej trvalou súčasťou. Najvýznamnejšie inštitúcie podieľajúce sa na reprodukčii spoločnosti sú rodina a vzdelávací systém, ktoré zohrávajú kľúčovú úlohu i v teóriách socializácie.

Hlavným východiskom teórií reprodukcie spoločnosti je konštatovanie, že vzdelávací systém nie je neutrálny a napomáha udržiavať existujúcu sociálnu stratifikáciu v spoločnosti. Predstavuje nástroj udržiavania sociálneho statusu mocných a vplyvných. Umožňuje reprodukovanie sociálnych pozícií prostredníctvom selektívnej funkcie vo vzdelávaní. Znáмым predstaviteľom tohto smeru je Althusser (1971), ktorý za pôvodcu reprodukcie

považuje ideológiu a moc štátu. Reprodukcia spoločnosti je dosahovaná tým, že presvedčenia (postoje) robotníkov vychádzajú zo štátnej ideológie, ktorá je im vštepaná ako správna vo vzdelávacom systéme. Vzdelávací systém (spolu s náboženským, právnym, politickým atď.) je súčasťou toho, čo Althusser ako marxista nazval ideologický štátny aparát. S podobnými úvahami prichádza aj Illich (2001), ktorý školu obviňuje z toho, že deti stavia do úlohy nasledovníkov svojich rodičov a neponúka im dostatočne zjavné a dosiahnuteľné alternatívy. V týchto teóriách zohrávajú jednotlivci viac pasívnu úlohu poslušných nasledovníkov svojich rodičov a hlavným režisérom tohto scenára je štátna moc a spoločenské ideologické systémy.

Na druhej strane je zdôrazňovaná úloha rodiny v procese prenosu nerovností z generácie na generáciu. Kvalita rodinného prostredia, akokoľvek je ťažké ju merať, je najvýznamnejším determinantom úspechu vo vzdelávacom systéme a predznamenáva podobu vzdelanostnej dráhy jednotlivca. Formovanie kvality rodinného prostredia rodičmi synergicky vytvára limity osobnostného rozvoja dieťaťa v iniciálnych fázach socializácie. Významnú súvislosť medzi kultúrnym prostredím, z ktorého deti pochádzajú, a ich úspechom v škole, rozpracovali vo svojich teóriách Bernstein (1973), Heath (1983) či Willis (1977). Selektívne procesy v škole vnímajú skôr ako dôsledok nerovností, ktoré už existujú predtým, než dieťa do školy nastúpi. Zdôrazňujú väčší význam rodinného prostredia, ktoré dieťa vybavuje alebo nevybavuje dostatočnými dispozíciami na úspešné zvládnutie školy. Ide o ideologický rozpor medzi zástancami väčšieho vplyvu ideológie štátu (školy) na reprodukciu nerovností a zástancami kultúrneho vplyvu, podmienenosti školského úspechu rodinným prostredím, ktorý škola následne posilňuje.

Kompromisné riešenie tohto teoretického sporu, ku ktorému sa i my prikláňame, predstavujú v teóriách reprodukcie spoločnosti prístupy Colemana (1988, in: Bodnárová et al. 2005) a Bourdieua (1986). Coleman (1988, in: Bodnárová et al. 2005) zdôrazňuje aktívnu úlohu rodiny v transformovaní rôznych foriem kapitálu z rodičov na deti. Veľký význam prisudzuje transferu sociálneho kapitálu, ktorý vypovedá o charakte vzťahov medzi deťmi a rodičmi a komunitnými organizáciami. Je to sieť vzťahov, ktoré sú užitočné pre rozvoj ostatných foriem kapitálu rodiny. Colemanova teória sociálnych sietí znamenala významný posun vo vnímaní komunitných zdrojov ako možných zdrojov zvyšovania kapitálu rodiny. Sociálne vzťahy v komunite môžu prispieť k mobilizácii zdrojov rodiny k zvyšovaniu sociálneho statusu svojich detí. Za významné pre mobilizáciu rómskej sociálne vylúčenej rodiny považujeme posilnenie komunitnej práce, ktorá disponuje osvedčenými metódami a technikami práce s komunitou a rodinami, ktoré v nej žijú.

Obzvlášť prínosnou pre dostatočné porozumenie mechanizmov sociálneho vylúčenia a chudoby rómskych rodín je teória Bourdieua (1986). Vymedzil a zdôraznil význam kultúrneho kapitálu ako súboru vedomostí, ktoré plynú z kultúrnej kvality prostredia, v ktorom človek vyrastá. Jeho podoba je odlišná u detí, ktoré pochádzajú z vyšších sociálnych vrstiev ako u detí z nižších sociálnych vrstiev. Je štruktúrovaný do podoby vteleného kultúrneho kapitálu (telesné a intelektové dispozície), objektivizovaného kultúrneho kapitálu (kultúrne artefakty v rodine) a inštitucionalizovaného kultúrneho kapitálu (akademické tituly a vedecké hodnosti rodičov) (Ondrejko, 2011). Bourdieu zasadil proces získavania jednotlivých podôb kapitálu (sociálny, ekonomický, kultúrny) do samostatných polí. Teda jednotlivé formy kapitálu môžu byť získavané a uplatňované len v im prislúchajúcich samostatných sociálnych poliach. Rovnako kľúčové je, že jednotlivé formy kapitálu sú

navzájom zameniteľné. Obzvlášť dôležité je, že kultúrny kapitál sa „dedí“ z rodičov na ich deti, teda prebieha v procese socializácie a reprodukcie vzdelania. Odpoveďou na otázku ako prebieha transfer kultúrneho kapitálu Bourdieu situuje do dialektického vzťahu medzi spoločenskou štruktúrou a jej požiadavkami a subjektívnym konaním človeka. V každej situácii, ktorá vyžaduje konanie, je prítomná tak voľba ako aj štrukturálna požiadavka. Aj keď je teda človek sám zodpovedný za svoje konanie, vždy je v jeho rozhodnutí obsiahnutý celý jeho doterajší vývin na pozadí požiadaviek sociálnej štruktúry, ktorej je prvkom. Z výskumu Katrňáka a Fučíka (2010) je zrejmé, že vo vzťahu medzigeneračného prenosu kultúrneho kapitálu a reprodukcie triednej pozície existuje súvislosť. U tých, ktorí medzigeneračne zotrávajú na rovnakej triednej pozícii, je prítomný najsilnejší vzťah medzi ich vlastným kultúrnym kapitálom a kapitálom rodičov. Avšak, u tých, ktorí sú na vzostupe medzigeneračnej mobility, je väzba výrazne slabšia. Katrňák a Fučík (2010) výskumne potvrdzujú dôsledky mechanizmu reprodukcie na podobu kultúrneho kapitálu. V našich podmienkach skúmali Bomba a Zemančíková (2011) vplyv socioekonomického statusu rodiny na prospech žiaka. Zo záverov lokálne realizovaného výskumu vyplýva, že deti z rodín s nižším príjmom dosahujú v škole slabšie výsledky. Ešte silnejší vzťah je medzi úrovňou vzdelania rodičov a ich školskou úspešnosťou. Deti, ktorých rodičia majú vysokoškolské vzdelanie majú častejšie lepšie prospech. Autori upozorňujú aj na zistenie, že kultúrny kapitál rodiny má priamy vplyv na školskú úspešnosť detí, ale len v dvoch po sebe nasledujúcich generáciách (rodičia – deti).

Ďalší zaujímavý aspekt skúmania kultúrneho kapitálu predstavil vo svojej štúdií Khalifa (2010). Skúmal, či a ako predstavitelia školy vnímajú kultúrny a sociálny kapitál hypergetoizovaných rizikových skupín študentov. Zistil, že lídri v tradičných školách, nevnímajú, neakceptujú a nijako nepracujú s kultúrnym a sociálnym kapitálom študentov pochádzajúcich z prostredia, ktoré by sme mohli v našich podmienkach označiť ako sociálne znevýhodňujúce. Preto zdôrazňuje, že škola a jej predstavitelia, by si mali v prvom rade uvedomiť vlastnú jedinečnú možnosť pozitívne ovplyvňovať situáciu svojich študentov. Jeho zistenia tiež naznačujú, že manažment školy má rozhodujúci význam v tom, ako a či vôbec bude škola a jej učitelia akceptovať kultúrny kapitál znevýhodnených žiakov a ich špecifickú identitu. Khalifa (2010) zhŕňa, že rodiny rizikových žiakov nevyužívajú školu na to, aby prostredníctvom nej pomohli svojim deťom získať sociálny status v spoločnosti.

Objem kultúrneho kapitálu sa líši v jednotlivých sociálnych vrstvách. Vyšší objem kultúrneho kapitálu je typický pre vyššie sociálne vrstvy a naopak v nižších sociálnych vrstvách je kultúrny kapitál nižší (Katrňák, 2004). Získavanie a uplatňovanie kultúrneho kapitálu sa viaže na habitus, ako systém dispozícií k určitému správaniu a konaniu, ktorý je výsledkom socializačného pôsobenia. Zovšeobecnené prejavy habitu sú v školskej praxi učiteľmi rozpoznávané a tí následne tomuto habitu prispôbujú tempo výučby, komunikačný štýl ako aj očakávania na správanie a školské výsledky jednotlivých žiakov (tzv. škatuľkovanie). Významným prvkom habitu sú komunikačné zručnosti, najmä spôsobilosť ovládania materinského jazyka, resp. bohatosť a pestrosť slovnej zásoby. Práve jazyk, ako dôležitý diferenciatívny znak a kľúčový prvok reprodukcie, je ústredným pojmom Bernsteinovej teórie (1973). Pre rodiny s nízkym vzdelanostným statusom rodičov a robotníckou profesiou je podľa Bernsteina (1973) charakteristický obmedzený jazykový kód. Ten nesúvisí s nízkou úrovňou ovládania slovenského jazyka rómskymi deťmi, ale

s bohatosťou slovej zásoby, resp. schopnosťou rozlišovať vhodnosť používania verejnej a formálnej reči. Obmedzený či rozvinutý jazykový kód vyjadruje odlišné vnímanie sveta. Prejavuje sa schopnosťou tvoriť situačne adekvátnu skladbu viet. U rómskych rodín s nízkym vzdelanostným statusom je obmedzený jazykový kód výrazom zúženého vnímania reality. Významným činiteľom, ktorý určuje spoločenské postavenie Rómov v spoločnosti, je podľa tejto teórie lingvistická socializácia. Odráža charakter prostredia, z ktorého deti pochádzajú a vypovedá o spôsobe a hĺbke vedomostí a spôsobov uvažovania o svete. „Kvôli tomu, že boli socializované k obmedzenému kódu, sú v škole, ktorá očakáva používanie rozvinutého kódu, v nevýhode“ (Katrňák, 2004, s. 44).

Mnohé rómske rodiny žijú generačne v sociálne znevýhodňujúcom prostredí, ktoré spĺňa všetky znaky sociálneho vylúčenia. Preto nedokážu svojim deťom ponúknuť jazykovú, sociálnu a kultúrnu vybavenosť, ktorá by im umožňovala dosahovať úspech v škole. Otázne je, ako na tieto nerovné šance reaguje školská inštitúcia. Bourdieu (1986) ako aj Illich (2001) tvrdia, že škola tieto nerovnosti nie je schopná vyrovnávať. Naopak prispieva k ich pretrvávaniu, keď od detí latentne požaduje to, čo explicitne neposkytuje. Škola teda dokáže zhodnocovať kultúrny kapitál detí, ktoré ho majú dostatočne rozvinutý a naopak devalvovať už tak nízky objem kultúrneho kapitálu u detí pochádzajúcich najmä z chudobných rodín.

V závere sa vrátíme späť k zameniteľnosti jednotlivých foriem kapitálu podľa Bourdieua (1986). V praxi to znamená, že napr. nedostatok kultúrneho kapitálu môže byť navýšený ekonomickou investíciou do „lepšieho vzdelania“. Teda vyšší ekonomický kapitál môže za istých okolností – najmä medzigeneračne – viesť k zvýšeniu kultúrneho kapitálu detí. Takto je možné dosiahnuť medzigeneračné zvýšenie vzdelanostnej úrovne detí v porovnaní so svojimi rodičmi. Ekonomická situácia rodiny teda má vplyv na medzigeneračné zvýšenie vzdelanostného statusu. V sociálne vylúčených rómskych komunitách, ktoré denne čelia existenčným problémom kvôli nedostatku financií, ale nie je možné predpokladať takýto scenár. Je prirodzene možné uvažovať nad relatívnosťou konceptu kultúrneho kapitálu v podmienkach kultúry chudoby. Nateraz nevieme o výskume, ktorý by mapoval podoby kultúrneho kapitálu v marginalizovaných rómskych rodinách. Nemôžeme preto s určitosťou tvrdiť, že je nízky, nezohľadňujúc pritom jeho inštrumentálny charakter v reáliách marginalizovanej komunity. Rovnako Bomba a Zemančíková (2011) konštatujú, že kultúrny kapitál je na Slovensku málo skúmanou témou.

Sociálny kapitál je v porovnaní s kultúrnym kapitálom kategória ešte plastickejšia. Pri uvažovaní o jeho stave v rómskom marginalizovanom prostredí, či v konkrétnych rodinách, vystupujú na povrch tradičné prvky sociálnej organizácie rómskej komunity. Vyššia miera súdržnosti, solidarity medzi členmi komunity, väčší počet členov rodiny, nepretržitá interakcia medzi členmi rodiny a komunitou atď. Z pohľadu života v komunite by mohol byť sociálny kapitál rómskej rodiny vnímaný ako pozitívne aktívum. Prekročením hraníc komunity ale marginalizovaní rómski jednotlivci strácajú svoj sociálny status. Väčšina z nich nie je zakotvená v sieti pracovných vzťahov, nie sú členmi záujmových združení, svojpomocných spolkov, až na výnimky nie sú členmi politických strán. Nízka miera organizácie sociálnych interakcií mimo vlastnej rodiny a komunity je symptómom marginálneho postavenia kultúry chudoby vo vysoko organizovanej majoritnej spoločnosti (Lewis, 1966, in: Welshman, 2006). Využitie sociálneho kapitálu v prospech skvalitnenia kultúrneho kapitálu v rómskej marginalizovanej rodine sa javí problematické (hoci pri

skúmaní a hodnotení konkrétnych každodenných činností by sme určite našli ich vzájomné prepojenie). Tieto úvahy, ktoré na tomto mieste uvádzame, majú pre účely tohto textu dve funkcie. Po prvé majú slúžiť na ilustráciu toho, ako marginalizované postavenie v spoločnosti súvisí s nízkym objemom sociálneho, ekonomického a kultúrneho kapitálu, ktorý nie je možné v podmienkach kultúry chudoby rozvíjať (napríklad aj spomínaným zamieňaním). Po druhé, teoretizujeme o vzťahu medzi kultúrnym, ekonomickým a sociálnym kapitálom s cieľom zdôrazniť spoločenskú zodpovednosť štátu, obce, majority a samotných rómskych rodičov v procese zvyšovania kultúrneho kapitálu rómskej rodiny. Vychádzame pritom z presvedčenia, že samotné zvýšenie ekonomickej úrovne (kapitálu) rómskej rodiny neprinesie žiaduce zmeny v životnom štýle vlastnom kultúre chudoby. Hodnota vzdelania je v rómskej komunite tradične nízka, preto nemožno očakávať, že zvýšenie ekonomického kapitálu povedie rómskych rodičov k rozhodnutiu investovať prípadné úspory do zvýšenia vlastnej úrovne vzdelania, vzdelávania svojich detí či do pravidelných kultúrnych aktivít. A hoci dnes naplno neplatí, že vyššie (alebo lepšie) vzdelanie vedie k lepšiemu zamestnaniu (v termínoch nielen vyššieho zárobku ale i vyššej miery spokojnosti s prácou), pre sociálnu inklúziu Rómov je vzdelanie „k nezaplateniu“. Kultúrny kapitál pritom nie je len o výške vzdelania, ale o vzdelanosti, o stave ducha, o rozhl'adenosti, o pripravenosti k výkonu ako aj o vyššej bezpečnosti (napr. pred manipuláciou, zneužívaním a pod.). Výskum kultúrneho kapitálu rómskych rodín a realizáciu opatrení, ktoré by viedli k jeho zvyšovaniu, považujeme preto za nevyhnutný predpoklad zvyšovania celkovej životnej úrovne obyvateľov rómskych marginalizovaných lokalít.

Ani sociálny, ani ekonomický kapitál sa v rómskych rodinách nenachádzajú v takej kvalite (pripomíname, že je potrebné tieto tvrdenia výskumne overiť), aby mohli tvoriť východisko pre zvyšovanie objemu kultúrneho kapitálu. Preto sa rómski rodičia dostávajú, okrem iných, aj do pozornosti andragogiky. Osobitne jej rozvíjajúca sa oblasť – sociálna andragogika, teoreticky i prakticky usiluje o zodpovedanie a riešenie hlavnej otázky, ako možno (seba)výchovou a (seba)vzdelávaním zvyšovať životnú úroveň a kvalitu života dospelých jednotlivcov. Predstavuje preto vhodné metodologické východisko pre uvažovanie o cielelom pozitívnom výchovno-vzdelávacom a poradenskom pôsobení na cieľovú skupinu rómskym rodičov.

Hoci je množstvo rómskych rodín charakteristických nedostatočnou kvalitou výkonu rodinných funkcií, je potrebné zdôrazniť možnosti a úlohy dospelého človeka v procese sebaformovania (sebavýchovy, seba vzdelávania). Personalizačný proces v dospelosti nikdy nekončí. Rozvoj osobnosti v dospelosti, jej utváranie a dotváranie vytvára široký priestor pre naprávanie socializačnej „nedostatočnosti“ rodinného prostredia marginalizovaných rómskych jednotlivcov. Prirodzene je nutné si uvedomiť aj skutočnosť, že v procese ontogenézy človeka je on sám determinovaný ľudským kapitálom vlastných rodičov. Nemusí byť preto schopný rozpoznávať potreby vlastného sebarozvoja, plánovať a riadiť svoj osobnostný rozvoj. Znamená to, že objektívne štruktúry (exogénne podmienky výchovy a vzdelávania) vytvárajú subjektívne dispozície ku konaniu. Konanie spätne posilňuje existenciu objektívnych štruktúr. Ide o recipročný vzťah, v ktorom nie je možné oddeliť od seba vonkajšie a vnútorné podmienky utvárania osobnosti a jej konania.

Rómski rodičia s nízkym objemom kultúrneho kapitálu sú oprávnene cieľovou skupinou sociálno-edukačného pôsobenia. Charakter edukačnej funkcie rodičovskej roly sa

v chudobných rodinách nachádza viac v podobe kontroly a dohľadu, pričom pre dosahovanie vyššej úspešnosti detí vo vzdelávaní je potrebné túto funkciu rozvíjať do podoby vedenia a rozvoja. V štruktúre kultúrneho kapitálu v rómskej rodine, je to najmä rodičovská podpora domácej prípravy detí do školy, intenzívnejšie zapájanie rodičov do mimoškolských aktivít detí, podpora domáceho čítania rodičov deťom, podpora návštev kultúrnych podujatí a ďalšie, ktoré sú kľúčové v procese zvyšovania kultúrneho kapitálu.

Napriek dostatočne intenzívnemu výskumu v oblasti medzigeneračnej reprodukcie nerovností, chudoby a vzdelania, zostáva základná otázka pre sociologický a sociálny výskum naďalej nezodpovedaná: „Sú ľudia chudobní preto, že správajú inak, alebo sa správajú inak preto, lebo sú chudobní“?

## LITERATÚRA

- ALTHUSSER, L. (1971): *Ideology and Ideological Apparatuses. Lenin and Philosophy and Other Essays*. New York: Monthly Review Press, p. 127-186.
- BERNSTEIN, B. (1975): *Class, Codes and Control: Volume 3, Towards a Theory of Educational Transmissions*. London: Routledge & Kegan Paul.
- BOMBA, L., ZEMANČÍKOVÁ, V. (2011): Vplyv socioekonomického statusu rodiny na prospech žiaka v škole – súčasný stav na Liptove. *Pedagogika.sk*, roč. 2, č. 3, s. 145-171. Získané: 2014-10-05. Dostupné na: <http://www.casopispedagogika.sk/rocnik-2/cislo-3/bomba-zemancikova.pdf>.
- BOURDIEU, P. (1986): The forms of Capital. In: John Richardson (ed.): *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood, p. 241-258.
- COLEMAN, J. S. (1988): Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, Vol. 94, p. 95-120. In: BODNÁROVÁ, B. et al. (2005): *Medzigeneračná reprodukcia chudoby. Sekundárne analýzy teoretických konceptov a empirických zdrojov. Priebežná správa*. Bratislava: Stredisko pre štúdium práce a rodiny.
- HEATH, B. S. (1983): *Ways with Words: Language, Life and Work in Communities and Classrooms*. Cambridge: Cambridge University Press.
- ILLICH, I. (2001): *Odškolení společnosti*. Praha: Sociologické nakladatelství.
- KATRŇÁK, T. (2004): *Odsouzení k manuální práci. Vzdelanostní reprodukce v dělnické rodině*. Praha: Sociologické nakladatelství.
- KATRŇÁK, T., FUČÍK, P. (2010): *Návrat k sociálnímu původu: vývoj sociální stratifikace české společnosti v letech 1989 až 2009*. Brno: Masarykova univerzita.
- KHALIFA, M. (2010): Validating Social and Cultural Capital of Hyperghettoized At-Risk Students. *Education and Urban Society*, Vol. 42, No. 5, p. 620-646. Získané: 2013-10-30. Dostupné na: <http://eus.sagepub.com/content/42/5/620>.
- LEWIS, O. (1966): *La Vida: A Puerto Rican Family in the Culture of Poverty - San Juan & New York*. London: Secker & Warburg. In: Welshman, J. (2006): Searching for social capital: historical perspective on health, poverty and culture. *The Journal of the Royal Society for the Promotion of Health*, Vol. 126, no. 6, p. 268-274.
- ONDREJKOVIČ, P. (2011): Sociálny a kultúrny kapitál ako sociálne hodnoty, normy a ciele vo výchove a vzdelávaní. *Pedagogika.sk*, roč. 2, č. 4, s. 228-246. Získané: 2013-09-05. Dostupné na: <http://www.casopispedagogika.sk/rocnik-2/cislo-4/ondrejkoVIC-studie.pdf>.

WILLIS, P. (1977): *Learning to Labour: How Working Class Kids Get Working Class Jobs*.  
Columbia: Columbia University Press.

*Príspevok je výstupom projektu VEGA č. 1/0167/14 Individualizácia edukácie dospelých  
Rómov z marginalizovaných komunit.*

# VPLYV PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA NA MALÉ A STREDNÉ PODNIKY

**Renáta Madzinová, Iveta Sedláková**

Vysoká škola medzinárodného podnikania ISM Slovakia v Prešove, Katedra ekonomiky,  
manažmentu a marketingu, madzinova@ismpo.sk

## ***The influence of business environment on small and medium enterprises***

*Small and medium enterprises (SMEs) make up the main role in business sector in EU countries. Because of that the individual member states should be given due consideration. One of the basic measures the European Commission to support on SMEs relates to business environment. The SR long term problems are some components of business environment which make it difficult the business. Therefore the paper are concentrate on developed on the business the components and their influence on SMEs and make the proposals and recommendations to improve the business enterprises in the SR with the positive impact on create and growth of SMEs.*

*Key words: Small and medium enterprises. Business environment. Business support.*

## **ÚVOD**

Malé a stredné podniky sa dnes pokladajú za základné podnikateľské subjekty s dosahom na celú krajinu a jej výkonnosť. Úlohe a významu malých a stredných podnikov sa v minulosti v odbornej literatúre venoval podstatne menší priestor ako postaveniu veľkých a najmä nadnárodných spoločností. Až koncom minulého storočia a začiatkom 21. storočia sa čoraz väčšia pozornosť sústreďuje aj na malé a stredné podniky. Zvýšený výskum v oblasti malých a stredných podnikov sa prejavuje na národnej aj na nadnárodnej úrovni. Iniciatíva Komisie EÚ „Small Business Act“ pre Európu z roku 2008 nadväzuje na predchádzajúce iniciatívy a odporúčania zo strany EÚ týkajúce sa malých a stredných podnikov (MSP). Európska komisia v uvedenom dokumente navrhuje 10 zásad ako zlepšiť podmienky pre podnikanie pre MSP v jednotlivých krajinách EÚ aj na úrovni EÚ ako celku. Jedno zo základných opatrení sa týka podnikateľského prostredia. Európska komisia vo svojich správach o stave MSP konštatuje, že podnikateľské prostredie sa od roku 2000 v EÚ ako celku aj v jednotlivých krajinách zlepšovalo. Stále však existuje otázka, či je možné vyčleniť také faktory podnikateľského prostredia, ktoré najviac vplyvajú na založenie a rast malých a stredných podnikov alebo či ide o vzájomné pôsobenie viacerých zložiek podnikateľského prostredia. Aj keď motivácia na začatie podnikania vychádza predovšetkým z vlastných vnútorných potrieb a pohnútok začínajúceho podnikateľa, podnikateľské prostredie môže na začínajúceho podnikateľa pôsobiť pozitívne alebo negatívne. Môže ho viac motivovať, alebo odrádzať od úmyslu začať podnikat'. Keďže malé a stredné podniky vytvárajú najviac pracovných miest a vysokou mierou sa podieľajú na tvorbe HDP aj na vytváraní pridanej hodnoty, v záujem celej krajiny by mala byť podpora malých a stredných podnikov vytváraním vhodného podnikateľského prostredia.

Problematika podnikateľského prostredia a jeho jednotlivých zložiek je pomerne obsiahla. Viaceré inštitúcie sa zaoberajú meraním jednotlivých zložiek podnikateľského prostredia a hodnotia ich vplyv na ako začínajúce podniky, tak aj na podniky, ktoré sú v rôznych fázach svojho vývoja. Vzhľadom na rozsiahlosť problematiky vplyvu



podnikateľského prostredia na malé a stredné podniky sme vybrali a hodnotili tri indexy charakterizujúce podnikateľské prostredie na základe rozdielnych položiek. Na domácej úrovni (SR) je podnikateľské prostredie merané na základe mäkkých dát. Podnikateľská aliancia Slovenska (PAS) v pravidelných štvrtročných intervaloch vyhodnocuje dotazníkové odpovede manažérov na ich pohľad na podnikateľské prostredie. PAS údaje získava a vyhodnocuje od roku 2001, kedy bola hodnota Indexu podnikateľského prostredia (IPP) na úrovni 100 bodov.

Situáciu v oblasti podmienok na podnikanie pre začínajúcich podnikateľov na svetovej úrovni od roku 2004 hodnotí Svetová banka, ktorá každoročne vydáva správu Doing Business (DB). Údaje pre jednotlivé indikátory DB získava Svetová banka na základe odpovedí manažérov na dotazníkové otázky v jednotlivých krajinách. Následne odpovede vyhodnocuje a zostavuje celkový rebríček krajín podľa jednoduchosti alebo zložitosti podnikateľského prostredia.

Posledný index, ktorý sme na porovnanie vybrali je Index of Economic Freedom. Index ekonomickej slobody je výsledkom iniciatívy Heritage Foundation a sleduje slobodu podnikania na svetovej úrovni. Index je zostavovaný od roku 1994 a v súčasnosti je na základe pravidelných ročných analýz desiatich rôznych druhov slobôd možné porovnať 186 krajín sveta. Index predpokladá, že v krajine, ktorá umožňuje podnikateľom uskutočňovať podnikateľské činnosti s malými bariérami bude vyšší sklon k podnikaniu.

Cieľom príspevku je analyzovať vplyv jednotlivých položiek podnikateľského prostredia na vznik malých a stredných podnikov na Slovensku. Na základe analýzy vytýčime základné zložky podnikateľského prostredia, ktoré majú na vznik MSP na Slovensku významný vplyv a v záveroch navrhujeme spôsoby, ako zlepšovať podnikateľské prostredie v SR tak, aby začínajúcim podnikateľom uľahčilo začatie podnikania.

## METÓDA

V príspevku sa zaoberáme sledovaním vplyvu podnikateľského prostredia na vznik podnikov v SR. Podnikateľské prostredie hodnotíme na základe troch už spomenutých ukazovateľov získaných z Podnikateľskej aliancie Slovenska, Doing Business a Indexu ekonomickej slobody. Podľa metodiky eurostatu sa za nové podniky považujú tie, ktoré od svojho vzniku existujú na trhu minimálne dva nasledujúce roky. Údaje o vzniknutých podnikoch sú z databázy Slovstatu dostupné za roky 2000 – 2011. Jednotlivé indexy, ktoré skúmame, začali vyvíjať svoje iniciatívy v rozličných rokoch. Najkratšie je časové obdobie pre hodnotenie závislosti jednotlivých zložiek podnikateľského prostredia DB, ide o hodnotenie len medzi rokmi 2006 – 2011. Ostatné dva indexy sú hodnotené medzi rokmi 2000 – 2011.

**Tabuľka 1:** Počet novo vzniknutých podnikov v SR v rokoch 2000 – 2011

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Počet podnikov</b>	26870	41662	44662	26270	31277	24010	48025	49858	57574	63743	53077	66420

Zdroj: Slovstat, vlastné úpravy

Na porovnanie hodnotenia vzťahu medzi novými podnikmi a prvkami podnikateľského prostredia sme využili dve štatistické metódy. Pre skúmanie závislosti medzi IPP a novými podnikmi sme využili regresnú analýzu a ďalšie prvky podnikateľského prostredia v jednotlivých indexoch sme hodnotili na základe jednoduchej korelácie pomocou Pearsnovho koeficienta. V prípade, že absolútna hodnota koeficientu je z intervalu 0 – 0,69, považovali sme túto závislosť za nízku alebo priemernú a položkám, ktoré mali koeficient

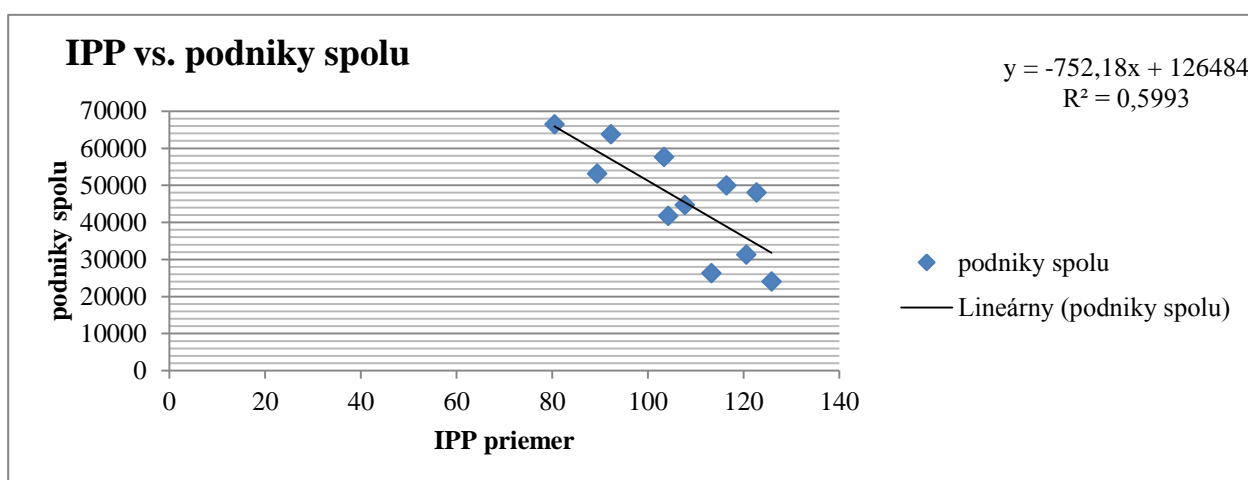
korelácie v danom intervale sme sa nevenovali. V prípade absolútnej hodnoty 0,7 – 1 sme predpokladali, že korelácia medzi novo vzniknutými podnikmi a indikátorom v indexe podnikateľského prostredia je dostatočne významná na to, aby sme mu venovali pozornosť.

## PODNIKATEĽSKÁ ALIANCIA SLOVENSKA

Podnikateľská aliancia Slovenska (PAS) je profesijná asociácia združujúca podnikateľov a zamestnávateľov. PAS vznikla v novembri 2001 a jej zakladateľmi boli Inštitút pre ekonomické a sociálne reformy INEKO a Centrum pre hospodársky rozvoj (CPHR). PAS nesleduje záujmy jednotlivých podnikov alebo skupín podnikov, ale záujmy podnikateľského sektora ako celku, aby sa podmienky na podnikanie zlepšovali pre všetkých, ktorí pôsobia na trhu<sup>1</sup>.

Index podnikateľského prostredia je rozdelený do troch základných kategórií – Vplyv hlavných prvkov právneho a regulačného rámca na podnik, Vplyv iných rozhodujúcich podmienok na podnik a Vplyv podniku na kvalitu podnikateľského prostredia. Úlohou indexu je predovšetkým zistiť, ako podnikatelia vnímajú podmienky pre svoju základnú podnikateľskú činnosť. Ich názory a pripomienky by mali slúžiť najmä tvorcom hospodárskej politiky v ich ďalšej činnosti.<sup>2</sup>

Napriek tomu, že ani jedna z hodnotených položiek nevypovedá priamo o podmienkach začatia podnikania, prostredníctvom regresnej analýzy sme chceli overiť, aký vplyv má IPP na založenie podnikania. Keďže údaje o IPP sú dostupné za štvrťroky a údaje o založených a zaniknutých podnikoch sú dostupné len za celý rok, vykonali sme analýzu s tým, že IPP sme uvádzali ako priemerný ročný index.



Zdroj: Podnikateľská aliancia Slovenska, Slovstat, vlastné úpravy

### Obrázok 1: Vplyv indexu podnikateľského prostredia na novo vzniknuté podniky

Na základe regresnej analýzy sme zistili, že vplyv IPP na novo vzniknuté podniky bol v hodnotenom období vysoký. Medzi IPP a novými podnikmi existuje štatisticky silná korelácia a napriek tomu, že IPP je primárne určené pre tvorcov hospodárskej politiky, má hodnota IPP vplyv aj na vznik nových podnikov. To znamená, že so zlepšovaním

<sup>1</sup> Spracované na základe stránky PAS <http://alianciapas.sk/o-pas/o-nas/>.

<sup>2</sup> Spracované na základe stránky PAS

[http://alianciapas.sk/category/pravidelne\\_aktivity/index\\_podnikatelskeho\\_prostredia/](http://alianciapas.sk/category/pravidelne_aktivity/index_podnikatelskeho_prostredia/).

podnikateľského prostredia ako celku rastie počet nových podnikateľov a naopak.

## DOING BUSINESS

Na rozdiel od Podnikateľskej aliancie Slovenska, údaje získané z databázy DB sa priamo týkajú začiatku alebo zániku podnikateľských subjektov. Údaje získava a vyhodnocuje Svetová banka od roku 2004 a zverejňuje ich podľa desiatich kategórií, pričom v každej kategórii je zahrnutých niekoľko ďalších hodnotených položiek. Jednotlivé kategórie DB tvoria Začiatok podnikania, Vybavenie stavebného povolenia, Získanie elektriny, Registrácia nehnuteľností, Získanie úveru, Ochrana investorov, Platenie daní, Obchodovanie v zahraničí, Vymáhanie plnenia zmlúv a Riešenie úpadku (krachu). V roku 2006 bolo do hodnotenia DB zaradených celkom 155 krajín sveta, pričom ich počet v jednotlivých rokoch narastala a v roku 2014 bolo v DB hodnotených celkom 189 krajín. Celková pozícia Slovenska<sup>3</sup> v jednotlivých rokoch je zachytená v nasledujúcej tabuľke.

**Tabuľka 2:** Pozícia SR v rebríčku Doing Business v rokoch 2006 - 2014

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Pozícia SR</b>	37	36	32	36	42	41	48	46	49

Zdroj: Svetová banka: Doing business 2006 - 2014, vlastné úpravy

Aj keď je pozícia SR v rebríčku hodnotenia DB v jednotlivých rokoch mierne kolísavá, môžeme zhodnotiť, že podnikateľské prostredie na Slovensku sa medzi rokmi 2006 – 2014 zhoršilo. Medzi hodnotenými rokmi sme klesli o 12 pozícií a v porovnaní s najlepším hodnotením v roku 2008 sme klesli o 17 priečok. Napriek zhoršujúcim sa podmienkam pre začínajúce podniky sme skúmali závislosť medzi jednotlivými položkami kategórií DB (indikátormi) a počtom nových podnikov v SR. Pretože pre hodnotené obdobie existuje len krátky časový rad (6 rokov), vzájomná závislosť bola sledovaná na základe Pearsnovho koeficientu. Na tomto základe sme vyčlenili dve skupiny indikátorov.

1. Hodnota Pearsnovho koeficientu je štatisticky významná a dosiahla maximálnu nameranú absolútnu hodnotu, pričom spodná hranica hodnoty Pearsnovho koeficientu je minimálne 0,6. Najvyššiu nameranú hodnotu dosiahol indikátor Pokrytie verejným registrom, ktorý je z kategórie Získanie úveru. Tento indikátor poskytuje informácie o firemných alebo verejných zoznamoch vo verejnej databáze s platnosťou od 01. Januára 2013 s informáciou päť rokov dozadu. Za verejnú databázu sa pokladá databáza spravovaná verejným sektorom, zvyčajne centrálnou bankou alebo riaditeľmi bánk (napr. Register bankových úverových zmlúv). V jej databáze sa nachádzajú informácie o vkladoch aj úveroch ako domácností, tak aj firiem. Databáza umožňuje výmenu informácií o klientoch bánk a ďalších regulovaných finančných inštitúciách. Hodnota indikátora je vyjadrená ako percento z dospelaj populácie (obyvatelia vo veku 15 rokov a viac).<sup>4</sup>

**Tabuľka 3:** Hodnota indikátora Pokrytie verejným registrom

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Hodnota indikátora pre SR</b>	0,5	1	1,2	1,4	1,4	1,2	2,6	2,7	2,7

Zdroj: Svetová banka: Doing business 2006 - 2014, vlastné úpravy

<sup>3</sup> Údaje o hodnotení SR v databáze DB pre roky 2004 a 2005 nie sú dostupné.

<sup>4</sup> Metodika výpočtu ukazovateľa podľa Doing Business. Dostupné na <http://www.doingbusiness.org/methodology/getting-credit>.

Hodnota indikátora Pokrytie verejným registrom sa v SR počas sledovaných rokov zlepšovala a zároveň rástol aj počet novo vzniknutých podnikov. Nárast hodnoty oboch ukazovateľov sa prejavil na hodnote korelačného koeficientu, ktorý dosiahol hodnotu 0,86. To znamená, že dostupnosť verejných registrov pre finančné inštitúcie má na vznik podnikov pozitívny vplyv. Korelácia sa však nepotvrdila pri podnikoch, ktorých počet zamestnancov je 5 a viac. Hodnota koeficientu pre tento indikátor dosiahla v skupine novo vzniknutých podnikov s počtom zamestnancov 5 a viac zápornú a štatisticky nevýznamnú hodnotu (-0,26).

Ďalší indikátor, ktorý koreluje s novo vzniknutými podnikmi je z kategórie Získanie vlastníctva. Vysokú hodnotu dosiahol indikátor Celkové poradie, ktorý zahŕňa všetky procedúry súvisiace s prevodom a nadobudnutím vlastníctva od predávajúceho ku kupujúcemu. Zavŕšenie prevodu vlastníckych práv sa končí možnosťou kupujúceho použiť nový majetok na rozvoj svojho podnikania, založiť ho ako zástavu na získanie úveru alebo predstavuje možnosťou predat' ho ďalej. Indikátor zahŕňa všetky čiastkové indikátory v tejto oblasti, teda ako počet procedúr spojených s prevodom vlastníctva, tak aj náklady a čas potrebný na jeho získanie.<sup>5</sup>

**Tabuľka 4:** Hodnota indikátora Celkové poradie v kategórii Získanie vlastníctva

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Hodnota indikátora pre SR</b>	12	13	7	11	9	10	8	11

Zdroj: Svetová banka: Doing business 2006 - 2014, vlastné úpravy

Poradie SR bolo v tomto ukazovateli počas jednotlivých rokov kolísavé. Najlepšia pozícia bola v roku 2009, kedy sme dosiahli hodnotu 7 a najhoršia v roku 2008 kedy sme sa umiestnili na 13 mieste. Medzi rokmi 2002 a 2014 sa poradie v rebríčku síce zlepšilo, ale v porovnaní s najlepším umiestnením počas sledovaného obdobia sa sme v indikátore Získanie vlastníctva klesli o 4 miesta. Ak porovnáme kolísavú hodnotu indikátora s rastúcim počtom novo založených podnikov, zistíme, že medzi veličinami existuje významná záporná korelácia. Hodnota Pearsnovho koeficientu je -0,72. To znamená že pre novo vznikajúce podniky bez ohľadu na počet zamestnancov je zhoršovanie pozície v prevode vlastníctva najdôležitejší indikátor, ktorý ich odráža od založenia podniku.

Vysoká korelácia sa prejavila aj medzi počtom novo vzniknutých podnikov a indikátorom Počet dokumentov, ktorý patrí do kategórie Obchodovanie za hranicami. Do indikátora sa zahŕňajú všetky dokumenty potrebné pre export alebo import, teda dopravné doklady, doklady spojené s colnicou, prístavom, bankami. Nezahŕňajú sa doklady ktorých trvanie je viac ako 1 rok a doklady potrebné na získanie preferenčného cla.<sup>6</sup>

**Tabuľka 5:** Hodnota indikátora Počet dokumentov

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Hodnota indikátora pre SR</b>	9	9	6	6	6	6	6	6	7

Zdroj: Svetová banka: Doing business 2006 - 2014, vlastné úpravy

Od roku 2008 po rok 2013 je počet dokumentov 6, čo je v porovnaní s predchádzajúcimi rokmi pokles o 3 dokumenty. V poslednom roku však počet dokumentov spojených so zahraničným obchodom zvýšil o jeden. Korelácia medzi Počtom dokumentov a novo vzniknutými podnikmi je vysoká. Hodnota Pearsnovho koeficientu je na úrovni -0,77,

<sup>5</sup> Metodika výpočtu ukazovateľa podľa Doing Business. Dostupné na <http://www.doingbusiness.org/methodology/registering-property>

<sup>6</sup> Metodika výpočtu ukazovateľa podľa Doing Business. Dostupné na <http://www.doingbusiness.org/methodology/trading-across-borders>

čo vyvoláva názor, že podniky už pri svojom vzniku rozmýšľajú o zahraničnom obchode a od založenia ich odrádza počet dokumentov potrebných pre zahraničné obchodovanie. Vzhľadom k tomu, že väčšina podnikov pôsobiacich na území SR obchoduje so zahraničím, mohli by sme tento indikátor považovať za relevantný pre vznik nových podnikov.

Silná korelácia je aj medzi novo vzniknutými podnikmi a indikátorom Celkové poradie z kategórie Začiatok podnikania. Indikátor Celkové poradie je v prípade začatia podnikania súhrnným ukazovateľom, ktorý obsahuje všetky ďalšie indikátory zahrnuté do tejto kategórie. Index zaznamenáva všetky procedúry ktoré sú vyžadované alebo obvykle spojené so začiatkom podnikania. Zahŕňajú sa sem dni a náklady spojené so založením podniku, výška minimálneho imania potrebného na založenie podniku, všetky doklady spojené so vznikom podniku ako sú povolenia a certifikáty<sup>7</sup>.

Spomedzi všetkých indikátorov, ktoré patria do kategórie Začiatok podnikania sa najhoršie vyvíjal indikátor Počet dní potrebných na založenie podniku. Počet dní síce v roku 2009 v porovnaní s predchádzajúcim rokom klesol o 7 z 23 na 16 dní, ale v roku 2014 sa počet dní potrebných na založenie podniku zvýšil na 17. Hodnota Pearsnovho koeficientu pre tento indikátor vykázala priemernú až silnú závislosť s novo vytvorenými podnikmi a je na úrovni -0,68, čo znamená, že nové podniky vznikajú vtedy, ak sa počet dní potrebných na začatie podnikania znižuje. Úplne na rovnakej úrovni sa nachádza aj hodnota Pearsnovho koeficientu pre koreláciu nové podniky a Počet procedúr potrebných na začatie podnikania. Hodnota indikátora Počet procedúr sa vyvíjala približne rovnako ako indikátor Počet dní. Najväčšiu zmenu zaznamenal indikátor v roku 2009, kedy sa počet procedúr potrebných na založenie podniku znížil z 9 na 6 a v roku 2014 sa zvýšil o 1 procedúru. Najsilnejšia závislosť v kategórii Začiatok podnikania sa prejavil medzi počtom novo založených podnikov a Minimálnym kapitálom potrebným na začatie podnikania. Pearsnov koeficient dosahuje hodnotu -0,7, čo znamená, že v prípade zvyšovania minimálneho kapitálu potrebného na začiatok podnikania je medzi podnikateľmi menší sklon ku začatiu podnikania. Hodnota indikátora Minimálny kapitál je počítaná ako percento z príjmu obyvateľa a od roku 2006 klesla z hodnoty 41 na hodnotu 19,3, aj keď počas jednotlivých rokov bola mierne kolísavá.

## INDEX EKONOMICKEJ SLOBODY

Index ekonomickej slobody hodnotí krajiny v štyroch širokých oblastiach ekonomickej slobody - Právny štát, Účinnosť regulácie, Obmedzenosť vládnych zásahov a Otvorenosť trhov. Ekonomickou slobodou sa chápe základné právo každého človeka riadiť svoju vlastnú prácu a majetok. Podľa celkového získaného hodnotenia Indexu je daná krajina označená stupnicou

1. slobodná - skóre 80 a viac. V tejto krajine môžu jednotlivci podľa vlastného rozhodnutia slobodne pracovať, vyrábať, spotrebúvať a investovať. Práca, kapitál a tovar sa môže slobodne pohybovať a vláda sa zdržiava nátlaku alebo obmedzenia slobody nad rámec potrebný pre ochranu a zachovanie slobody samotnej.

2. Krajina je väčšinou slobodná vtedy, ak dosahuje skóre 70 - 79,9;

3. za mierne slobodnú sa považuje krajina ktorej skóre je v rozpätí 60 - 69,9;

4. skóre 50 - 59,9 označuje krajinu ktorá je prevažne neslobodná a

5. krajina v ktorej je potlačená sloboda má skóre nižšie ako 50.

Index ekonomickej slobody dokumentuje pozitívny vzťah medzi ekonomickou slobodou a radom pozitívnych sociálnych a ekonomických cieľov pričom ekonomická sloboda prináša väčšiu prosperitu. Ideály ekonomickej slobody predstavujú zdravšiu

---

<sup>7</sup> Metodika výpočtu ukazovateľa podľa Doing Business. Dostupné na <http://www.doingbusiness.org/methodology/starting-a-business>

spoločnosť, čistejšie prostredie, demokraciu a elimináciu chudoby<sup>8</sup>.

Pri porovnávaní počtu novo vzniknutých podnikov a jednotlivých faktorov indexu ekonomickej slobody prostredníctvom Pearsnovho koeficientu, najvyššia korelácia bola s faktorom Obchodná sloboda v hodnote 0,95. Faktor Obchodná sloboda patrí do kategórie Otvorenosť trhov a poukazuje na mieru colných a netarifných prekážok, ktoré ovplyvňujú dovoz a vývoz tovaru a služieb. Čím vyššia je hodnota faktoru, tým je krajina slobodnejšia.

**Tabuľka 6:** Hodnota faktora Obchodná sloboda

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Pozícia SR</b>	71,2	80	79,8	72,8	72,8	72,8	82,4	86,6	86	85,8	87,5	87,6	87,1	86,8	87,8

Zdroj: Index of Economic Freedom 2000 - 2014, vlastné úpravy

Vzhľadom k tomu, že hodnota faktora Obchodná sloboda sa počas jednotlivých rokov zlepšuje a zároveň rastie počet nových podnikov, ktoré na Slovensku vznikli, je korelácia medzi uvedenými veličinami samozrejماً. Táto silná závislosť však nevysvetľuje, či medzi premennými existuje alebo neexistuje vzájomný vzťah a či sa navzájom ovplyvňujú.

Druhým faktorom, ktorý preukázal vysokú koreláciu s novo vzniknutými podnikmi bol faktor Vládne výdavky z kategórie Obmedzenosť vládných zásahov. Hodnota korelácie bola na úrovni 0,83. Uvedený faktor vládne výdavky vrátane spotreby a transferov porovnáva úroveň výdavkov vládneho sektora so všetkými úrovňami verejnej správy ako percento HDP.

**Tabuľka 7:** Hodnota faktora Vládne výdavky ako percentuálny podiel vládných výdavkov na HDP v SR

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Faktor SR</b>	25	39,3	33,7	22,3	42,4	42,4	52,5	53,7	53,9	57,4	64,5	63,7	48,2	58	56

Zdroj: Index of Economic Freedom 2000 - 2014, vlastné úpravy

Úroveň vládných výdavkov vyjadruje, aká časť hrubého domáceho produktu sa prostredníctvom vládných výdavkov prerozdeľuje. Čím je percento výdavkov vyššie, tým vyšší má štát vplyv na chod krajiny. Hoci neexistuje optimálna úroveň vládných výdavkov a ideálna hladina sa líši od krajiny ku krajine v závislosti od jej vývoja, histórie, kultúry, geografickej lokality či úrovni rozvoja, je známe, že nadmerné vládne výdavky a akumulácia vládneho dlhu majú vážny dopad na dynamiku ekonomiky danej krajiny. V prípade Slovenska za hodnotené roky 2000 - 2011 predstavovali vládne výdavky 38,3 percenta HDP a verejný dlh dosiahol polovicu veľkosti ekonomiky, kríza eurozóny naďalej ovplyvňuje financie krajiny. Vysoká korelácia medzi vládnymi výdavkami a novými podnikmi je daná jednak tým, že obe premenné sa vyvíjali rovnakým smerom, ale aj tým, že časť výdavkov z vlády je nasmerovaných na podporu malých a stredných podnikov.

Posledným faktorom v Indexe ekonomickej slobody, ktorý vykázal vysokú koreláciu s novovzniknutými podnikateľskými subjektmi bola Neskorumpovanosť s hodnotou 0,77. Faktor Neskorumpovanosť patrí do kategórie Právny štát. Korupcia znižuje ekonomickú slobodu znížením transparentnosti v hospodárskych vzťahoch. Údaje sa získavajú

<sup>8</sup> The Heritage Foundation, Leadership for America, Highlights of the 2013 Index of Economic Freedom, The Wall Street Journal

predovšetkým od Transparency International z Indexu vnímania korupcie (CPI). Za rok 2011 bola hodnotená miera korupcie v 183 krajinách sveta, kde je CPI založený na 10-bodovej stupnici, pričom skóre 10 znamená veľmi málo korupcie a hodnotenie 0 označuje veľmi skorumpovanú vládu. Hodnota faktora Neskorumpovanosť je potom 100 násobkom CPI.

**Tabuľka 8:** Hodnota faktora Neskorumpovanosť

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Korupcia v SR</b>	39	37	35	37	37	37	40	43	47	49	50	45	43	40	41,8

Zdroj: Index of Economic Freedom 2000 - 2014, vlastné úpravy

Aj pri hodnotení tohto faktora môžeme konštatovať vysokú mieru korelácie medzi premennými na základe toho, že hodnota oboch premenných v hodnotených rokoch rástla. Kým z hľadiska rastu podnikateľských subjektov je to pozitívne konštatovanie, pre faktor Neskorumpovanosť to pozitívne hodnotiť nemôžeme. Korupcia na Slovensku je významná hlavne v oblasti verejného obstarávania a v oblasti zdravotnej starostlivosti. Mnoho štátnych firiem nezverejňuje o sebe ani základné informácie. Aj keď ústava SR zaručuje nezávislosť súdnictva a súdny systém prešiel niekoľkými reformami, stále trpí korupciou, zastrašovaním sudcov či pomalým vybavovaním súdnej agendy. Na druhej strane sa uznávajú zaistené vlastnícke podiely a rovnako sa uznáva a vykonáva zmluvné právo.

## ZÁVER

Počet nových podnikov v jednotlivých sledovaných rokoch 2000 – 2011 s výnimkou dvoch rokov 2005 a 2007 z roka na rok rástol. Maximálny nárast dosiahol v porovnaní s predchádzajúcim rokom v roku 2006, kedy sa počet nových podnikov v porovnaní s predchádzajúcim rokom zvýšil o takmer 24 000, čo bol 200 % nárast nových podnikov. Viac ako 91 % z týchto nových podnikov vznikalo ako podniky s počtom zamestnancov do 4, teda ako mikropodniky. Až postupom času prerastajú tieto podniky do skutočne malých, stredných alebo do veľkých podnikov. Na úrovni vlády je preto potrebné venovať pozornosť MSP, ktoré tvoria podnikateľský základ každej krajiny.

Na základe analýzy vplyvu podnikateľského prostredia meraného prostredníctvom troch indexov sme dospeli k nasledujúcim záverom:

1. Vo všetkých rebríčkoch hodnotiacich podnikateľské prostredie na Slovensku sa pozícia SR v hodnotených rokoch zhoršuje.

2. Silná kladná korelácia sa prejavila medzi novo založenými podnikmi a Verejnými registrami, Korupciou a Vládnymi výdavkami. V prípade existencie vládnej podpory pre začínajúcich podnikateľov ale aj v prípade dostatočných informácií o finančnej situácii na trhu majú začínajúci podnikatelia vyššiu ochotu založiť podnik. Pri zakladaní spoločností sa podnikateľské jednotky stretávajú s korupciou a často ju berú ako súčasť podnikania.

3. Silná záporná korelácia sa prejavila medzi novými podnikmi a indikátorom Získanie vlastníctva, Počet dokumentov potrebných pre zahraničné obchodovanie a Počet procedúr potrebných na získanie oprávnenia na podnikanie. To znamená, že prekážky ktoré musia začínajúci podnikatelia riešiť od zakladania spoločnosti až po jej zánik predstavujú silné bariéry pre vznik a fungovanie nového podniku.

Za najdôležitejšie faktory ovplyvňujúce podnikanie podľa analýzy môžeme považovať vládne výdavky, ktoré na rast podnikov pôsobia kladne. Pri uplatňovaní podnikateľskej pomoci alebo stimulom zo strany vlády je však potrebné, aby takáto forma pomoci

začínajúcim podnikateľom nekrivila podnikateľské prostredie uprednostňovaním vybraných foriem alebo predmetu podnikania.

Najdôležitejšie bariéry pôsobiace na začiatok podnikania negatívne môžeme považovať všetky bariéry spojené so začatím podnikania. Najmä však nároky na počiatkový kapitál, rastúci počet dní a s tým spojený rastúci počet procedúr potrebných na začatie podnikania, ale aj problémy s prevodom vlastníctva a korupcia.

Takmer každé hodnotenie podnikateľského prostredia na domácej alebo svetovej úrovni dáva SR odporúčania, čo je potrebné zlepšiť, aby bolo podnikateľské prostredie priaznivé ku začínajúcim podnikateľom a aby mohlo kreovať nielen nové pracovné miesta ale aj pridanú hodnotu a nové nápady. Dôležité je najmä odstraňovať prekážky brániace podnikateľom v začatí podnikania a v ich ďalšej činnosti. Pravidelne je z nadnárodných inštitúcií SR kritizovaná za zvyšujúcu sa neprehľadnosť v právnom systéme a za zhoršujúcu sa vymáhateľnosť práva, za korupciu. Aj na základe nami vykonanej analýzy sme dospeli k rovnakým záverom. Uvedomujeme si, že podnikateľské prostredie nie je tvorené len jedným izolovaným faktorom a že všetky faktory pôsobia spoločne. Potrebné je však vždy začať riešiť problémy a nielen o nich hovoriť. Paradoxom ostáva, že vláda na každej úrovni si je vedomá všetkých nedostatkov v podnikateľskom prostredí, ale dlhodobo problémy podnikateľského prostredia nerieši. Dlhodobé odkladanie problémov v súdnictve, nepotláčanie korupcie a korupčného správania ale aj vytváranie nových bariér v podnikateľskom prostredí bude mať v blízkej budúcnosti negatívne následky. Počet podnikateľov prestane rásť alebo začne dokonca klesať. Spolu s rastúcou nezamestnanosťou môže neriešenie problémov vyústiť nielen do ekonomických, ale aj sociálnych nepokojov. A keďže zatiaľ žiadna vláda nepocit'ovala potrebu zlepšovať podnikateľské prostredie, jediné riešenie ako ho zlepšiť je záruka voči EÚ spojená s finančnými sankciami za ich nedodržiavanie. Otázkou je, či taký scenár je politicky, ekonomicky a inak priechodný.

## LITERATÚRA

*Doing Business 2006 – 2014*. Citované: 2014-09-02. Dostupné na: <http://www.doingbusiness.org/>.

*Podnikateľská aliancia Slovenska*. Citované: 2014-09-25. Dostupné na: <http://alianciapas.sk/o-pas/o-nas/>.

*The Heritage Foundation, Leadership for America, Index of Economic Freedom*. Citované: 2014-10-01. Dostupné na: <http://www.heritage.org/index/ranking>.



# STATUS A MOC V ORGANIZÁCIÍ: ICH DEFINÍCIA, VÝZNAM A MOŽNOSTI ZÍSKAVANIA

**Marcel Martončík**

Prešovská univerzita v Prešove, Filozofická fakulta, Inštitút psychológie,  
martoncik@centrum.sk

## ***Status and power in organization: Their definition, meaning and possibilities of their acquisition***

*The emergence of hierarchies in any society is natural and has its evolutionary origins. From an evolutionary perspective, every individual seeks to raise their status and gain power, because they provide access to material resources necessary for survival and reproduction. Aim of the study is to inform about selected aspects of current state of knowledge in two related constructs, status and power, in the context of different kinds of organizations. At the beginning of the study, presented are different definitions of power and status with emphasis on their clear distinction, since not always the person with high status must have also great power and vice versa. Explained are also reasons why individuals are strongly motivated for seeking power and status, benefits that power and high status brings its wearer. In conclusion, the study presents a number of ways in which individual can gain power in organization and increase their status.*

*Key words: status, power, hierarchy, prestige, organization*

## **ÚVOD**

Centrálnou súčasťou života mnohých ľudí bola v minulosti a je i v súčasnosti túžba po kariérom postupe a korešpondujúca túžba po získaní statusu a prestíže (Fieder, Huber, 2012). Ľudia sa snažia neustále o postup v hierarchii spoločnosti smerom nahor, vyššie. S ich individuálnym úspechom v takomto postupe sa potom spája získanie napr. veľkých kancelárií, drahých áut či osobných asistentov. Počas ľudskej histórie zohrávali status, bohatstvo a reputácia významnú úlohu. Rovnako tak i hierarchie boli vždy univerzálnou vlastnosťou všetkých ľudských spoločností (Anderson, Brown, 2010; Cheng et al., 2013). K ich vzniku dochádza v akejkoľvek spoločnosti veľmi rýchlo. Fisek a Ofshe (1970) to demonštrovali svojim experimentom, kde 59 pokusných osôb vytvorilo trojčlenné skupiny, v ktorých vznikla jasná hierarchia do jednej minúty u viac ako polovice a do 5 minút u zvyšku osôb. Členovia určitej skupiny môžu byť hierarchicky usporiadaní na základe mnohých charakteristík, napríklad podľa moci, schopnosti ovplyvňovať iných, vodcovských schopností, statusu, rešpektu či obdivu zo strany danej skupiny (Anderson, Brown, 2010). Prečo dochádza k takémuto usporiadaniu jednotlivcov či celých skupín? Prečo sa ľudia snažia o dosiahnutie vyššieho postavenia v hierarchii a vynakladajú veľké množstvo prostriedkov na vyhnutie sa hanby, zlej povesti či poníženiu? Vo všetkých ľudských spoločnostiach totiž rozdiely vyplývajúce z postavenia v hierarchii ovplyvňujú rozdelenie kľúčových zdrojov potrebných

pre prežitie a reprodukciu, výber partnera, povahu konfliktov a uľahčujú i koordináciu na skupinových úlohách (Cheng et al., 2013 uvádzajú niekoľko výskumov v tejto oblasti: Báles, 1950; Berger, Rosenholtz, Zelditch, 1980; Ellis, 1995; Fried, 1967; Kwaadsteniet, van Dijk, 2010; Ronay et al., in press). Osoby nachádzajúce sa v hierarchii vysoko majú oveľa väčší vplyv v skupine a zároveň i prístup k dôležitým zdrojom. To potom motivuje ľudí k snaženiu sa o získanie moci a vysokého statusu.

Príspevok vychádzajúc z definícií základných pojmov, statusu a moci, ponúka vysvetlenie uvedeného snaženia ľudí, získavať vysoký status a moc, ktoré stavia predovšetkým na poznatkoch evolučnej psychológie. Následne je v príspevku rozpracovaný význam statusu a moci a pozitívnych benefitov, ktoré sa s uvedenými pojmami spájajú, čo prirodzene človeka motivuje o ich získavanie. V závere sú tak zosumarizované odporúčania, ako je možné vysoký status a moc získavať.

## DEFINOVANIE POJMOV

Status určuje význam a váhu pozície jednotlivca v pracovnej skupine (Kollárik, 2002). Je to teda stupeň vplyvu, ktorý má jedinec na pridelenie zdrojov, na skupinové rozhodnutia a konflikty. Huberman, Loch a Öncüler (2004) okrem uvedeného spájajú status i s prejavovaním úcty a rešpektu. Status nie je len prostriedkom k získaniu zdrojov alebo moci, ale je aj samotným cieľom snaženia človeka. Teda cieľom človeka je získať vyšší status, nie prostredníctvom statusu získať viac zdrojov (Huberman, Loch, Öncüler, 2004). „Udeľovateľom statusu je samotná skupina, prítlačivosť ktorej pre jednotlivých členov vytvára potom aj silnú motivačnú váhu na dosiahnutie adekvátneho statusu v nej. Preto i status a potreba jeho dosiahnutia je silným motivačným faktorom a neuspokojenie tejto potreby môže byť u jednotlivcov silným frustračným faktorom“ (Kollárik, 2002, s. 66). Frank (1984, in Huberman, Loch, Öncüler, 2004) uvádza, že snaha o získanie vyššieho statusu môže mať motivačný efekt v prípade, že status závisí od výkonu osoby. Ak ale závisí od politickej príslušnosti či politických rozhodnutí, jeho motivačná sila sa stráca. Niekedy môže byť status i zdrojom neproduktívneho súperenia, napr. nadmerným zhromažďovaním vecí, ktoré symbolizujú vysoký status (Huberman, Loch, Öncüler, 2004). Podobne ako na moc je možné i na status nazerať ako na jav pozitívny i negatívny, čo závisí od konkrétneho správania sa a motivácie danej osoby.

Podľa Levina a Morelanda (1990, in Kollárik, 2002, s. 67) status ovplyvňuje:

- „vzťahy k iným členom skupiny – napríklad osoby s vyšším statusom majú väčšiu možnosť uplatniť svoj sociálny vplyv
- hodnotenie osoby inými členmi – pozitívnejšie sú hodnotení členovia s vyšším statusom
- sebahodnotenie – ľudia s vyšším statusom majú i viac sebaúcty“.

To, že je osoba nositeľom vysokého statusu, je možné identifikovať na základe určitých vlastností osoby, tzv. statusových charakteristík (Eckel, Fatas, Wilson, 2010). Reprezentujú buď špecifické alebo všeobecné vedomosti alebo zručnosti. Špecifické sú nadobudnuté nejakou špecializáciou, výcvikom v nejakej oblasti – napr. PhD. z politológie. Osoba má veľa vedomostí z oblasti politiky. Všeobecné statusové charakteristiky nezávisia od nejakého

mandátu, poverenia ale skôr od vlastností osoby ako takej, napr. jej etnickej príslušnosti, pohlavia, atraktivity – môžu byť zakotvené v nejakom stereotype.

V rámci hierarchie rôznych spoločností môžu existovať osoby, ktoré majú vysoký status i moc, nízky status a žiadnu moc, ale môžu existovať i ľudia s nízkym statusom ale vysokou mocou alebo naopak vysokým statusom ale žiadnou mocou (Fragale, Overbeck, Neale, 2011). Napr. farár môže mať vysoký status ale takmer žiadnu moc nad svojimi veriacimi. Zamestnanec aeroliniiek môže mať veľkú moc nad pasažiermi lietadla, ale pre pasažierov môže mať nízky status. Vždy to závisí od sociálneho hodnotenia danej osoby. Moc a status sú vždy v interakcii, preto dané konštrukty nemožno študovať izolovane (Fast, Halevy, Galinsky, 2012).

Moc je definovaná ako schopnosť ovplyvňovať správanie iných osôb želaným spôsobom, schopnosť presvedčiť ich, aby urobili to, čo by ináč neboli ochotní urobiť a zároveň je to aj schopnosť odolávať nátlaku ovplyvňovať vlastné správanie zo strany iných (Langton, Robbins, 2006; Wagner III., Hollenbeck, 2010).

Jedným z najdôležitejších aspektov moci je závislosť (Langton, Robbins, 2006). Čím viac závisí osoba B na osobe A, tým väčšiu moc má osoba A. Osoba B závisí na osobe A vtedy, ak osoba A má niečo, čo osoba B považuje za pre ňu dôležité a dostupné nie sú žiadne alternatívy. Vlastníctvo veci, ktorej je priveľa, neprinesie danej osobe moc. Podobne, ak má človek viacero možností, dáva do rúk ostatných menej moci. To vysvetľuje i fakt, prečo majú mnohé organizácie niekoľkých dodávateľov. Nutné je poznamenať, že moc sama osebe nie je ničím negatívnym. Veľká moc môže totiž jej nositeľovi umožňovať pozitívne ovplyvňovať dianie v organizácii a napomáhať k dosahovaniu vytýčených cieľov (Langton, Robbins, 2006).

Aký je rozdiel medzi statusom a mocou? Fragale, Overbeck a Neale (2011) zdôrazňujú, že status a moc sú dva odlišné konštrukty. Status predstavuje mieru do akej je osoba rešpektovaná, obdivovaná a cenená druhými, naopak moc predstavuje mieru do akej môže osoba kontrolovať výstupy druhých cez povolenie alebo zamedzenie prístupu k zdrojom. Vplyv súvisiaci s mocou vychádza z kontroly zdrojov. Moc a status sú si podobné v tom, že obidva sú zdrojom vplyvu na iné osoby: ľudia častejšie vyhovejú želaniam osôb, ktoré si vysoko cenia, alebo ktoré vlastnia cenné zdroje. Obidva sú rovnako doménovo špecifické. Osoba môže mať v jednej skupine vysoký status ale v druhej nemusí. Rozdiel medzi nimi je v tom, že moc je viac limitovaná na oblasť v ktorej osoba kontroluje zdroje, zatiaľ čo status je viac zovšeobecniteľný (napr. prezident má status takmer všade). Zdroje, ktoré kontroluje osoba s mocou sú konkrétne a hmotné (napr. pokuta za rýchlosť), zatiaľ čo zdroje, ktoré kontroluje osoba s vysokým statusom, sú skôr nehmotné a všeobecnejšie (napr. obľuba, akceptácia). Ľudia často nemôžu kontrolovať to, ktorá osoba vlastní zdroje, tým pádom i moc. Môžu ale kontrolovať to, ktorej osobe prisúdia vysoký status, kvôli vlastnostiam danej osoby, ktoré sú vysoko cenené. Osoba má teda iba toľko statusu, koľko sú ochotní ostatní jej prisúdiť. Moc teda viac súvisí s objektívnou kontrolou zdrojov. Status i moc ovplyvňujú mieru vplyvu osoby na iné osoby, líšia sa ale v zdroji a šírke tohto vplyvu.

## **PREČO JE ČLOVEK SILNE MOTIVOVANÝ ZÍSKAVAŤ VYSOKÝ STATUS A MOC?**

Evoluční psychológovia a antropológovia vysvetľujú podstatu silnej túžby po kariérom postupe a po získaní statusu a prestíže pomocou zvýšeného reprodukčného úspechu mužov s vysokým statusom (Fieder, Huber, 2012). Ženy preferujú mužov s vysokým statusom, pretože tí im dokážu poskytnúť ochranu a dostatok zdrojov, ktoré sú nevyhnutné pre ich prežitie a prežitie potomkov. Správny výber partnera poskytuje teda ženám benefity.

Fieder a Huber (2012) sa nazdávajú, že súčasné snaženie sa o získanie dobrej pozície v hierarchii organizácií (v súkromnej i štátnej sfére) môže byť ekvivalentom k snaženiu sa o získanie statusu a moci v historických a tradičných spoločnostiach (napr. staroveký Egypt, Grécko, Mezopotámia, atď.).

V tejto motivácii o neustále dosahovanie vyššieho statusu a väčšej moci sa medzi sebou muži a ženy líšia, čo experimentálne potvrdil napr. Hays (2013), ktorý zistil, že muži sa snažia získať primárne moc a ženy naopak status. Dané interpohlavné rozdiely je možné vysvetliť pomocou evolučnej psychológie. S mocou sa spája vlastníctvo zdrojov, ktoré sú pre získanie partnerky dôležitejšie. Partnerka si musí byť istá, že ju a jej potomkov dokáže partner kontinuálne zásobovať zdrojmi, čím zabezpečuje ich prežitie. Naopak, pre muža nie je dôležité u ženy vlastníctvo zdrojov, ale skôr fyzická krása a zdravie, ktoré súvisia so statusom (podrobne vid' Buss, 2008). Krása a zdravie boli pre muža indikátormi toho, že žena dokáže porodiť danému mužovi zdravých a silných potomkov schopných prežiť a ďalej sa reprodukovať.

## **BENEFITY A DÔSLEDKY VYPLÝVAJÚCE Z VYSOKÉHO STATUSU I MOCI**

V literatúre je možné nájsť niekoľko benefitov a dôsledkov súvisiacich so statusom a mocou:

1. Hodnotenie osoby. Osoby s veľkou mocou ale nízkym statusom sú ľuďmi hodnotené negatívne (Fragale, Overbeck, Neale, 2011). Iní ľudia teda nebudú plniť ich želania dobrovoľne. Tu je rozdiel oproti osobám s vysokým statusom a nízkou mocou. V súlade s tým zistili Fast a Chen (2009, in Fragale, Overbeck, Neale, 2011), že osoby s veľkou mocou, ktoré sa cítili nekompetentne (mali nízky status) sa i častejšie správali k iným osobám agresívne než osoby, ktoré mali moc a cítili sa kompetentne.
2. Štedrosť. Ayres (1991, in Thye, Willer, Markovsky, 2006) uskutočnil výskum, v ktorom poslal bieleho Američana a Afroameričanku kúpiť si ojazdené auto. Afroameričanka dostala v priemere od 90 rôznych predajcov až trikrát nižšiu zľavu ako biely Američan. Podobne i Ball a Eckel (1996, in Thye, Willer, Markovsky, 2006) zistili, že ľudia sú viac štedrejší k osobám s vyšším statusom.
3. Agresivita. Osoby s nízkym statusom sa cítia nerešpektované, neocenené, čo následne môže spúšťať agresívne správanie zacielené na zvýšenie vlastnej hodnoty (Bushman, Baumeister, 1998; Henry, 2009, in Fast, Halevy, Galinsky, 2012). Podobne i vyššia moc u ľudí je spájaná s agresívnym a ponížujúcim správaním. Moc zvyšuje tendenciu očierňovať a ubližovať inej osobe (napr. Georgeson, Harris, 1998; Howard, Blumstein, Schwartz, 1986; Kipnis, 1976, in Fast, Halevy, Galinsky, 2012). Fast, Halevy a Galinsky (2012) experimentálne potvrdili, že „najhoršou“ je kombinácia nízky status –

veľká moc, ktorá najčastejšie vedie k správaniu zameranému na ponížovanie inej osoby. Osoby s nízkym statusom častejšie ponížujú druhých ako osoby s vyšším statusom.

4. Well-being. Status má pozitívny vplyv na sebaúctu, fyzickú pohodu i psychické zdravie osoby (Adler et al., 2000; Leary et al., 1995, in Hays, 2013). Osoby s vysokým statusom prežívajú vyšší pocit sociálnej akceptácie, čo pomáha uspokojovať potrebu spolunáležitosti (Anderson et al., 2012; Baumeister, Leary, 1995, in Hays, 2013).
5. Sexuálny prístup k ženám. Zvýšené postavenie v hierarchii statusu a dominancie prináša mužom lepší sexuálny prístup k ženám (Buss, 2008). Dominantní muži sú viac preferovaní ženami. Muži s vysokým statusom môžu poskytnúť žene väčšiu ochranu, lepší prístup k zdrojom a azda aj lepšiu zdravotnú starostlivosť. Dominantní muži môžu rovnako získavať partnerky menej dominantných mužov.
6. Finančné ohodnotenie. Frank (1984, in Huberman, Loch, Öncüler, 2004) uviedol, že odmeňovanie niektorých zamestnancov môže byť znížené i z dôvodu, že zamestnanci s nízkym statusom musia platiť daň za to, aby si zamestnanci s vysokým statusom mohli užívať potešenie z ich prestíže.

## **AKO MÔŽE JEDINEC ZÍSKAŤ MOC A STATUS?**

Ako bolo uvedené v úvode, kľúčom k moci je závislosť jednej osoby na druhej (Langton, Robbins, 2006). K vytvoreniu závislosti je potrebné vlastniť zdroje, ktoré sú pre iné osoby dôležité (napr. rozhodovanie o rozpočte; vedomosti a schopnosti k hladkému chodu technologického vybavenia organizácie). Tieto zdroje musia byť vzácne alebo musia mať obmedzenú dostupnosť. Ak je niečoho dostatok, nezvýši to moc (napr. zamestnanec s nízkym statusom môže získať moc, ak má k dispozícii informácie, ktoré nie sú prístupné zamestnancom s vyšším statusom). Zároveň je dôležité, aby neexistovali žiadne alternatívy, teda dané zdroje nemôžu byť nahradené ničím iným (napr. zamestnanec má špeciálne schopnosti, je ťažké ho nahradiť).

Schemerhorn, Hunt, Osborn a Uhl-Bien (2010) uvádzajú, že v každej organizácii pochádza moc manažéra z jeho funkčného miesta, teda postavenia v organizácii (pozičná moc), jeho konkrétnych činov a zoskupenia osobnostných vlastností a schopností (personálna moc). Pre získanie personálnej moci sú podľa citovaných autorov dôležité tri kľúčové vlastnosti zamestnanca: expertnosť, obľúbenosť (atraktívny vzhľad, príjemné vystupovanie, svedomitosť) a politická vynaliezavosť (schopnosť vyjednávania s inými; schopnosť presvedčania ich; schopnosť porozumenia toho aké ciele budú dané osoby ochotné akceptovať; dávanie najavo, že nám na druhej osobe a jej potrebách záleží; rozvoj komunikačných zručností). Expertnosť je možné rozvíjať cez ďalšie vzdelávanie, tréningy, výcviky atď.. Aby osoba mohla zvyšovať svoju moc a vplyv v organizácii potrebuje sa v organizácii zviditeľniť. To je možné realizovať napr. zvyšovaním počtu kontaktov s nadriadenými alebo vyššie postavenými zamestnancami, ústnou prezentáciou práce vykonanej v písomnej podobe, participovaním na riešení zložitých problémov alebo informovaním o svojich výsledkoch a úspechoch. V literatúre je možné nájsť niekoľko ďalších rôznych návrhov a taktík, pomocou ktorých je možné získať moc i status (najmä



body 2, 4, 5, 6) v organizácii (Langton, Robbins, 2006; Schemerhorn et al., 2010; Wagner III., Hollenbeck, 2010). Nižšie uvádzame ich sumarizáciu:

1. Vytváranie kontaktov v súlade s heslom „Its not what you know, its who you know“. Kontakty je vhodné vytvárať s a) podriadenými (kultivovanie vzťahov s nimi; napr. profesor môže byť viac známy prostredníctvom svojich brilantných PhD. študentov než svojimi publikáciami), b) rovesníkmi (kultiváciou vzťahov s rovesníkmi si osoba zabezpečí, že jej v budúcnosti pri prevzatí moci nebude stáť nič v ceste; neskôr tak môže od nich žiadať rôzne láskavosti), c) nadriadenými (je výhodné mať povest' chránenca niekoho; mentor môže poskytnúť osobe užitočné informácie či zoznámiť ju s inými vhodnými osobami). Dôležité je i vytváranie kontaktov s kľúčovými osobami mimo organizácie (napr. spoločnosť Enron a priateľstvá vo Washingtone). Vytváraním koalícií s inými zamestnancami môžu zamestnanci zdieľať kontrolu nad odmenami a trestami. Príkladom je kolektívne vyjednávanie, keďže skupina má väčšiu moc ako jednotliviec. Podobne je motivovaný i vznik obchodných asociácií. Ďalším vhodným spôsobom je vytváranie pocitu zadlženosti formou láskavostí, pomáhania druhej osobe („doing favor“). Daná osoba si tak tvorí skupinu ľudí, ktorá je na nej závislá, keďže jej musí oplatiť poskytnutú službu či láskavosť.
2. Gil-White a Henrich (2001, in Eckel, Fatas, Wilson, 2010) uvádzajú i napodobňovanie osôb s vysokým statusom a vytváranie dobrých vzťahov s nimi za podmienok, že tieto osoby majú aj hodnotné informácie, ktoré môžu poskytnúť týmto osobám. Napodobňovanie úspešných ľudí má svoje výhody zakorenené v evolučnej teórii, ktorá tvrdí, že ľudia si vytvorili preferenciu pre učenie sa od osôb a udržiavanie pozornosti k osobám s vysokým statusom.
3. Kontrola významných zdrojov. Moc nad ľuďmi, ktorí sú na týchto zdrojoch a ich prísune závislí. Nejde len o kontrolu zdrojov materiálnych ale i kontrolu informácií. Výhodné je tak mať kontrolu nad ľuďmi, ktorí kontrolujú zdroje alebo informácie, prípadne majú špeciálne schopnosti. Manažér si tak môže zobrať pod patronát zamestnancov, špecialistov, ktorí mu radia (napr. účtovníkov, vývojárov a pod.). Ide teda o kontrolu zdrojov, informácií a ľudí. Dôležité je aj eliminovať alebo zdiskreditovať alternatívy, čím sa zamedzí prevzatie moci zo strany iných zamestnancov.
4. Vykonávanie mimoriadnych a neobyčajných aktivít (mimoriadny výkon v obyčajných a rutinných aktivitách nemusí stačiť k získaniu moci. Môže to byť napríklad obsadzovanie nezvyčajných pozícií, prinášanie nejakých inovácií a zmien, ktoré môžu súvisieť s veľkým rizikom. Napr. manažér môže vytvoriť a manažovať nový program podpory zákazníkov).
5. Vykonávanie viditeľných aktivít (mimoriadne aktivity zapadnú prachom ak o nich nebude nikto vedieť).
6. Vykonávanie relevantných aktivít (ak nik nepovažuje vykonanú prácu zamestnanca za relevantnú k vyriešeniu určitých dôležitých organizačných problémov, potom danej osobe nepridá na vplyve).
7. Racionálne presviedčanie. Racionálne prezentovanie myšlienok pomocou faktov.
8. Inšpiračné výzvy. Výzvy vzťahujúce sa k hodnotám, ideálom a cieľom v prípade požadovania niečoho.

9. Apelovanie na lojalitu a priateľstvo, ak sa niečo vyžaduje.
10. Zdôrazňovanie práva mať na ostatných požiadavky, prípadne poukazovanie na to, že sú v súlade s cieľmi a pravidlami organizácie.
11. Poskytovanie benefitov a náhrad za poskytnutú službu či podporu.
12. Ak zlyhajú vyššie uvedené taktiky, potom môže zamestnanec pristúpiť k útočeniu a obviňovaniu druhých. Môže očierňovať alebo znižovať, podceňovať úspechy druhých. Ide teda o znižovanie kredibility, legitimity alebo atraktivity iných osôb prípadne o vytváranie pochybností, či táto osoba je dostatočne schopná pre vedúcu pozíciu.

## ZÁVER

Zdroje potrebné k prežitiu sa ľudia snažili získať pred tisíc rokmi a snažia sa i teraz. Viac zdrojov získajú tí jedinci, ktorí majú viac moci alebo získali vyšší status. Moc a status sú dôležité i pri výbere partnera, mocnejší muži a ženy s vyšším statusom sa stávajú pre opačné pohlavie atraktívnejší a umožňujú im vyberať si partnerov so želanými vlastnosťami - predovšetkým takých, ktorí sú z pohľadu evolučnej psychológie hodnotnejší, teda zabezpečia zdravé a silné potomstvo a ich prežitie. Väčšia moc a vyšší status produkujú svojim nositeľom aj iné benefity, napr. lepšie hodnotenie od iných osôb, vyššiu sebaúctu, fyzickú pohodu a pod.. Z vyššie uvedeného potom vyplýva i motivácia ľudí k získaniu moci a statusu. Uvedené pojmy nie sú totožné a aj ich dosahovanie je spojené s kvalitatívne odlišným správaním. Keďže moc úzko súvisí s dominanciou a status s prestížou (Hays, 2013), k získaniu moci vedie skôr napr. agresívne a dominantné správanie, budovanie kontaktov s ostatnými zamestnancami organizácie, kontrola informácií a k získaniu statusu naopak demonštrácia excelentných schopností či vykonávanie mimoriadnych a neobyčajných aktivít.

## LITERATÚRA

- ANDERSON, C., BROWN, C. E. (2010): The functions and dysfunctions of hierarchy. *Research in Organizational Behavior*, 30, 55-89.
- BUSS, D.M. (2008): *Evolutionary psychology: The new science of the mind*. Boston: Pearson Education, Inc.
- CHENG, J.T., TRACY, J.L., FOULSHAM, T., KINGSTONE, A., HENRICH, J. (2013): Two ways to the top: Evidence that dominance and prestige are distinct yet viable avenues to social rank and influence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 104, 103-125.
- ECKEL, C. C., FATAS, E., WILSON, R. (2010): Cooperation and status in organizations. *Journal of Public Economic Theory*, 12 (4), 737-762.
- FAST, N. J., HALEVY, N., GALINSKY, A. (2012): The destructive nature of power without status. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48, 391-394.
- FIEDER, M., HUBER, S. (2012): An evolutionary account of status, power, and career in modern societies. *Human Nature*, 23, 191-207.
- FRAGALE, A. R., OVERBECK, J. R., NEALE, M. A. (2011): Resources versus respect: Social judgments based on targets' power and status position. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47, 767-775.

- HAYS, N. A. (2013): Fear and loving in social hierarchy: Sex differences in preferences for power versus status. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49, 1130-1136.
- HUBERMAN, B. A., LOCH, CH. H, ÖNCÜLER, A. (2004): Status as a valued resource. *Social Psychology Quarterly*, 67 (1), 103-114.
- KOLLÁRIK, T. (2002): *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského
- LANGTON, N., ROBBINS, S. P. (2006): *Fundamentals of organizational behaviour*. Pearson Education Canada.
- SCHEMERHORN, J. R., HUNT, J. G., OSBORN, R. N., UHL-BIEN, M. (2010): *Organizational Behavior*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- THYE, S.R., WILLER, D., MARKOVSKY, B. (2006): From status to power: New models at the intersection of two theories. *Social Forces*, 84 (3), 1471-1495.
- WAGNER III., J. A., HOLLENBECK, J. R. (2010): *Organizational behavior: Securing competitive advantage*. New York: Routledge.



# MOŽNOSTI ROZVOJA INFORMATIZÁCIE VEREJNEJ SPRÁVY V SLOVENSKEJ REPUBLIKE

Eva Mihaliková<sup>1</sup>, Katarína Čulková<sup>2</sup>, Marcela Taušová<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Univerzita P. J. Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy, Katedra ekonomiky a riadenia verejnej správy, eva.mihalikova1@upjs.sk

<sup>2</sup>Technická univerzita v Košiciach, Fakulta BERG, Ústav podnikania a manažmentu

## ***Possibilities of development of public administration informatization in Slovakia***

*Informatization of public administration is base of development of information society. Modern information and communication technologies enable to equip civil affairs from any place and at any time, while quality and flexibility of providing services to society is improving, and there is achieved also higher transparency in public administration and increasing of effectiveness of number of processes, realized by electronic way in the frame of public administration offices. Goal of the contribution is to analyze state of public administration informatization through chosen indexes and to point out to possibilities of eGovernment development.*

*Key words: Informatization of Public Administration, Information and Communication Technologies, eGovernment*

## ÚVOD

Súčasnú dobu je z hľadiska neustálych technologických inovácií spájané s nástupom tzv. „novej ekonomiky“, ktorá má virtuálnu formu a je spojená s využívaním informačných technológií, internetu a iných multimédií. Bez investície do technológií a ich rozvoja, nie je možné zabezpečiť ani efektívne fungovanie verejnej správy. Aplikácia moderných technológií vo verejnej správe je orientovaná:

1. na podporu procesov vo verejnej správe, čo si vyžaduje implementáciu kompatibilných informačných systémov, ktoré nebudú izolované, ale dokážu integrovať dáta a procesy organizácie do jednotného systému,

2. na podporu rozvoja vzťahov s verejnosťou, čo spôsobí priblíženie jednotlivých správnych agend k verejnosti, rýchlejšie poskytovanie informácií, zvýšenie kvality poskytovaných služieb verejnosti a to bez závislosti ich vybavovania na územnom a správnom členení našej krajiny.

## TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ INFORMATIZÁCIE VEREJNEJ SPRÁVY

Nevyhnutnou súčasťou informatizácie spoločnosti je informatizácia verejnej správy. Podľa Ministerstva financií SR (2007) sa charakterizuje ako „riadený proces, ktorý by sa mal realizovať v rámci celej verejnej správy. Je to proces vytvárania spoločenských, legislatívnych, metodických a organizačno-personálnych podmienok pre efektívnu aplikáciu IKT vo výkone správy ako aj riadený proces vlastnej aplikácie IKT. Cieľom tohto procesu je priblížiť výkon verejnej správy verejnosti a zvýšiť ich účasť na správe vecí verejných. Výsledkom je elektronická forma výkonu správy, tzv. eGovernment, ktorého cieľom je dosiahnuť vzájomnú interoperabilitu a dostupnosť služieb verejnej správy ako pre občanov, tak aj pre podnikateľské subjekty. EGovernment je považovaný za integrálnu súčasť

informačnej spoločnosti a zvýši nielen spokojnosť verejnosti ale stransparentní a zefektívni aj výkon verejnej správy.

Kľúčovou technológiou na využívanie on-line služieb je prístup prostredníctvom počítača a internetu priamo z domácnosti občanov. Používanie osobných počítačov a internetu za posledných desať rokov, síce stále zaznamenáva rastúci trend, ale stráca dynamiku. Problematickou oblasťou využívania e-služieb sa ukazuje aj samotná digitálna gramotnosť obyvateľstva. Skoro väčšina opýtaných uvádza potrebu pomoci, resp. asistencie pri ich používaní, čo vyplýva na jednej strane z nedostatočného zvládania nových technológií, ale na druhej strane aj z nezrozumiteľnosti či zložitosti e-služieb.

Informatizácia verejnej správy by sa nemala zúžiť len na poskytovanie informácií a služieb verejnosti cez internet, ale je potrebné si uvedomiť, že znamená celkovú modernizáciu verejnej správy a zefektívnenie jej činnosti. Preto pracovný plán implementácie zavádzania elektronických služieb verejnej správy obsahuje viacero úloh, ktorých zámerom je:

- prepojiť základné informačné systémy inštitúcií verejnej správy efektívnym, spoľahlivým a bezpečným spôsobom a definovať štandardy a rozhrania pre výmenu dát medzi orgánmi verejnej správy;
- zlepšiť fungovanie všetkých verejných registrov a databáz ich úplnou informatizáciou a prechodom na on-line služby;
- na základe auditu vynakladania prostriedkov do oblasti IKT a služieb vo verejnej správe zefektívniť proces informatizácie vo verejnom sektore, zaviesť koncepcnosť a sledovať konkrétne výsledky projektov;
- zabezpečiť kvalitné vybavenie IKT vo verejnej správe ako aj informačnú gramotnosť zamestnancov;
- zaviesť bezpečné elektronické identifikačné preukazy, ktoré sú potrebné pre transakcie v rámci elektronickej verejnej správy;
- sprístupniť na ústrednom verejnom portáli postupne služby pre občanov a podnikateľov.

Vyplýva to aj z formulácie základných princípov informatizácie verejnej správy Ministerstvom financií SR (2007) ktoré je potrebné rešpektovať a dodržiavať:

1. Formovanie právneho rámca – ide o vzájomne previazanú sústavu právnych predpisov, ktorá vytvára podmienky a stanovuje pravidlá informatizácie. Je tu dôležitá jednotná interpretácia a vecná kompetentnosť.
2. Formovanie infraštruktúry – ide o technologicko-komunikačné prostredie, ktoré slúži na prevádzku informačných systémov a na poskytovanie a rozvoj on-line služieb. Dôležitým princípom formovania infraštruktúry je bezpečnosť (spoľahlivá výmena údajov, ochrana informácií), interoperabilita (schopnosť systémov vzájomne komunikovať a spolupracovať), technologická a softvérová neutralita (využívanie otvorených softvérov) a integrovaná technologická infraštruktúra (postavená na technológiách, ktoré rešpektujú požiadavky občanov a umožnia vytvárať prepojené informačné systémy).
3. Digitalizácia úsekov správy – ide o budovanie informačných systémov a služieb orientovaných na verejnosť. Pritom je dôležité zabezpečiť rovnosť príležitosti k on-line službám pre všetkých a zabezpečiť ochranu osobných údajov. Služby by mali byť poskytované efektívne, nonstop, jednoducho. Pri tvorbe informačných systémov by sa mal uplatňovať procesný prístup, vďaka ktorému je možné procesy lepšie monitorovať, analyzovať a vyhodnocovať.

## HODNOTENIE STAVU INFORMATIZÁCIE V SLOVENSKEJ REPUBLIKE

Slovensko patrí v úrovni informačnej spoločnosti, aj napriek istému pokroku stále k zaostalým krajinám EÚ. Na hodnotenie stavu informatizácie, vychádzajúc z Digitálnej agendy pre Európu, sa používajú ukazovatele, ktoré posudzujú štyri základné oblasti – pokrytie a rýchlosť širokopásmového pripojenia, stav eCommerce, využívanie internetu a používanie eGovernmentu. Nasledujúca tabuľka poukazuje na aktuálny stav informatizácie v SR (údaje vychádzajú hlavne zo štatistík Eurostatu) a zároveň udáva plánované hodnoty jednotlivých ukazovateľov.

**Tabuľka 1:** Vybrané ukazovatele hodnotenia stavu informatizácie v SR

Oblasť	Ukazovateľ	Hodnota v roku 2012	Zámer do roku 2020
Pokrytie a rýchlosť širokopásmového pripojenia	prístup domácnosti na internet	50,1 %	100 %
Stav eCommerce	nákupy realizované online: - občanmi - podnikateľmi	44,7 % 12,2 %	70 % 40 %
Využívanie internetu	pravidelné používanie internetu používanie internetu zdravotne znevýhodnými občanmi	74 % 52,8 %	80 % 70 %
Používanie eGovernmentu	používanie služieb eGovernmentu: - občanmi - podnikateľmi spokojnosť s eGovernmentom: - občanmi - podnikateľmi	42,2 % 90,7 % 59,9 % 64,2 %	70 % 98 % 71 % 71 %

Spracované podľa: Strategický dokument pre oblasť rastu digitálnych služieb a oblasť infraštruktúry prístupovej siete novej generácie (2014 – 2020)

K výraznejšiemu rozvoju informačnej spoločnosti na Slovensku stále bráni nedostatočná, aj keď každým rokom narastajúca, úroveň penetrácie internetu. Bariérou je nielen fyzická ale aj cenová dostupnosť pripojenia hlavne v oblastiach s nízkou hustotou obyvateľstva a koncentráciou priemyslu. V dôsledku nízkej úrovne hospodárskej súťaže na telekomunikačnom trhu je cena za vysokorýchlostné pripojenie viac ako dvojnásobná v porovnaní s priemerom EÚ 15. (Úrad vlády SR, 2011)

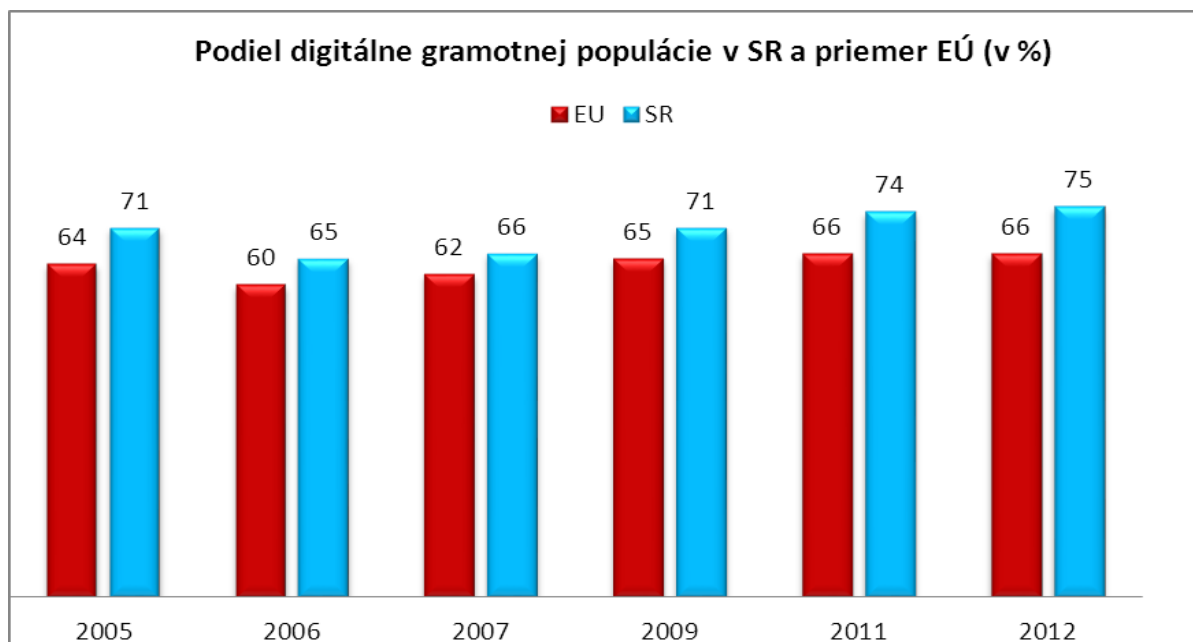
Slovenská republika sa síce zaviazala v programovom období 2014-2020 zabezpečiť do roku 2020 stopercentné pokrytie rýchlym pripojením s rýchlosťou minimálne 30 Mbps, slabým miestom ostáva nedostatočne rozvinutá infraštruktúra širokopásmového internetu predovšetkým na vidieku, v horských oblastiach a v ekonomicky slabých regiónoch, ktorými sú Banskobystrický, Košický a Prešovský kraj. (Na informatizáciu spoločnosti by Slovensko mohlo získať 861 mil. eur, 2014.)

Aj keď sú slovenskí občania obmedzení prístupom širokopásmového pripojenia, možno povedať, že sú aktívnymi používateľmi internetu. Internet pravidelne používa až 74 % populácie a iba 17,7 % populácie ho nevyužíva vôbec. Treba si ale uvedomiť, že u istej časti populácie (dlhodobo nezamestnaní, sociálne neprispôsobiví občania, dôchodcovia) ostane stále veľmi problematické zabezpečiť prístup k širokopásmovému pripojeniu a jeho využívanie. Príčinou toho je absencia počítačového vybavenia v domácnostiach, nedostatočné

IT vzdelanie, ako aj slabá finančná pozícia. Tento problém našej spoločnosti by mohli čiastočne vyriešiť Integrované obslužné miesta, kde by sa dala s obsluhou vybaviť široká agenda rôznych životných situácií.

V oblasti eCommerce malých a stredných podnikateľov Slovensko mierne zaostáva, avšak vyniká z pohľadu nákupu občanov na internete. eGovernment na Slovensku používa takmer 42 % občanov, čo je hodnota blížiac sa európskemu priemeru. K zvýšeniu tohto ukazovateľa môže prispieť nasadzovanie otvorených a interoperabilných riešení informačných systémov vo verejnej správe a zvyšujúca kvalita poskytovaných elektronických služieb.

Ďalej je nevyhnutné, aby rozvoj e-Governmentu a zvyšovania penetrácie internetu bolo neustále sprevádzané opatreniami na zvyšovanie digitálnej gramotnosti a IT zručností. (Úrad vlády SR, 2011) Systém koordinácie implementácie horizontálnej priority Informačná spoločnosť na roky 2007-2013. Aj keď je potrebné skonštatovať, na základe výsledkov Eurostatu, že Slovensko v digitálnej gramotnosti v každom sledovanom roku prevyšuje priemer krajín EÚ a zaraďuje sa tak medzi digitálne vyspelejšie krajiny, vid'. obrázok 1.



Zdroj: Digitálna gramotnosť na Slovensku, 2013

**Obrázok 1:** Podiel digitálne gramotnej populácie v SR a priemer EÚ

## INTEGROVANÉ OBSLUŽNÉ MIESTA A KLIENSKÉ CENTRÁ VO VS

Nárastom a neustálym zdokonaľovaním informačno – komunikačných technológií sa elektronická komunikácia značne zintenzívňuje. Treba ale poznamenať, že predstavuje len jeden z možných komunikačných kanálov a kvalifikovaná osobná asistencija vo verejnej správe bude mať stále svoje opodstatnenie. To je dôvodom prečo sa rozvíjajú integrované obslužné miesta (IOM). Ide o budovanie internetových kontaktných miest s obsluhou (asistenciou), vďaka ktorým sa služby verejnosti môžu vybavovať osobne, ale vo svojej podstate sa stanu elektronickými. Asistovaným prístupom sa umožní získať prístup verejnosti k elektronickým službám ponúkaným na ústrednom portáli verejnej správy. (Strategický dokument pre oblasť rastu digitálnych služieb a oblasť infraštruktúry prístupovej siete novej generácie (2014 – 2020)). V zmysle zákona o informačných systémoch verejnej správy (ISVS) je IOM prístupový komponent a technologické rozhranie ISVS, ktoré slúži ako

kontaktné miesto asistovanej komunikácie fyzickej osoby a právnickej osoby s povinnou osobou pri poskytovaní elektronických služieb verejnej správy a služba je zameraná na (Národný projekt Integrované obslužné miesta, 2013):

1. podania,
2. získanie výstupu zo spracovania podania,
3. doplnkové služby IOM (priamo nesúvisiace s eGov službami).

Asistencia nie je vykonávaná zamestnancami vecne príslušných subjektov výkonu verejnej správy, čo si vyžaduje aj fungovanie call centier. Existencia integrovaných obslužných miest pomáha predovšetkým občanom s nedostatočnou digitálnou gramotnosťou alebo s absenciou výpočtovej techniky.

Vyššou formou informatizácie bude tvorba klientských centier. Pomocou nich sa vytvorí jednotná obsluha občanov s kvalifikovaným personálom a to pre všetky agendy verejnej správy. Dôraz bude kladený na kvalitu, odborné znalosti obsluhy a prívetivosť pri obsluhu.

Znamená to úplný redizajn procesov verejnej správy smerom k ich optimalizácii, odstráneniu duplicit, zvýšeniu transparentnosti a úrovne kvality rozhodovania v rámci týchto procesov. Vyžaduje si to zavádzanie systémov s optimalizovanými workflow, elektronizovanými úlohami, riadenie obsluhy zákazníkov cez moderné informačné technológie, ktoré budú predstavovať vyvolávací a centralizovaný systém pre manažment vzťahov s občanmi. Ten ponúkne kvalifikovaným asistentom štandardizované procesy obsluhy občana pre každú životnú situáciu, históriu kontaktov a návštev občana, prístup ku komunikačným kanálom a znalostnej databáze pre pomoc v životných situáciách. Počas samotnej obsluhy sa bude podľa potreby automaticky komunikovať s agendovými informačnými systémami verejnej správy a generovať elektronické úlohy pre pracovníkov vykonávajúcich na pozadí vecnú agendu. (Strategický dokument pre oblasť rastu digitálnych služieb a oblasť infraštruktúry prístupovej siete novej generácie (2014 – 2020)).

Klientske centrá sú inými slovami „pobočky“ štátnych úradov, kde občan bude osobne môcť vybaviť všetky svoje požiadavky a mali by byť dostupné pre každého občana do 50 kilometrov. Jednoduchšia agenda bude na počkanie. O stave zložitejších požiadaviek by ho v budúcnosti mal úrad informovať na webe alebo prostredníctvom call centra. Do konca roka 2014 by mala po celom Slovensku fungovať sieť 79 „pobočiek“ štátu. Samotnému občanovi by zmeny mali ušetriť „25 dní dovolenky na čase strávenom na úradoch ako aj 609 EUR na poplatkoch, kvôli integrovanej agende.“ Pre porovnanie, doteraz stál občana kontakt so štátnym úradmi viac ako 1500 eur a 50 dní dovolenky za život. (Kubovič, 2014)

## ZÁVER

EGovernment sa stáva dôležitou súčasťou každej vyspelej krajiny, čo si vyžaduje potrebu venovať mu dostatočnú pozornosť aj na Slovensku. Jeho využívaním na transformačnej úrovni sa stane verejná správa efektívnejšia, transparentnejšia, bez zbytočného papierovania a potreby osobného kontaktu s verejnosťou. Na základe výsledkov spracovaných v príspevku je možné povedať, že vláda SR sa snaží vytvárať základné predpoklady pre jeho rozvoj. Ide ale o proces zložitý a časovo a finančne náročný, ktorého výsledkom bude „moderná verejná správa“.

## LITERATÚRA

KUBOVIČ, O. (2014): *Reforma ESO: Deväť vecí, ktoré by ste mali vedieť o nových pobočkách štátu*, Získané: 20-07-2014. Dostupné na: <http://aktualne.atlas.sk/reforma-eso-desat-veci-ktore-by-ste-mali-vediet-o-novych-pobockach-statu/slovensko/spolocnost/>

*Digitálna gramotnosť na Slovensku.* (2013): Získané: 08-08-2014. Dostupné na: <http://www.ivo.sk/7043/sk/projekty/digitalna-gramotnost-na-slovensku-2013>

*ESO - Efektívna, Spoľahlivá a Otvorená verejná správa.* Získané: 05-07-2014. Dostupné na: <http://www.minv.sk/?eso-efektivna-spolahliva-otvorena-verejna-sprava>

*Eurostat.* (2013): Získané: 25-06-2014. Dostupné na: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

*MF SR (2007): Stratégia informatizácie spoločnosti v podmienkach SR a Akčný plán.* Získané: 08-04-2011. Dostupné na: <http://www.telecom.gov.sk/index/index/php?ids=661>

*Na informatizáciu spoločnosti by Slovensko mohlo získať 861 mil. eur.* (2014). Získané: 29-07-2014. Dostupné na: [www.teraz.sk/ekonomika/eurofondy...informatizacia/71780-clanok.html](http://www.teraz.sk/ekonomika/eurofondy...informatizacia/71780-clanok.html)

*Národný projekt Integrované obslužné miesta.* (2013): Získané: 03-09-2014. Dostupné na: <https://www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatID=8928>.

*Strategický dokument pre oblasť rastu digitálnych služieb a oblasť infraštruktúry prístupovej siete novej generácie.* (2014 – 2020). Získané: 20-07-2014. Dostupné na: [www.rokovania.sk/File.aspx/Index/Mater-Dokum-162228](http://www.rokovania.sk/File.aspx/Index/Mater-Dokum-162228).

*Úrad vlády SR. (2011): Systém koordinácie implementácie horizontálnej priority Informačná spoločnosť na roky 2007-2013.* Získané: 23-07-2014. Dostupné na: [www.fsr.gov.sk/staryweb/ews3/files/1292/syste.pdf](http://www.fsr.gov.sk/staryweb/ews3/files/1292/syste.pdf).

*Príspevok je súčasťou riešenia grantovej úlohy č. 1/0098/13 Procesné riadenie pri transformácii organizácie verejnej správy z tradičnej na znalostnú organizáciu.*

# Verejná správa a jej intervencia pri riešení rómskej otázky

Vladimír Paukovič

Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy, Katedra sociálnych štúdií, vladimir.paukovic@upjs.sk

## ***Public administration and its intervention in solving the Roma issue***

*Aim of this paper is to analyze the approaches to the integration of excluded groups of Roma people into society and the role of government in these processes. In this paper the focus will be on the specifics of the causes of exclusion of the Roma population and the possibility of public administration institutions to deal with these specifics. One of the key questions, which the author tries to establish in the contribution, is the possibility of eliminating ethno-cultural context in solving the problem of excluded groups of the Roma population in contemporary Slovak society.*

*Key words: Roma ethnicity, exclusion of Roma, Public government.*

## ÚVOD

Verejná správa v SR je konštituovaná na občianskom princípe. Jej úlohou je formovať humánnu a spravodlivú spoločnosť, ktorá zabezpečuje ochranu základných ľudských práv a slobôd, bez akejkoľvek diskriminácie. Zvlášť však na územiach s vyšším zastúpením etnických minorít, musí prihliadať aj na plnenie ich skupinových potrieb a záujmov. V podmienkach SR sa tento problém ako najpálčivejší javí v prípade riešenia problémov segregovaných rómskych komunit. Cieľom príspevku, je popri stručnej analýze ich problémov, zamyslieť sa nad možnosťami a zvýšením efektívnosti intervencie verejnej správy pri ich riešení.

## I. SEGREGOVANÉ RÓMSKE KOMUNITY

Rómska problematika z hľadiska akútnosti riešenia problémov, predovšetkým sociálneho charakteru patrí k tým oblastiam, ktoré znepokojujú značnú časť spoločnosti. Rómovia sú vnímaní ako osobitná etnická skupina, avšak s výrazným marginálnym postavením. Exklúzia postihuje takmer všetky oblasti dotýkajúce sa ich každodenného života. Pomyselné nožnice, medzi majoritnou spoločnosťou a väčšinou príslušníkov rómskeho etnika, sa neustále roztvárajú. Exklúzia Rómov má svoje prejavy vo vysokej miere nezamestnanosti a s ňou spätou chudobe, v nízkej vzdelanostnej úrovni, v problémoch s bývaním, v zlom zdravotnom stave, najmä mladej generácie, vo vysokom výskyte alkoholizmu a iných drogových závislostí, ako i v pomerne vysokej miere kriminality v niektorých subkultúrach tohto etnika. Tieto skutočnosti predznamenávajú aj kvalitu vzťahov s majoritnou populáciou a problémy so spoložitím majority a minority zvlášť v regiónoch s vysokou koncentráciou Rómov.

Pri hodnotení vývoja rómskej otázky po r. 1989, pozitívnu výnimku tvorí iba oblasť legislatívnych zmien v postavení rómskej menšiny a priestor vytvorený pre rozvoj ich etno-kultúrnej svojbytnosti. Zlepšenie ich postavenia v tejto oblasti predznamenovala už Ústava Slovenskej republiky prijatá v r. 1992 ale aj rad následných zákonov vzťahujúcich sa postaveniu príslušníkov národnostných menšín v Slovenskej republike. Z Ústavy Slovenskej republiky vyplýva jednak skutočnosť, že tak ako ostatným občanom aj príslušníkom rómskej menšiny je garantovaná rovnosť a priznávajú sa im niektoré práva a slobody vlastné výlučne národnostným menšinám a etnickým skupinám (Tokár, Lamačková, 2002).

V 90-tych rokoch bo vytvorený priestor aj pre rozvoj rómskej kultúry. Začiatkom 90-tych rokov sa začali vytvárať rôzne kultúrne zväzy, záujmové združenia, folklórne súbory. Rómske umenie dostalo príležitosť rozvíjať sa na profesionálnej úrovni, čo pre rómsku menšinovú kultúru znamenalo krok vpred. Vznikol priestor aj na vydateľskú činnosť, začali vychádzať prvé samostatné rómske periodiká. Rovnako aj vo verejnoprávných médiách vznikala väčší priestor pre rómsku národnostnú menšinu.

Zložitosť súčasnej rómskej problematiky je podmienená nasledujúcimi skutočnosťami:

- väčšina Rómov žije v marginalizovanom a etnicky segregovanom prostredí (vidieckych osadách, resp. mestských getách), často v nevyhovujúcich bytových podmienkach;
- chudoba je sprievodným javom každodenného života exkludovaných rómskych komunit, často jednostranne odkázaných na sociálnu pomoc od štátnej exekutívy, resp. iných organizácií;
- významná časť Rómov je dlhodobo, často aj celoživotne nezamestnaná, čo je podmienené trhom práce poznačeným regionálnymi rozdielmi, dosiahnutým stupňom kvalifikácie a pretrvávajúcimi predsudkami k zamestnávaniu Rómov;
- školský systém nedokáže prekonať bariéry existujúce pri vzdelávaní mladých Rómov a školskú dochádzku končia často ako pologramotní, bez záujmu pokračovať ďalej v štúdiu na získanie profesijnej kvalifikácie;
- zhoršuje sa zdravotný stav rómskej populácie, k čomu prispieva chudoba, nedostatočná hygiena, nárast drogových závislostí, zlé bytové podmienky;
- rastie výskyt delikventného správania, zvlášť u mladej rómskej populácie, vrátane detskej zločky;
- zvyšujú sa negatívne postoje voči Rómom zo strany nerómskeho obyvateľstva, vrátane prejavov otvoreného rasizmu;
- narastajú však aj prejavy neznášanlivosti rómskej populácie vo vzťahu k majoritnému obyvateľstvu, najmä v regiónoch s vysokou koncentráciou Rómov.

Koncentráciou marginalizovaných Rómov, dochádza k formovaniu a integrovaniu marginalizovaných rómskych komunit. Ide o komunity žijúce v separovaných alebo segregovaných osadách, postihnuté vysokou mierou deprivácie a exklúzie (Jurásková, Kriglerová, Rybová, 2004). Ich členovia majú obmedzený prístup k verejným službám, zdrojom a k participácii na rozhodovaní v obci. Zároveň majú obmedzený styk s obyvateľmi žijúcimi mimo ich osídlenia. Minimálne spoločenské vzťahy spôsobujú izoláciu, obmedzenie príležitostí podieľať sa na rozhodovaní a v konečnom dôsledku vylúčenie z participácie na bežnom spôsobe života (Mináč, 2004).



Dôležitým a často jediným zdrojom príjmov pre väčšinu segregovaných rómskych domácností sú dávky v hmotnej núdzi. Výška týchto dávok, vzhľadom na krátkodobú stratégiu prežitia, ktorou sa riadi väčšina segregovaných Rómov, je nedostatočná pre zabezpečenie základných životných potrieb. K zhoršeniu situácie v rómskych komunitách prispieva aj úžera. Tieto skutočnosti často nútia segregované skupiny Rómov zaobstarávať si existenčné prostriedky iným ako legálnym spôsobom, predovšetkým na úkor miestneho obyvateľstva (rôzne drobné, či väčšie krádeže, vyskytli sa však aj lúpežné prepadnutia).

Drobná, či väčšia kriminalita, však nie je jediným problémom, ktorí narúša vzájomné vzťahy medzi segregovanými rómskymi komunitami a ostatnými obyvateľmi. Oblasť vzájomných vzťahov narúša aj rozdielny spôsob života a problémy vyplývajúce z takéhoto spolužitia. Typickým príkladom tohto typu problémov sú celospoločensky známe kauzy akými sú: Družstevná ulica v Malackách, Kropachy alebo prípad požiaru strechy na hrade Krásna Hôrka a následné aktivity v Krásnohorskom Podhradí. Na takýchto prípadoch sa potom priživujú rôzne extrémistické sily.

Indikátorom problémov spolužitia je aj základné školstvo. O problémoch súvisiacich so špeciálnymi základnými školami a neadekvátnym zaraďovaním detí rómskeho etnického pôvodu do tohto typu škôl, sa už pomerne veľa popísalo. Pripisuje sa to predovšetkým nedoceneniu skutočnosti, že príčinou nezvládnutia učiva podľa osnov základnej školy je málo podnetné rodinné prostredie. Ukazuje sa však nový problém a to problém separovaných rómskych tried v tzv. zmiešaných Základných deväťročných školách. V roku 2012 v tejto súvislosti rezonoval problém separovaných rómskych tried na ZŠ v Šarišských Michaľanoch v okrese Sabinov.

Ďalšou skutočnosťou vyvolávajúcou problémy v oblasti spolužitia je bytová otázka. Problémy súvisia s čiernymi stavbami na pozemkoch, ktoré nie sú v legálnej držbe majiteľov, s nízkou kvalitou bývania, so zabezpečením, fungovaním a platením za prevádzku inžinierskych sietí v marginalizovaných osadách a mestských rómskych getách, s komunálnym odpadom, hygienou a so zabezpečením zdravotne nezávadného prostredia pre obyvateľov. Ako problém sa ukazuje technický stav niektorých obydlí, ktorí nedovoľuje ich ďalšie bezpečné používanie na bývanie, preto najmä niektoré mestské samosprávy sú nútené pristúpiť k ich zbúraniam. Problémom je najmä nezáujem značnej časti rómskej komunity vlastným pričinením riešiť existujúcu situáciu. Navyše je tu rad negatívnych skúseností so zaobchádzaním s novými obydliami, ktoré boli odovzdané niektorým sociálne odkázaným rómskym rodinám.

## **II. VEREJNÁ SPRÁVA, JEJ KOMPETENCIE A ÚLOHY PRI INTEGRÁCII EXKLUDOVANÝCH KOMUNIT RÓMSKEHO ETNIKA DO SPOLOČNOSTI**

Úlohou inštitúcií verejnej správy je poskytovanie verejných služieb. Pre verejnú správu musí platiť, že je konštituovaná na občianskom princípe. Zvlášť však na územiach s vyšším zastúpením rómskej minority, musí prihliadať aj na plnenie ich skupinových potrieb a záujmov. Mali by pritom dokázať eliminovať aj potenciálne konflikty medzi rôznorodými záujmovými skupinami. Ich vykonávanie sťažujú nielen špecifické kultúrne, ale najmä sociálne rozdiely. Vzhľadom na odlišnosti kultúry, životných štýlov, potrieb a záujmov rómskeho a nerómskeho obyvateľstva, v týchto regiónoch často vznikajú konfliktné situácie.

Problémom sa javí aj koordinácia činností jednotlivých inštitúcií verejnej správy a to tak na celoštátnej ale najmä na regionálnej úrovni.

## **II.1 Štátna správa**

Úlohou štátnej správy v spoločnosti je realizácia celospoločenských záujmov. Orgány štátnej správy sú kompetentné rozhodovať o právach, povinnostiach a právom chránených záujmoch fyzických a právnických osôb. Heterogénnosť spoločenských záujmov kladie nároky na štátnu správu, a to v zmysle požiadaviek na rozmanitosť a mnohostrannosť úloh, ktoré štátna správa zabezpečuje. V rámci svojej rôznorodej pôsobnosti, by mala štátna správa, okrem iného napomáhať utvárať vyrovnávacie podmienky pre znevýhodnených občanov, teda aj pre znevýhodnených občanov rómskeho pôvodu. Ku kľúčovým oblastiam týchto aktivít patrí zamestnanosť, bytová otázka s dôrazom na zlepšovanie bývania v rómskych osadách, školská problematika, zdravotná starostlivosť a boj so sociálno-patologickými javmi.

### **Sociálna politika**

Na Slovensku nemožno hovoriť o samostatnej rómskej sociálnej politike. V rámci sociálnej politiky štátu sa však každoročne pripravujú a realizujú viaceré programy, projekty a aktivity zamerané na znevýhodnených občanov rómskeho pôvodu. Oblasťou, v ktorej zohráva štátna správa vo vzťahu k Rómom dôležitú úlohu je politika zamestnanosti. Z odborných štúdií je zrejmé, že nezamestnanosť Rómov z exkludovaných komunít a s ňou spojené súvislosti, sú jedným z problémov prehlbujúcich segregáciu príslušníkov rómskeho etnika. K nástrojom riešenia danej problematiky, ktoré realizujú, resp. finančne garantujú Úrady práce sociálnych vecí a rodiny, patrí program verejno-prospešných prác, zameraný predovšetkým na skupinu dlhodobo nezamestnaných a rôzne rekvalifikačné kurzy zamerané na získanie kvalifikácie, predovšetkým v pomocných profesiách. S odstupom času vyplávali na povrch viaceré jej nedostatky a zápory takýchto riešení. Ukázalo sa, že ide len o krátkodobý spôsob riešenia problému nezamestnanosti, že mnohé tieto aktivity sa vykazujú len formálne, neprinášajú požadovaný efekt a často zbytočne odčerpávajú finančné prostriedky zo štátneho rozpočtu.

### **Bytová politika.**

V oblasti zabezpečenia bývania štát realizuje program výstavby obecných nájomných bytov nižšieho štandardu určených pre bývanie občanov v hmotnej núdzi a budovanie technickej vybavenosti v osadách, rieši bytovú problematiku sociálne vylúčených príslušníkov rómskych komunít a zreteľne presadzuje princíp participácie budúcich nájomcov na stavbe týchto bytov. Ide o byty nižšieho štandardu, ich adresátmi sú hlavne chudobné komunity v segregovaných osadách, ktorým takéto bývanie zlepšuje ich sociálny status.

### **Integrácia segregovaných rómskych komunít v oblasti vzdelávania**

Oblasť vzdelávania je ďalšou z oblastí v ktorých sa prehlbuje zaostávanie rómskej komunity za majoritnou spoločnosťou a to napriek viacerým legislatívne prijatým opatreniam. V auguste 2002 napr. vláda Slovenskej republiky legislatívne zakotvila nulté ročníky, určené pre deti, ktoré dovŕšili šesť rokov, nedosahujú však školskú zrelosť. Jedným z opatrení bolo i zriadenie funkcie „rómskeho asistenta učiteľa. V súvislosti s podporou vzdelávania detí z marginalizovaných rómskych komunít nemožno zabudnúť ani na rôzne dotácie podporujúce vzdelávanie sociálne znevýhodnených detí. Zákon č. 544/2010 Z.z. umožňuje poskytovať

dotáciu na podporu výchovy k stravovacím návykom dieťaťa ohrozeného sociálnym vylúčením a dotáciu na podporu výchovy k plneniu školských povinností.

### **Hygiena a zdravotná starostlivosť segregovaných rómskych komunít**

V oblasti zdravotníctva a zabezpečenia hygieny je štátna politika zameraná na program zdravého životného prostredia, zlepšovanie hygienických podmienok a prevencie infekčných ochorení predovšetkým u obyvateľov segregovaných rómskych osád a mestských get. Programy boli a sú orientované pravidelné povinné očkovanie, zdravotno-výchovné aktivity orientované na ozdravenie spôsobu výživy, na prevenciu fajčenia, znižovanie spotreby alkoholu a nelegálnych drog. V roku 2007 prijala vláda Slovenskej republiky Programu podpory zdravia znevýhodnených komunít. V jeho prvej etape pôsobilo pri desiatich regionálnych úradoch verejného zdravotníctva 30 komunitných pracovníkov v oblasti zdravotnej výchovy. Ich úlohou bolo zvyšovať informovanosť a šíriť zdravotnú osvetu v marginalizovaných rómskych komunitách, asistovať lekárom a zdravotníckym pracovníkom pri poskytovaní služieb a komunikácii s pacientmi z marginalizovaných komunít (Hojsík, 2009).

### **Splnomocnenec vlády SR pre rómske komunity**

Koordináciu vyššie uvedených programov, realizáciou jednotlivých projektov a aktivít, uskutočňovaných na úrovni vládnej politiky či už vo vyššie uvedených, alebo v iných oblastiach zabezpečuje v súčasnosti Splnomocnenec vlády Slovenskej republiky pre rómskej komunity, ktorý má postavenie poradného orgánu vlády Slovenskej republiky. Na návrh predsedu vlády, ho vymenúva a odvoláva ho Vláda Slovenskej republiky, ktorej sa splnomocnenec sa zodpovedá za výkon svojej funkcie. Funkcia splnomocnenca je vykonáva v zmysle Štatútu splnomocnenca vlády Slovenskej republiky pre rómske komunity (uznesenie vlády Slovenskej republiky č. 1196/2003). V zmysle toto štatútu splnomocnenec v oblasti svojej pôsobnosti, ako poradný vládny orgán pre problematiku rómskych komunít, vykonáva činnosti orientované na riešenie záležitostí rómskych komunít a uskutočňuje systémové kroky na vylepšenie ich postavenia a ich integráciu do spoločnosti. Zriaďuje Medzirezortnú komisiu pre záležitosti rómskych komunít, taktiež je oprávnený zriaďovať si svoje poradné orgány. Splnomocnenec uskutočňuje politiku vlády pri riešení rómskej problematiky prostredníctvom Úradu splnomocnenca vlády Slovenskej republiky pre rómske komunity.

## **II.2 Úlohy a kompetencie územnej samosprávy pri integrácii exkludovaných komunít rómskeho etnika do spoločnosti**

Orgánmi územnej samosprávy sú obce a vyššie územné celky (samosprávne kraje). Tieto vykonávajú úlohy (dotýkajúce sa aj riešenia problémov rómskych komunít) v rámci samostatnej a prenesenej pôsobnosti.

### **II.2.1 Obce, ich kompetencie a úlohy pri integrácii obyvateľov zo segregovaných rómskych komunít do spoločnosti**

Obec je súčasťou právnou úpravou koncipovaná ako samostatný územný a správny celok Slovenskej republiky. Podľa zákona č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení „je právnickou osobou, ktorá za podmienok ustanovených zákonom samostatne hospodári s vlastným majetkom a s vlastnými príjmami. Základnou úlohou obce pri výkone samosprávy je starostlivosť o všestranný rozvoj jej územia a potreby jej obyvateľov“. Túto úlohu náplň,

v rámci svojho fungovania prostredníctvom vydávania všeobecne záväzných nariadení. Pri tom by sa mala usilovať, v čo najväčšej miere uplatňovať princíp subsidiarity, smerujúci k tomu, aby mala samospráva dosť prijateľných systémových nástrojov na riešenie problémov a zabezpečovanie úloh, spadajúcich do jej pôsobnosti (Pilát, 2002).

Obec okrem originálnych právomocí disponuje i radom prenesených právomocí. V súvislosti s decentralizáciou verejnej správy prešla na obec pôsobnosti v oblastiach (Pilát, 2002).

### **Školstvo**

Uvedená pôsobnosť je významná aj z hľadiska detí pochádzajúcich zo sociálne zaostaleho rómskeho prostredia a ich špecifických požiadaviek na vzdelávanie. Obce a mestá ako zriaďovatelia materských a základných škôl majú oprávnenie i zodpovednosť uskutočňovať také opatrenia, ktoré by zlepšovali vzdelávanie rómskych detí v súlade s potrebami spoločnosti. Často sa však, ako zriaďovatelia materských a základných škôl dostávajú do neľahkej situácie, musia prekonávať negatívny efekt výchovne slabého rodinného prostredia a chýbajúcej podpory vzdelávať sa. (Loran, 2009). Rodinné prostredie a skutočnosť, že vo vzdelaní nevidia Rómovia z exkludovaných spoločenských hodnôt, predznamenáva to, že mnohé deti končia základnú školu ako pologramotné a nemajú záujem pokračovať ďalej v štúdiu, v smere získania profesijnej kvalifikácie, s ktorou by mali väčšie šance uplatniť sa na trhu práce.

### **Územné plánovanie a stavebný poriadok**

Predstavuje ďalšiu oblasť prechodu pôsobnosti zo štátnej na samosprávnu úroveň. Pôsobnosť obecného úradu ako prvostupňového stavebného úradu ma význam najmä v súvislosti s oprávnením obce vydávať stavebné povolenia. Táto pôsobnosť, v súvislosti s exkludovanými rómskymi komunitami, je významná z hľadiska povinnosti zaoberať sa problematikou nelegálnych stavieb. Určitým pozitívnym krokom v oblasti bývania Rómov je budovanie obecných nájomných bytov samosprávou v rámci Programu rozvoja bývania. Napriek zlepšeniu kvality bývania, tento krok nie veľmi prispieva k rómskej integrácii, nakoľko väčšina obcí umiestňuje tieto byty ďalej od obce (Hojsík, 2009).

### **Kultúra**

V súvislosti s decentralizáciou prešli na obce niektoré pôsobnosti v oblasti kultúry, napríklad možnosť vytvárať, zriaďovať, zrušovať divadlá a podporovať divadelné aktivity, možnosť zriaďovať múzea a galérie. Tieto pôsobnosti, pokiaľ ide o rómsku populáciu by mohli nájsť odozvu najskôr v obciach a mestách s väčším rómskym kultúrnym potenciálom a tam kde existuje istý záujem Rómov včleniť sa do miestneho kultúrneho života.

### **Ochrana prírody**

V tejto oblasti taktiež prešli na obce viaceré právomoci na úseku ochrany prírody, správy vodného hospodárstva, cestovného ruchu a regionálneho rozvoja. V súvislosti s ochranou prírody je aktuálnym predovšetkým problematika nelegálneho výrubu dreva rómskymi občanmi. Rómovia zo segregovaných komunít sú však na výrub dreva, ako na svoju základnú životnú potrebu doslova odkázaní. Obce pri eliminovaní tohto javu spolupracujú s policajným zborom a ochranármi, ich kroky sa však nestretávajú s prílišným úspechom.

Obce pri naplňaní svojich originálnych aj prenesených kompetencií musia pri ich realizácii v oblasti práce s exkludovanými skupinami rómskeho obyvateľstva úzko spolupracovať so štátnou správou, ale aj so samosprávnymi krajinami.

### **II.2.2 Vyššie územné celky, ich kompetencie a úlohy pri integrácii obyvateľstva zo segregovaných rómskych komunít**

Samosprávne kraje realizujú právomoci, ktoré majú neobecný charakter, pri ktorých by nebolo racionálne, aby boli zabezpečované obcou, či štátom, keďže idem o záležitosti, ktoré dokážu adekvátnejšie spravovať samosprávne kraje (Pilát, 2002). Podľa zákona č. 302/2001 o samosprávnych krajinách k nim patrí napríklad zaisťovanie programu ekonomického, kultúrneho a sociálneho rozvoja územia kraja, naplňovanie plánovacích aktivít týkajúcich sa územia samosprávneho kraja, realizácia podnikateľských a investičných aktivít, zakladanie, zriaďovanie a zrušovanie rozpočtových a príspevkových organizácií samosprávneho kraja, napomáhanie ochrane životného prostredia, zabezpečovať a riadenie stredných škôl, učilíšť a iných školských zariadení, napomáhanie riešenia problémov, ktoré sa týkajú niekoľkých obcí na území samosprávneho kraja, zaobstarávanie územnoplánovacej dokumentácie, zaisťovanie verejnoprospešných prác pre obyvateľov samosprávneho kraja. Vo vzťahu k segregovaným rómskym komunitám sú originálne i prenesené právomoci realizované na základe rovnakej filozofie ako je to v prípade obcí. VÚC sú však v tomto smere predsa len podstatne vzdialenejšie od každodenných problémov rómskeho obyvateľstva.

## **ZÁVER**

Oficiálna sociálna politika v SR, nezohľadňuje sociálno-ekonomické a kultúrne špecifiká exkludovaných skupín rómskeho obyvateľstva. Niektoré kroky ktoré sa už urobili sú verejnosťou vnímané ako pozitívna diskriminácia Rómov ako etnika a nie ako sociálne odkázaných jednotlivcov. Neochota prispôbiť sociálnu politiku špecifickým potrebám marginalizovaných rómskych komunít, uskutočniť v nej systémové zmeny zo strany štátnych orgánov, hrozí že naďalej bude pokračovať ich segregácia. Na druhej strane hrozí aj zhoršovanie vzťahov medzi majoritným obyvateľstvom na strane jednej a rómskou minoritou, ktoré už vyúsťujú do prejavov rasizmu, sprevádzaných násilím. Eliminovanie v príspevku naznačených reálnych aj latentných problémov, bude možné len v spolupráci štátnej správy a samosprávy. Zložitosť riešenia otázky exkludovaných skupín rómskeho obyvateľstva je podmienená nasledujúcimi skutočnosťami:

- nedostatočnou koordináciou činností inštitúcií verejnej správy pri integrácii exkludovaných skupín rómskeho obyvateľstva do spoločnosti na celoštátnej, predovšetkým však na regionálnej úrovni;
- prehľbovaním zaostávania exkludovaných rómskych komunít v sociálnej, ekonomickej a kultúrnej oblasti v porovnaní s majoritným obyvateľstvom zvlášť v regiónoch s vysokou koncentráciou segregovaného rómskeho obyvateľstva;
- názorovou roztrieštenosťou rómskych reprezentácií a ich lídrov a tým aj prehľbujúcou sa neschopnosťou participovať na riešení skutočných problémov rómskeho obyvateľstva;

- nepripravenosťou Rómov participovať na činnosti samosprávnych orgánov, niekedy hraničiacou zo zneužívaním pozícií získaných v samosprávach;
- problémy so socializáciou detí uskutočňujúcou sa v segregovaných rómskych rodinách, negatívne ovplyvňujúcou procesy začleňovania detí do spoločnosti
- nedostatkami v oblasti vzdelávania a interkultúrnej výchovy, najmä v systéme základných škôl, zvlášť v regiónoch s vysokou koncentráciou rómskeho obyvateľstva;
- otvorené, resp. čiastočne zakryté pertraktovanie negatívnych javov vyskytujúcich sa v spoložití rómskeho a nerómskeho obyvateľstva predovšetkým v elektronických súkromných médiách;
- niektoré /v médiách publikované/ „prešľapy“ štátnej a obecnej polície pri riešení trestných činov, priestupkov a pri poriadkových zásahoch, smerujúcich voči príslušníkom rómskeho etnika;
- rastúci výskyt sociálno-patologických javov v správaní sa najmä mladých ľudí, ale aj detí zo segregovaných rómskych osád, často zameraných na nerómskych obyvateľov;
- predsudky majoritného obyvateľstva vo vzťahu k rómskemu etniku.

K riešeniu týchto problémov povedie len integrovaná spolupráca jednotlivých inštitúcií verejnej správy a to najmä na regionálnej úrovni. Jej spolupráca s tretím sektorom ale aj jednotlivými rómskymi reprezentácia, ktoré na regionálnej úrovni nie sú roztrieštené do takej miery ako na úrovni celoštátnej. Takýto integrovaný prístup, môže po dôslednej analýze situácie. napomôcť riešeniu konkrétnych problémov, s ktorými zápasia konkrétne lokálne rómske komunity.

## LITERATÚRA

- HOJSÍK, M. (2009): Rómovia. In: *Slovensko 2008: Súhrnná správa o stave spoločnosti*. Bratislava: Inštitút pre verejné otázky. ISBN 80-89345-15-1.
- JURÁSKOVÁ, A., KRIGLEROVÁ, E., RYBOVÁ, J. (2004): *Atlas rómskych komunit na Slovensku*. Bratislava: Inštitút pre verejné otázky. ISBN 80-88991-27-7.
- LORAN, T. (2009): *Paradigma kreovania ľudského kapitálu Rómov*. Bratislava: Štátny pedagogický ústav, ISBN 978-80-8922-56-9.
- MINÁČ, J. (2004): Vzťah spoločenskej marginalizácie k vzdelávaniu. In *Rómska marginalita*. Prešov: Centrum antropologických výskumov. ISBN 80-968905-3-0.
- PILÁT, J. (2002): Decentralizácia a jej potenciálny vplyv na situáciu Rómov. In: Vašečka, M. (ed): *Čačipen pal o Roma – Súhrnná správa o Rómoch*. Bratislava: Inštitút pre verejné otázky. ISBN 80-88935-41-5.
- TOKÁR, A., LAMAČKOVÁ, A. (2002): Legislatívny a inštitucionálny rámec riešenia rómskej problematiky In: Vašečka, M. (ed.). *Súhrnná správa o Rómoch na Slovensku*. Bratislava : Inštitút pre verejné otázky, ISBN 80-88935-41-5.
- VAŠEČKA, I. (2002): Rómska problematika v lokálnych sociálnych politikách. In *Súhrnná správa o Rómoch na Slovensku*. Bratislava: Inštitút pre verejné otázky. ISBN 80-88935-41-5.

Zákon č. 279/1993 Z. z. o školských zariadeniach.

Zákon č. 302/2001 Z. z. o samospráve vyšších územných celkov.

Zákon č. 369/1990 Z. z. o obecnom zriadení.

# STRATÉGIE ZVLÁDANIA V KRÍZOVÝCH SITUÁCIÁCH V SENIORSKOM VEKU

**Elena Pavlucíková, Nikoleta Miková**

Prešovská univerzita v Prešove, Filozofická fakulta, Inštitút psychológie,  
elena.pavlucikova@unipo.sk

## ***Strategies for coping with the crisis situations in seniorskom age***

*The aim of the work was to determine whether personality characteristics have selected Big Five model of the relationship on strategies for coping in the elderly. Research sample consisted of 68 seniors aged between 60-82 years, of which 25 were males and 43 females. To measure the coping strategies questionnaire was used to load SVF 78 (Janke and Erdman, 2003) and Päťfaktorový model of personality (Ruisel and Halama, 2007). Seniors with higher clickthrough neurotizmu tended more often manage challenging life events negative strategy as a senior with a lower clickthrough neurotizmu. In the case of extraversion a significant relationship with the positive coping strategy confirmed. When selecting the positive coping strategies burden be felt osobnostných affect other characteristics, in particular the friendliness and openness towards user experience.*

*Key words: Extraversion. Neuroticism. Coping strategies. Old age and aging.*

## **TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ**

Na úvod je potrebné terminologicky vyjasniť pojem adaptácia a zvládanie. Za adaptáciu sa považuje vyrovnávanie sa s bežnou alebo zvýšenou záťažou, ktorá sa ešte nachádza v medziach našej tolerancie a kde dokážeme využiť vlastné predispozície a skúsenosti. Zvládanie potom predstavuje vyšší stupeň adaptácie, boj človeka s neprimeranou a nadlimitnou záťažou. Ide o riešenie náhlych alebo nezvyčajných záťažových situácií, ktoré presahujú naše doterajšie zručnosti a vedomosti vyrovnávania sa s problémami, preto musíme potrebné spôsoby zvládania, prípadne nové riešenia hľadať, skúšať a overovať (Křivohlavý, 1994). Coping a adaptácia korešponduje s rozlíšením záťaže a stresu. Adaptácia sa vzťahuje k zvládaniu záťaže ako takej a coping predstavuje zvládanie náročných či stresových situácií, kedy je potrebné vyvinúť zvýšené úsilie na vyrovnanie sa s nimi. Štruktúru zvládania tvoria zvládacie procesy, zvládacie schopnosti, zvládacie vzorce (stratégie, štýly) a zvládacie zdroje. V tomto výskume boli skúmané zvládacie schopnosti. Zvládacie schopnosti predstavujú všetky osobnostné predpoklady v zmysle dispozícií, črt a charakteristík ovplyvňujúcich zvládanie externých a interných stresorov na behaviorálnej, kognitívnej a zážitkovej úrovni (Bratská, 2001). Dôležitú úlohu zohráva vplyv osobnosti na spôsob, ako reagujeme na rôzne udalosti. Hodnoty, postoje a modely správania sa, ktoré vytvárajú jedinečnosť každého individua, rozhodne vplývajú na väčšiu či menšiu zraniteľnosť voči stresu. Existuje rad výskumov zaoberajúcich sa vzťahom osobnostných charakteristík k zvládaniu záťaže. V rámci nich boli odpozorované charakteristiky, ktoré môžu výrazne napomáhať riešeniu



záťažových situácií alebo naopak môžu človeka dostať do ešte ťažšej situácie, než v akej sa aktuálne nachádza. K osobnostným charakteristikám, ktoré uľahčujú zvládanie záťažových situácií resp. napomáhajú ich predchádzaniu môžeme radiť extraverziu, primerané sebavedomie a dôveru vo vlastné sily, svedomitosť, kladné sebahodnotenie a zmysel pre humor (Čáp, Mareš, 2001). Dôležitou osobnostnou charakteristikou je odolnosť (resiliency). Osobnostné charakteristiky, ktoré komplikujú zvládanie záťaže sa zvyknú označovať ako rizikové faktory. Väčšinou ide o niektoré temperamentové charakteristiky (neurotizmus), zvláštnosti myslenia (nereálne uvažovanie opierajúce sa o túžby), afektívne zvláštnosti (hostilita), vývinové oneskorenie, handicap, závažné ochorenie alebo dlhodobé vyčerpanie vnútorných rezerv označované ako syndróm vyhorenia. Do hry môžu vstupovať aj psychosomatické stavy, v ktorých sa osoba aktuálne nachádza (nedostatok spánku, fyzické vyčerpanie, zlá nálada, strach, úzkosť, vplyv liekov, drog,...). K zásadným rizikovým faktorom patrí naučená bezmocnosť (Čáp, Mareš, 2001). Potrebným tohto výskumu plne vyhovoval Päťfaktorový model osobnosti, ktorý sa stal v psychológii všeobecne akceptovaným a používaným (Grahek, 2007). Tento model popisuje päť základných osobnostných črt a funguje ako prijateľný rámec výkladu osobnosti (vysvetľuje 60% osobnostnej variability). Dimenzie tohto modelu predstavujú základné osobnostné tendencie, ktoré sa prejavujú v myslení, cítení a konaní človeka, taktiež sa prejavujú v spôsobe akým ľudia vnímajú a hodnotia seba, svoje okolie a svet všeobecne. Môžu byť chápané aj ako adaptačné dispozície, predpoklady k využívaniu určitých stratégií zvládania rôznych situácií. Každá dimenzia v sebe zahŕňa dva črty nižšieho rádu a šesť špecifickejších osobnostných charakteristík (Vágnerová, 2010). Extraverzia zahŕňa entuziazmus a asertivitu, prívetivosť zase súcitnosť a zdvorilosť, svedomitosť je sýtená usilovnosťou a disciplinovanosťou, neurotizmus nestálosťou a precitlivosťou a otvorenosť voči skúsenosti intelektom a otvorenosťou.

V tomto výskume bolo používané delenie stratégií zvládania podľa Janke a Erdmanovej (2003). Rozlišujú pozitívne a negatívne zvládacie stratégie, ktoré naplňajú čiastkovými stratégiami. K pozitívnym radia napr. stratégiu prehodnotenia a devalvácie (znižovanie neúspechu), stratégiu odklonu od stresujúcej udalosti, kontroly hlavne vlastných myšlienok a reakcií. K negatívnym radia únikové tendencie, zvlášť rezignujúci spôsob riešenia situácie, ďalej perseveráciu, t.j. spätné premietanie si situácie, v ktorej osoba zažila stres. Je to citovo vyčerpávajúce a sťažuje východisko zo situácie. Rezignácia je stratégia, keď osoba zo subjektívne hodnoteného nedostatku možností zvládať záťaž, prežíva pocity bezmocnosti, beznádeje a vzdáva sa ďalšej snahy o zloženie stavu. Sebaobviňovanie vyjadruje sklon prisudzovať chyby vlastnému jednaniu v súvislosti so záťažou. Osoba si vyčíta svoju neschopnosť riešiť danú situáciu a prežíva sklúčenosť.

Starnutie je proces charakterizovaný involučnými zmenami v oblasti biologickej, psychickej, sociálnej a duchovnej. Individuálne rozdiely zmien sú zrejme najväčšie zo všetkých období biodromálneho vývinu človeka. Rozdiely v procese starnutia súvisia vo veľkej miere s fyzickou a psychickou aktivitou človeka, závisia od osobnosti každého seniora. Adaptácia vo vyššom veku je v psychológii pojmom kľúčovým, pretože sa zaoberá tým, ako sa človek vyrovnáva s rôznymi situáciami prichádzajúcimi jednak z vonkajšieho prostredia a vnútorného prostredia t.j. z jeho vlastných problémov. Adaptácia sa vzťahuje k plasticite ľudského konania a vo vyššom veku je práve preto kľúčovou. Podľa Balogovej (2005) pojem

adaptácia vyjadruje všeobecné prispôsobovanie sa vonkajšiemu prostrediu. Adjustácia predstavuje proces prispôsobovania sa sociálnym vzťahom a aspektom. Delí sa na aktívnu (jedinec si prispôsobuje prostredie, v ktorom žije) a pasívnu (jedinec sa prispôsobuje prostrediu, v ktorom žije). V procese starnutia je človek viac fixovaný na stereotypy, čo následne súvisí aj s adaptáciou a ťažším či pomalším prispôsobením sa na nové, náročné pre neho komplikované situácie. S pojmom tzv. vývinovej adaptácie sa stretávame najmä v gerontologickej literatúre. Súvisí s výskumami hovoriacimi, že na dĺžku života jedinca má zásadný vplyv genetický potenciál (výskumy preukazujú, že jedinci, ktorí sa dožívajú vysokého veku, majú tendenciu plodiť potomstvo, ktoré sa dožije veľa rokov). Avšak v súčasnosti sa aj v gerontológii zdá byť významným faktorom vplyv prostredia (napr. výživa) a pôsobenie celkového životného štýlu, ktorý sa stáva funkciou osobnostných premenných (emočné naladenie človeka – optimizmus vs. pesimizmus, kognitívny štýl, spôsob zvládania problémov a adaptácie na realitu) (Golecká, 2007).

## **METÓDY**

Cieľom práce bolo skúmať vzťah medzi vybranými osobnostnými charakteristikami modelu Big Five (extraverzia, neurotizmus) a stratégiami zvládania záťažových situácií u seniorov. Tento hlavný cieľ bol rozložený na dva čiastkové. Prvým bolo zistiť vzťah medzi extraverziou a pozitívnymi stratégiami zvládania u seniorov a druhý bol zameraný na skúmanie vzťahu medzi neurotizmom a negatívnymi stratégiami zvládania v starobe. Závislou premennou boli jednotlivé stratégie zvládania. V tomto type výskumu išlo o kritérium, ktoré sa mení pod vplyvom pôsobenia prediktorov, nezávislých premenných. Za hlavné prediktory boli považované osobnostné premenné modelu Big Five extraverzia a neurotizmus. Kontrolované premenné boli ostatné osobnostné charakteristiky modelu Big Five: otvorenosť voči skúsenosti, prívetivosť a svedomitosť. Kontrolovaný bol aj vplyv veku a rodu.

Výskumná vzorka pozostávala zo 68 seniorov. Z celkového počtu respondentov, ktorí sa podieľali na našom výskume bolo 25 mužov a 43 žien. Vekové rozpätie účastníkov výskumu sa v celom súbore pohybovalo v rozmedzí od 60 do 82 rokov, v priemere 68.93 rokov. Na získanie potrebných dát bola použitá kombinácia dvoch typov dotazníkov. Prvý bol dotazník na zisťovanie voľby zvládacích stratégií v záťažových situáciách (SVF 78). Druhým výskumným nástrojom, ktorý sme použili na meranie vybraných osobnostných charakteristík, bol NEO päťfaktorový osobnostný inventár (NEO-FFI). Súčasťou testovej batérie bol aj jednotný sociodemografický dotazník slúžiaci na zistenie doplnkových informácií o respondentoch.

## **VÝSLEDKY**

Pomocou viacnásobnej hierarchickej lineárnej regresie, konkrétne pomocou metódy stepwise, bola overovaná miera akou sa osobnostné faktory modelu Big Five (extraverzia, neurotizmus, otvorenosť voči skúsenosti, prívetivosť, svedomitosť) podieľali na vysvetľovaní voľby jednotlivých pozitívnych a negatívnych stratégií zvládania. Z množstva údajov uvádzame signifikantné výsledky, ktoré sú v diskusii interpretované.

**Tabuľka 1:** Regresný model pre extraverziu, neurotizmus a pozitívnu stratégiu zvládania – podhodnotenie ako kritérium (akceptované modely;  $p < .05$ )

Prediktor	R	R2-change	b	T	p
<b>Podhodnotenie (F total (2,65) = 46.662; p &lt; .000)</b>					
Extraverzia	.720	.518***	.794	5.022	.000
Neurotizmus	.768	.071**	-.480	-3.359	.001
(Constant)			1.310		

Poznámka: \*\* znamená  $p < .01$ ; \*\*\* znamená  $p < .001$ . Stratégia podhodnotenie, neurotizmus a extraverzia nadobúdajú hodnoty od 0 až 4, vysoká hodnota indikuje silnú mieru konštruktu a nízka hodnota slabú mieru konštruktu.

Z tabuľky 1 vyplýva, že v prípade frekvencie voľby pozitívnej stratégie podhodnotenie bolo zistené, že z testovaných prediktorov boli signifikantné dva – extraverzia a neurotizmus. Extraverzia vysvetlila 52% variancie a neurotizmus ďalších 7% variancie frekvencie voľby pozitívnej stratégie podhodnotenie. Čím viac dosahovali osoby vyššiu mieru extravenzie ( $b = .794$ ) a nižšiu mieru neurotizmu ( $b = -.480$ ), tým častejšie volili pozitívnu stratégiu podhodnotenie.

**Tabuľka 2:** Regresný model pre extraverziu, prívetivosť ako prediktory a pozitívnu stratégiu zvládania odklon ako kritérium (akceptované modely;  $p < .05$ )

Prediktor	R	R2-change	b	T	p
<b>Odklon (F total (2,65) =12.082; p &lt; .000)</b>					
Extraverzia	.466	.217**	.398	2.984	.004
Prívetivosť	.521	.054	.310	2189	.032
(Constant)			.908		

Poznámka: \*\* znamená  $p < .01$ . Stratégia odklon, extraverzia a prívetivosť nadobúdajú hodnoty od 0 až 4, vysoká hodnota indikuje silnú mieru konštruktu a nízka hodnota slabú mieru konštruktu.

Z tabuľky 2 vyplýva, že v prípade frekvencie voľby pozitívnej stratégie odklon bolo zistené, že z testovaných prediktorov boli signifikantné dva – extraverzia a prívetivosť. Extraverzia vysvetlila 22% variancie a prívetivosť ďalších 5% variancie frekvencie voľby pozitívnej stratégie odklon. Čím viac dosahovali osoby vyššiu mieru extravenzie ( $b = .398$ ) a prívetivosti ( $b = .310$ ), tým častejšie volili pozitívnu stratégiu odklon.

**Tabuľka 3:** Regresný model pre otvorenosť voči skúsenosti ako prediktor a pozitívnu stratégiu zvládania ako kritérium (akceptované modely;  $p < .05$ )

Prediktor	R	R2-change	b	T	P
<b>Kontrola situácie (F total (1,66) = 10.369; p &lt; .000)</b>					
Otvorenosť	.368	.136**	.662	3.220	.002
(Constant)			1.354		

Poznámka: \*\* znamená  $p < .01$ . Stratégia kontrola situácie a otvorenosť nadobúdajú hodnoty od 0 až 4, vysoká hodnota indikuje silnú mieru konštruktu a nízka hodnota slabú mieru konštruktu.

Z tabuľky 3 vyplýva, že v prípade frekvencie voľby pozitívnej stratégie kontrola situácie bolo zistené, že z testovaných prediktorov bol významný len jeden – otvorenosť voči skúsenosti, ktorý vysvetlil 14% variácie frekvencie voľby pozitívnej stratégie kontrola situácie. Čím viac dosahovali osoby vyššiu mieru otvorenosti voči skúsenosti ( $b = .662$ ), tým častejšie volili pozitívnu stratégiu kontrola situácie.

**Tabuľka 4:** Regresný model pre prívetivosť ako prediktor a pozitívnu stratégiu zvládania kontrola reakcií ako kritérium (akceptované modely;  $p < .05$ )

Prediktor	R	R2-change	b	T	P
<b>Kontrola reakcií (F total (1,61) ) = 8.371; p &lt; .000)</b>					
Prívetivosť	.335	.113**	.427	2.893	.005
(Constant)			1.515		

Poznámka: \*\* znamená  $p < .01$ . Stratégia kontrola reakcií a prívetivosť nadobúdajú hodnoty od 0 až 4, vysoká hodnota indikuje silnú mieru konštruktu a nízka hodnota slabú mieru konštruktu.

Z tabuľky 4 vyplýva, že v prípade frekvencie voľby pozitívnej stratégie kontrola reakcií bolo zistené, že z testovaných prediktorov bol významný len jeden – prívetivosť, ktorý vysvetlil 11% variácie frekvencie voľby pozitívnej stratégie kontrola reakcií. Čím viac dosahovali osoby vyššiu mieru prívetivosti ( $b = .427$ ), tým častejšie volili pozitívnu stratégiu kontrola reakcií.

**Tabuľka 5:** Regresný model pre neurotizmus ako prediktor a únikovú tendenciu ako kritérium (akceptované modely;  $p < .05$ )

Prediktor	R	R2-change	b	T	P
<b>Úniková tendencia (F total (1, 66) = 27.380; p &lt; .000)</b>					
Neurotizmus	.541	.293***	.616	5.233	.000
(Constant)			.755		

Poznámka: \*\* znamená  $p < .01$ . Stratégia kontrola reakcií a prívetivosť nadobúdajú hodnoty od 0 až 4, vysoká hodnota indikuje silnú mieru konštruktu a nízka hodnota slabú mieru konštruktu.

Z tabuľky 5 vyplýva, že v prípade frekvencie voľby negatívnej stratégie úniková tendencia sme zistili, že z testovaných prediktorov bol signifikantný len jeden – neurotizmus, ktorý vysvetlil 29% variancie frekvencie voľby negatívnej stratégie úniková tendencia. Čím viac dosahovali osoby vyššiu mieru neurotizmu ( $b = .616$ ), tým častejšie volili negatívnu stratégiu úniková tendencia.

**Tabuľka 6:** Regresný model pre neurotizmus a svedomitosť ako prediktory a negatívnu stratégiu zvládania rezignácia ako kritérium (akceptované modely;  $p < .05$ )

Prediktor	R	R2-change	b	T	P
<b>Rezignácia (F total (1, 66) = 66.039; p &lt; .000)</b>					
Neuroticizmus	.707	.500***	.846	8.126	.000
(Constant)			-.097		

Poznámka: \*\* znamená  $p < .01$ . Stratégia kontrola reakcií a prívetivosť nadobúdajú hodnoty od 0 až 4, vysoká hodnota indikuje silnú mieru konštruktu a nízka hodnota slabú mieru konštruktu.

Z tabuľky 6 vyplýva, že v prípade frekvencie voľby negatívnej stratégie rezignácia sme zistili, že z testovaných prediktorov boli signifikantný len jeden – neurotizmus, ktorý vysvetlil 50% variancie frekvencie voľby negatívnej stratégie rezignácia. Čím viac dosahovali osoby vyššiu mieru neurotizmu ( $b = .846$ ), tým častejšie volili negatívnu stratégiu rezignácia.

**Tabuľka 7:** Regresný model pre neurotizmus, svedomitosť ako prediktory a negatívnu stratégiu zvládania perseverácia ako kritérium (akceptované modely;  $p < .05$ )

Prediktor	R	R2-change	b	T	P
<b>Perseverácia (F total (2,65) =55.615; p &lt; .000)</b>					
Neurotizmus	.731	.534***	1.610	10.261	.000
Svedomitosť	.794	.097***	.684	4.139	.000
(Constant)			-2.638		

Poznámka: \*\*\* znamená  $p < .001$ . Stratégia perseverácia, neurotizmus a svedomitosť nadobúdajú hodnoty od 0 až 4, vysoká hodnota indikuje silnú mieru konštruktu a nízka hodnota slabú mieru konštruktu.

Z tabuľky 7 vyplýva, že v prípade frekvencie voľby negatívnej stratégie perseverácia sme zistili, že z testovaných prediktorov boli signifikantné dva – neurotizmus a svedomitosť. Neurotizmus vysvetlil 53% variancie a svedomitosť ďalších 10% variancie frekvencie voľby negatívnej stratégie perseverácia. Čím viac dosahovali osoby vyššiu mieru neurotizmu ( $b = 1.610$ ) a svedomitosti ( $b = .684$ ), tým častejšie volili negatívnu stratégiu perseverácia.

**Tabuľka 8:** Regresný model pre neurotizmus a negatívnu stratégiu zvládania sebaobviňovanie ako kritérium (akceptované modely;  $p < .05$ )

Prediktor	R	R2-change	b	T	P
<b>Sebaobviňovanie (F total (1,6) = 24.117; p &lt; .000)</b>					
Neurotizmus	.517	.268***	.695	4.911	.000
(Constant)			.266		

Poznámka: \*\*\* znamená  $p < .001$ . Stratégia perseverácia, neurotizmus a svedomitosť nadobúdajú hodnoty od 0 až 4, vysoká hodnota indikuje silnú mieru konštruktu a nízka hodnota slabú mieru konštruktu.

Z tabuľky 8 vyplýva, že v prípade frekvencie voľby negatívnej stratégie sebaobviňovanie sme zistili, že z testovaných prediktorov bol signifikantný len jeden – neurotizmus, ktorý vysvetlil 29% variancie frekvencie voľby negatívnej stratégie sebaobviňovanie. Čím viac dosahovali osoby vyššiu mieru neurotizmu ( $b = .695$ ), tým častejšie volili negatívnu stratégiu sebaobviňovanie.

## DISKUSIA

Extraverzia ako prediktor sa preukázala ako štatisticky významná vo vzťahu k podhodnoteniu ako pozitívnej stratégii zvládania a taktiež k odklonu. Pozitívna stratégia zvládania - kontrola situácie súvisela s otvorenosťou ako prediktorom a kontrola reakcií s prívetivosťou. Neurotizmus súvisel s negatívnymi stratégiami zvládania a to s únikovou tendenciou, rezignáciou, perseveráciou a sebaobviňovaním. S negatívnou stratégiou perseverácia súvisel ešte prediktor svedomitosť. V rámci premennej neurotizmus bolo zistené, že čím viac dosahovali seniori vyššiu mieru neurotizmu, tým častejšie využívali negatívne stratégie na zvládanie náročných situácií. K podobným výsledkom ako v tomto výskume sa dopracovali autori McCrae a Costa (1986), ktorí potvrdili vplyv neurotizmu na voľbu negatívnych stratégií. V ich výskume sa spomedzi negatívnych stratégií prejavila najmä úniková tendencia, ktorá bola častejšie využívaná v prípade, ak mala osoba vyššiu mieru neurotizmu. Ďalšími priekopníkmi v oblasti zameranej na analýzu vzťahu medzi osobnosťou a zvládacími stratégiami, ktorých výsledky sa stotožňujú so závermi tohto výskumu boli David a Suls (1999). Podľa týchto autorov neurotizmus úzko súvisí s hľadaním sociálnej opory i so stratégiou odklonu a ľudia s vyšším neurotizmom nevyužívajú priame akcie na odvrátenie momentálneho nepriaznivého stavu. Podobné je aj zistenie Blogera a Zuckermana (1995), ktorí obohatili túto oblasť o poznatok, že osoby, ktoré dosahujú vyššiu mieru neurotizmu sa častejšie vystavujú záťažovým situáciám, ale nie sú schopné na ne reagovať aktívne a volia skôr vyhýbavé taktiky. Kokkonen a Pulkkinen (2001) taktiež zistili, že neurotizmus viedol k vyššej emočnej ambivalencii a nerozhodnosti. Tieto negatívne stratégie zvládania spôsobili, že osoby rezignovali na riešenie práve prebiehajúcej záťaže alebo sa jej v myšlienkach nevedeli zbaviť a prehrávali si ju neustále dokola. Neurotizmus potvrdzuje svoj vplyv pri negatívnych stratégiách zvládania záťaže. Ľudia s vysokým skóre

neurotizmu volia únikové, vyhýbavé tendencie pri riešení problémov a záťaž nie sú schopní zvládať aktívne.

V tomto výskume sa extravergia preukázala ako štatisticky významná vo vzťahu k podhodnoteniu ako pozitívnej stratégie zvládania a taktiež k odklonu. Okrem toho bol spozorovaný aj vplyv iných osobnostných premenných (prívetivosť a otvorenosť voči skúsenostiam). Na základe výsledkov je možné súhlasiť so zisteniami, ku ktorým dospeli autori Roesch, Weeh a Vaughn (2007). Spomínaní autori hodnotili vzťahy medzi osobnostnými charakteristikami modelu Big Five a zvládacími štýlmi na interkultúrnej úrovni. Záverom tejto štúdie bolo, že pri voľbe pozitívnych a na problém orientovaných stratégií nezohrávala najdôležitejšiu úlohu len extravergia. Popri nej sa vplyvné preukázali aj iné osobnostné charakteristiky ako svedomitosť a otvorenosť voči skúsenosti (Roesch, Weeh, Vaughn, 2007).

Obmedzením výskumu môže byť nenáhodný, príležitostný výber vzorky, takže výsledky nemôžu byť zovšeobecnené na celú populáciu seniorov. Ďalším obmedzením môže byť dlhá testová batéria, ktorá mohla spôsobiť únavu a následné chyby z nepozornosti u seniorov a nerovnaké testové podmienky, keďže niektorí vyplňali dotazníky doma, iní v inštitucionalizovaných zariadeniach. Sme presvedčení, že napriek uvedeným obmedzeniam je výskum o stratégiách zvládania krízových situácií v seniorskom veku prínosný.

## ZÁVER

Medzi vybranými osobnostnými charakteristikami modelu Big Five (extravergia, neurotizmus) a stratégiami zvládania v starobe sa preukázal významný vzťah v prípade extravergie s podhodnotením a odklonom ako pozitívnymi stratégiami zvládania. Otvorenosť súvisela s kontrolou situácie a prívetivosť s kontrolou reakcií. Prediktor neurotizmus súvisel s únikovými tendenciami, perseveráciou, sebaobviňovaním a rezignáciou. Seniori s vyššou mierou neurotizmu používali na zvládanie záťažových situácií častejšie negatívne copingové stratégie ako seniori s nižšou mierou neurotizmu. V preferencii pozitívnych stratégií pri vyrovnávaní sa s krízovými udalosťami vstupovali do hry aj ostatné osobnostné charakteristiky modelu Big Five, najmä prívetivosť a otvorenosť voči skúsenostiam.

## LITERATÚRA

- BALOGOVIÁ, B. (2005): *Seniori*. Prešov: Akcent print.
- BLOGER, N., ZUCKERMAN, A. (1995): A framework for studying personality in the stress process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69 (5) 890 – 902.
- BRATSKÁ, M. (2001): *Zisky a straty v záťažových situáciách alebo príprava na život*. Bratislava: Práca.
- ČÁP, J., MAREŠ, J. (2001): *Psychologie pro učitele*. Praha: Portál.
- DAVID, J. P., SULS, J. (1999): Coping efforts in daily life: Role of big five traits and problem appraisals. *Journal of Personality*, 67 (2), 265 – 294.
- GOLECKÁ, L. (2007): *Akomodačná flexibilita vo zvládaní involučných zmien: Tri sondy*. Dizertačná práca. Bratislava: Ústav experimentálnej psychológie. Slovenská akadémia vied.

- GRAHEK, M. (2007): Personality and Rater Leniency: Comparison of Broad and Narrow Measures of Conscientiousness and Agreeableness. (Master dissertation. University of North Texas 2007). Dissertation Abstracts International. (UMI Number: 1446591) [electronic version].
- JANKE, W., ERDMANOVÁ, G. (2003): *Strategie zvládaní stresu*. Praha: Testcentrum.
- KOKKONEN, M., PULKKINEN, L. (2001): Extraversion and neuroticism as antecedents of emotion regulation and dysregulation in adulthood. *European Journal of Personality*, 15 (6), 407 – 424.
- KŘIVOHLAVÝ, J. (1994): *Jak zvládat stres*. Praha: Grada Avicenum.
- McCRAE, R. R., COSTA, P. T. (1986): Personality, coping, and coping effectiveness in an adult sample. *Journal of Personality*, 54 (2), 385 – 404.
- ROESCH, S. C., WEE, C., VAUGHN, A. A. (2007): Relations between the Big Five personality traits and dispositional coping in Korean Americans: Acculturation as a moderating factor. *International Journal of Psychology*, 41 (2), 85 – 96.
- RUISEL, I., HALAMA, P. (2007): *NEO pětifaktorový osobnostný inventár*. Praha: Testcentrum.
- VÁGNEROVÁ, M. (2010): *Psychologie osobnosti*. Univerzita Karlova v Praze: Nakladatelství Karolinum.

*Príspevok vznikol s podporou projektu VEGA č. 1/0124/12 „Životné perspektívy, zmysel života, spokojnosť, sociálna saturácia seniorov žijúcich na Slovensku a v zahraničí“.*



# HODNOTOVÝ ASPEKT INFORMÁCIÍ V ORGANIZÁЦИИ VEREJNEJ SPRÁVY

**Simona Petrániková**

Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy, Katedra ekonomiky a riadenia verejnej správy, simona.petranikova@gmail.com

## ***The value aspect of information in organization of public administration***

*Current modern society is full of the different kind of the information and it changes very fast by influence of new information. Thus it is necessary to evaluate the information by proper way. To distinguish the quality of the information and especially its value is very important for the management. All managers of the private and public sector have to be able to handle huge amount of the different information, process them, interpret them and they have to be able to make the right decision based on the information. The aim of this work is to show the importance of the information and their value for the mayor of Skaros city. The work is focused on the explanation of the basic terms such as: information, value, manager needs of information in the theoretical part. The processed results based on Parets (ABC) analysis for the conditions of Skaros city are introduced in the practical part of the work. It follows from obtained results that the information with a high quality are available for the mayor of Skaros city.*

*Key words: information, mayor, municipality Skároš, value aspect*

## **ÚVOD**

Informácie predstavujú neoddeliteľnú súčasť života spoločnosti. Stali sa jedným z kľúčových vstupov do transformačného procesu a pre niektorých majú nevyčísliteľnú hodnotu. Svoj obrovský význam našli aj v oblasti manažmentu. V súkromnom sektore úspešne fungujúce spoločnosti kladú veľký dôraz na schopnosti svojich manažérov zorientovať sa v množstve informácií, čo najúčinnnejšie ich spracovať, interpretovať a na ich základe prijať správne rozhodnutia. Tieto schopnosti sú rovnako dominantné aj u manažérov verejného sektora. V obci je takýmto manažérom starosta.

Starosta ako volený zástupca denno-denne vykonáva množstvo manažérskych rozhodnutí v prospech obyvateľov obce. Základom efektívnosti jeho rozhodnutí sú kvalitné, presné, včasné a ľahko dostupné informácie. Z toho dôvodu súčasní starostovia siahajú po mnohých nástrojoch získavania potrebných informácií. V súčasnosti už aj na úrovni samosprávy sa postupne zavádzajú modernizované informačné a komunikačné technológie, využívajú sa softvérové programy uchovávané množstvo potrebných informácií. Informačné zdroje majú teda nezastupiteľné miesto v práci starostu, kvalitatívne ovplyvňujú jeho rozhodnutia, sú dôležitým nástrojom riadenia. Z toho dôvodu je potrebné tieto zdroje neustále zdokonaľovať, rozvíjať a selektovať, aby výsledkom ich využívania boli pokrok a rozvoj obce a spokojnosť zo strany obyvateľov. Cieľom príspevku je na základe vykonanej Paretovej

(ABC) analýzy poukázat na kvalitu informácií, ktoré má k dispozícii starosta obce Skároš pre potreby svojho rozhodovania.

## TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

Ústredným pojmom príspevku je pojem informácia. Práve tento pojem zaznamenáva od 40. rokov dvadsiatych rokov vysokú frekvenciu používania. Ako uvádza Smetáček (1993, s. 13) odborná literatúra uvádza rôzne vymedzenia tohto pojmu, ani jedna však úplne nevystihuje jeho zložitosť. Informácia predstavuje nielen vedecký, ale aj spoločenský problém a jej význam narastá ako v teórii, tak aj v spoločenskej praxi. Vo všeobecnosti sa pod pojmom informácia dá rozumieť údaj, ktorý umožňuje komplexne spoznávať tie javy a udalosti, ktoré bezprostredne vznikli, prebiehajú alebo v budúcnosti nastanú (Kačír, 1989, s. 203). Informácie sú teda údaje potrebné pre špecifické ciele. Môžu byť zložené len z jedného údaja, no spravidla obsahujú viac dát (Ivanička, 1992, s.5).

V oblasti verejnej správy má informácia v zásade rovnaký význam ako v rovine všeobecného chápania. Rozhodujúce vo verejnom sektore je ale to, odkiaľ informácia prichádza a podľa toho sa vymedzuje aj jej význam. Verejná správa pracuje v značnej miere s informáciami obsiahnutými v právnych predpisoch, kde je ju potrebné chápať v špeciálnom význame, a kde nepostačuje význam pri bežnom používaní jazyka. Ďalším špecifikom vnímania tohto pojmu je aj to, čo všetko sa dá za informáciu považovať. Ako vymedzuje zákon NR SR č. 211/2000 Z.z. o slobodnom prístupe k informáciám v znení neskorších predpisov, za informáciu je potrebné považovať aj dokumenty (rozhodnutia, zmluvy) a záznamy (zvukové, obrazové), pričom samotný zákon pojem informácia nedefinuje (Wilfling, 2012, s. 18 – 20).

Okrem pochopenia významu pojmu informácia je potrebné poznať aj jej hodnotový aspekt. Jedným zo základných ukazovateľov úspechu a efektívnosti každého manažéra sú kvalitné informácie. To znamená, že manažér sa pri svojej činnosti musí zameriavať primárne na tie informácie, ktoré majú pre neho, z pohľadu riadenia, významnú hodnotu. English definuje kvalitu informácie ako dôsledné stretávanie sa vedomostí pracovníka a očakávaní konečného spotrebiteľa, ktoré im umožňujú dosahovať ich ciele práve vďaka využívaniu kvalitných informácií (English, 2005). Práve tu sa prejavuje schopnosť manažéra vedieť spojiť svoje vedomosti, zručnosti s relevantnými, vhodnými a časovo dostupnými informáciami, aby vedel uspokojiť očakávania a potreby spotrebiteľa. Zároveň je kvalita informácie determinovaná tým ako dokáže riadiace činnosti a ich vykonávateľov motivovať k prijímaniu efektívnych a účinných rozhodnutí (Gupta, 2011, s. 11).

Na prijatie kvalitného rozhodnutia a odstránenie nákladov, ktoré vznikajú pri spracovávaní informácií, je dôležité skúmať informačné potreby manažérov. Ako v iných organizáciách, aj v samospráve, je základom dobrého riadenia schopnosť starostu vedieť naformulovať svoje požiadavky na informácie a dostupné informácie vedieť analyzovať, triediť a efektívne využívať. Zároveň podmienkou prijatia správneho rozhodnutia sú pravdivé a aktuálne informácie. V súčasnosti „manažéri obcí“ na uspokojovanie informačných potrieb využívajú širokú škálu nástrojov. Medzi ne sa dajú zahrnúť informačné systémy miest a obcí, marketingové informačné systémy, marketingové spravodajstvo, marketingový výskum, ktoré generujú obrovské množstvo informácií. Zmyslom týchto nástrojov je aby takto získané

informácie podporovali informačnú činnosť samosprávy ako úradu, zlepšili komunikáciu s občanmi a celkovú informačnú komunikáciu samosprávy v rámci Európskej únie (Horváthová, 2012, s. 78 – 79). Uvedený teoretický základ poukazuje na to, že informácie majú nezastupiteľné miesto pri plnení úloh každého manažéra. Každý manažér však musí byť schopný naformulovať svoje informačné potreby, aby pre svoje rozhodovanie získaval tie najkvalitnejšie informácie. Kvalitu je následne možné skúmať prostredníctvom vhodných a finančne nenáročných metód.

## **METÓDA**

Popri základným metódam analýzy, syntézy, komparácie bola na zistenie hodnotového aspektu informácií v obci Skároš využitá Paretová (ABC) analýza a analýza dokumentov. Metóda analýzy dokumentov bola uplatnená najmä pri zisťovaní aktuálneho stavu v hodnotovom aspekte informácií. Zisťovalo sa ňou aké informácie sú obsiahnuté vo verejných dokumentoch a písomnostiach, ktoré sú podstatné pri rozhodovaní starostu obce.

Analýza ABC slúži na kategorizáciu informácií podľa dôležitosti. Kategória A obsahovala informácie s najvyššou kvalitou, v kategórii B boli informácie so strednou úrovňou kvality a C obsahovala informácie najmenej kvalitné, resp. dôležité.

Získané informácie boli v prvej fáze výskumu rozdelené do dvoch veľkých skupín. Prvú skupinu predstavovali informácie z externého prostredia, kam boli zaradené kategórie Legislatíva, Obyvatelia a občianske iniciatívy, Podnikatelia a účastníci verejných obstaraní. Druhá skupina informácií bola z interného prostredia a sem boli zaradené kategórie Evidencia, Obecné zastupiteľstvo a komisie pri obecnom zastupiteľstve, Hlavný kontrolór obce, Základná škola a Materská škola, Hasičský zbor. Takto rozdelené informácie boli následne zatriedované do príslušnej kategórie A, B alebo C podľa ich dôležitosti. Na určenie stupňa dôležitosti boli jednotlivým informáciám pridelené váhy významnosti (Tab.1). Následne bola zostavená pre každú kategóriu informácií Lorenzova krivka, ktorá sa najčastejšie využíva na interpretáciu výsledkov ABC analýzy. Lorenzova krivka sa zobrazuje obrátene a vyjadruje, ktoré informácie najviac prispievajú ku kvalitnému rozhodovaniu starostu a ktorým by mal venovať najväčšiu pozornosť.

### **Tabuľka 1: Rozpätie váh**

<b>Kategória</b>	<b>Váha</b>
<b>A</b>	7 – 10
<b>B</b>	4 – 6
<b>C</b>	0 – 5

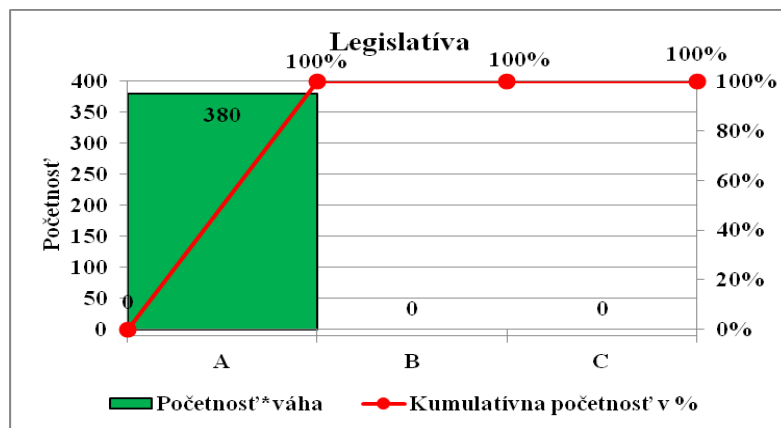
Poznámka: 10 – najdôležitejšia, 0 – najmenej dôležitá

Zdroj: Vlastné spracovanie

## **VÝSLEDKY**

Cieľom výskumu bolo zistiť, ktorá kategória informácií prináša starosti obce Skároš pri jeho rozhodovacej činnosti najvyššiu kvalitu.

Výsledkom Paretovej (ABC) analýzy v rámci skupiny informácií z externého prostredia za najkvalitnejšie informácie je možné považovať informácie v kategórii Legislatíva. Všetky druhy informácií boli v tomto prípade zaradené do kategórie A. Do tejto kategórie spadali všetky právne predpisy, ktorými sa starosta obce Skároš musí riadiť pri výkone svojej funkcie. Kategória B, C v tomto prípade neobsahovala žiadne informácie, nakoľko v tomto prípade nie je možné rozlišovať medzi viac a menej dôležitými informáciami. Výsledkom týchto zistení bolo zostavenie Lorenzovej krivky (Obr. 1).



Zdroj: Vlastné spracovanie

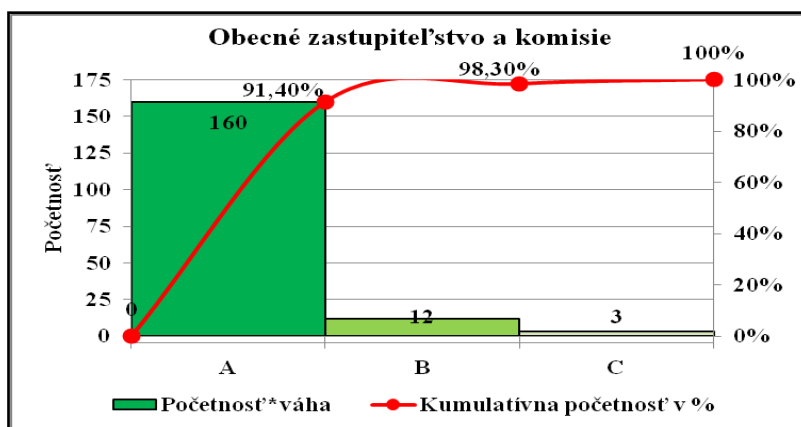
**Obrázok 1:** Lorenzova krivka podskupiny Legislatíva zohľadňujúca váhu

Obr. 1 znázorňuje, že po pridelení váhy jednotlivým kategóriám, najviac informácií je zastúpených v kategórii A. Využívanie týchto informácií predstavuje až 100% hodnotu (kvalitu) pre rozhodovanie starostu obce Skároš. Ako bolo vyššie spomenuté, legislatíva predstavuje najvýznamnejší zdroj informácií z externého prostredia. Je to ale zároveň oblasť, ktorá podlieha najčastejším zmenám a vzdelávanie v tejto oblasti stojí nemalé finančné prostriedky. Nakoľko, sa ale starosta legislatívou musí riadiť pri každej svojej činnosti, je dôležité poznať kvalitu tohto informačného zdroja.

Za najkvalitnejšie informácie v rámci interného prostredia je možné považovať informácie v kategórii Obecné zastupiteľstvo a Hlavný kontrolór obce. Obecné zastupiteľstvo a komisie starostovi na 98,3 % poskytujú informácie spadajúce medzi tie dôležité a teda do kategórie A a B (Obr. 2).

Z obrázku 2 vyplýva, že starostovi na prijatie kvalitného a efektívneho rozhodnutia postačuje využiť informácie obsiahnuté v kategórii A, B čím dosiahne 98,3 %-tnú úroveň kvality. Uvedené percento predstavuje kumulovaný súčet percent kategórie A a B, pričom až 91,4 % z 98,3 % spadá práve do A, v ktorej bola informáciám pridelená váha 10, teda najvyššia možná. V kategórii B ide 6,9 % a kategórii C zodpovedá 1,7 %, čo môže byť zanedbateľné z pohľadu starostu.

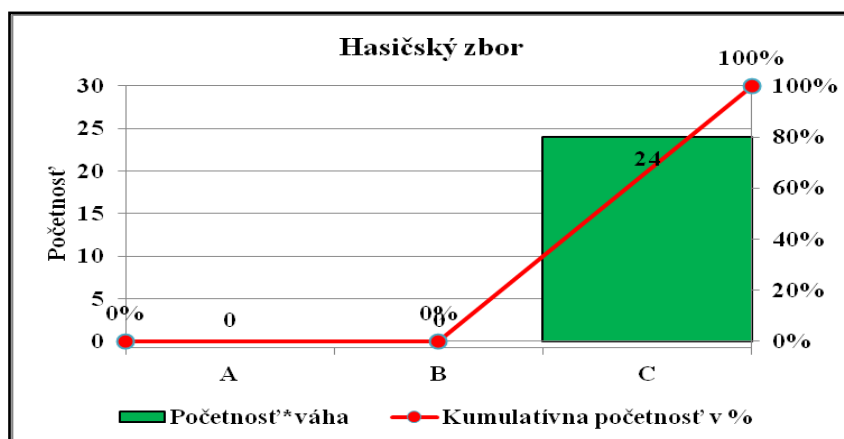
Za najmenej dôležité informácie, ako ukázala Paretova analýza, je možné považovať tie, ktoré poskytuje hasičský zbor obce Skároš. V prípade hasičského zboru ide o špecifickú situáciu. Ako vyplýva z obrázku 3, v tomto prípade absentujú informácie kategórie A, B. Príčinou je skutočnosť, že ide len o dobrovoľný orgán, ktorý voči obci nemá takmer žiadne



Zdroj: Vlastné spracovanie

**Obrázok 2:** Lorenzova krivka podskupiny Obecné zastupiteľstvo a komisie zohľadňujúca váhu

povinnosti a teda ani starosta si príliš nezakladá na informáciách ním poskytovanými. Všetky informácie spadajú do kategórie C, kde teda predstavujú 100%. Ide o obdobný prípad ako podskupina Legislatíva, ale s tým rozdielom, že tá je kľúčovým, resp. východiskovým informačným zdrojom starostu obce Skároš.



Zdroj: Vlastné spracovanie

**Obrázok 3:** Lorenzova krivka podskupiny Hasičský zbor zohľadňujúca váhu

## ZÁVER

Príspevok sa v celom svojom obsahu venoval vymedzeniu pojmu informácia a zisteniu jej hodnotového aspektu z hľadiska rozhodovania starostu obce Skároš. Na zistenie uvedeného hodnotového aspektu informácií bola ako výskumná metóda zvolená Paretova (ABC) analýza a analýza dokumentov. Výsledkom analýz je zistenie, že v obci Skároš prevažujú informácie, ktoré majú vysokú hodnotu z pohľadu rozhodovania starostu obce.

Pokiaľ by starosta využíval len informácie z externého prostredia, so 100% istotou sa môže spoľahnúť na tie z oblasti legislatívy. Práve táto kategória sa ukázala ako najkvalitnejší zdroj informácií. Naopak, ak by siahol po interných zdrojoch, vysoko kvalitnými

informáciami sú tie, ktoré sú obsiahnuté vo všeobecne záväzných nariadeniach, uzneseniach a vlastných právnych predpisoch obce. Rovnako správy a zistenia hlavného kontrolóra, pretože všetky tieto informácie sú smerodajné v riadení obce. Dôkazom týchto tvrdení, je rovnako ako v prípade legislatívy, 100% kvalita v tejto kategórii informácií.

Informácie, ako neodmysliteľná súčasť dnešnej informačnej spoločnosti, sú dôležitým nástrojom riadenia súkromného aj verejného sektora. Z toho dôvodu je potrebné bližšie skúmať ich význam a kvalitu.

## LITERATÚRA

- ENGLISH, L. P. (2005): Information Quality: Critical Ingredient for National Security. *Journal of Database Management* 16, 1, 18-32.
- GUPTA H. (2011): *Management information system (An Insight)*. Vydanie 1. New Delhi: INTERNATIONAL BOOKHOUSE PVT.LTD, 2011. s 421. ISBN 978-93-81335-05-5.
- HORVÁTHOVÁ, M. (2012): *Marketing miest a obcí*. Košice: METROPOLA TRADE s.r.o., 2012. s 207. ISBN 978-80-971115-1-9.
- IVANIČKA, K. (1990): *Manažérske informačné systémy*, Bratislava: Edičné stredisko STU v Bratislave, 1990. Skriptá. s 168. ISBN 80-227-0471-7.
- KAČÍR, K. (1989): *Informácie v činnosti manažéra*, Bratislava: ALFA, 1989. s 203. ISBN 80-05-00659-4.
- SMETÁČEK, V. (1993): *Informace o informacích*, Praha: Grada, 1993, s 152. ISBN 80-85623-22-6.
- WILFLING, P. (2012): *Zákon o slobodnom prístupe k informáciám, Komentár, Problémy z praxe, Rozhodnutia súdov*, Pezinok: VIA IURIS, 2012. s 296. ISBN 978-80-970686-4-6.
- ZÁKON NR SR č. 211/2000 Z. z. o slobodnom prístupe k informáciám v znení neskorších predpisov.

# VEREJNÁ SPRÁVA A BÝVANIE SOCIÁLNE ODKÁZANÝCH OBČANOV

Viera Petrášová

Slovenská poľnohospodárska univerzita Nitra, Fakulta európskych štúdií a regionálneho rozvoja, Katedra regionalistiky a rozvoja vidieka, viera.petrasova@uniag.sk

## ***Public administration and living socially disadvantaged citizens***

*Slovak Republic is bound by international legislation to ensure citizens' right to living. This paper describes the development and current situation in supporting and responsibilities of government in housing socially disadvantaged citizens. Living citizens 'concerns several policy areas at different levels of government. The aim of this paper is to identify opportunities and barriers to the provision of housing for socially deprived citizens of public administration at present and propose new tools of government of the Slovak Republic to increase opportunities for social housing. The work is based on the analysis of the socio-economic situation of selected regions and analyses the attitudes of actors' regional policy to social housing. The contribution proposes new possibilities to secure housing for socially deprived citizens by level of management in public administration.*

*Key words: Social housing, public administration, socially disadvantaged citizens*

## ÚVOD

Po páde socialistického režimu, od roku 1990 sa bytová výstavba na Slovensku transformovala z pridelového systému na trhový, ktorý vychádza z toho, že byty sú tovarom a kupujú sa na základe cien podľa ponuky a dopytu. Po tomto období počet dokončených bytov prudko poklesol a na druhej strane vďaka redukcii subvencií na bývanie ako aj na všeobecnú dereguláciu výstavby bytového fondu, ceny za bývanie stúpili. Pôsobením týchto faktorov sa bývanie vo všeobecnosti stáva z finančného hľadiska pre časť populácie nedostupnejšie. Nie všetky skupiny obyvateľov na Slovensku boli a stále sú schopné zabezpečiť si bývanie vlastným pričinením. Preto treba riešiť problém, akým spôsobom pristupovať k riešeniu bývania tých skupín obyvateľov, ktoré si z rôznych dôvodov nedokážu zabezpečiť vlastné bývanie.

História zabezpečenia sociálneho bývania štátom vznikla na našom území začiatkom 20. storočia. Pred rokom 1914 sociálne bývanie začali zabezpečovať v mnohých európskych krajinách predovšetkým ako formu dobrovoľníckej, filantropickej aktivity cielenú na pomoc najmenej zarábajúcim skupinám obyvateľstva. V období hneď po roku 1918 sa sociálna pomoc v európskych krajinách presadila aj na úrovni štátu vo forme aj sociálneho bývania povojnovým chudobným obyvateľom. V rokoch 1920 až do roku 1939 kvôli sociálnemu zmieru sa pomoc formou sociálneho bývania zachovala. Po roku 1945 až do roku 1970, obdobie povojnovej rekonštrukcie, nastal zlatý vek pre sociálne bývanie v krajinách západnej Európy, kedy už aj úroveň sociálneho bývania dosiahla vyššiu kvalitu. V týchto krajinách sa zachovalo sociálne bývanie doteraz a možnosť využiť takúto podporu závisí najmä od príjmu

rodiny či jednotlivca. V krajinách východnej Európy po roku 1945 sa bývaním riešil plánovitý rozvoj spoločnosti podľa územných potrieb pre priemysel alebo poľnohospodárstvo. V týchto krajinách nemal trh vplyv na úroveň a kvalitu bývania.

Podpora bývania v súčasnom období je uvádzaná v medzinárodných deklaráciách a dokumentoch, ktoré hovoria o podpore všetkých politík bývania pre znevýhodnené skupiny a o primeranom a cenovo dostupnom bývaní, ako aj o celkovom zlepšovaní prístupu k bývaniu. Pri jeho poskytovaní je preto nutné dodržiavať zásadu sociálneho mixu, zamedziť potenciálnej etnickej segregácii a deprivácii pri jeho nadobúdaní, dodržiavať antidiskriminačný zákon pri prístupe k bývaniu a podporovať také politiky bývania, ktoré redukujú riziká reprodukcie sociálneho vylúčenia na minimum (Fico, 2011).

Na európskej úrovni neexistuje žiadna jednotná definícia sociálneho bývania – niektoré krajiny definíciu sociálneho bývania doteraz nemajú. Podobne je to aj s rozdielnosťou v definovaní cieľových skupín, na ktoré je toto bývanie zamerané (napriek mnohým podobnostiam). V súvislosti s podporou sociálnemu bývaniu sa za všeobecný trend v EÚ považuje podpora „dopytu“ pred podporou „ponuky“, čo znamená napríklad cielenejšiu podporu formou príspevkov na bývanie pred plošnými finančnými podporami sociálneho bývania (Fico, 2011).

## **METÓDA**

Metodický postup môžeme zhrnúť do týchto etáp:

- zhromaždenie knižných, časopiseckých a publikovaných zdrojov v SR a v zahraničí, výskumných správ, príslušných legislatívnych usmernení,
- štúdium získaných zdrojov o sociálnom bývaní,
- analytické a syntetické práce na vypracovaní analýzy súčasnej situácie a návrhu opatrení na zlepšenie sociálnej situácie v bývaní obyvateľov znevýhodnených skupín SR.

V rámci výskumu sme spracovali sekundárne zdroje informácií zo Štatistického úradu SR a príslušných ministerstiev SR.

## **VÝSLEDKY**

### **Sociálne bývanie v SR**

V oblasti rozvoja bývania pôsobia subjekty občan, štát, obce, vyššie územné celky a súkromný sektor previazane, každý so svojou špecifickou pôsobnosťou. Primárnu zodpovednosť a starostlivosť za obstaranie vlastného bývania v sociálne a ekologicky orientovanej trhovej ekonomike nesie občan, ktorý je aj užívateľom bytového fondu. Tento problém si riešia u nás aj marginalizované skupiny obyvateľstva.

Pôsobnosť štátu v SR je zameraná najmä na koordináciu podporných opatrení zo strany štátu a zdokonaľovanie nástrojov podpory rozvoja bývania, ako aj transformáciu legislatívneho rámca v podmienkach trhovej ekonomiky. K úlohám štátu patrí okrem legislatívneho rámca aj vyčleňovanie zodpovedajúceho objemu finančných prostriedkov na rozvoj bývania v štátnom rozpočte. Zámery koncepcie sa preto pravidelne premietajú aj do



požiadaviek na zabezpečenie finančných zdrojov zo strany štátneho rozpočtu na ďalšie obdobie (KOL, 2012).

K úlohám štátu patrí najmä:

- podporovať rozvoj bývania vo vzťahu k hospodárskej, sociálnej a environmentálnej politike štátu ako jednu z priorít v štátnych stratégiách a koncepciách;
- vypracovávať koncepciu štátnej bytovej politiky;
- vyčleňovať objem finančných prostriedkov na rozvoj bývania, zodpovedajúci možnostiam štátneho rozpočtu v jednotlivých rokoch (podieľať sa na financovaní výstavby bytov vo verejnom nájomnom bytovom sektore, odstraňovaní systémových porúch bytových domov, revitalizácie mestských častí a technickej infraštruktúry podmieňujúcej výstavbu a užívanie nových bytov);
- vytvárať systém ekonomických nástrojov v oblasti dotačnej, úverovej a daňovej politiky, ktorý zabezpečí realizovanie zámerov koncepcie štátnej bytovej politiky;
- vytvárať právne prostredie stimulujúce rozvoj bývania a zabezpečovať úpravy tých právnych predpisov, ktoré pôsobia nesystémovo a vytvárajú bariéry pri rozvoji bývania;
- vytvárať vhodné podmienky pre účasť súkromného sektora a bankovníctva na všetkých aktivitách súvisiacich s rozvojom bývania a pre fungovanie kapitálového trhu.

Pôsobnosť obcí je v koncepcii smerovaná najmä na vytváranie priestorových podmienok pre rozvoj bývania v rámci územného rozvoja sídiel. V zmysle platného legislatívneho rámca obstarávajú obce okrem iného koncepciu rozvoja jednotlivých oblastí života obce, spolupôsobia pri utváraní vhodných podmienok na bývanie v obci a obstarávajú a schvaľujú programy rozvoja bývania obce. S uvedenou pôsobnosťou obcí súvisí aj koordinácia a zabezpečovanie pozemkov a výstavba technickej vybavenosti pre výstavbu bytov a skvalitňovanie hospodárenia s obecným bytovým fondom (KOL, 2012).

Zo strany obcí treba najmä:

- zabezpečovať obstarávanie, schvaľovanie a aktualizovanie územnoplánovacej dokumentácie obcí a zón;
- spracovávať programy rozvoja bývania obce vrátane programov obnovy bytového fondu;
- koordinovať s účastníkmi procesu rozvoja bývania zabezpečovanie pozemkov a výstavbu technickej infraštruktúry pre výstavbu bytov;
- vytvárať podmienky pre obnovu bytového fondu a revitalizáciu obytných zón;
- skvalitňovať správu a hospodárenie s obecným bytovým fondom;
- vybudovať na obecných (mestských) úradoch najmä väčších miest odborné útvary, ktoré budú mať vo svojej pôsobnosti starostlivosť o rozvoj bývania a poskytovanie informácií a metodickej pomoci týkajúcej sa hospodárenia s bytovým fondom.
- pre mestá a obce sa ukazuje byť zaujímavou možnosťou v rámci aktívnej bytovej politiky aj výstavba nových nájomných bytov. Podpora zo strany štátu v súčasnosti umožňuje, že samosprávy na spustenie výstavby nepotrebujú vlastný kapitál. Zo štátneho rozpočtu môžu totiž požiadať o dotáciu vo výške 50 percent z celkových investičných nákladov. Druhú polovicu nákladov majú možnosť prefinancovať z úverových zdrojov Štátneho fondu rozvoja bývania.

Súkromný sektor a mimovládny sektor, ako napr. inštitúcie finančného trhu, investori, inžinierske a projektové organizácie, stavebné firmy, neziskové organizácie a obyvateľstvo sa podieľajú najmä na financovaní rozvoja bývania, príprave pozemkov a ich vybavení technickou infraštruktúrou, výstavbe bytov, spravovaní a obnove bytového fondu a poskytovaní ďalších služieb spojených s bývaním.

Jednou z inštitucionálnych foriem, ktorá má predstavovať v súčasnosti nový prístup v zabezpečovaní nájomného bývania, je príprava verejno-súkromných partnerstiev zameraných na výstavbu nájomných bytov. V tejto súvislosti má MDVRR SR za úlohu v období 2014-2015 pripraviť návrh právneho rámca pre uplatnenie nových ekonomických nástrojov štátu pre stimuláciu investorov pri rozvoji súkromného nájomného sektora. Cieľom nových úprav by malo byť zintenzívnenie výstavby štartovacích nájomných bytov pre mladé rodiny a zväčšenie dostupnosti bývania pre stredné a sociálne slabšie skupiny obyvateľstva (KOL, 2012).

**Verejné vlastníctvo nehnuteľností** (vlastníctvo verejným sektorom) má rôzny rozsah a formy v závislosti od konkrétnej krajiny a konkrétnej obce. Verejné vlastníctvo nehnuteľností má dve základné kategórie a to: štátne a municipálne (obecné).

Verejné vlastníctvo nehnuteľností má dlhodobú tradíciu v Európe, menej v USA. Najmenej problematické je verejné vlastníctvo nehnuteľností poskytujúcich verejné služby ako sú cesty, školy, kultúrne zariadenia, zdravotnícke zariadenia. V mnohých európskych mestách sú práve mestské samosprávy najväčšími vlastníckmi plôch v meste, čo im vytvára možnosti pre pomerne rozsiahle riadenie priestorového rozvoja. V SR sa stretávame v poslednom období s dvomi veľkými sociálnymi problémami z hľadiska zabezpečovania bývania:

1. Riešenie nájomného v bytoch zariadených v súkromných domoch ešte pred rokom 1990, kde sa doteraz neriadi nájomné trhovými pravidlami.
2. Riešenie bývania marginalizovaných skupín a to nielen Rómov, ale aj sociálne znevýhodnených obyvateľov.

Po roku 1990 si väčšina obyvateľov kúpila predtým štátne či verejné byty a v SR tak obyvatelia mali načas vyriešený problém s bývaním. V podmienkach SR je vo verejnom vlastníctve cca 2,7 % bytov, kým v štátoch EÚ je to v priemere 18 %. Na Slovensku predstavuje najrozšírenejšiu formu bývania vlastnícke bývanie. Pri sčítaní obyvateľov, domov a bytov v roku 2001 bolo z celkového počtu bytov v Slovenskej republike 75,9 % bytov vo vlastníctve občanov (približne 50 % v rodinných domoch a 26 % v bytových domoch), vo vlastníctve bytových družstiev bolo 14,9 % bytov a vo vlastníctve iných subjektov bolo približne 9,2 % bytov. Podľa podkladov získaných zo štatistického zisťovania o vlastníctve bytového fondu k 31. 12. 2008 a na základe odborného odhadu vlastnícke bývanie na Slovensku reprezentuje k uvedenému termínu približne 94,5 % trvale obývaných bytov. Vlastnícke bývanie je spravidla určené pre bývanie príjmovy stredných a vyšších skupín obyvateľstva (KOL, 2012).

### **Sociálne bývanie v krajinách EÚ**

Medzi najdôležitejšie dokumenty na úrovni Európskej únie (EU) patri *Európsky dohovor o ľudských právach*. Slovensko ho podpísalo v roku 1992, spolu s dvoma opčnými protokolmi, ktoré sa týkajú práva na adekvátne bývanie. Druhým dôležitým dokumentom je

*Európska sociálna charta* (ESCh). Slovensko je jej signatárom od roku 1999 – už v revidovanej forme. (Právo na bývanie je zakotvené v mnohých medzinárodných dokumentoch napríklad v článku č. 25 Všeobecnej deklarácie ľudských práv; v revidovanej Európskej sociálnej charte z roku 1996 (Časť I., bod 31, a článok, 15, 23, 30 a 31) a iné).

Základným dokumentom, ktorý narába s pojmom právo na bývanie, je Všeobecná deklarácia ľudských práv (1948): „Každý má právo na takú životnú úroveň, ktorá by mohla zabezpečiť jeho zdravie a blahobyt, aj zdravie a blahobyt jeho rodiny, vrátane potravy, ošatenia, bývania“. Ďalej je to Medzinárodný pakt o hospodárskych a kultúrnych právach (1966): „Štáty, zmluvné strany paktu, uznávajú právo každého jednotlivca na primeranú životnú úroveň pre neho a jeho rodinu, zahrňujúce dostatočnú výživu, šatstvo, byt“. Európska sociálna charta (1996) hovorí o: „podpore prístupu na bývanie, právo na primerané a cenovo dostupné bývanie, bytové politiky zamerané na všetky znevýhodnené skupiny“. Na národnej úrovni ide o prevzatie antidiskriminačnej legislatívy presadzujúcej zásadu rovnakého zaobchádzania vrátane bývania (FICO 2011).

Bývanie nepatrí medzi oblasti spoločne riadené legislatívou Európskej únie. Napriek tejto skutočnosti je táto oblasť výrazne ovplyvňovaná právnym rámcom pre iné problematiky. Ako príklad je možné uviesť smernicu 2002/91/EC o energetickej hospodárnosti budov, ktorá je implementovaná do právneho rámca SR zákonom č. 555/2005 Z. z. o energetickej hospodárnosti budov a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

**Tabuľka 1:** Demografické charakteristiky cieľových skupín v sociálnom bývaní vo vybraných krajinách EÚ

Krajina	Vek/typ domácnosti	Príjem
Rakúsko	mladé rodiny (nové nehnuteľnosti)/starší ľudia, jednotlivci (staršie nehnuteľnosti)	znevýhodnené skupiny/stredná trieda, pracujúci
Dánsko	deti a mladí ľudia, domácnosti s jedným dospelým	nízkopríjmové domácnosti a domácnosti so sociálnou podporou
Veľká Británia	osamelí ľudia, jednorodičovské rodiny, mladí a starí ľudia	nízkopríjmové domácnosti
Francúzsko	jednorodičovské rodiny, páry s deťmi	domácnosti s príjmom do 75% národného priemeru
Nemecko	starší ľudia	nízkopríjmové domácnosti
Maďarsko	-	nízkopríjmové domácnosti a domácnosti na základe statusu
Írsko	jednorodičovské rodiny, páry s deťmi	-
Holandsko	starší ľudia	domácnosti s nižším príjmom, ako je národný priemer, a tie domácnosti, ktoré prepadajú v sociálnom systéme
Švédsko	jednorodičovské rodiny, starší ľudia	domácnosti s príjmom nižším, ako je priemerný národný príjem

Zdroj: Scantlon, K., Whitehead, C (2007)

V tabuľke 1 uvádzame vo vybraných krajinách EÚ charakteristiky príjmu a sociálneho začlenenia cieľových skupín, ktoré môžu mať nárok na sociálne bývanie.

V tabuľke 2 sú uvedené hodnoty nájomného v sociálnych bytoch vo vybraných štátoch EÚ. Prijaté medzinárodné dokumenty znamenajú aj pre SR záväzok zaoberať sa problematikou bývania a zabezpečiť určité štandardy sociálneho bývania.

**Tabuľka 2:** Určovanie nájomného v sociálnom bývaní vo vybraných krajinách EÚ

Krajina	Nájomné
Rakúsko	nákladové nájomné
Dánsko	nákladové nájomné, 3,4% stavebných nákladov + bankové poplatky. 6,67 €/m <sup>2</sup> za mesiac (rok 2005)
Veľká Británia	neuvedené
Francúzsko	maximálne nájomné stanovuje centrálné nariadenie vlády (líši sa podľa regiónu), náklady vzťahujúce sa k nehnuteľnosti,
Nemecko	na základe výšky príjmu domácnosti 4 až 7 €/m <sup>2</sup> za mesiac
Maďarsko	stanovené miestnymi orgánmi
Írsko	nájomníci platia % zo svojho príjmu – v priemere 155 € za mesiac
Holandsko	nájomné na základe hodnoty nehnuteľnosti a príjmu domácnosti, v priemere 353 € za mesiac
Švédsko	stanovené na základe rokovaní medzi prenajímateľmi a nájomníkmi

Zdroj: Scantlon, K., Whitehead, C., (2007)

### Bariéry a ekonomické príležitosti pre sociálne bývanie v SR

Najvýznamnejšiu bariéru pre rozvoj sociálneho bývania podporou štátu, samosprávy predstavovala neexistencia príslušných legislatívnych nástrojov. Toto bolo odstránené zákonom o dotáciách na rozvoj bývania a o sociálnom bývaní 443/2010 Z. z. v znení neskorších predpisov. V tabuľke 3 sú uvedené dotácie pridelené a plánované podľa tohto zákona. Tiež sa riešila v období 2011-2012 možnosť novelizáciou zákona o regionálnej pomoci financovať tieto činnosti zo štrukturálnych fondov, čím sa otvoril prístup k financiám, ktoré by v SR nebolo možné v tak veľkom množstve získať. Bariéra, ktorá ešte pretrváva je vytvorenie mechanizmov antidiskriminačného prístupu k obyvateľom. V tomto prípade by pomohli legislatívne určené štandardy pre úroveň bývania a pre vymedzenie cieľových skupín (bezdomovci, sociálne znevýhodnení obyvatelia, marginalizované skupiny...).

Podľa zamerania sa na cieľové skupiny pre sociálne bývanie poznáme:

- o selektívne nástroje, ktoré sú zamerané na konkrétne cieľové skupiny predovšetkým sociálne slabšie skupiny obyvateľov (ako napríklad príspevok na bývanie naviazaný na stav hmotnej núdze, poukaz a pod.). manažovanie sociálneho bývania ako súbor všetkých činností,

- o univerzálne nástroje, ktoré nemajú jednoznačne stanovenú cieľovú skupinu resp. sú zamerané na väčšinu domácností (ako napríklad stavebné sporenie, hypotéky a pod.); prostredníctvom ktorých sú poskytované a pridelované služby súvisiace s bývaním z existujúceho bytového fondu“ (Suchalová, Staroňová, 2010).

**Tabuľka 3:** Dotácie na rozvoj bývania v SR (podľa zákona č. 443/2010 Z. z.)

Účel dotácií na rozvoj bývania v mil. €	2014	2013	2012	2011
<b>Obstaranie nájomného bytu na účel sociálneho bývania</b>			21,112	24,550
<b>Obstaranie technickej vybavenosti</b>			1,263	2,450
<b>Odstránenie systémovej poruchy bytového domu</b>			3,109	4,826
<b>Rezerva (podľa §15 ods. 2 zákona č. 443/2010 Z.z.)</b>				
<b>Spolu v mil €</b>	20	25	25	31,826
<b>Obstaranie náhradného nájomného bytu</b>	19,050	13,550	13,100	

Zdroj: Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja SR, 2014

Na základe uvedeného môžeme konštatovať, že máme k dispozícii množstvo nástrojov, ktoré predstavujú príležitosť k riešeniu problematiky sociálneho bývania. Je úlohou politikov rozhodnúť sa či využijú nástroje, ktoré dokážu zmeniť situáciu v sociálnom bývaní. Môžu sa využiť ekonomické a sociálne nástroje pre poskytovateľa (ponuka) alebo spotrebiteľa (dopyt) a to podľa toho ako sa rozhodnú intervenovať do trhu s bytmi. Môžu to byť ekonomické nástroje vo forme dotácie, ale tiež motivačné nástroje tak ako pre spotrebiteľa (podpora hypoték a pôžičiek, dotácia...) alebo sa využijú nástroje slúžiace tak na strane ponuky ako dopytu a to napr. vybudovaním komunikácií, infraštruktúry, technických sietí.

V súčasnosti môžeme čerpať zo štátneho rozpočtu vyčleňované finančné prostriedky na:

- ✓ dotácie na obstarávanie nájomných bytov a iných foriem trvalého bývania definovaných ako sociálne bývanie s limitovaným plošným, cenovým a vybavenostným štandardom, určených na bývanie pre občanov s nízkymi príjmami vrátane skupín obyvateľstva ohrozených sociálnym vylúčením a marginalizovaných skupín obyvateľstva;
- ✓ dotácie na obstarávanie technickej vybavenosti podmieňujúcej výstavbu a užívanie nových bytov (s predpokladom, že ich poskytovanie sa postupne zruší);
- ✓ dotácie na obnovu bytových budov, najmä odstraňovanie systémových porúch bytových domov, zvýšenie ich energetickej hospodárnosti a pod.;
- ✓ transfer do Štátneho fondu rozvoja bývania, z ktorého prostriedkov podpora môže byť poskytovaná predovšetkým na obstarávanie nájomných bytov a na obnovu bytových domov;
- ✓ štátnu prémie k stavebnému sporeniu;
- ✓ štátny príspevok na úhradu časti úrokov k hypotekárnym úverom pre vybrané skupiny obyvateľstva.

## ZÁVER

Zosúladenie rôznych záujmov v území je nevyhnutným predpokladom stále viac a viac, aby povoľovanie rôznych stavieb nebolo len v právomoci úzkej skupiny ľudí – stavebných

investorov, vlastníkov a užívateľov pozemkov, rôznych lobistov, úradníkov a politikov. Tým, že všetci máme právo na kvalitné životné prostredie, všetkých sa nás dotýka efektnosť a efektívnosť (či opak) verejných investícií, a zmeny životného a sociálneho prostredia pôsobiace na život v krajine, ktoré môžu ovplyvňovať zdravie a aj majetok obyvateľov konkrétneho regiónu. Riešenie sociálneho bývania patrí v modernej spoločnosti založenej na sociálnych princípoch tak ako je uvedené v našej Ústave SR medzi úlohy štátu. Kvôli súčasnej situácii v posudzovaní využitia krajiny v územnom plánovaní je to tiež dôležitá úloha samosprávy. Sociálne bývanie nie je sociálna služba, ale je to vyjadrenie spoluzodpovednosti a podpory pri zlepšení prístupu k bývaniu pre ľudí, ktorí sú ohrození sociálnym vylúčením v dôsledku nízkych príjmov a statusu. Tiež pre tých, ktorí si nie sú schopní sami obstaráť primerané bývanie vlastnými silami. Úlohou predstaviteľov verejnej správy je teda voliť mix sociálnych a ekonomických nástrojov, ktorý bude najlepšie vyhovovať potrebám konkrétneho regiónu.

## LITERATÚRA

- FICO, M. (2011): Sociálne bývanie – aktuálne otázky a trendy v jeho podpore. *Rodina a práca* 1/2011, Bratislava, 34 s.
- KOL. (2003): *Účasť občanov na územnom plánovaní*. Poniky. CEPA 2003, 39 s.
- KOL. (2003): *Účasť občanov v územnom a stavebnom konaní*. Poniky. CEPA 2003, 37 s.
- KOL. (2003): *Koncepcie štátnej bytovej politiky do roku 2015 o plnení zámerov* schválená uznesením vlády SR číslo 326 zo 6. júla 2012., Dostupné na: <http://www.vlada.gov.sk>.
- SCANTLON, K., WHITEHEAD, C. (2008): *Social Housing in the Europe II*. LSE (2008). ISBN 978-0-85328-313-3, Dostupné na: Amazon.com.
- SUCHALOVÁ, A., STAROŇOVÁ, K. (2010): *Mapovanie sociálneho bývania v mestách SR*. ADIN, s. r. o. Bratislava: Ústav verejnej Bratislava, 2010. 92 s. ISBN 978-80-89244-71-3. Dostupné na: <http://www.fses.uniba.sk/fileadmin>.
- WHITEHEAD, C., SCANLON, K. J. (EDS.) (2007): *Socialhousing in Europe*. London School of Economics and Political Science. Dostupné na: [http://www.tenlaw.uni-bremen.de/literature/MdSS\\_SocialHousingPolicyReview.pdf](http://www.tenlaw.uni-bremen.de/literature/MdSS_SocialHousingPolicyReview.pdf).
- Zákon č.443/2010 Z. z.

# ORGANIZAČNÉ SPRÁVANIE A EMOCIONÁLNA INTELIGENCIA AKO SÚČASŤ ROZVOJA ĽUDSKÝCH ZDROJOV V PODMIENKACH AOS V LIPTOVSKOM MIKULÁŠI

**Mária PETRUFOVÁ, Jaroslav NEKORANEC**

AOS gen. M. R. Štefánika Liptovský Mikuláš, Katedra manažmentu,  
maria.petrufova@aos.sk

## *Organizational behaviour and emotional intelligence as part of the human resources enhancement within the AFA in*

*The authors of the article focus on the most important asset – human resources and its development within the human resources enhancement. They analyze strategic management of human resources and its content. In line with the organizational culture as a set of attitudes, norms and values they focus also on emotional intelligence and its utilization within AFA of gen. M.R.Štefánik in Liptovský Mikuláš. They define the influence of EI on efficiency of this organization as well as on the work performance and health. They present the importance of researching the level of EI in this institution and they present the aspects that can enhance the efficiency of work. They characterize in detail one of the models of EI by means of Goleman's model of EI in form of 25 skills by EI self-evaluation of students, teachers – AFA employees, as well as participants of career courses within AF of SR.*

*Key words: human resources management, emotional intelligence, emotional intelligence self-evaluation of teachers and students, professional soldiers in career education.*

## ÚVOD

Schopnosť každej organizácie súťažiť v súčasnom neustále sa meniacom globálnom prosredí vyžaduje kompetentných manažerov, ktorí nielen vedia atrategicky myslieť, ale majú jasnú víziu, poslanie a smer, ktorým sa chcú uberať. K tomu môžu manažerom pomôcť kvalitné poznatky nielen zo strategického manažmentu, manažmentu zmien ako aj z oblastí organizačného správania sa ľudí v akýchkoľvek organizáciach. Spomenutý prebiehajúci globalizačný proces, prudký rozvoj informačných a komunikačných technológií a turbulencie vyvolávajúce rýchlosť zmien potrebujú dnes najmä efektívne strategické riadenie ľudských zdrojov. Cieľom týchto zmien je najmä odstrániť staré spôsoby myslenia a konania a vytvoriť nové, flexibilnejšie, primerané novým podmienkam 21. storočia.

## VEDENIE ĽUDÍ V ORGANIZÁCIACH A EMOCIONÁLNA INTELIGENCIA

Súčasnú vedu ľudí v praxi závisí predovšetkým od situácie. Výber vhodného modelu vedenia je vždy predmetom dôkladnej analýzy, ale často vychádza z tradícií a zaužívaných zvykov. Rozhodujúce pravidla vždy ostáva kritérium efektívnosti a nákladovosti. Na túto aplikáciu je vhodný model tzv. situačného vedenia, ktoré prezentuje náhodný model riadenia. Tento model predpokladá, že vedenie v praxi závisí predovšetkým od situácie. Súčasnú vedu ľudí v organizáciach vyžaduje od manažerov nielen odborné, ale aj všeobecné vedomosti, schopnosti a spôsobilosti, ktoré sú spojené s tvorivým prístupom a odvahou vplyvajúcou z dôvery k ľuďom a dôvery v seba. Všetky tieto faktory ovplyvňuje jednak inteligencia manažera, ktorú možno vidieť „v adaptácii teda v rovnováhe medzi procesmi,

ktorými sa subjekt (manažér) prispôsobuje na okolie, a procesmi, ktorými si prostredie prispôsobuje, asimiluje na svoje potreby. (Tuma, 1991, s. 44)

Realizácia vedenia ľudí v organizácii ako aj všetkých procesov súvisiacich s touto činnosťou je prepojená aj s emocionálnou inteligenciou manažéra. Emocionálna inteligencia manažéra je základným faktorom, ktorý má dopad na organizačné správanie. V tejto súvislosti je potrebné aspoň stručne definovať jednak čo je emocionálna inteligencia a tiež charakterizovať čo je organizačné správanie? „Emocionálna inteligencia je, zjednodušene povedané, umenie dobre vychádzať so sebou aj s ostatnými“. (<http://www.enjoyemotions.sk>)

Zo sociopsychologického pohľadu je organizačné správanie vždy veľmi silno prezentované na základe predovšetkým empirických výskumov a šetrení v ktorých sa kumulujú poznatky, týkajúce sa existencie ľudí v organizáciách, podstaty správania jednotlivca a skupín, ich motivácie, pracovných postojov, socializácie, kooperácie a konfliktov, stresu, organizačnej politiky, etiky, uplatňovania moci a sily, prípadne i podstaty organizačnej kultúry atd. (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 24)

V rámci vedenia ľudí, ako aj celkového riadenia organizácie môžu manažérov emócie priviesť k najhorším, ale aj najlepším rozhodnutiam. Stačí spoznať ich hodnotu a naučiť sa s nimi viac pracovať. Emocionálna inteligencia rozhoduje o tom v tom, ktoré rozhodnutie si manažér napokon vyberie. Mal by vedieť aké kvality emocionálna inteligencia zahŕňa a z čoho sa skladá. Práve táto oblasť je potrebná pri efektívnom a spravnom vedení ľudí v rámci manažmentu ľudských zdrojov. Nie je na škodu jej skladbu stručne pomenovať. Emocionálna inteligencia sa skladá z niekoľkých „mäkkých zručností“, tzv. „soft skills“. Jej zložky, ktoré zadefinoval psychológ Daniel Goleman, a rozdelil ich na: osobné schopnosti - zamerané na človeka (manažéra), sebauvedomenie - chápanie toho, čo človek (manažér) cíti a prečo, sebaovládanie – reakcie človeka (manažéra), motiváciu - vôľa konať, sociálne schopnosti - ako sa správať k druhým, empatiu - vcítenie sa do situácie a pocitov druhých, umenie medziľudských vzťahov - schopnosti, ktoré ožívajú v prítomnosti ostatných. Vďaka osobným schopnostiam spoznáva manažér seba a mal by konať najlepšie, ako vie. Neznamená to, že sa usilujete o dokonalosť, ale snažíte sa svoje emócie mať pod kontrolou. Mal by dovoliť to, aby bol včas a správne informovaný a aby tak usmerňoval vlastné konanie. Mal by venovať viac pozornosti svojim pocitom, ako aj svojim myšlienkam. Emócie vždy slúžia nejakému účelu a vždy z niečoho vychádzajú. Skutočné emocionálne prepojenie manažérov s ľuďmi je teda založené na troch krokoch, ktorými sú: úprimný záujem o ostatných, snaha každého človeka - ľudí skutočne počúvať, porozumenie rôznym uhlom pohľadu. (Goleman, 1995, s. 36-37)

Emocionálne prepojenie je dôležité, pretože z neho zákonite ústí náklonnosť. Na oplátku zase zamestnanci poskytujú manažmentu „prospech“ z neistoty v rôznych záležitostiach, vynakladajú maximálnu snahu a obetavosť. V organizáciách disponujúcich sieťami navzájom poprepájaných jednotiek, ktoré musia spolupracovať a musia byť koordinované, aby dosiahli ciele organizácie to bez emocionálneho prepojenia nemôže efektívne fungovať. (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 310) Výsledkom nefungujúceho emocionálneho prepojenia zamestnancov ako aj manažérov môžu byť konflikty. Konflikty môžu vzniknúť výsledkom očakávania organizácie a neochotou či nechutou jednotlivých zamestnancov. Práca sa stáva v mnohých prípadoch únavnou a nepríjemnou.

Emocionálnou prácou možno chápať také vyjadrovanie emócií, ktoré je v súlade s organizačnými cieľmi. Býva od zamestnancov, ako aj manažérov v organizáciách vyžadovaná a zahŕňa päť kľúčových elementov: zamestnanci ovládajú neustále svoje emócie, aj keď ich nejaká situácia zaskočí či prekvapí, toto ovládanie emócií je súčasťou ich platenej práce, ovládanie emócií je dôležité v okamihu, kedy sa stretávame s ďalšími ľuďmi, na pracovisku, zamestnancami, dodávateľmi, zákazníkmi a pod., emocionálna práca je dôležitá preto, aby predovšetkým zákazník dosiahol pocit, že je s ním dobre zaobchádzané a použil znova služby či výrobok organizácie, dobre zvládnutá emocionálna práca zvyšuje sebaúctu



zamestnanca i manažéra, ktorý ju ovládajú, dobre zvládnutá emocionálne práca umožní i samotným zamestnancom, ktorí ju dobre poznajú dosahovať ľahšie osobné ciele. Je veľmi dôležité, aby manažéri i zamestnanci ovládali svoje emócie predovšetkým v organizáciách v oblasti služieb, v zdravotníctve, školstve, ale aj v bezpečnostných a záchranárskych organizáciách a pod. Dobre zvládnuté emócie a vhodne aplikovaná emocionálna práca veľmi významne obmedzuje konflikty medzi zamestnancami navzájom, ale tiež medzi zamestnancami a okolitým prostredím. Elimináciou konfliktov v organizáciách dávame automaticky predpoklad k vyšším výkonom v práci.

## **MANAŽMENTU ĽUDSKÝCH ZDROJOV A JEHO VPLYV NA ORGANIZAČNÉ SPRÁVANIE**

Stručne naznačené (v predchádzajúcej časti príspevku) základné aspekty emocionálnej inteligencie manažérov ktoré sú neoddeliteľnou súčasťou vedenia ľudí a ovplyvňujú celkové konanie a dianie v organizácii nás zákonite vedú k ďalším úvahám. Každú organizáciu tvoria ľudia, má svoju štruktúru, víziu, zameranie, ciele. Aby organizácia spoľahlivo fungovala, musia byť naplnené základné predpoklady a to, aby disponovala potrebnými zdrojmi – (ľudskými, finančnými, technologickými, informačnými a pod). Je samozrejmé, že absencia ktoréhokoľvek z uvedených zdrojov spôsobí kolaps organizácie.

Rozhodujúcim zdrojom organizácie je človek – manažéri, zamestnanci. Práve oblasti ľudských zdrojov musia manažéri organizácií venovať mimoriadnu pozornosť. To je úlohou tak manažérov, ako aj personalistov, znalostných zamestnancov v každej organizácii v 21. storočí. V súčasnom manažmente vystupujú tak v teórii, ako aj v praxi nové tendencie ako napr.: mení sa rola manažmentu - nové metódy riadenia, nové organizačné štruktúry, vystupujú nové strategické premisy - definovanie výkonnosti, globálnej konkurenčnej schopnosti, rastúci nesúlad medzi ekonomickou, politickou roztrieštenosťou a globalizáciou, zmeny v organizáciách a nové nároky na vedúce osobnosti stojace na čele týchto zmien, vyhľadávanie a predvídanie zmien, správny spôsob zavádzania zmien, stratégia vytvárajúca rovnováhu medzi zmenami a kontinuitou, informačná revolúcia - prudký nárast nových informačných zdrojov pre efektívne rozhodovanie a pre organizáciu informácií, ktoré manažéri potrebujú pri práci, produktivita „znalostného pracovníka“, jeho sebariadenie a rozvíjanie jeho pracovnej kariéry. (Alexy, 2011, s. 87)

Uvedené zmeny prenasledujú všetkých zamestnancov v akejkoľvek organizácii v rámci SR, vrátane našej štátnej vysokoškolskej ustanovizne, i celých OS SR. Najdôležitejším kapitálom sú znalosti, know-how, vedomosti v hlavách manažérov a zamestnancov.

Nakoľko rezort obrany má v našej spoločnosti špecifické ciele, tieto špecifiká by sa mali objaviť aj v teoretickej príprave študentov AOS, ktorá ovplyvňuje rozvoj EI príslušníkov OS SR. Manažérske kompetencie a ľudský faktor má v oblasti EI vždy určité rezervy, ktoré môžu znižovať efektívnosť pracovných procesov aj v AOS. Preto v tomto článku analyzujeme výsledky prieskumu, ktorý sme uskutočnili na meranie úrovne EI na základe sebahodnotenia študentov a zamestnancov AOS. Súčasťou našich snáh je aj podporiť vzdelávania v tejto oblasti a vytvoriť akýsi manuál EI ako učebnú pomôcku pre učiteľov a lektorov v podmienkach OS SR s niektorými výsledkami našich snáh chceme postupne informovať verejnosť VŠ, verejnú a štátnu správu aj v iných štátoch.

### **Špecifické zvláštnosti uplatňovania EI v OS SR**

Dnes už vieme, že manažéri pôsobiaci v podmienkach OS SR, a teda velitelia sa navzájom výrazne odlišujú nielen svojimi znalosťami, zručnosťami a skúsenosťami, ale mnohými ďalšími faktormi, ktoré tvoria ich osobnosť. Preto je priam nevyhnutné venovať oveľa väčšiu pozornosť formovaniu osobnosti najmä jeho emocionálnej zrelosti. Pre OS SR je

charakteristické, že organizačná štruktúra toho ktorého útvaru (organizácie) stavia ľudí do presne určeného, predpísaného vzťahu, ktorého cieľom je nejaká činnosť, vykonávanie nejakej práce. Emocionálna inteligencia ovplyvňuje schopnosť ventilovať neprijemné udalosti v podobe konštruktívnej kritiky, schopnosť vytvorenia tvorivej pracovnej atmosféry, schopnosť efektívnej komunikácie. Aj v OS SR sú v súčasnosti obmedzené finančné možnosti, preto možnou cestou k zabezpečeniu efektívnosti môže byť práve rozvoj emocionálnej inteligencie. V neposlednom rade treba spomenúť aj vplyv emócií na zdravie človeka. Zvyšovanie emocionálneho povedomia je najväčšia investícia do seba. Treba vziať do úvahy aj to, že profesionálny vojak žije aj svoj súkromný a civilný život. Vojenské vzdelávanie je sýtené obsahom na rozvoj všetkých druhov inteligencie, preto sa natíska otázka, prečo posilniť práve obsah „emocionálnej“ inteligencie?. Tu treba uvažovať v kontexte s povoláním. Je viac rizikových povolání, kde ľuďom môže ísť o zdravie alebo život. Ale zo všetkých druhov zamestnania sa len vojaci (príp. policajti) dostávajú do situácií, keď musia aj zdravému človeku/ľuďom vziať život, čo je ešte ťažšie (napr. v podmienkach vojny a iných ohrození). Preto práve vojaci musia disponovať vysokou schopnosťou zvládať svoje emócie (ľútosť, strachu, zúfalstva, nenávisť, odporu a pod.). Z histórie i súčasnosti poznáme nejednu prípad, keď vojaci boli za nezvládnutie svojich emócií obvinení, či odsúdení. Preto vyspelé armády sveta venujú vo vzdelávaní veľký priestor výcviku bojovej morálky (resp. morálnej inteligencie). Rozvoj emocionálnej inteligencie má slúžiť na jej podporu. V tejto súvislosti je v podmienkach vojenského vzdelávania potrebné každú schopnosť EI trénovať duálne v situácii zhora nadol a opačne, v stave vojny a mieru, v teoretickom vyučovaní, ale aj v podmienkach výcviku, na pracovisku a doma, v súkromí a na verejnosti, atď. Ovládať svoje emócie (kladné i záporné) nie je jednoduché, človek sa to musí učiť po celý život. Dobrou správou je, že tomuto umeniu sa naučiť dá. V rámci AOS sme venovali zvýšenú pozornosť rozvoju EI z dôvodu poklesu EQ študentov vzhľadom na ich správanie. Množia sa pripomienky učiteľov na ich nedostatky v plnení úloh, nízkej úrovne aktivity a ich neochote urobiť v prospech svojho rozvoja niečo navyše, vyskytujú sa aj prípady neslušného či agresívneho správania. A koniec koncom zaznamenali sme aj nárast negatívnych skúseností pedagógov v o vzťahu k EI.

### **Sebahodnotenie študentov v EI**

Preto cieľom sebahodnotenia študentov bolo zistiť úroveň ich emocionálnej inteligencie, ktorá ovplyvňuje ich celkovú intelligenčnú úroveň. Výsledky ich sebahodnotenia môžu naznačiť rezervy v kvalite ich prípravy na vojenské povolanie. Ich úlohou bolo urobiť sebahodnotenie 25-tich schopností z oblasti emocionálnej inteligencie na odpoved'ovom hárku. Každé schopnosti EI mali prideliť body v rozpätí 1 – 6 bodov, pričom viac pridelených bodov znamená lepšie hodnotenie. Na sebahodnotenie bolo rozdáných 28 odpoved'ových hárkov, ktoré spracovalo 22 respondentov (78,57 %). (Petrufová, Hartmannová, 2012, s. 74-77)

**Výsledky študentov v sebahodnotení** Pre účely vzdelávania študentov ako celku, môžu poslúžiť výsledky sebahodnotenia podľa jednotlivých oblastí EI. V tab. 1 vidíme sumárny výsledok pridelovania bodov schopnostiam EI, ktoré sú zoskupené do piatich oblastí.

Úroveň ich emocionálnej inteligencie na základe sebahodnotenia je matematicky vyjadrená aritmetickým priemerom, ako EQ 67,1 %. Z toho vyplýva, že sami študenti pociťujú cca 33 % deficit EI, čo by mohol byť signál pre pedagógov na smerovanie edukačného procesu. Oblasť empatie by si vo vzdelávaní študentov vyžadovala zvýšenú pozornosť. Nakoľko sa každá oblasť skladá z niekoľkých schopností pozreli sme sa bližšie aj na ne. Ktoré svoje konkrétne schopnosti z jednotlivých oblastí EI považujú študenti za

**Tabuľka 1:** Hypotéza EQ študentov získaná sebahodnotením (zdroj: vlastný výskum)

Druhy oblastí	Ø pridelených bodov z max. počtu 6 bodov	% z maximálne možných bodov
Oblasť sebauvedomenia	3,91	65,2
Oblasť sebaregulácie	4,25	70,8
Oblasť motivácie	4,07	67,8
Oblasť empatie	3,58	59,7
Oblasť vzťahov a tímovej práce	4,19	69,9
Hypotéza EQ študentov	4,03	67,1

najlepšie a najslabšie, uvádzame v tab. 2. Ťažko by sme dokázali podľa tohto sebahodnotenia spracovať charakteristiku študentov ako celku. Myslia si o sebe, že sú prispôsobiví a zároveň, že nie sú veľmi ochotní prispôbovať sa zmenám, či inováciám. Ak by mali väčší cit pre politiku organizácie, tak by vedeli, že každej organizácii, firme, či podnikateľovi v prvom rade záleží práve na zákazníkoch (odberateľoch ich produktov alebo služieb). To sú nevýhody zovšeobecňovania. Preto by bolo veľmi užitočné mať takéto informácie od každého jednotlivca, za účelom jeho individuálneho rozvoja v oblasti EI.

**Tabuľka 2:** Úroveň schopností EI podľa sebahodnotenia študentov (zdroj: vlastný výskum)

Oblasti, do ktorých schopnosti patria	Najlepšie hodnotené schopnosti	Najslabšie hodnotené schopnosti
Sebauvedomenie	Sebadôvera Ø 4,32	Sebahodnotenie Ø 3,68
Sebaregulácia	Prispôsobivosť Ø 4,73	Inovácia Ø 3,82
Motivácia	Optimizmus Ø 4,23	Lojalita Ø 3,77
Empatia	Cit pre politiku organizácie Ø 3,85	Orientácia na zákazníka Ø 3,48
Vzťahy a tímová práca	Schopnosť spolupráce a vzájomnej podpory Ø 4,77	Ochota k zmenám Ø 3,41

Zo všeobecného pohľadu však vidíme, že v priemeroch hodnotených schopností nie sú veľké rozdiely. Aj v najlepšie hodnotených schopnostiach študenti priznali značné rezervy. Získané informácie poukazujú na nevyhnutnosť rozvíjať EI študentov najmä v oblastiach sebauvedomenia, motivácie a empatie. Do učebných plánov a študijných programov AOS je však vhodné doplniť emocionálnu inteligenciu ako celok.

### Sebahodnotenie zamestnancov v EI

**Tabuľka 3:** Prehľad o počte sebahodnotení zamestnancov (zdroj: vlastný výskum)

Pracoviská	Respondenti
Katedra manažmentu	6
Katedra elektroniky	9
Katedra strojárstva	5
Katedra informatiky	7
Katedra spoločenských vied a jazykov	4
Katedra bezpečnosti a obrany	10
Oddelenie vedy a zahraničných vzťahov	7
Oddelenie vzdelávania	5
<b>Spolu:</b>	<b>53</b>

**Otázka 1: V ktorej oblasti EI ocenili zamestnanci svoje schopnosti najviac?** Z tab. 4 je zrejmé, že hoci výsledky vo všetkých oblastiach sú si veľmi blízke, najlepšie schopnosti zamestnancov sa nachádzajú v oblasti sebaregulácie.

**Tabuľka 4:** Hypotéza EQ zamestnancov získaná sebahodnotením (zdroj: vlastný výskum)

Druhy oblastí	Ø pridelených bodov	% z možných bodov
Oblasť sebauvedomenia	4,36	72,7
Oblasť sebaregulácie	4,71	78,4
Oblasť motivácie	4,48	74,7
Oblasť empatie	4,24	70,7
Oblasť vzťahov a tímovej práce	4,44	74,1
<b>Hypotéza EQ zamestnancov</b>	<b>4,45</b>	<b>74,2</b>

**Otázka 2: Ktoré dve oblasti zvládajú jednotlivé pracoviská najlepšie?** Dve najlepšie zvládnuté oblasti EI sú tie, ktorým respondenti priznali najvyšší počet bodov z maximálne možných 6-tich bodov. Podľa predchádzajúcej tabuľky sú u zamestnancov ako celku, najlepšie hodnotené dve oblasti – sebaregulácia a motivácia.

**Otázka 3: Ktoré schopnosti EI považujú zamestnanci za svoje najlepšie?**

**Tabuľka 5:** Najlepšie schopnosti EI zamestnancov (zdroj: vlastný výskum)

Kategórie zamestnancov	Poznaj sám seba	Medziľudské vzťahy
KAT manažmentu	Spoľahlivosť Ø 4,83 Svedomitosť Ø 4,83	Spolupráca a vzáj. podpora Ø 4,83
KAT elektroniky	Lojalita Ø 5,33	Rozvíjať väzby a vzťahy Ø 5,0
KAT strojárstva	Inovácia Ø 5,2	Ovplyvňovať iných Ø 5,6
KAT informatiky	Svedomitosť Ø 4,71	Stimulovať iných Ø 4,57 Spolupráca a vzáj. podpora Ø 4,57
KAT spol. vied a jazykov	Spoľahlivosť Ø 4,57	Orientácia na zákazníka Ø 4,5
KAT bezpečnosti a obrany	Svedomitosť Ø 5,5	Spolupráca a vzáj. podpora Ø 5,5
Oddelenie vedy a zahraničných vzťahov	Lojalita Ø 5,71	Porozumieť, pochopiť iných Ø 5,29 Spolupráca a vzáj. podpora Ø 5,29
Oddelenie vzdelávania	Svedomitosť Ø 5,6	Spolupráca a vzáj. podpora Ø 5,6
<b>Kolektív spolu</b>	Spoľahlivosť Ø 5,0 Svedomitosť Ø 5,15	Spolupráca a vzáj. podpora Ø 4,94

**Otázka 4: Ktoré schopnosti EI majú u zamestnancov najnižšie hodnoty?**

**Tabuľka 6:** Najnižšie hodnotenie schopností EI u zamestnancov (zdroj: vlastný výskum)

Kategórie zamestnancov	Poznaj sám seba	Medziľudské vzťahy
KAT manažmentu	Sebadôvera Ø 3,17 Sebaovládanie Ø 3,33	Vodcovské schopnosti Ø 3,33
KAT elektroniky	Iniciatíva Ø 4,33 Ctižiadosť Ø 4,33	Orient. na zákazníka Ø 3,56
KAT strojárstva	Sebaovládanie, prispôsobivosť, lojalita Ø 4,0	Rozvoj diverzity Ø 3,60
KAT informatiky	Sebaovládanie Ø 3,86	Orient. na zákazníka Ø 3,71
KAT spol. vied a jazykov	Sebadôvera a optimizmus Ø 3,25	Rozvoj diverzity a ochota k zmenám Ø 2,75
KAT bezpečnosti	Sebaovládanie Ø 3,90	Porozumenie iných Ø 4,40

a obrany		Rozvoj diverzity Ø 4,30
Oddelenie vedy a zahr. vzťahov	Sebapoznanie Ø 3,71	Ovplyvňovať iných Ø 3,71 Vodcovské schopnosti Ø 3,71
Oddelenie vzdelávania	Sebapoznanie Ø 4,0	Rozvoj diverzity Ø 3,80
<b>Kolektív spolu:</b>	Sebaovládanie Ø 4,09 Sebapoznanie Ø 4,25	Rozvoj diverzity Ø 3,94 Čít pre politiku org. Ø 4,06

**Otázka 5: Aké je poradie pracovísk podľa výšky priznaných bodov EI?** Katedra bezpečnosti a obrany Ø 4,81 (80,1 %) Oddelenie vzdelávania Ø 4,65 (77,5 %). Oddelenie vedy a zahraničných vzťahov Ø 4,58 (76,4 %) Katedra elektroniky Ø 4,53 (75,5 %) Katedra strojárstva Ø 4,46 (74,4 %) Katedra informatiky Ø 4,19 (69,9 %) Katedra manažmentu Ø 4,14 (69 %) Katedra spoločenských vied a jazykov 3,82 (63,7 %).

**Otázka č. 6: Aké závery vyplynuli zo sebahodnotenia EI zamestnancov?** Pre úspech v zamestnaní každého človeka je v prvom rade potrebné zvládnuť oblasť „sebauvedomenia“, čo znamená: mať schopnosť „sebapoznania“, uvedomenia si svojich schopností a ich limitov, mať schopnosť „sebahodnotenia“, v čom som dobrý a kde sa potrebujem, ale hlavne aj dokážem zlepšiť, mať dostatok sebadôvery. Práve oblasť sebauvedomenia (spolu s oblasťou motivácie) získalo v sebahodnotení zamestnancov najnižšie hodnotenie. I napriek tomu sebahodnotenie prinieslo viacerým respondentom užitočnú skúsenosť. Pohľad na hĺbku, aj rozsah oblastí EI mohol prekvapiť mnohých – študentov aj zamestnancov, ktorí doteraz EI nevenovali osobitnú pozornosť.

**Otázka č. 7: Aký je rozdiel medzi sebahodnotením zamestnancov a študentov?** Ak sa z tab. 10 zameriame na parameter vyjadrujúci hypotetický EQ vidíme, že zamestnanci svoje schopnosti EI oceňujú na 74,2 %, čiže len o 7 % lepšie ako študenti. Znamená tento rozdiel vekom nazbierané životné skúsenosti, vplyv rodiny a okolia? Nemal by byť tento rozdiel väčší pre pokojný priebeh edukačného procesu? A čo hovoria rozdiely v jednotlivých oblastiach? To sú otázky vhodné pre psychológa, aj keď každý máme na ne svoje odpovede a svoj vlastný názor.

**Tabuľka 7:** Porovnanie úrovne EI zamestnancov a študentov (zdroj: vlastný výskum)

Zisk z možného počtu bodov (max. 6 bodov v každej schopnosti)	Zamestnanci		Študenti	
	Ø	%	Ø	%
Sebauvedomenie	4,36	<b>72,7</b>	3,91	<b>65,2</b>
Sebaregulácia	4,71	<b>78,4</b>	4,25	<b>70,8</b>
Motivácia	4,48	<b>74,7</b>	4,07	<b>67,8</b>
Empatia	4,24	<b>70,7</b>	3,58	<b>59,7</b>
Vzťahy a tímová práca	4,44	<b>74,1</b>	4,19	<b>69,9</b>
<b>Hypotéza EQ</b>	4,48	<b>74,2</b>	4,03	<b>67,1</b>

Bez ohľadu na dosiahnutú výšku EQ, významnejší rozdiel vo vnímaní svojich schopností zamestnancami a študentmi je len v oblasti empatie. V ostatných schopnostiach akoby študenti kopírovali učiteľov a zamestnancov stále s približne rovnakým rozdielom. „Veď úroveň EI nás pedagógov, či ostatných zamestnancov školy, vo významnej miere ovplyvňuje rozvoj úrovne EI našich študentov, ktorí sú našim zrkadlením“. (Petrufová, Hartmannová, 2012, s.107-110)

## MOŽNOSTI ROZVOJA EQ V RÁMCI AOS A ZARADENIE EI DO ŠTUDIJNÝCH PROGRAMOV

Ak bude mať AOS záujem zvyšovať svoju efektívnosť na všetkých úsekoch svojej činnosti aj intenzívnejším využívaním EI ľudských zdrojov, núkajú sa viaceré možnosti konečného cieľa – na vstupoch, priebežne, ako aj na výstupoch požadovať splnenie kritérií aj z oblasti EI. Na vstupoch sa môžu požadovať konkrétne schopnosti z oblasti EI pri prijímaní pracovníkov do pracovného pomeru, rovnako aj od študentov pri prijímaní na štúdium v AOS, bez ohľadu na stupeň štúdia. Priebežne je možné zapracovávať požiadavku schopností EI do kritérií hodnotenia, odmeňovania, oceňovania zamestnancov i študentov AOS. Na výstupoch je rovnako možné vyžadovať splnenie kritérií z oblasti EI, napríklad pri obhajobách ŠVOČ, diplomových prác, štátnych skúškach, habilitáciách, inauguračných, kariérnych postupoch a pod. Vyžadovať zo strany ľudských zdrojov splnenie kritérií aj v oblasti EI je náročná práca. Nielen na čas, ale aj pre ľudí, ktorí by stanovili kritériá a najmä spôsoby preverovania požadovaných schopností – príprava testov EQ, motivačných rozhovorov, modelových situácií na prijímacie pohovory, príprava kurzov a tréningov EI, a pod. K takémuto celoplošnému rozvoju EI je potrebné ísť cieľavedome a krok za krokom. Ako prvý krok by bolo vhodné organizovať krátkodobé kurzy a školenia z oblasti EI. Až po ich absolvovaní je vhodný druhý krok – zaradenie problematiky EI do študijných programov. Organizovanie kurzov. Vhodné by boli najmä kurzy zamerané na rozvoj EI organizované zvlášť pre študentov a osobitne pre zamestnancov AOS. Ak to legislatívne podmienky umožnia, mohla by AOS kurzy rozvoja EI následne ponúkať v rámci rezortu obrany (príp. aj mimo neho za úhradu K možnosti realizácie kurzov a školení je možné využiť Golemanom odporúčané „Hlavné smernice pre školenia v EI“. Môžu byť inšpiráciou pre konkretizovanie vlastných, vnútorných smerníc na podmienky AOS, resp. ich doplnenie. Keď ide o vysokoškolskú vzdelávaciu ustanovizeň, najbežnejším spôsobom včlenenia aktuálnej témy, či bloku učiva na získanie nových kompetencií študentov je zmena alebo inovácia základných pedagogických dokumentov. Nejde totiž o reštrukturalizáciu profilu absolventa, ide len o aktualizáciu jeho študijného programu, ktorú musí schváliť garant. Pred aktualizáciou študijných programov by bolo vhodné najskôr overiť účinnosť nášho návrhu, napríklad v Centre vzdelávania AOS, ktoré zabezpečuje celoživotné a kariérne vzdelávanie príslušníkov OS SR - zaradiť problematiku EI do predmetov jednotlivých kurzov Do ktorého predmetu a ktoré konkrétne témy na rozvoj EI zaradiť, zámerne neuvádzame z presvedčenia, že ich výber by mal byť v kompetencii jednotlivých katedier, či garantov kurzu. Takmer všetky moduly sú vhodné na doplnenie problematiky EI.

### ZÁVER

Tak ako katedra manažmentu, podobne majú možnosť inovácie svojich študijných programov doplnením problematiky EI aj iné katedry, najmä katedra spoločenských vied a jazykov a katedra bezpečnosti a obrany. Pri diskusiách a rozhodovaní o tom, či je problematika EI vhodná na doplnenie študijných programov môže pomôcť podrobnejší pohľad na túto problematiku. Je možné využiť Manuál Golemanovho modelu s členením EI na 25 schopností, ktorý sme použili pri zisťovaní úrovne EI. Tento model nie je jediným zdrojom o problematike EI, preto sa jednotlivé katedry AOS môžu rozhodnúť pre využitie modelov EI aj od iných autorov. V podmienkach OS SR je možné využiť spracovaný učebný text na podporu rozvoja EI. Naším cieľom bolo overiť v AOS možnosť vzdelávania v oblasti EI. K tomu sa mohli odborne vyjadriť najmä učitelia V prípade súhlasného stanoviska učiteľov s doplnením problematiky EI do predmetu či modulu, by pravdepodobne mali problém s chýbajúcim učebným materiálom, ktorého spracovanie je časovo náročné preto

máme spracovaný Manuál EI najmä pre učiteľov a lektorov AOS, ktorý im môže pomôcť pri príprave cvičení/tréningov. Manuál môže zároveň poslúžiť ako učebný text pre študentov, namiesto chýbajúcej učebnice. Môže byť vhodnou príručkou aj pre zamestnancov a manažérov AOS pri riešení každodenných problémov s ľudskými zdrojmi. Vhodný je aj pre učiteľov iných typov škôl, pretože je využiteľný vo výchovno-vzdelávacom procese, rovnako ako aj pre lektorov.

## LITERATÚRA

- ALEXÝ, J. (2011): *Manažment znalostí a organizačné správanie*. Bratislava: Ekonóm. ISBN 978-80-225-3194-8.
- CEJTHAMR, V., DĚDINA J. (2010): *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing.
- GOLEMAN, D. (2000): *Práce s emoční inteligenci. Jak odštartovat úspěšnou kariéru*. Praha: Columbus. ISBN 80-7249-017-6.
- PETRUFOVÁ, M., HARTMANNOVÁ, E.: *Emocionálna inteligencia a vojenské vzdelávanie*. Liptovský Mikuláš: AOS. ISBN 978-80-8040-454-3.
- TUMA, M. (1991): *Tvorivý človek*. Bratislava: Obzor. ISBN 80-215-0177-4.

# POLITYKA SPOŁECZNA W REGIONACH POPZEMYSŁOWYCH NA PRZYKŁADZIE GÓRNEGO ŚLĄSKA

**Remigiusz Ratajczak**

doktorant KU Ružomberk sędzia społeczny, publicysta, ratrem1@gmail.com

## ***Social policy in post-industrial areas, based on the Upper Silesia region***

*Since 80 years of XX Century are stying permanent processes of the economical and social transformation of the State. They are visible especially in the better industrial region-Upper Silesia. Moreover, as can be seen based on vital statistics are following 2 parallel trends: aging and reduction of the population. In the present contribution author deals with the issue of changes in social policy of the State and local communities, also he estimates trends as a resident of Upper Silesia with many years of experience on social problems.*

*Keywords: social policy, deglomeration, disindustrialization, post-industrial phase*

Górnosląski Okręg Przemysłowy, będący częścią Górnego Śląska, był i pozostaje nadal jednym z największych regionów industrialnych i zurbanizowanych w Europie. Na początku XIX wieku na bazie bogatych złóż węgla kamiennego oraz rud metali kolorowych zaczął rozwijać się przemysł wydobywczy oraz hutnictwo w ramach tzw.kapitalizmu państwowego Prus.

Po roku 1870, który przyjmuje się za początek kapitalizmu monopolistycznego, największa część Zagłębia Gornośląskiego należy już do zjednoczonej Rzeszy Niemieckiej, która pozostawia w swej gestii mechanizmy regulacyjne, rezygnując z inwestycji państwowych. Na plan pierwszy wysuwa się wielki kapitał prywatny z inwestycjami w przemysł wydobywczy, metalurgiczny i maszynowy. Wznoszone są nowe oraz rozbudowywane stare inwestycje przemysłowe, dochodzi do znaczącego zapotrzebowania na siłę roboczą, które wywołuje wzmożony proces migracyjny, uwidacznia się także przyrost naturalny. Prywatni inwestorzy angażują środki w niezbędną infrastrukturę techniczną oraz – co warte podkreślenia – socjalną. Ideowym inicjatorem budowania mieszkań dla robotników był nie nikt inny, jak pruski „żelazny kanclerz” - Otto von Bismarck. Ten wybitny polityk i wizjoner był twórcą pierwszej komplementarnej koncepcji ubezpieczeń społecznych dla szeroko rozumianej rzeszy pracobiorców, jak również zainicjował na wielką skalę przykładowe budownictwo mieszkaniowe. W jego wizji polityki socjalnej miały powstać i ukształtować się silne zależności ekonomiczne i społeczne, które w konsekwencji wiązały i uzależniały pracobiorców, głównie robotników z pracodawcami, a jednocześnie skutecznie stępiały walkę klasową. Jest rzeczą zrozumiałą, że robotnik, który miał z jednej strony realną możliwość otrzymania emerytury, czy renty w razie wypadku lub ciężkiej choroby oraz możliwość zakwaterowania we względnie tanim mieszkaniu, a z drugiej strony za udział w strajku – zostać tych dobrodziejstw pozbawiony, wolał nie strajkować. Socjalna polityka „żelaznego kanclerza” okazała się skutecznym orężem. Rozwiązania socjalne Bismarcka znalazły naśladowców i szybko zostały zastosowane z dobrym skutkiem również w obszarze



Górnośląskiego Zagłębia Przemysłowego. Postęp czasu spowodował, że na fundamentach bismarckowskiej polityki socjalnej rozbudowywano koncepcje teoretyczne, jak i praktyczne w odniesieniu do systemu ubezpieczeń, czy kwestii mieszkaniowej. W kategoriach pragmatyki społecznej, co może dziwić, poza starą koncepcją przywoływanego wyżej Bismarcka, praktycznie nikt dotąd doktrynalnie nie wyszedł. Zmieniły się jedynie możliwości, które wraz z rozwojem cywilizacyjnym, jak również aktualnie globalizacji, w sposób naturalny rosły (Bell, 1979).

Po I wojnie światowej obszar Zagłębia Górnośląskiego podzielono po raz kolejny granicami politycznymi. Polska była gospodarczo słabym organizmem państwowym, stąd też jej gospodarka podlegała bardziej niż inne częstym wahaniom koniunkturalnym. Z kolei przemysł Górnego Śląska stanowił bezwzględnie największy atut ekonomiczny państwa polskiego. Wraz z inwestycjami w jego rozwój trwała naturalna migracja do pracy. Miała ona mniejsze rozmiary niż analogiczne procesy w okresie zaborów, ale skala jej była odczuwalna. Panowało przeludnienie, brakowało mieszkań a nawet podstawowe artykuły spożywcze były drogie. Trwała też wojna gospodarcza z Niemcami, co negatywnie odbijało się na słabszym przemyśle śląskim. Kryzysy koniunkturalne występowały często, zaś rozmiary wielkiego światowego kryzysu ekonomicznego rozpoczętego na giełdzie nowojorskiej w 1929 r. były widoczne w Polsce i na Górnym Śląsku przez następne lata.

Odpowiedzią na zwalnianie z pracy były próby strajków okupacyjnych, czy próby niszczenia maszyn. Dość powszechnym w tej sytuacji zjawiskiem (sposobem radzenia sobie w biedzie) było powstawanie „na dziko” (nielegalnie) małych, prymitywnych kopalń węgla, tzw. bieda-szybów.

Nie miało to wprost większego znaczenia gospodarczego, ale całe tysiące ludzi, szczególnie w latach 1930-1938 po prostu utrzymywało się ze sprzedaży uzyskiwanego tą drogą węgla. (Zięba, 1959)

Generalnie w regionie pozostawało przez cały okres dwudziestolecia międzywojennego od kilkunastu do kilkadziesiąt tysięcy bezrobotnych. W tych zbiorowościach panowała nędza, głód i brak perspektyw, zaś patologizacja życia była tu na porządku dziennym. Zwalczano ją jednakże nie poprzez pracę socjalną a – niestety – metodami policyjnymi, czyli najgorszymi, jeśli chodzi o skuteczność.

Przejście z epoki kapitalizmu do rzekomo wyższej formacji, jaką miał być w ujęciu doktrynalnym, socjalizm, choć dokonało się bardzo gwałtownie, w przypadku państw Europy Środkowej, w tym Polski, nie było bynajmniej rewolucją. Była to bowiem konsekwencja wejścia wojsk ZSRR na terytoria tych państw w pościgu za armia niemiecką i układy jałtańskie sankcjonujące podział Europy po II wojnie światowej na strefy wpływów. W wyniku ustaleń dokonano znacznego przesunięcia granic Polski na zachód zabierając jednocześnie ziemie wschodnie. Mimo utraty ok. 70 tys. km<sup>2</sup> terytorium (w tym kilku większych miejskich skupisk polskiej ludności) obiektywnie - w porównaniu z okresem międzywojennym - korzyści były istotne, bowiem pod względem etnicznym Polska stała się państwem homogenicznym. Z korzyści terytorialnych - to przede wszystkim swobodny, 500-kilometrowy dostęp do morza. Nowo przyłączone Ziemie Zachodnie były bardziej zaawansowane gospodarczo. Polska objęła w posiadanie cały Śląsk, wraz z Dolnym, który od

kilku stuleci pozostawał poza jej granicami. Na Górnym Śląsku zniknęła sztuczna granica polityczna, która przez całe dwudziestolecie międzywojenne znacząco utrudniała rozwój gospodarczy. Warto zaznaczyć w tym miejscu, iż praktycznie całe Górnos Śląskie Zagłębie Przemysłowe nie ucierpiało w wyniku działań wojennych. Dotyczyło to tak instalacji przemysłowych, jak i zasobów mieszkaniowych.

Podstawową rolę odegrała jednak zmiana systemu politycznego. Polska stając się przymusowo państwem satelitarnym wobec ZSRR rozpoczęła wprowadzanie nowego, tzw. socjalistycznego systemu społecznego. Jako podkład ideologiczny i swego rodzaju system wartości przyjęto teorię nakreśloną przez niewątpliwie wybitnych myślicieli XIX wieku: K. Marksa i F. Engelsa. Jednakże, o ile w pracach teoretycznych obu wymienionych, jak i ich następców pokoleniowych (K. Kautski, B. Plechanow, W. Lenin) analizy kapitalizmu były wnikliwe, weryfikowalne i w wielu miejscach trafne, to zasady praktycznego systemu socjalistycznego sformułowano już bardzo mgliście i na dużym poziomie ogólności. Wdrażając w tzw. krajach demokracji ludowej system socjalistyczny powoływano się na doktrynę sprawiedliwości społecznej. Ale zaraz za tą doktryną stawiano następną, czyli walki klas i dyktaturę proletariatu, jako formę sprawowania władzy. Rzecz oczywista, tę dyktaturę sprawować miał podmiot substytucyjny, czyli partia, realizująca rzekomo interesy polityczne tej klasy. (Bauman, 1964)

Okres powojenny, to kolejny, bardzo intensywny wysiłek produkcyjny w zakresie wydobycia węgla i produkcji stali. To właśnie na zakładach Górnego Śląska opierała się strategia szybkiej odbudowy Polski, a wkrótce potem również dalszej szybkiej industrializacji kraju. W pierwszym okresie istnienia PRL, zwłaszcza gdy chodzi o Górny Śląsk, w zasadzie nie budowano wielu nowych mieszkań wychodząc z założenia, iż nie jest to niezbędne przy masowym zatrudnianiu przy wydobyciu węgla tzw. robotników przymusowych (więźniowie, żołnierze-robotnicy). Ale w związku z wprowadzaniem pracy wielozmianowej, jak i stopniowym wycofywaniem robotników przymusowych wytworzył się naturalny deficyt rąk do pracy.

Kopalni, huty, czy też innego wielkiego zakładu przemysłowego nie sposób zbudować w krótkim okresie czasu. Inwestycje w przemysł ciężki czy wydobywczy są przedsięwzięciami wieloletnimi o długim okresie zwrotu. Tzw. socjalistyczna industrializacja okazała się w kategoriach makroekonomicznych niczym innym, jak praktycznie normalnym, lecz tylko znacznie przyspieszonym procesem uprzemysławiania gospodarki. Szybki wzrost produkcji można uzyskać jedynie w systemie ekstensywnym drogą dodatkowego zatrudnienia oraz wprowadzenia pracy wielozmianowej.

Ponieważ przyspieszenie wymagało koncentracji tak środków materialnych, jak i siły roboczej w określonym rejonie i czasie, praktycznie w bliskiej odległości od nowych, czy rozbudowywanych ośrodków przemysłowych wznoszono nowe osiedla mieszkaniowe, bądź nierzadko nowe miasta.

Problem mieszkaniowy na Górnym Śląsku stawał się bardzo palący i dlatego w latach 50-tych podjęto decyzję budowy osiedli mieszkaniowych w ramach Zakładu Osiedli Robotniczych (ZOR).

Było to wielomieszkaniowe budownictwo blokowe pozostające w dyspozycji częściowo administracji terenowej, częściowo zakładów pracy. Budownictwo ZOR-owskie problemu

braku mieszkań bynajmniej nie rozwiązywało, więc resort górnictwa podjął próbę częściowego rozładowania problemu na własną rękę, sprowadzając z Finlandii w systemie wymiany barterowej za węgiel ok. 10 tys. drewnianych domków (nazwanych „fińskimi”).

Intensywna rozbudowa przemysłu trwała nadal, a w ślad za nią postępowały procesy migracyjne. Niezależnie miał miejsce przyrost naturalny, zaś niedobór mieszkań się pogłębiał.

Przeto pod koniec lat pięćdziesiątych ub.wieku podjęto kolejną polityczną decyzję o charakterze społeczno-urbanistycznym, tj. budowę miast satelitarnych. Nie była to koncepcja nowa, bowiem na podstawie projektów urbanistów francuskich z okresu międzywojennego zrealizowano podobne projekty we Francji, Niemczech, krajach BENELUX-u, czy w aglomeracji chicagowskiej (USA).

Polscy urbaniści zaplanowali budowę kilku miast na bliskich obrzeżach strefy przemysłowej, gdzie miasta przewidziane były dla ok. 100 tys. mieszkańców, a szybkie połączenia kolejowe i autobusowe zapewnić miały sprawny dojazd do miejsc pracy w ciągu max.30 min. (Syrkus, 1976)

Projekt Nowych Pyskovic zrealizowano w minimalnym zakresie. Nie rozpoczęto projektu Nakło Śl. Zbudowano natomiast od podstaw wielkie miasto: Nowe Tychy oraz – znacznie później – już jako część Sosnowca, Zagórze. Ta ostatnia wielka inwestycja mieszkaniowa wiązała się już z inną potężną inwestycją przemysłową – Hutą Katowice. Miasta satelitarne, zwłaszcza Nowe Tychy, okazały się wyjątkowo udanymi przedsięwzięciami urbanistycznymi (red. Szczepański, 1999).

Wracając do kluczowego dla gospodarki Górnośląskiego Okrędu Przemysłowego nie sposób nie wspomnieć o innych niż dominujące górnictwo węglowe i hutnictwo żelaza i stali takich instalacjach przemysłowych, jak huty metali kolorowych, elektrownie, zakłady przemysłu maszynowego, elektrycznego czy chemicznego. Trzeba do tego dodać tysiące ośrodków produkcji samochodów osobowych koncernu FIAT. Na uwagę zasługuje także rozwinięta infrastruktura techniczna: krzyżują się tutaj ważne europejskie autostrady: A-1 i A-4, jak również kilka magistralnych linii kolejowych o znaczeniu ponadregionalnym (Januła, Truś, 2009).

W latach 60-tych i 70-tych podejmowano polityczne w gruncie rzeczy decyzje o dalszej rozbudowie kopalń i hut. Produkcja miała nieustannie rosnąć, zaś Polska w myśl „huraoptymistycznych” założeń, w krótkim czasie awansować do rangi państwa przemysłowego. I tak w ramach planu 6-letniego rozpoczęto budowę kopalni w Wesolej koło m.Tychy oraz rozbudowę rybnickich kopalń Chwałowice i Jankowice. W latach 60-tych XX wieku realizację jeszcze większych pod względem mocy wydobywczych kopalń Ziemowit i Piast w rejonie m.Tychy, mniejszej – Staszic w Katowicach oraz wielkich kopalni węgla koksującego w pobliżu Jastrzębia Zdroju i Żor. W hutnictwie ogólnie biorąc modernizowano istniejące już zakłady metalurgiczne przyjmując, że ich produkcja oraz Nowej Huty pod Krakowem wystarczy do zaspokojenia potrzeb kraju. Dopiero w latach 70-tych ub.w. Podjęto się realizacji nowej, wielkiej inwestycji hutniczej, największej nie tylko w Polsce, ale w całej Europie Wschodniej, czyli Huty Katowice, zlokalizowanej w Dąbrowie Górniczej. Przedsięwzięcie to, aczkolwiek niedokończone w okresie PRL, było jednym ze sztandarowych zadań ekipy pod przywództwem I sekretarza PZPR E. Gierka. (Rolicki, 1999)

W związku z ekstensywnym modelem rozwoju, praktycznie wzrost produkcji uzyskiwano dzięki zwiększaniu liczby zatrudnionych. W zasadzie przez cały okres

powojenny, aż po 1989 rok trwała, z różnym natężeniem, celowa migracja zarobkowa na Górny Śląsk. Ponadto sam charakter pracy górników powodował, że częściej niż w innych zawodach konieczna była rotacja kadr.

Górnicy pracowali pod ziemią maksymalnie do 25 lat, czyli znacznie krócej niż w innych branżach, co powodowało, iż do pracy w kopalniach werbowano w całym kraju różnych ludzi, często nie przygotowanych nie tylko fachowo, ale i mentalnie do pracy w tym zawodzie. Miejscowych z migrantami dzieliło też i to, że przyjezdny („gorol”) nierzadko otrzymywał mieszkanie prędzej niż ludzie miejscowi. Było to zarzewiem konfliktów społecznych. (Januła, 1988)

Na etapie budowy tzw. realnego socjalizmu w całokształcie polityki socjalnej w gruncie rzeczy kopiowano konkretne rozwiązania modelowe, społeczne jak i urbanistyczne z okresu kapitalizmu monopolistycznego. W aspekcie modelowym polityki mieszkaniowej w miarę upływu lat i piętrzenia się problemów ekonomicznych w polskich uwarunkowaniach, w tym na Górnym Śląsku, zaczął dominować model akumulacyjny kosztem dotacyjnego, co stało się w wyraźnej sprzeczności z ogólną doktryną socjalizmu, czyli egalitaryzmem i sprawiedliwością społeczną, gdzie dobro człowieka winno być najwyższym nakazem dla władzy publicznej. W ramach tego dobra musi być - rzecz oczywista - miejsce na bezpieczeństwo socjalne, w którego obszarze z kolei mieszkanie występuje jako jedno z trzech dóbr podstawowych (poza jedzeniem i ubraniem). Jest ono relatywnie kosztowne, lecz niezbędne.

Tym różnił się człowiek cywilizowany od stada pierwotnego, że posiadał własne, na ogół stałe miejsce zamieszkania (Krzywicki, 1967). W myśli marksistowskiej, nawet tej bardziej współczesnej, nie zaistniały po prawdzie nawet próby rozwiązywania kwestii socjalnej (Schaff, 1965).

Brak teoretycznej doktrynalnej przesłanki musiał ujawnić się w realizacji programu socjalnego, a zwłaszcza mieszkaniowego. Problem ten trzeba było rozwiązywać szczególnie w najbardziej uprzemysłowionym regionie Polski, jakim było Zagłębie Górnos Śląskie. Podejmowano więc wyzwania głównie w kwestii mieszkaniowej w ramach całokształtu polityki socjalnej.

Dla przykładu koncepcja budowy miast satelitarnych, choć urzeczywistniona w niewielkiej części, okazała się pomysłem nadspodziewanie trafnym. Kolejna idea „budowy drugiej Polski”, rzucona przez E. Gierka na VI zjeździe partii, odebrana została w dużym stopniu pozytywnie. Powstało w jej wyniku wiele bloków mieszkalnych, rozbudowano infrastrukturę medyczną (szpitale, przychodnie zdrowia), pojawiło się także sporo placówek kulturalno-oświatowych.

Ogólnie rzecz ujmując, mimo rozwoju techniczno-ekonomicznego oraz nieuchronnego postępu w polityce socjalnej (w tym mieszkaniowej) i szeregu konkretnych dokonań, nie zdołano wypracować modelu społecznej polityki mieszkaniowej, chociaż hasłowo miało to być system sprawiedliwości społecznej nieporównanie lepszy od kapitalizmu. W Zagłębiu Górnos Śląskim, jak i w całym kraju, funkcjonował deficyt mieszkań a opieka zdrowotna daleka była od zadowalającej.

Przemysł węglowy, podobnie jak w kapitalizmie, sprawował paternalistyczną funkcję socjalną w odniesieniu do swoich pracowników, szczególnie w kwestii mieszkaniowej były to

działania praktyczne i pozytywne.

W wyniku globalnych zmian w polityce światowej będących efektem upadku systemu komunistycznego (obalenia „żelaznej kurtyny”) w większości byłych państw demokracji ludowej w końcu lat 80-tych XX wieku, również w Polsce, rozpoczął się proces zmian ustrojowych.

Transformacja ustrojowa, zapoczątkowana w naszym kraju umownie w 1989 roku objęła przemiany w gospodarce polegające na m.in.: na odejściu od prymatu przemysłu ciężkiego, zmianach własnościowych - prywatyzacja wielu dziedzin gospodarki, minimalizacji roli Państwa w układzie właścicielskim. W aspekcie politycznym dopuszczono swobodną grę różnorodnych sił politycznych i społecznych. W ujęciu społecznym uwidoczniły się tendencje do stopniowej, systematycznej budowy zrębów społeczeństwa obywatelskiego.

Transformacja ustroju niesie jednak za sobą nowe problemy i wyzwania. Na Górnym Śląsku w ciągu zaledwie kilku lat okazało się, że nie ma zapotrzebowania na węgiel, czy stal w takich ilościach, w jakich były dotąd produkowane. Ponadto jaskrawie niejednokrotnie ujawniła się wysoka nieopłacalność produkcji w wielu przestarzałych technologicznie kopalniach, hutach i innych zakładach przemysłowych. Rozpoczęło się sukcesywne zamykanie, względnie sprzedaż nierentownych instalacji. Wiązało się to z restrukturyzacją całych branż, jak górnictwo czy hutnictwo, która prowadziła wprost do redukcji zatrudnienia. Mimo działań osłonowych dość szybko wyłonił się problem bezrobocia. Po raz kolejny w historii okazało się, że to Górny Śląsk będzie musiał ponieść największe koszty ekonomiczne, a przede wszystkim - społeczne tejże transformacji. (Balcerowicz, 1990)

Polska, podobnie jak sąsiednie państwa post-komunistyczne, była w o tyle złożonej sytuacji, że praktycznie nie dysponowała własnymi środkami na przeprowadzenie transformacji, gdyż jej system bankowy był mocno przestarzały, zaś rezerwy walutowe i kruszcowe były relatywnie niewielkie.

Nowa epoka post-industrialna, czyli w wielkim skrócie, społeczeństwa opartego na wiedzy, nakłada również określone zobowiązania. Dla regionu górnośląskiego spełnienie tych zobowiązań jest niezwykle trudne, gdyż lekarstwem na bezrobocie jest możliwość przekwalifikowania. Jednakże znaczna część homogenicznej grupy zawodowej, jaką stanowią górnicy węgla kamiennego do zadnego przekwalifikowania się nie nadawała, bowiem zbyt mała część tej zbiorowości dysponowała wystarczającą wiedzą ogólną, by przysposabiać się do pracy w innym fachu.

Biorąc pod uwagę całe województwo śląskie poziom bezrobocia w r. 2011 wynosił 11.6 % ludności zawodowo czynnej. (Stat, 2012)

Z kolei z danym Ministerstwa Gospodarki wynika, że w latach 1998 – 2010 z kopalń odeszło przedwcześnie 190 tys. ludzi. Znaczna liczba dobrowolnie przyjmując po 60 tys. PLN jako jednorazową odprawę. Ale jak wynika z badań tylko 10% z nich zainwestowało w przedsięwzięcia gospodarcze. Pozostali kupowali samochody lub po prostu wydawali na bieżące potrzeby. (Szczepański, 2011)

Jednym z efektów dezindustrializacji są procesy demograficzne zachodzące na obszarze Zagłębia Górnośląskiego. O ile praktycznie jeszcze do 1989 roku liczba ludności wzrastała systematycznie, chociaż w różnym tempie, bądź to w drodze przyrostu naturalnego, bądź

imigracji zarobkowej na ten teren, o tyle od tej – z grubsza biorąc - cezury czasowej daje się zauważyć wyraźny trend spadkowy we wszystkich miastach Górnośląskiego Okręgu Przemysłowego. I tak dla przykładu ludność Katowic, głównego miasta okręgu od r.1987 zmalała z 369 tys. do 307 tys. (-17 %), miasto Tychy zmniejszyło swoje zaludnienie od 1990 r. z 192 tys. do 129 tys (-33 %), Bytomowi ubyło 27 % obywateli, miasto Chorzów straciło 22% mieszkańców, zaś Sosnowiec 20 %. (dane Urzędów Miejskich). Co więcej, prognozy zakładają utrzymanie tej tendencji przez kolejnych kilkanaście lat. Następnym zjawiskiem demograficznym jest postępujący proces starzenia się społeczeństwa.

Przy niskim przyroście naturalnym część dotychczasowych mieszkańców, zwłaszcza tych o wiejskiej proweniencji, opuszcza na stałe dawną śląską „ziemię obiecaną”, spora liczba ludzi młodych ludzi w poszukiwaniu ciekawszych warunków życia wyjeżdża „za chlebem” za granicę.

Na sterowaną transformację, która powinna również przeciwdziałać zjawiskom patologii społecznych należy patrzeć z różnych aspektów. Generalnie podstawowymi czynnikami są tu: edukacja, kultura i praca socjalna. Wszystkie one wpisują się w szeroko pojętą politykę społeczną, przed którą stawają nowe jakościowo zadania.

Póki co pojawia się tu problem fundamentalny o charakterze strukturalno-politycznym, gdzie Państwo uchyla się od bezpośredniej działalności w polityce społecznej cedując uprawnienia na rzecz samorządów terytorialnych, które nie do końca są do tego przygotowane merytorycznie i które - przy centralistycznym dotąd modelu zarządzaniu Państwem - dysponują zbyt skromnymi środkami finansowymi.

## LITERATURA

- BALCEROWICZ, L. (1990): Wystąpienie w Sejmie 18.02.1990 w *Diariusz Sejmowy 2/1990*.
- BAUMAN, Z. (1964): *Zarys marksistowskiej teorii społeczeństwa*. Warszawa: PWN.
- BELL, D. (1979): *Nadejście ery społeczeństwa postindustrialnego*. Warszawa: PWN.
- JANUŁA, E. (1988): *Jastrzębie-Zdrój. Najmłodsze miasto przemysłowe* / Praca zbiorowa OSSOLINEUM Wrocław- Warszawa-Kraków.
- JANUŁA, E., TRUŚ, T. (2009): Kolej żelazna. Niechciane dziecko Śląska./w/ *Transport i komunikacja* nr3.
- KRZYWICKI, L. (1967): Horda pierwotna /w/ *Dzieła T.6* Warszawa: PWN.
- ROLICKI, J. (1999): *Gierek*. Warszawa: ISKRY.
- SCHAFF, A. (1965): *Marksizm a jednostka ludzka*. Warszawa: PWN.
- SYRKUS, H. (1976): *Ku idei osiedla społecznego*. Warszawa: PWN.
- SZCZEPAŃSKI, M. red (1999): *Nowe Tychy* / praca zbiorowa Urząd Miasta Tychy.
- SZCZEPAŃSKI, M. (2011): Losy byłych górników /w/ *Trybuna Górnicza* 14/2011.
- ZIĘBA, J. (1959): *Biedaszyby Zagłębia Dąbrowskiego*. Katowice: SIN.

# OBSAHOVÁ ANALÝZA INTERNETOVÝCH DISKUSÍ VYBRANÝCH SLOVENSKÝCH SPRAVODAJSKÝCH PORTÁLOV V KONTEXTE POSTOJOV K ETNICKÝM MENŠINÁM

**Alena Rusnáková**

Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy, Katedra sociálnych štúdií, alena.moravcikova@upjs.sk

## *Content analysis of internet discussions of selected Slovak news portals in the context of attitudes towards ethnic minorities*

*In relation to the press service, the turn of the millennium brought its expansion into the Internet. Especially the printed news, but also radio and television, have experienced their "internet" birth already in the 90s of the 20th century, however, a veritable boom of Internet news sites occurred at the beginning of the 21st century. During the last few years become these news portals interactive, enabling readers reciprocally express their views through the blog or through engaging in discussion for the given article. Such discussants space creates a new opportunity for the reflection of attitudes towards ethnic minorities in Slovakia and in the world, especially if the discussion does not require a civil name. This paper deals with the selected news portals in Slovakia and it presents the results of content analysis of discussions of selected news articles, which is focused on the area of attitudes of discussion contributors towards ethnic minorities.*

*Key words: ethnic minorities, internet discussions, attitudes, press service*

## Úvod

Postoje sú v dnešnom výskume veľmi populárnym psychologickým konštruktom. Ako zdôrazňujú Saleh a Khine (2011), postoje sú dôležitou súčasťou výskumu v histórii psychológie, pretože ovplyvňujú vzorce správania a ako uvádza Mikuláščík (2010), reprezentujú stereotypne naučené predispozície pre reakcie na daný objekt, osobu alebo udalosť. Významnou oblasťou výskumu v tejto téme je už od druhej svetovej vojny oblasť predsudkov majority voči odlišným rasovým, etnickým, národnostným a náboženským skupinám. Napriek tomu, že Slovensko patrí oproti krajinám západnej Európy k tým menej etnicky diverzifikovaným, nedá sa povedať, že by bolo homogénne. Podľa sčítania ľudu na Slovensku z roku 2011 (Štatistický úrad SR, 2013) nemá slovenskú národnosť 20% obyvateľstva a medzi najväčšie minority v krajine patria maďarská, rómska, česká, rusínska, ukrajinská, nemecká, poľská, chorvátska, srbská, ruská, židovská, moravská a bulharská. Ostatné národnosti sú u nás v zastúpení 0,2% a v súvislosti s narastaním migrácie je predpoklad, že sa Slovensko bude ešte viac diverzifikovať.

Najmä v súvislosti s minoritami, ktoré patria medzi najviac ohrozené sociálnym vylúčením, je potrebné monitorovať postoje majoritnej spoločnosti k nim. Džambazovič a Jurásková (2002) rozlišujú popri iných typoch sociálneho vylúčenia aj symbolické vylúčenie, ktoré je spojené so stigmatizáciou jedincov a skupín vnímaných ako odlišných, deviantných či

cudzích a identifikovať to možno napríklad na základe miery sociálneho dištancu, existencie predsudkov či stereotypov. Je preto predpoklad, že pokiaľ v spoločnosti budú pretrvávajúť negatívne postoje voči minoritám, ich sociálne vylúčenie to bude naďalej podporovať.

V prípade merania postojov prevažuje meranie explicitných postojov prostredníctvom dotazníkov. V menšej miere sa vo výskume využíva meranie implicitných postojov cez TAT (tematický apercepčný test). V súvislosti s neoddeliteľným rozširovaním svojho životného priestoru o ten virtuálny však spoločnosť začína čoraz viac prezentovať svoje postoje aj prostredníctvom internetu. Pričom podobne ako komunikácia v reálnom živote, aj komunikácia vo virtuálnom internetovom priestore spôsobuje výmenu hodnôt, ovplyvňuje naše postoje k objektom, osobám a udalostiam, a ovplyvňuje naše správanie v reálnom živote. Predpokladáme, že taktiež ako v reálnom živote aj na internete môžu prezentované postoje podporovať symbolické vylúčenie dotknutých skupín. Internetový virtuálny priestor sa tak stáva novým špecifickým zdrojom explicitných postojov na základe ktorých môžeme reflektovať spoločnosť v realite. Zároveň je zdrojom symbolického vylúčenia preto by nemal byť výskumom obchádzaný. V kontexte postojov k rasovej, etnickej a náboženskej inakosti išlo v prvom rade o analýzu prezentovania faktorov symbolického vylúčenia danej skupiny a negatívneho obrazu o nej v médiách (napr. Dill, 2013).

S rozšírením služieb tlačených, rozhlasových a televíznych médií v internetovom priestore, ktorý od polovice prvej dekády 21. storočia zažíva boom interaktivity, sa však charakter médií z jednosmerného vplyvu čoraz viac mení na vplyv obojsmerný. Spôsobil to najmä prechod celosvetovej internetovej siete do interaktívneho rozhrania Web 2.0 a vznik sociálnych sietí, ktorých spôsob komentovania fotografií, videí a príspevkov ostatných osôb začali využívať spravodajské denníky vo svojej online podobe. Takáto premena internetu bola mnohými označovaná za nevyhnutnú demokratizáciu virtuálneho priestoru. Vznikla tak ďalšia z možností výskumu postojov analýzou komentárov čitateľov a čitateľiek článkov online spravodajských portálov, najmä čo sa týka sentimentov a názorov (napr. Tsagkias, Weerkamp, Rijke, 2010; Henrich, Holmes, 2013). Pre výskum rasových predsudkov použil túto metódu napr. Loke (2012). Ako je však možné vidieť z niektorých ďalších výskumov, diskusné príspevky k spravodajskému článku neukazujú len to aké sú postoje diskutérov a diskutérok k obsahu čítaného, ale ako zdôrazňuje Zizi Papachariss (2010), tieto diskusné príspevky môžu aj ovplyvniť postoje čitateľa alebo čitateľky a ich vnímanie spravodajského článku. Napríklad v experimente na populácii vysokoškolských študentov a študentiek zistili Lee, Jang a Kim (2009), že študenti a študentky hodnotili prečítanú správu oveľa negatívnejšie ak sa pod ňou nachádzali negatívne komentáre.

Napriek prvotnému nadšeniu, ktoré interakčné rozhranie Web 2.0 prinieslo pre demokratizáciu internetu a pocit vymanenia sa z pod diktatúry profesionálnych žurnalistov a žurnalistiek, ktoré uplatňovali pri zasielaných komentároch (listoch editoriálu) svoju cenzúru, začalo umožnené voľné komentovanie spravodajských článkov podliehať kritike. Anonymným komentárom sa vyčíta nízka jazyková kvalita, neslušnosť a vulgarizmus (napr. Coe, Kenski, Rains, 2014; Santana, 2011) až rasizmus (Hughey, Daniels, 2013; Loke, 2012). V tejto súvislosti bol u istej skupiny diskutérov a diskutérok (tzv. trolov) objavený fenomén trollingu, kedy títo ľudia len kvôli emočnému vyprovokovaniu a rozvráteniu diskusie vkladajú zámerne do diskusie klamlivé, irelevantné, urážlivé alebo provokatívne komentáre (Earl, Waddington, 2013). Za príčinu sa dáva anonymita komentovania, kde sa uplatňuje fenomén



deindividuácie, ako napr. v súvislosti s rasovými a etnickými predsudkami v USA odhaľuje výskum od autorov Leduffa a Cecala (2010). Tento fakt spôsobil, že mnohé spravodajské portály začali rušiť a obmedzovať možnosť komentárov (Reader, 2012). Na Slovensku sú prvými prípadmi obmedzenia komentovania článkov kvôli nenávisťným komentárom spravodajské portály Sme.sk a Aktuality.sk (Poláš, 2014), kde Sme.sk v roku 2013 začal vypínať diskusie k niektorým témam a niektoré začal moderovať, pričom v súčasnosti nie je vôbec možné komentovať články s citlivou (zväčša rómskou) tematikou. Portál Aktuality.sk sa pridal k vypínaniu niektorých diskusií v auguste 2014. Zaujímavou je však polemika Readera (2012, s. 507), či zakázanie anonymity na diskusných fórach zníži aj „vnútornú šovinistickú a rasistickú hostilitu tých, ktorí k vyjadrovaniu takýchto nežiadúcich domniek inklinujú? Liberálnym argumentom môže byť to, že spoločnosť môže z týchto otvorených diskusií zistiť niečo o sebe, vrátane temnejších, antisociálnych a nepekných aspektov ľudstva.“

Na základe vyššie zmieneného nás zaujímalo či a do akej miery majú aj slovenskí diskutéri a diskutérky na spravodajských internetových portáloch podobne nastavené postoje voči etnickým minoritám na Slovensku, ako aj voči ďalším etnickým, rasovým a kultúrno-náboženským skupinám? Ďalšou je otázka, ktoré etnické, rasové a kultúrno-náboženské skupiny sa v jazyku slovenských diskutérov a diskutérok článkov spravodajských portálov nachádzajú? Keďže sme sa s podobným výskumom na Slovensku zatiaľ nestretli, za cieľ výskumu sme si stanovili preliminárnu sondu do diskusií internetových spravodajských portálov na Slovensku s cieľom zistiť postoje týchto prispievateľov a prispievateľiek v prvom rade voči etnickým minoritám na Slovensku. Keďže s etnicitou veľmi úzko súvisia aj pojmy rasa, kultúra a náboženstvo, a v bežnej populácii takto pomenované sociálne skupiny často nie sú rozlišované, rozhodli sme sa do výskumu zaradiť aj postoje voči odlišným rasovým a kultúrno-náboženským skupinám<sup>1</sup>.

## Metóda

Pre naplnenie stanoveného cieľa sme si vybrali kvantitatívno-kvalitatívny charakter výskumu. Primárnou metódou bola kvantitatívna obsahová analýza komentárov článkov internetových spravodajských portálov, ktorá bola doplnená o ich kvalitatívnu analýzu interpretácie významu. Ako výberový súbor boli vybrané komentáre čitateľov a čitateľiek spravodajského portálu „Topky.sk“, ktorý patrí dlhodobo k najčítanejším spravodajským portálom na Slovensku, pričom za mesiac august 2014 bol tretím najčítanejším spravodajským portálom na Slovensku (Tabuľka 1). Napriek tomu, že portál „Topky.sk“ bol v auguste 2014 až tretí najčítanejší, keďže portály „Sme.sk“ a „Aktuality.sk“ v tomto mesiaci obmedzili komentovanie svojich príspevkov, pre potreby výskumu bol zvolený práve tento portál, prvý najčítanejší, ktorý umožňuje komentovanie príspevkov. Vzhľadom na

---

<sup>1</sup> Uvedomujeme si súčasnú kritiku pojmu rasa, ktorá podľa mnohých autorov nemá už reálny genetický podklad a uprednostňujú používanie pojmu etnikum. Pre lepšiu prehľadnosť však v práci používame staré pomenovanie rasa. Taktiež vo výskume nepoužívame pojem národnosť, ktorý v tomto prípade vnímame ako príslušnosť k národu v zmysle politického zriadenia. Pojem kultúrno-náboženská skupina používame preto, lebo s náboženstvom sa často spája aj charakteristická kultúra, ktorá prestupuje celú spoločnosť, v ktorej má nejaké náboženstvo majoritné postavenie alebo na ktorom je postavený hodnotový systém spoločnosti, hoci aj štatisticky členovia náboženstva už netvorí majoritu.

každodenný objem komentárov a obmedzené kapacitné výskumné možnosti bola pre potreby preliminárnej sondy vybraná vzorka všetkých komentárov všetkých príspevkov domáceho spravodajstva portálu Topky.sk v rámci 24 hodín. Nezameriavali sme sa pri tom na komentáre príspevkov, ktoré by témou súviseli len s oblasťou odlišných etnických, rasových alebo kultúrno-náboženských skupín ale do výskumu boli zaradené všetky články domáceho spravodajstva. Pôvodným zámerom bolo zamerať sa len na články, v ktorých nejakým spôsobom figurujú najväčšie etnické menšiny na Slovensku, pri vyhľadávaní týchto článkov a ich komentárov však bolo neintencionálne zistené, že sa takéto komentáre nachádzajú aj pri článkoch, ktoré nepíšu o etnických menšinách. Zároveň bolo zistené, že sú v týchto článkoch vyjadrované postoje aj k iným rasám a kultúrno-náboženským skupinám. Výskumný zámer bol preto zmenený na zistenie toho do akej miery a akým spôsobom sa v bežnom jazyku komentátorov a komentátoriek spravodajských článkov prejavujú sentimenty a názory na etnické minority na Slovensku ako aj ďalšie etnické, rasové a kultúrno-náboženské skupiny.

**Tabuľka 10:** Najnavštevovanejšie spravodajské portály na Slovensku počas mesiaca august 2014

Spravodajský portál	Návštevnosť za August 2014
Sme.sk	2 095 564
Aktuality.sk	1 955 199
Topky.sk	1 773 872
Čas.sk	1 727 600
Pravda.sk	1 346 805

*Zdroj: Vlastné spracovanie podľa AIMmonitor (2014)*

Pre potreby výskumu boli zvolené komentáre článkov z najaktuálnejšieho dňa realizácie výskumu, 2.9.2014. Ku dňu 1.9.2014 bol spravodajský portál „Topky.sk“ druhým najviac navštevovaným na Slovensku s počtom návštev 682 763 za daný deň. Išlo pritom o 30 správ domáceho spravodajstva a 1 870 príslušných komentárov. V rámci realizácie analýzy komentárov boli zaznamenávané aj prezývky (nicknamy) jednotlivých prispievateľov a prispievateľiek, pričom do frekvenčnej analýzy boli započítavané viaceré výroky rovnakého významu od tej istej osoby komentujúcej v jednej diskusii na ten istý spravodajský príspevok len ako jeden. Obsahová analýza je sýtená kontingenciou dvoch dimenzií. Prvou je dimenzia „etnická (popríklad rasová a kultúrno-náboženská) skupina“, sýtená kategóriami jednotlivých skupín identifikovaných v jazyku komentátorov a komentátoriek. Druhá dimenzia „postoje“ je sýtená tromi kategóriami, pozitívne postoje, ambivalentné postoje a negatívne postoje. Výsledkom je kontingenčná tabuľka počtu komentárov obsahujúcich pozitívne, ambivalentné a negatívne výroky voči identifikovaným skupinám v jazyku komentátorov a komentátoriek. Druhá časť obsahovej analýzy bola zameraná na určenie pomeru všetkých komentárov verzus komentárov obsahujúcich výroky o týchto skupinách v jednotlivých spravodajských príspevkoch s dôrazom na ich obsahové zameranie.

## Výsledky

Ako ukazuje Tabuľka 2, identifikovanými etnickými, rasovými a kultúrno-náboženskými skupinami, ktoré sa objavili v jazyku komentátorov a komentátoriek, bolo rómske, maďarské a židovské etnikum, prívrženci islamského vierovyznania a černošská rasa. V komentároch bol taktiež identifikovaný výskyt výrokov voči iným národnostiam ako slovenskej, konkrétne ruskej, ukrajinskej, severoamerickej a nemeckej. Tieto však do výskumu zahrnuté neboli, pretože význam výrokov nebol v zmysle vzťahu ku kultúrno-spoločenskej, či kultúrno-náboženskej skupine ale skôr vo význame kritiky alebo obhajoby aktivít týchto krajín ako politických zriadení voči Slovensku. Najviac komentárov sa týkalo rómskej etnickej menšiny na Slovensku, až 58 z celkového počtu 69 komentárov týkajúcich sa etnických, rasových alebo kultúrno-náboženských skupín. Z pohľadu polarity vysoko prevládali negatívne postoje nad pozitívnymi a ambivalentnými, len jeden výrok spadol do kategórie pozitívnych a tri do kategórie ambivalentných. Jediný pozitívny výrok sa týkal Rómov a nachádzal sa v diskusii k článku „Ministerstvo zaregistrovalo Hlinovu stranu, bude sa volať Občania“, ako reakcia na predchádzajúci komentár, ktorý použil pejoratívne označenie Róma bez predchádzajúceho kontextu. Nasledovali výroky týkajúce sa maďarskej menšiny na Slovensku, moslimskej a židovskej kultúrno-náboženskej skupiny<sup>2</sup> a černošskej rasy.

**Tabuľka 2:** Kontingenčná tabuľka komentárov obsahujúcich výroky o etnických menšinách na Slovensku.

Etnické, rasové a kultúrno-náboženské skupiny	Postoje		
	Pozitívne postoje	Ambivalentné postoje	Negatívne postoje
Rómska	1	2	55
Maďarská		1	3
Moslimská			3
Židovská			2
Černošská			1

Z hľadiska rozloženia výskytu týchto výrokov medzi jednotlivé spravodajské články (Tabuľka 3) bolo najviac výrokov (32) napísaných v diskusii k článku „Vyše dvadsať policajtov muselo upokojiť rozvášnený dav: V osade sa tĺklo 500 ľudí“, z toho 31 o Rómoch a 1 o černochoch. Keďže sa obsah príspevku zaoberal tematikou konfliktného incidentu rómskej osady, vyšší počet výrokov o rómskej menšine je korešpondujúci. Je však zaujímavé v tejto súvislosti aj negatívne vyjadrenie sa na adresu černošskej rasy. Môže to byť indikátorom tzv. kolorizmu, kedy sú u ľudí prejavované predsudky voči druhým kvôli ich odlišnej farby pleti (okrem tohto prípadu je kolorizmus identifikovaný aj v niektorých ďalších

<sup>2</sup> Židia sú v tomto výskume chápaní aj ako etnická a náboženská minorita na Slovensku, ale aj zo všeobecného celosvetového hľadiska ako jedno z etník a národností na tejto planéte a celosvetovo rozpoznávaná kultúrno-náboženská skupina. Taktiež je v tomto výskume nazerané aj na skupinu Moslimov ako na kultúrno-náboženskú skupinu a nie len náboženskú, hoci sa nedá chápať ako etnikum.

výrokoch v súvislosti s rómskym etnikom – „údenáč“, „predsa len som biely“, „decká čierne ufúľané“). Podobne korešpondujúcim je výrok o Maďaroch v článku „Most opäť navrhuje trestanie majiteľov, ktorých psy bezdôvodne zaútočia“, keďže sa týka maďarskej strany na Slovensku. Relatívne pochopiteľným je aj výrok na adresu Moslimov v diskusii k článku „Na Záhorí spadla kostolná veža, farár sa nešťastiu smutne prizera“, keďže sa týka cirkvi a náboženstva. Prekvapivým výsledkom je však výskyt negatívnych výrokov voči rómskej menšine na Slovensku aj v diskusiách článkov, ktorých obsah ani okrajovo nesúvisí s témou rómskej populácie (13 článkov z 30). Dokopy sa identifikovali negatívne výroky voči Rómske menšine v 16 z 30 článkov domáceho spravodajstva, oproti zanedbateľnému počtu výrokov voči ostatným etnickým, rasovým a náboženským skupinám.

Z výsledkov vyplýva, že u diskutérov a diskutérok našej sondy prevládajú negatívne postoje voči rómskej etnickej menšine na Slovensku. Kvalitatívna analýza textu zistila nasledovné oblasti, v ktorých sa prejavujú proti-rómske sentimenty v jazyku skúmaných diskusií:

- ✚ Pejoratívne oslovenie: Cigáň, Údenáč, Dežo
- ✚ Hanlivé adjektíva cez obraz hlúpeho, kriminálneho a neaktívneho Róma alebo Rómky: Róm vo význame háved', sprostý, používanie slova Cigáň, Róm, cigániť v kontextoch prirovnania k človeku, ktorý kradne a klame; ich decká čierne ufúľané primitívne, nič nerobia; darmožráči; na sociálnych dávkach
- ✚ Róm alebo Rómka ako hanlivé a/alebo „vtipné“ prirovnanie: rodí ako Rómka; nakotí pajácov ako Rómka; váži ako kufor plný Cigánov; sprostejší ako 20 osadníkov; ja nie som z osady ako ty; a pochybujem, že aj tá Cigánka sa len tak vzdá svojho dieťaťa; Dnes je bohužiaľ doba taká, že tieto zvrátené a choré živly budú hádam aj zákonom chránené ako Cigáni; Aj dežo z osady má väčšie svedomie.
- ✚ Obraz Róma alebo Rómky ako zvýhodňovaných: majú viac práv ako pracujúci občania; bicykel už mám...skôr ma trápi že keď zoberiem halúžku z lesa tak ma tam budú čakať žandári a poputujem rovno do lochu... predsa len som biely; to si nemôže dovoliť nepozdraviť malých Cigošov, naše deti budú raz robiť na ich decká čierne ufúľané primitívne.

## Záver

Ako ukázal príspevok, komentovanie internetových spravodajských článkov ako fenomén 21. storočia je novým možným zdrojom dát výskum postojov. V súvislosti s čoraz viac prelínajúcim sa reálnym životom spoločnosti s tým virtuálnym je nevyhnutné sa tejto téme venovať. Hlavným cieľom výskumu bolo urobiť preliminárnu sondu do diskusií internetových spravodajských portálov na Slovensku s cieľom zistiť postoje týchto prispievateľov a prispievateľiek voči etnickým minoritám na Slovensku ako aj všeobecne, voči rasám či kultúrno-náboženským skupinám. Z výsledkov analýzy diskusií článkov domáceho spravodajstva vyplýva, že v súvislosti s vyššie určenými skupinami, vo veľkej miere prevládajú negatívne orientované postoje, zväčša orientované voči rómskej menšine na Slovensku, a to aj v prípadoch, kedy článok nepojednával o tejto etnickej skupine. V menšej miere však stále pretrvávajú predsudky aj voči maďarskej menšine na Slovensku a voči černochoom a židom. Napriek tomu, že išlo o články domáceho spravodajstva, v diskurze

**Tabuľka 3:** Rozloženie diskusných komentárov podľa názvu článkov

Názov článku	Počet komentárov článku	Výroky voči skupinám
Pellegrini chce zefektívniť školský systém	25	1 R
Neuveriteľné: kľúčový úsek D1 pri Martine môže stáť vyše miliardy eur!	25	1 R
Polícia žiada o pomoc pri pátraní po nezvestnej Jane (41)	6	1 R
Most opäť navrhuje trestanie majiteľov, ktorých psy bezdôvodne zaútočia	7	1 Ma
SHMÚ: Na niektorých tokoch v okrese Levice stúpili hladiny	3	0
Most spolupracuje v sociálnej oblasti s Radičovou	10	0
Chodec (†57) prišiel tragicky o život po zrážke s osobným vozidlom	2	0
Najnovší prieskum: Vyhral by Smer, rapídny prepád Prochádzkovej Siete kvôli škandálu!	132	0
Anonym nahlásil bomby a antrax, chcel prepustiť väzňov	2	0
Vyššie dvadsať policajtov muselo upokojiť rozvášnený dav: V osade sa tĺklo 500 ľudí	93	31R, 1Č
Rebríček naj dôveryhodnejších politikov vedie Fico a Kiska	246	1R
Na proces so skupinou Martina Ráca sa dostavila len jedna svedkyňa	6	0
Andrej Kiska dnes otvoril školský rok v Kežmarku i Huncovciach	50	3R
Na Záhorí spadla kostolná veža, farár sa nešťastiu smutne prizera	38	3R, 2Mo
Matica slovenská vyjadrila podporu ministrovi kultúry Maďaričovi	10	0
Zmeny v zákonoch: Čo všetko chcú poslanci Smeru upraviť?	8	0
Reverzný tok plynu na Ukrajinu spustený, podľa Fica je najlepším riešením	225	1R, 1Ž
V stredu sa bude rokovať o nových sankciách EÚ voči Rusku	79	1Mo, 1Ma, 2R
Zvesili kontroverzný Kotlebov transparent: Aký bol dôvod?	34	3R
Aktivisti chcú novelu zákona pre prejavy proti inak orientovaným	224	2R
Ocenenie pre Bratislavu: Jej hotely patria medzi najčistejšie na svete	29	0
Ministerstvo zaregistrovalo Hlinovú stranu, bude sa volať Občania	35	2R
Záhadná smrť Zuzky (†21): Elegantne sa obliekla, sadla za volant a ...!	172	2R
Bratislavčan (†30) nezvládol riadenie, náraz do zvodidiel neprežil	70	3R
Súd vo veci útoku na exnámestníka daniarov odročili	3	0
Kritériá na sudcov by mali byť prísnejšie, myslí si Kiska	109	2Ma, 1Ž
Lipšic reaguje na obvinenia: Finančné skupiny sa mi chcú pomstiť!	25	0
SaS vyzýva Kisku, aby dal referendum o rodine preskúmať na Ústavný súd	35	1R
Ministerstvo začína diskusie s investormi o novej nemocnici v Bratislave	21	0
Prochádzkovi ide po krku polícia: Rieši už financovanie jeho kampane	146	2R

Vysvetlivky: R-Rómovia, Ma-Maďari, Mo-Moslimovia, Ž-Židia, Č-Černosi

komentátorov a komentátoriiek boli taktiež identifikované v menšej miere negatívne postoje voči moslimskej populácii, čo môže odrážať vzrastajúce všeobecné proti islamské postoje súčasnej Európy. Do ďalšieho výskumu by sme preto chceli zahrnúť aj analýzu diskusií zahraničných spravodajských článkov v domácich spravodajských portáloch. Vzhľadom na špecifickosť a preliminárnosť výberového súboru a subjektívnu povahu interpretatívnej analýzy textu však výsledky nie je možné zovšeobecniť a pre upevnenie výsledkov odporúčame v tejto oblasti ďalší výskum.

## Literatúra

- COE, K., KENSKI, K., RAINS, S. A. (2014): Online and Uncivil? Patterns and Determinants of Incivility in Newspaper Website Comments. *Journal of Communication*. Vol. 64 Issue 4, 658-679.
- DILL, K. E. (2013): *The Oxford Handbook of Media Psychology*. New York: Oxford University Press.
- DŽAMBAZOVIČ, R., JURÁSKOVÁ, M. (2002): Sociálna exklúzia (vylúčenie) Rómov na Slovensku. In: M. Vašečka (Ed.): *Čačipen pal o Roma. Súhrnná správa o Rómoch na Slovensku*. Bratislava: IVO.
- EARL, S., WADDINGTON, S. (2013): *Brand Vandals: Reputation Wreckers and How to Build Better Defences*. London: Bloomsbury Publishing.
- HENRICH, N., HOLMES, B. (2013): Web news readers' comments: Towards developing a methodology for using on-line comments in social inquiry. *Journal of Media and Communication Studies*, Vol. 5(1), 1-4.
- HUGHEY, M. W., DANIELS. J. (2013): Racist comments at online news sites: a methodological dilemma for discourse analysis. *Media Culture Society*, Vol. 35, No. 3, 332-347.
- LEDUFF, K. M., CECALA, R. (2012): From the Water Cooler to the World Wide Web: Race and Audience Commentary on News Stories On-line. In: Campbell, Ch. P., LeDuff, K. M., Jenkins, Ch. D., Brown, R. A. (Eds.): *Race and News: Critical Perspectives*. New York: Routledge, pp. 88-110.
- LEE, E.-J., JANG, J. W., KIM, M. (Nov. 2009): Interpersonal Interactivity in Online Journalism: What Do Readers' Comments on Internet News Sites Tell Us? *2009 National Communication Association Annual Conference*. Chicago, IL.
- LOKE, J. (2012): Public Expressions of Private Sentiments: Unveiling the Pulse of Racial Tolerance through Online News Readers' Comments. *Howard Journal of Communications*, Vol. 23, Issue 3, 235-252.
- MIKULÁŠTÍK, M. (2010): *Komunikační dovednosti v praxi - 2*. doplněné a přepracované vydání. Praha: Grada Publishing a.s.
- PAPACHARISSI, Z. (2010): *A Networked Self: Identity, Community, and Culture on Social Network Sites*. New York: Routledge.
- POLÁŠ, M. (11.08.2014): *Po Sme vypína diskusie aj web Aktuality.sk*. TREND Holding. Získané: 2014-10-14. Dostupné na: <<http://medialne.etrend.sk/internet/po-sme-vypina-diskusie-aj-web-aktuality-sk.html>>

- READER, B. (2012): Free Press vs. Free Speech? The Rhetoric of “Civility” in Regard to Anonymous Online Comments. *Journalism & Mass Communication*, 89(3), 495-513.
- SALEH, I. M., KHINE, M. S.(2011): *Attitude Research in Science Education: Classic and Contemporary Measurements*. Charlot: Information Age Publishing Inc.
- SANTANA, A., D. (2011): Online Readers' Comments Represent New Opinion Pipeline. *Newspaper Research Journal*, Vol. 32, No. 3, 66-81.
- ŠTATISTICKÝ ÚRAD SR. (2013): *Obyvateľstvo SR podľa národnosti: sčítanie obyvateľov, domov a bytov 2011*. Posledná aktualizácia: 05.06.2013. Získané: 2014-10-15. Dostupné na: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=50048>>
- TSAGKIAS, M., WEERKAMP, W., de RIJKE, M. (2010): News Comments: Exploring, Modeling, and Online Prediction. In: *Advances in Information Retrieval: 32nd European Conference on IR Research, ECIR 2010, Milton Keynes, UK, March 28-31, 2010. Proceedings*. Springer Science & Business Media, pp. 191-203.

# MANAŽÉRSKE KOMPETENCIE RIADIACICH PRACOVNÍKOV V ZARIADENIACH SOCIÁLNYCH SLUŽIEB

**Viktória Šušňáková**

Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta, Katedra manažmentu,  
vsusnakova@gmail.com

## *Managers in social services and their managerial competencies*

*This article is focused on economical and managerial problems in social services. Management in social services organizations has a lot in common with organizations from other fields, but there are some discrepancies we cannot ignore. Specific focus and set of costumers of social services organizations define specific managerial competencies managers in these organizations should have. Author will pay attention on definition of management and social management and on managerial competencies of the leaders in organizations of social services in this article.*

*Key words: social services, management, managerial competences.*

## ÚVOD

Príspevok približuje problematiku ekonomiky a manažmentu v zariadeniach poskytujúcich sociálne služby. Organizácie poskytujúce sociálne služby sa líšia nie len svojou úlohou či postavením, ale aj druhom poskytovaných služieb a cieľovou skupinou klientov, ktorých potreby uspokojujú. Niektoré pôsobia vo verejnej, verejnoprospešnej forme, iné zase ako súkromné spoločnosti tvoriace samostatné podnikateľské jednotky. Nakoľko riadenie týchto organizácií sa neuskutočňuje len v súvislosti so zákonitosťami daného odvetvia, ale musia reagovať aj na požiadavky a potreby spoločnosti, má riadenie v zariadeniach poskytujúcich sociálne služby mnoho spoločného so zákonitosťami riadenia iných ekonomických subjektov. Tak ako vo všetkých odvetviach, i v oblasti poskytovania sociálnych služieb je nutné neustále reagovať na potreby zákazníkov a vysporiadať sa s tlakom konkurencie. I napriek tomu, že majú jednotlivé druhy podnikania spoločné rysy v rámci manažmentu, jedinečnosť druhov podnikania si vyžaduje, aby riadiaci pracovník disponoval rôznym súborom kompetencií, ktoré mu pomôžu zvyšovať efektivitu, zisk a kvalitu poskytovaných služieb v špecifických podmienkach oblasti pôsobenia organizácie.

## CIEĽ A ZAMERANIE ŠTÚDIE

Cieľom príspevku je poukázať na spoločné rysy manažmentu podnikateľských jednotiek a zariadení sociálnych služieb a definovať kompetencie riadiacich pracovníkov v zariadeniach poskytujúcich sociálne služby.



V súvislosti s definovaním súboru kompetencií riadiaceho pracovníka v zariadení sociálnych služieb, sme pre potreby vypracovania príspevku vymedzili nasledujúce oblasti, na zodpovedanie ktorých sa bude príspevok zameriavať:

1. Aký je rozdiel medzi manažmentom podnikateľských jednotiek a zariadení poskytujúcich sociálne služby?
2. Akými kompetenciami by mal disponovať riadiaci pracovník v zariadení poskytujúcom sociálne služby?

## **HLAVNÉ TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ**

Manažment predstavuje spoločensko-ekonomický termín, ktorý charakterizuje proces vedenia a smerovania organizácie, alebo jej časti, prostredníctvom optimálneho využitia zdrojov (ľudské, finančné, materiálne, intelektuálne alebo nehmateľné). Je možné definovať ho aj ako činnosti vykonané za účelom dosiahnutia cieľa. American Management Association definuje manažment ako vykonávanie úloh prostredníctvom práce iných. K. H. Chung definoval manažment ako proces plánovania, organizovania, vedenia a kontroly organizačných činností zameraných na dosiahnutie organizačných cieľov. (Mihalčová, 2006)

Ak chceme tieto definície porovnať s vymedzením sociálneho manažmentu, môžeme sa zamerať napr. na definíciu Striženca, ktorý vymedzil sociálny manažment ako aktivity špecializujúce sa na koordinovanie činnosti ľudí pracujúcich v organizáciách sociálnej pomoci, sociálnych služieb, prevencie a sociálneho poradenstva. I keď hlavná pozornosť je venovaná využívaniu ľudských zdrojov a ich úlohe v riadení zariadení poskytujúcom sociálne služby, poukázal aj na vplyv sociálnych a psychologických faktorov v riadení. Z uvedeného môžeme konštatovať, že sa sociálny manažment berie na rozdiel od klasicky vnímaného manažmentu do úvahy aj sociálne a psychologické faktory riadenia. (Striženec, 1996)

Bernhart zase definuje sociálny manažment v zmysle ekonomického chápania sociálnej práce, pomocou ktorého dokážeme tematizovať sociálnu prácu a transformovať ju na produktívnu ponuku pomoci, ktorá je v súlade s pravidlami a požiadavkami spoločenských skupín v kontexte solidarity“. (Bernhart, 2006)

Z uvedeného vyplýva, že v sociálnom manažmente musí existovať rovnováha medzi ekonomickými, spoločensko-etickými a ľudskými prvkami v sociálnej práci ako praktická forma paralely medzi efektívnosťou, trvalou udržateľnosťou a solidaritou. (Pavelková, 2012)

Toto vymedzenie sociálneho manažmentu umožňuje priblížiť sa k optimálnemu vyváženiu ekonomických, sociálnych a psychologických faktorov v riadení. Z tohto pohľadu, sociálny manažment v sociálnej práci má za cieľ na určitej úrovni zabezpečiť rentabilitu sociálnych služieb, ale nemala by klesnúť len na dosahovanie ziskov a výnosov. Solidárnosť, etika a ľudskosť sú prvky sociálneho manažmentu, ktoré ho istým spôsobom odlišujú od bežných manažérskych disciplín. (Schavel, 2013)

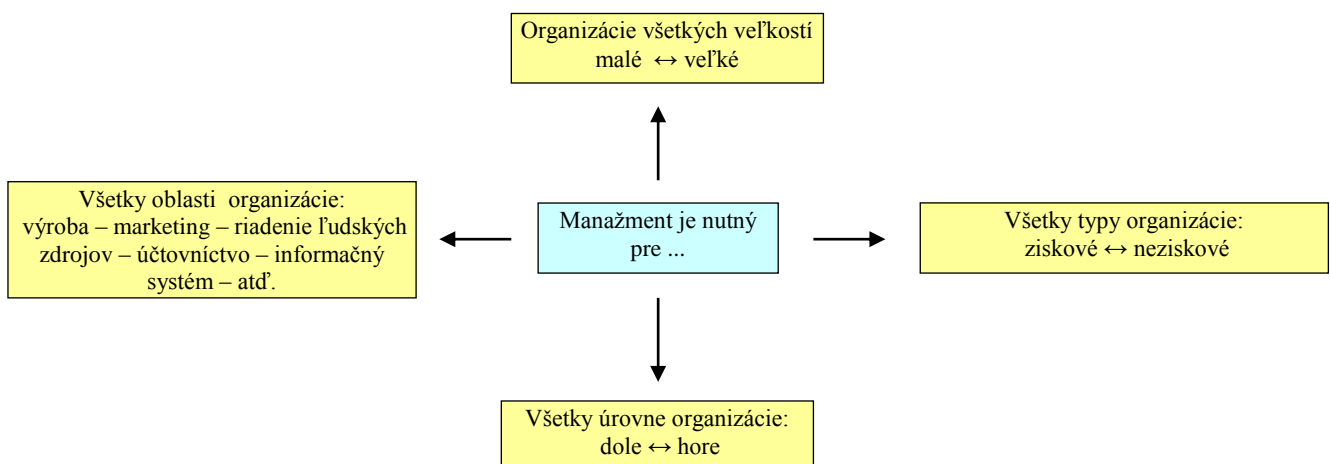
Pri definovaní sociálnej sféry a vedy o nej, ako je sociálna práca, ale aj ich vzťahom k manažmentu vychádzajme z definície jednotlivých kategórií.

Sociálna sféra je podsystémom spoločenského systému s vlastnou obsahovou štruktúrou, logikou vývoja, vnútornými zákonitosťami, špecifickými cieľmi, osobitnou formou spoločenskej reprodukcie, s mechanizmom fungovania a s najvyšším poslaním, ktorým je konštruktívna aktivita a rozvoj človeka. (Tokárová, 2003)

Sociálna sféra sa venuje rozvoju človeka v individuálnej a kolektívnej rovine. (Šíma, 1996) Cieľovým zameraním sociálnej sféry je jednotlivec a sociálne skupiny, medzi ktorými vznikajú jednak charakteristické a jednak špecifické vzťahy, interakcie, hodnoty, potreby a záujmy, ale aj problémy a opatrenia, ktoré sú potrebné na ich riešenie. (Mihalčová, 2009)

Človek, aby mohol existovať v rámci sociálnej sféry musí vykonávať pracovnú činnosť uskutočňujúcu sa v konkrétnom prostredí, ktorá má veľa sociálnych aspektov a súvislostí (Mihalčová, 2009) Jej špecifickou a neoddeliteľnou formou je sociálna práca. Táto odborná disciplína špeciálnymi pracovnými metódami zaisťuje sociálnu starostlivosť o človeka na profesionálnom základe. Vychádza zo systému poznatkov mnohých spoločenských vied (psychológie, sociológie, filozofie, etiky, pedagogiky, lekárskech, právnických, ekonomických vied) a aplikuje vedecké poznatky do praktickej činnosti. (Striženec, 1997) Zaoberá sa optimálnym fungovaním sociálnych organizácií zameraných na starostlivosť, zabezpečenie a pomoc jednotlivcom, skupinám alebo komunitám, ale používa sa aj ako termín na označenie rôznych metód preventívnej, korektívnej a kuratívnej pomoci ľuďom, ktorí svoje potreby nemôžu saturať. (Mihalčová, 2009)

Manažment je nevyhnutný pre všetkých, je univerzálny a možno ho použiť pre akýkoľvek typ organizácie, akejkoľvek veľkosti, na všetkých úrovniach riadenia a vo všetkých oblastiach činností (viď obrázok 1), nakoľko vo všetkých typoch organizácií sa plánuje, organizuje, vedie a kontroluje a stretávame sa s ním na všetkých pozíciách v organizácii (či už ako manažér alebo podriadený). (Mihalčová, 2009)



Zdroj: Robbins, Coulter, 2004. s. 35.

**Obrázok 1:** Univerzálna potreba manažmentu

## KOMPETENCIE MANAŽÉRA V ZARIADENÍ SOCIÁLNYCH SLUŽIEB

Niektorí ľudia sú tichí a pasívni, iní zase hluční a agresívni, extrovertní, lojálni, nervózni alebo spoločenski. Osobnosť je výnimočná kombinácia psychologických rysov, ktoré používame k popisu určitej osoby. A rovnako aj manažéri a ich spôsob riadenia organizácie sa líšia. Na začiatku tretieho tisícročia sa podniky ocitli v nových podmienkach,

ktoré vyvolali potrebu zmeny práce manažérov, ako vodcovských osobností a zvýšili sa požiadavky na ich profesionálne kvality. (Mihalčová, 2009)

Manažéri budúcnosti sa definujú ako ľudia charakterizovaní celistvou osobnosťou, nie príliš jednostranne zameraní ako odborníci vo svojom odbore. Skutoční vodcovia sa musia stať pre zamestnancov vzorom, ktorí sú všeobecne vzdelaní, so širokým rozhľadom, inovatívnosťou, permanentne sa učiaci. Manažéra možno definovať ako osobnosť, ktorá pracuje s ľuďmi a koordinuje ich aktivity v záujme dosiahnutia cieľov spoločnosti. To znamená, že pracuje s jednotlivcami, skupinami, či komunitou. Môže koordinovať prácu vo vnútri organizácie, ale aj mimo ňu. (Mihalčová, 2009)

Medzi základné manažérske kompetencie definované spoločnosťou Employee Development Systems Inc. na základe vykonaného prieskumu, v spoločnostiach rôznych veľkostí a v rôznych odvetviach na celom svete, patri (Employee Development system Inc., 2013):

1. Hodnotenie ľudí a ich výkonu
2. Zabezpečenie disciplíny a poradenstvo zamestnancom
3. Načúvanie zamestnancom a organizácia ich práce
4. Vytýčenie cieľov a štandardov práce
5. Schopnosť myslieť jasne a analyticky
6. Poskytovanie presných informácií zamestnancom
7. Získavanie objektívnych informácií
8. Identifikácia a riešenie problémov
9. Rozhodovanie a hodnotenie rizík
10. Plánovanie a rozvrhovanie práce
11. Školenia, koučovanie, a delegovanie
12. Time management a stanovenie priorít

Akokoľvek vnímame manažment a manažéra, môžeme skonštatovať, že manažment je činnosť, ktorú je potrebné systematicky študovať a že manažér je človek, ktorý bude vždy do manažérskych rolí vnášať svoje vlastné, individuálne črty. Na základe popisu povahy manažérskej práce a vykresovaním desiatich manažérskych rolí, Mintzberg uvádza šesť základných dôvodov, prečo potrebujú spoločnosti manažérov (Mihalčová, 2009):

1. zaistiť, aby organizácia plnila svoje poslanie – efektívne vyrábala, resp. produkovala služby a zaisťovala zvyšovanie trhovej hodnoty firmy,
2. udržiavať stabilitu firmy,
3. formulovať stratégiu, úspešne ju implementovať a prispôsobovať zmenám v jej okolí,
4. zaistiť, aby organizácia slúžila ľuďom, ktorí ju riadia,
5. byť informačným článkom medzi firmou a jej okolím,
6. z titulu svojej autority riadiť postavenie firmy.

Všeobecne možno konštatovať, že práca a aktivity manažérov sú veľmi podobné v súkromnom, verejnom či sociálnom odvetví. Samozrejme, sú ovplyvňované mnohými faktormi ako napr. Dědina (2005):

- povahou organizácie, jej filozofiou, cieľmi a veľkosťou,
- typom organizačnej štruktúry,
- aktivitami a úlohami organizácie,

- technológiou a organizáciou práce,
- povahou zamestnancov,
- stupňom, na ktorom manažér v organizácii pôsobí.

Pre definovanie vlastností, schopností a nárokov na efektívneho manažéra existuje viacero ukazovateľov. Medzi niektoré psychické procesy, ktorých kvalita je pre výkon funkcie manažéra podstatná, patrí pamäť (ktorú charakterizuje najmä rýchlosť zapamätávania si, pohotovosť pri vybavovaní si zapamätaného), vnímanie, pozornosť, myslenie a citová zrelosť, resp. vyrovnanosť. (Szarková, 1996)

Za zručnosť považujeme (Szarková, 1996) činnosť, ktorej vykonávanie dosiahlo po určitom tréningu istý stupeň dokonalosti. Na úspešné vykonávanie funkcie manažéra boli na základe výskumov stanovené zručnosti, ktoré sa tiež označujú za profesionálne, resp. manažérske zručnosti. Je to komunikácia, rozhodovanie a komplex riadiacich zručností. (Mihalčová, 2009)

V nasledujúcej časti vymedzíme kompetencie riadiacich pracovníkov v zariadeniach sociálnych služieb podľa štandardov definovaných organizáciou Skill for Care, na základe ktorých, prebieha aj certifikovanie manažérov sociálnych služieb. (Skill for care, 2012)

## **ZÁKLADNÉ KOMPETENCIE MANAŽÉRA V ZARIADENÍ SOCIÁLNYCH SLUŽIEB**

### **1. Riadenie a zodpovednosť**

- a. pochopenie organizácie, v ktorej manažér pôsobí
- b. rozumieť vlastnej úlohe v rámci organizácie
- c. vytváranie bezpečného pracovného prostredia
- d. riadenie sťažností

### **2. Systémy a procesy na podporu komunikácie**

- a. manažment informácií
- b. pochopiť ako komunikačné systémy a praktiky podporujú pozitívne výsledky práce jednotlivcov

### **3. Pracovné vzťahy**

- a. rozumieť kontextu partnerskej spolupráce
- b. riadenie vzťahov s cieľom dosahovania čo najlepších výsledkov práce jednotlivcov
- c. pochopiť zásady praxe orientovanej na výsledky a ľudí v organizácii

### **4. Vedenie a riadenie tímu**

- a. pochopiť atribúty efektívneho vedenia tímu
- b. pochopiť dôležitosť vplyvu rodiny a okolia zamestnancov na ich pracovný výkon
- c. rozvoj tímu

### **5. Riadenie zdrojov**

- a. riadenie zdrojov organizácie (finančné, materiálne, personálne)
- b. manažment financií
- c. alokácia pracovnej sily vo vzťahu k dosahovaniu cieľov
- d. efektívny nábor a retenčná politika

## **6. Rovnosť, rozmanitosť a začlenenie**

- a. rozumieť rozmanitosť, rovnosť a zaradenie do vlastnej Oblasť zodpovednosti
- b. zabezpečenie a ochrana
- c. podpora a ochrana zraniteľných dospelých
- d. reagovať na podozrenie alebo údajné zneužívanie detí a mládeže.

## **VEĎAJŠIE KOMPETENCIE MANAŽÉRA V ZARIADENÍ SOCIÁLNYCH SLUŽIEB**

### **1. Profesný rozvoj**

- a. rozvojručností v oblasti podpory a riadenia
- b. porozumieť vlastnej úlohe v riadení organizácie

### **2. Zmena a rast**

- a. efektívne riadenie zmien
- b. pochopenie širších súvislostí v rámci trhu poskytovania sociálnej starostlivosti
- c. udržateľnosť rozvoja organizácie

### **3. Riadenie organizácie**

- a. porozumenie vlastnej úlohy v riadení
- b. strategické riadenie obchodných činností organizácie

### **4. Zaistenie kvality**

- a. rozumieť požiadavkám na kontinuálne zvyšovanie kvality zariadenia
- b. riadenie kvality poskytovaných služieb pre klientov.

## **ZHRNUTIE A ZÁVER**

Na viacerých odborných fórach sme sa stretli s otázkou, kto má byť v čele zariadenia sociálnych služieb? Má to byť manažér alebo odborník z oblasti sociálnej sféry? Z diskusií na týchto fórach vyplynulo, že riadiaci pracovník zariadenia sociálnych služieb má disponovať tak kompetenciami z oblasti manažmentu ako aj z oblasti sociálnej práce a starostlivosti o vybranú skupinu klientov, na ktorú sa zariadenie orientuje.

Manažment je univerzálny a je nevyhnutný pre všetky typy organizácií, na všetkých úrovniach riadenia a vo všetkých oblastiach činností, nakoľko jeho základné funkcie sú badateľné na všetkých pozíciách v organizácii.

Manažment podnikateľských jednotiek možno definovať ako proces vedenia a smerovania organizácie, prostredníctvom optimálneho využitia zdrojov (ľudské, finančné, materiálne, intelektuálne alebo nehmateľné), v snahe naplniť vytýčené ciele organizácie.

Sociálny manažment možno chápať ako súbor aktivít špecializujúcich sa na koordinovanie činnosti ľudí pracujúcich v organizáciách sociálnych služieb, kde hlavná pozornosť je venovaná využívaniu ľudských zdrojov, a ich úlohe v zariadení poskytujúcom sociálne služby, a vplyvu sociálnych a psychologických faktorov v riadení. Z uvedeného môžeme konštatovať, že sa sociálny manažment berie na rozdiel od klasicky vnímaného manažmentu do úvahy aj sociálne a psychologické faktory riadenia.

Riadenie v zariadeniach poskytujúcich sociálne služby má mnoho spoločného so zákonitostami riadenia iných ekonomických subjektov. Tak ako vo všetkých odvetviach, i v oblasti poskytovania sociálnych služieb je nutné neustále reagovať na potreby zákazníkov

a vysporiadať sa s tlakom konkurencie. I napriek tomu, že majú jednotlivé druhy podnikania spoločné rysy v rámci manažmentu, jedinečnosť druhov podnikania si vyžaduje, aby riadiaci pracovník disponoval rôznym súborom kompetencií, ktoré mu pomôžu zvyšovať efektívnosť, zisk a kvalitu poskytovaných služieb v špecifických podmienkach oblasti pôsobenia organizácie.

Požiadavky na manažérske zručnosti sa menia, avšak vzhľadom na spoločné znaky manažmentu v organizáciách rôzneho typu a zamerania môžeme tvrdiť, že síce prostredie, v ktorom organizácia pôsobí sa mení a definuje základné požiadavky na manažment organizácie a tým aj na zručnosti, ktorými by mal manažér daného zariadenia disponovať, základné funkcie manažmentu sú v každej organizácii rovnaké. Odlišuje sa len spôsob ich aplikácie v praxi v súvislosti s obmedzeniami definovanými prostredím, v ktorom pôsobia.

## POUŽITÁ LITERATÚRA

- BERNHART, J., GUNCH, R., PROMBERGER, K., TRAGUST, K. (2006): *Innovazioni nel management sociale*. Milano: Franco Angeli, s. 17-20 ISBN 3-7065-4190-4.
- DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. (2005): *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, s. 50.
- Employee Development system Inc. *Crucial Management Skills*. Dostupné na: <http://www.employeedevelopmentssystem.com/media/pdfs/SkillsforManagers.pdf>.
- MIHALČOVÁ, B. a kol. (2009): *Manažment v sociálnej sfére*. Ružomberok: Katolícka univerzita, Pedagogická fakulta. 263 s. ISBN 978-80-8084-434-9.
- MIHALČOVÁ, B., PRUŽINSKÝ, M. (2006): *O manažmente a manažovaní*. Monografia – Studia Scientifica Facultatis Paedagogicae č. 99. Ružomberok: Pedagogická fakulta Katolíckej univerzity. 241 s. ISBN 80-8084-122-5, ISSN 1336-2232.
- PAVELKOVÁ, J. (2012): Vzdělávání seniorů v oblasti finanční gramotnosti. In *Zadlužení fenomén současnosti*. Praha: SVSES, s. 230-242. ISBN 978-80-86744-92-6.
- PAVELKOVÁ, J. (2012): Otázky kolem bezdomovců a žebráků v České republice. In *Znalosti pro tržní praxi: Význam znalostí v aktuální fázi ekonomického cyklu*. Olomouc: Societas Scientiarum Olomucensis II, s. 345-352. ISBN 978-80-87533-04-8.
- ROBBINS, S. P., COULTER, M. (2004): *Management*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-0495-1.
- TOKÁROVÁ, A. a kolektiv (2003): *Sociální práce*. Prešov: AKCENT PRINT, s. 31. ISBN 80-968367-5-7.
- SCHAVEL, M. (2013): Manažment v sociálnej práci a sociálny manažment v praxi sociálneho pracovníka – komparácia a teoretické vymedzenie. In *Ekonomika a řízení ve zdravotních a sociálních službách – sborník mezinárodní vědecké konference*. Praha: Vysoká škola aplikované psychologie. ISBN 978-80-87871-00-3.
- SKILL FOR CARE. (2012): *Manager induction standards : Standards for managers new in post in adult social care, including those managing their own support workers*. Dostupné na: <http://www.skillsforcare.org.uk/Document-library/Standards/Manager-Induction-Standards/Manager-Induction-Standards.pdf>.
- STRIŽENEC, Š. (1996): *Slovník sociálního pracovníka*. Trnava: AD. 255 s. ISBN 80-967589-0-X.

SZARKOVÁ, M. (1996): *Manažérska psychológia*. Bratislava: KARTPRINT, str. 99. ISBN 80-88870-01-1.

ŠÍMA, R. (1996): *Sociálna teória a sociálna politika*. Žilina: Poradca, s. 64.

# VÝZNAM VYBRANÝCH PROCESOV MANAŽMENTU ĽUDSKÝCH ZDROJOV V KONTEXTE PERSONÁLNEJ AGENDY

**Juraj Tej<sup>1</sup>, Andrzej Kranodębski<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, Katedra manažmentu,  
juraj.tej@unipo.sk

<sup>2</sup>Poľnohospodárska univerzita v Krakove, Poľnohospodársko-ekonomická fakulta, Katedra  
manažmentu a marketingu agropodnikania

## *Significance of selected processes of human resources management in the context of personal agenda*

*Every employer needs human resources for its functioning and the employer needs to know how to use it economically. Managing the personnel agenda represents a wide spectrum of the administration activities of the personnel work of every employer. The main aim of the article is to highlight the importance and significance of the selected processes of the personal agenda in human resources management based on the practical experience of the big company. We deal with the process management with particular personnel agenda that differs only in the aspects in connection to the size of the company, way of management and the employer's needs. The processes of the personnel agenda have influenced the Law on Protection of Personal Data that made the conditions of the work with the personal data significantly more restrictive. Majority of them are recorded in the internal legislation documents, some of them are solved in a routine way (habit, in accordance with moral rules). Highlighting the good practice of the company helps to create the imagination about the deepening and strengthening importance of the rational organization of the processes of the personnel agenda in the context of the everyday work of the personnel work of the management.*

*Key words Personal agenda. Processes of human resources. HRM. Law on Protection of personal data. Networking.*

## ÚVOD

Každý zamestnávateľ potrebuje pre svoje fungovanie ľudské zdroje, s ktorými (ako s ľudským kapitálom) musí hospodáriť. Boj o talenty, budovanie tímu, personalistika, to sú témy dneška, ktoré sú považované za kľúčové. Význam personálnej práce nebol vždy taký veľký, aký je v súčasnej dobe, t. j. s významným a silným vplyvom zákonnej regulácie. Vedenie personálnej agendy predstavuje rozsiahly súbor administratívnych činností personálnej práce u každého zamestnávateľa. Ide o činnosti, bez ktorých sa zamestnávateľ neobíde, pretože ich výsledky slúžia plneniu jeho zákonných povinností a sú jedným z predpokladov efektívneho (sociálneho, legislatívneho i ekonomického) fungovania firmy.

Cieľom príspevku je zdôrazniť význam vybraných procesov personálnej agendy v manažmente ľudských zdrojov na základe praktických skúseností veľkého podniku. Ide



o procesné riadenie s konkrétnou podobou personálnej agendy, ktorá sa u jednotlivých zamestnávateľov líši najmä v závislosti od veľkosti podniku, spôsobu riadenia a potrieb zamestnávateľa. Ide o tak dôležité činnosti spojené s ľudskými zdrojmi ako je získavanie, uchovávanie a aktualizácia personálnych dokumentov, komunikácia s manažmentom firmy a komunikácia s ostatnými zúčastnenými subjektmi. Ide aj o činnosti spojené s výberom, adaptáciou a ukončovaním pracovného pomeru konkrétneho zamestnanca, vzdelávanie i podklady pre odmeňovanie zamestnancov či evidencia dochádzky... V konečnom dôsledku vo veľkej miere ovplyvnil procesy personálnej agendy zákon o ochrane osobných údajov, ktorý podstatne sprísnil podmienky vykonávania akejkoľvek personálnej práce.

Skúsenosti z podnikovej praxe poukazujú na mnohé problémy, ktoré vyvolali následné zmeny v organizácii jednotlivých procesov personálnej agendy. Mnohé z nich sú ukotvené vo vnútropodnikových dokumentoch, niektoré ostávajú riešené rutinne (zvykovo či v súlade s dobrými mravmi). Poukázanie na dobré skúsenosti z praxe podnikov dávajú predstavu o prehlbujúcom sa význame racionálnej organizácie procesov personálnej agendy v kontexte každodennej personálnej práce manažmentu.

Riadenie ľudských zdrojov odlišujú od personálneho riadenia podľa Koubka (2006) znaky ako je skutočnosť, že personálna práca sa už stala súčasťou práce vedúcich pracovníkov, manažérov, prístup k personálnej práci je strategický a orientácia smeruje k vnútorným faktorom fungovania a formovania pracovnej sily. Formovanie pracovnej sily v personálnom riadení silne súvisí s potrebami a cieľmi konkrétneho podniku (Šimková, Tej, 1999). Iný uhol pohľadu zastáva Dvořáková a kol. (2007), ktorá uvádza, že v manažmente ľudských zdrojov skôr ide o súbor určitých politík, zásad a postupov (metód) označovaných ako „best practices“. Ide o personálnu prax, ktorú uplatnili najúspešnejšie podniky a osvedčila sa im. Procesy spojené s personálnou agendou považujeme za súčasť procesného manažmentu. Podľa Strenitzerovej a Poniščiakovej (2006) podstatu manažmentu procesov tvorí procesná orientácia, horizontálneho riadenia, filozofia orientovaná na vedomosti človeka, vhodná podniková kultúra a reengineering. Princípy sú potom tvorené celistvosťou, vlastníctvom, dokumentáciou, meraním, kontrolou a benchmarkingom procesov (Tej, Šimková, Soroková, Trebuňa, 2010). Podobné názory, v kontexte hodnoty duševnej práce v personalistike, nachádzame u Búgelovej a Kravčákovej (2010). Tej, Sláviková a Hrvolová (2010) vidia význam funkcií personálneho manažmentu ako základ pre personálnu agendu; Sojka a Tomčíková (2012) poukazujú na prístupy závislé na globalizácii a znalostnej ekonomike. Najkomplexnejší a systematizovaný pohľad na procesy personálnej agendy je možné vidieť u Hrazdilovej Bočkovej a Ižovej (2013).

Podnik nemôže v procesnom riadení pripustiť benevolenciu ani v prejavoch fluktuácie a absencie (Ali Taha, Tej, 2014), a to ani v čase prebytku pracovnej sily na trhu práce, na ktorom sa skúmaná spoločnosť nachádza. Význam odmeny za vykonanú prácu je silný v aktuálnom období komparatívne nižšej životnej úrovne (Bertová, 2013).

## **METÓDA**

Skúmanie jednotlivých procesov personálnej agendy bolo vykonané v spoločnosti s ručením obmedzeným so základným imanom vyše 2 650 000 €. Ide o medzinárodnú spoločnosť, ktorá je od roku 1996 súčasťou nemeckej akciovej spoločnosti a od roku 2011 sa

stala súčasťou spoločnosti REXNORD so sídlom vo Wisconsin, USA. História spoločnosti siaha až do konca 19. storočia, kedy jej činnosť bola založená na zlievarenstve, v súčasnosti je predmetom podnikania výroba, obchod, služby, najmä: veľkoobchod, maloobchod, sprostredkovanie obchodu a služieb, realitná činnosť, správa a údržba nehnuteľností, výroba a hutné spracovanie železa, drahých a neželezných kovov a ich zliatín, povrchové úpravy a zváranie kovov a ďalších materiálov, skladovanie, balenie tovaru, manipulácia s nákladom a technické činnosti v oblasti dopravy, obrábania kovov, kováčstva, zámočníctva, nástrojárstva, zlievarenstva a modelárstva.

Na dosiahnutie cieľa v práci využijeme najmä metódy analýzy existujúcich dokumentov personálnej agendy v skúmanej firme, pozorovanie jednotlivých úkonov súvisiacich so vznikom a spracovaním administratívnej agendy a ich následnú procesnú analýzu. Vzhľadom na rozsah príspevku sa budeme venovať iba vybraným procesom spojeným so získavaním a výberom pracovníkov.

Vychádzame najmä z teoretických východísk prác českých a slovenských autorov, ktorí sa problematike personálnej práce a procesom venujú.

## VÝSLEDKY

Manažment procesov je súčasťou celopodnikového riadenia organizácie, nie iba ďalším systémom riadenia (Řepa, 2012). Pre vytvorenie kvalitného modelu procesu riadenia ľudských zdrojov je podľa Strenitzerovej a Poniščiakovej (2006) nutné, aby došlo v organizácii k súladu medzi plánovaním ľudských a ostatných zdrojov. Ďalej je potrebné konkretizovať predstavy, ako dosiahnuť ideálny stav ľudských zdrojov. Mika (2006) nachádza v podnikových procesoch dneška výrazný vplyv unifikácie a štandardizácie. Všetky pracovné úseky musia byť obsadené kvalitnými zamestnancami, ktorí musia byť dobre motivovaní a za svoju prácu náležite odmeňovaní. Je treba podporiť ďalší rozvoj všetkých zamestnancov tak, aby boli voči svojmu zamestnávateľovi lojálni, aby personálne obsadenie bolo stabilné a pracovníci sa cítili byť súčasťou organizácie.

V sledovanej spoločnosti sú, podľa nášho názoru, kvalitne spracované procesné mapy hlavných a podporných procesov. Z nich je jasné, že organizácia si je vedomá základov procesného manažmentu, pozná procesné vstupy i výstupy, procesy a ich podprocesy, ktorých prostredníctvom dochádza k transformácii vstupov na výstupy. K všetkým aktivitám, ktoré v spoločnosti transformujú vstupy na výstupy, sú využívané ľudské, technologické, finančné a materiálne zdroje. Každý proces má svojho vlastníka a adekvátny vstup a výstup. Všetky činnosti sú v procese popísané a parametrizované, pracovníci vedia, čo je ich náplňou práce. Zamestnanci, ktorí sú zodpovední za stanovené procesy, majú k dispozícii ukazovatele výkonov. Na základe týchto ukazovateľov vyhodnocujú, či sú stanovené procesy účinné a efektívne a následne navrhujú ich vhodné zlepšenie a optimalizáciu.

V spoločnosti sú všetky pracovné pozície presne definované a sú k nim priradené príslušné úlohy. Zároveň v spoločnosti nachádzame presne stanovené podmienky pre zastupovanie, delegovanie a zodpovednosť. Zastupovanie v prípade neprítomnosti príslušného pracovníka je vždy zabezpečené tak, aby nedošlo k narušeniu plynulosti práce. Každý z vedúcich pracovníkov deleguje adekvátnu časť svojej právomoci na niektorého zo svojich podriadených. Tým sa nezbavuje zodpovednosti (uplatňovaná je zásada jedného

zodpovedného pracovníka). Počty pracovníkov sú na všetkých úrovniach (netradične) podriadené schvaľovaniu konateľom pre obchod. U technicko-hospodárskych pracovníkov a pracovníkov stredného a vyššieho manažmentu sú počty stabilizované a nedochádza k ich väčším výkyvom. U výrobných pracovníkov je ich počet regulovaný vo väzbe na vývoj a obsah prijatých objednávok. Firma využíva ako nástroj regulácie uzatváranie pracovných pomerov na dobu určitú, čím sa vyhýba problémom spojeným s daním výpovede zo strany zamestnávateľa.

Jadro personálnych stratégií spoločnosti je vyjadrené prepojením modulu kľúčových spôsobilostí – výberu, motivácie, rozvoja a hodnotení pracovníkov. Východiskom sú kľúčové spôsobilosti definované pre jednotlivé pracovné miesta. Personálne stratégie sú súčasťou celofiremej stratégie a sú tesne prepojené s finančnou, marketingovou i výrobnou a výrobovou stratégiou.

Obrázok 1 zobrazuje tvorbu a správu ľudského kapitálu. Vidíme, že tento proces zahŕňa fázu prognózy potreby ľudských zdrojov, následné získavanie zamestnancov, prijímanie do pracovného pomeru, odmeňovanie a rozvoj v organizácii. Kvalitné zabezpečenie potrebných ľudských zdrojov pre potreby spoločnosti patrí k základným činnostiam, ktoré zásadne ovplyvňujú jej chod. Tento proces nadväzuje na procesy prognózy potreby ľudských zdrojov. Vstupom tohto procesu je vytvorenie plánu práce, opisov pracovného miesta a špecifikácie požiadaviek. Výstupom je zabezpečenie potrebných ľudských zdrojov podľa presných požiadaviek. Vlastníkom procesu získavania pracovníkov je personálne oddelenie. S týmto procesom súvisia metódy prijímania zamestnancov



Zdroj: Interné materiály spoločnosti a autori

**Obrázok 1:** Proces tvorby a správy ľudského kapitálu

Vzhľadom na skutočnosti, že okres, v ktorom sídli spoločnosť, patrí k okresom zasiahnutým veľkou nezamestnanosťou, nie je problém s obsadzovaním voľných miest robotníckych profesií. Zdlhavejší býva výber u odborných, technických funkcií. Získavanie pracovníkov do vedúcich manažérskych pozícií prebieha predovšetkým z vonkajších zdrojov. Inzeráty sú zadávané prostredníctvom dostupných verejných portálov, taktiež na Úrade práce, sociálnych vecí a rodiny ako aj na internetových stránkach spoločnosti. Tu v oddieli „kariéra“

sú zverejňované aktuálne ponuky práce. Ide nie iba o ponuku týkajúcu sa aktuálnych voľných pracovných miest, ale aj o možnosť vykonať prax pre študentov dennej i diaľkovej formy štúdia. Táto aktivita sa spoločnosti veľmi osvedčilo, pretože už niekoľko „praxujúcich“ bolo prijatých po ukončení praxe a štúdia do pracovného pomeru, čím sa spoločnosti vrátili prostriedky i čas, ktoré do týchto osôb vložila. Pre získavanie zamestnancov na pozície robotníkov do strojárne a zlievárne sa využívajú okrem inzerátov aj referencie od aktuálnych zamestnancov. V mnohých prípadoch sa vracajú späť pracovníci, ktorí už v spoločnosti pracovali.

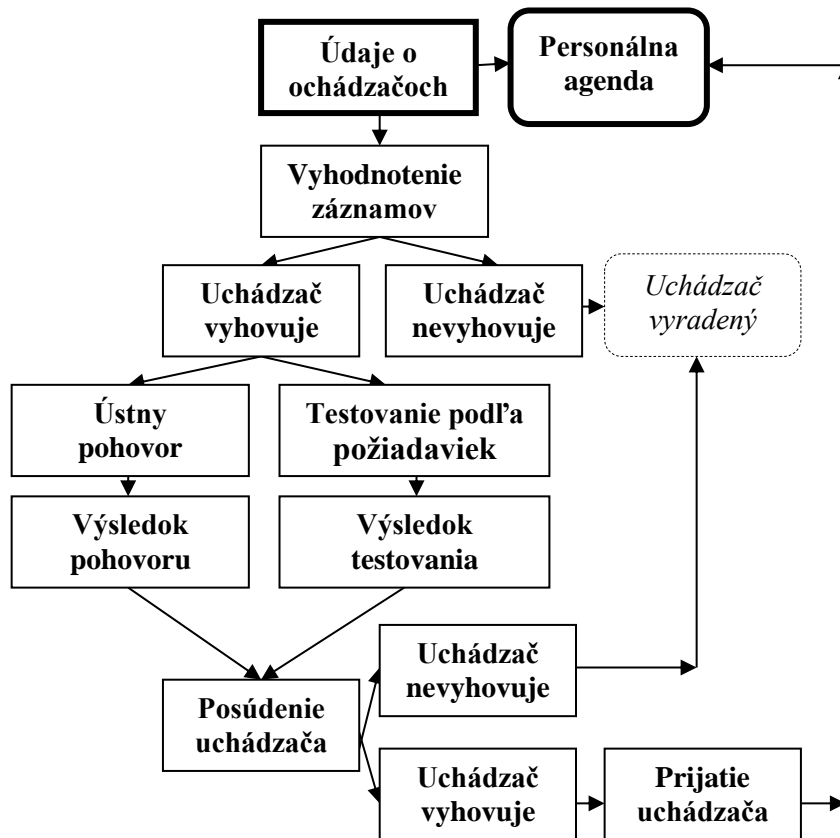
V minulosti sa firma tiež pokúsila o získavanie pracovníkov prostredníctvom personálnej agentúry. Spolupráca bola ukončená, pretože nesplnila očakávanie. Personálna agentúra nebola schopná nájsť podľa predložených požiadaviek vhodných kandidátov, finančné prostriedky neboli vynaložené efektívne a pre spoločnosť sa tento spôsob stal dočasne neprijateľným.

Na proces získavania pracovníkov nadväzuje proces ich výberu. Vstupom procesu sú vstupné údaje a informácie o uchádzačoch, výstupom novoprijatí zamestnanci. Vlastníkom tohto procesu je personálne oddelenie. Nasledujúcim procesom je zaradenie zamestnanca (rozmiešťovanie) a adaptácia. Pre výber pracovníkov sú ako dokumenty využívané motivačné listy, životopisy a vstupné pohovory. Výber pracovníkov prebieha vo viacerých etapách. Najprv sú od uchádzačov zhromažďované potrebné dokumenty (vždy motivačný list a životopis). Na základe nich sú uchádzači rozdelení do dvoch skupín: jednu skupinu tvoria uchádzači, ktorí nespĺňajú všetky predpísané podmienky, teda uchádzači nevhodní. Takým je odoslaný list s poďakovaním za záujem pracovať v spoločnosti s vyznčením, že na základe hodnotiacich kritérií neboli vybraní. Ďalšia skupina je tvorená z uchádzačov, ktorých ponuka zodpovedá požiadavkám na zverejnené voľné pracovné miesto. Títo adepti sú pozvaní na osobný pohovor. Ďalší krok záleží od toho, o akú pozíciu ide.

Proces výberového konanie je znázornený na obrázku 2. Prebieha u všetkých získaných pracovníkov rovnako, líši sa iba vo forme testovania, a to podľa špecifikácie požiadaviek každého pracovného miesta. Údaje o všetkých výberových konaniach, úspešných i neúspešných, sú zachytávané v adekvátnych záznamoch personálnej agendy.

V prípade robotníckych profesií sa osobným pohovorom výberové konanie končí. Ak si to charakter pracovného miesta vyžaduje, požaduje sa predloženie ďalších dokumentov, ako sú napríklad osvedčenie o obsluhu motorových a manipulačných vozíkov, preukaz žeriavníka, zváračský preukaz a iné. Porovnávajú sa všetky údaje uchádzačov a o prijatí väčšinou rozhoduje predchádzajúca prax s prihliadnutím na referencie od predchádzajúcich zamestnávateľov. Vzhľadom na náročnosť pracovného prostredia, je u robotníckych profesií v zlievárni jedným z rozhodujúcich faktorov výborný zdravotný stav a fyzická zdatnosť. Tomu sa prispôsobuje i prísnejšia vstupná zdravotná prehliadka, ktorá osvedčuje schopnosť pracovať na rizikovitom pracovisku

O niečo zložitejšie prebieha v spoločnosti výberové konanie u administratívnych pracovníkov a manažérskych pozícií. Vzhľadom k tomu, že spoločnosť je medzinárodnou spoločnosťou s medzinárodným manažmentom, je okrem bežne požadovaných dokumentov potrebné spĺňať náročné požiadavky týkajúce sa jazykových kompetencií. Preto výberové konanie spočíva nie iba v bežnom pracovnom pohovore, ale taktiež overovaním jazykových znalostí priamo pohovorom, ale často aj formou telekonferencie s konateľom spoločnosti.



Zdroj: interné materiály spoločnosti

**Obrázok 2:** Mapa procesu prijímania uchádzača

Prijatie uchádzača do pracovného pomeru je výsledkom rozhodnutia personálneho manažéra, ktorý spolupracuje s jeho budúcim priamym nadriadeným. Pri vyšších pozíciách má rozhodujúce slovo jeden z konateľov. V tejto fáze sú doplnené ostatné potrebné dokumenty, ktorými sú zápočtový list od predchádzajúceho zamestnávateľa, doklady o najvyššom dosiahnutom vzdelaní, absolvovaných kurzoch a školeniach. Ďalej ide spracovanie údajov z preukazu totožnosti, zdravotnej poisťovne a iné doklady potrebné pre spracovanie účtovníctva, ako potvrdenie o štúdiu detí... Dôležitým dokumentom je aj potvrdenie o vykonanej vstupnej lekárskej prehliadke. Na základe uvedeného je vyhotovená pracovná zmluva, založený osobný spis a pridelené osobné číslo.

Väčší problém v konvenčnom spracovaní osobných údajov do dokladov personálnej agendy spôsobil prijatie zákona č. 122/2013 Z. z. o ochrane osobných údajov, ktorý od svojej citeľne zasiahol do rutinných procesov v personalistike. Paradoxom je, že certifikovaní pracovníci na ochranu osobných údajov v praxi často vedia povedať iba ako sa s údajmi pracovať nemá, väčší problém je, ak je potrebné personalistike pomôcť ako na to.

## ZÁVER

Personálna agenda je priamo spojená so spracovaním osobných údajov a ich ochrany pred zneužitím. Základné zásady spracovania osobných údajov a zodpovednosť za bezpečnosť ich spracovania ustanovuje zákon č. 122/2013 Z. z. o ochrane osobných údajov.

Zákon sa vzťahuje na každú právnickú aj fyzickú osobu, ktorá spracúva osobné údaje, pričom spracovaním osobných údajov rozumieme vykonávanie akýchkoľvek operácií alebo súboru operácií s osobnými údajmi ako napr. získavanie, zaznamenávanie, vyhľadávanie, prepracúvanie a podobne. Každý zamestnávateľ či už fyzická, alebo právnická osoba je prevádzkovateľom, pretože spracúva osobné údaje svojich zamestnancov podľa osobitných predpisov. V prípade, že personálnu a mzdovú agendu externe spracúva účtovnícka firma, je táto firma považovaná za sprostredkovateľa.

Spoločnosť, v ktorej bola vykonaná analýza vybraných procesov personálnej agendy je s procesným prístupom spokojná a s tým spojená dokumentácia s pohľadu autorov je spracovaná na veľmi dobrej úrovni.

Najväčšie výhody spracovania personálnych procesov na základe prístupov procesného manažmentu vidí spoločnosť najmä:

- vo vyjasnení personálnej práce z hľadiska identifikácie jednotlivých procesov, čo prináša jasné stanovenie začiatku a konca procesu;
- v samotnom prínose procesnej mapy, ktorá uľahčuje organizáciu rutinných procesov a zabezpečuje kontinuitu v prípade zastupovania pracovníkov personálneho útvaru;
- v ujasnenom sieťovaní jednotlivých organizačných útvarov z hľadiska práce s osobnými (a ďalšími) údajmi zamestnancov, ktoré odstraňuje duplicity a animozity.

Skúsenosti spoločnosti môžu objektívne slúžiť ako príklad dobrých skúseností charakterizovaných ako „best practices“ pre podniky, ktoré chcú dostať vlastné personálne riadenie na vyššiu úroveň.

## LITERATÚRA

- ALI TAHA, V., TEJ, J. (2014): Management of social links - fluctuations and absences. In: *Ekzystencijsni ta komunikativni pitanja upravlinja*. Sumy: Sumskyj deržavnyj universytet.
- BERTO VÁ, D. (2013): *Možnosti ovplyvňovania stability a fluktuácie zamestnancov pomocou stratégie celkovej odmeny*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove.
- BÚGELOVÁ, T., KRAVČÁKOVÁ, G. (2010): Hodnota duševnej práce pre organizáciu a spoločnosť. In: *Determinanty, kritériá a hodnotenie duševnej práce*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. (2012): *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K., IŽOVÁ, K. (2013): *Personálna agenda a normy*. Dubnica nad Váhom: Dubnický technologický inštitút v Dubnici nad Váhom.
- KOUBEK, J. (2006): *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press.
- MIKA, F. (2006): Dědictví zakopaného psa personalistiky. Získané: 2014-1-2. Dostupné na: <http://www.systemonline.cz/hrm-personalistika/dedictvi-zakopaneho-psa-personalistiky.htm>.
- ŘEPA, V. (2012): *Procesně řízená organizace*. 1. vyd. Praha: Grada.

- SOJKA, L., TOMČÍKOVÁ, Ľ. (2012): Riadenie ľudských zdrojov v podmienkach globalizácie a znalostnej ekonomiky. In: *ANNO 2012*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove.
- STRENITZEROVÁ, M., PONIŠČIAKOVÁ, O. (2006): *Diagnostika a manažment procesov v riadení ľudských zdrojov*. Žilina: Žilinská univerzita.
- ŠIMKOVÁ, H., TEJ, J. (1999): Ľudský faktor v personálnom riadení podniku. In: *Przedsiębiorczość w procesie przemian strukturalnych w Europie Środkowo-Wschodniej*. Rzeszów: Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej.
- TEJ, J., SLÁVIKOVÁ, G., HRVOLOVÁ, M. (2010): *Vybrané kapitoly z manažmentu ľudských zdrojov*. Dubnica nad Váhom: Dubnický technologický inštitút v Dubnici nad Váhom.
- TEJ, J., ŠIMKOVÁ, H., SOROKOVÁ, T., TREBUŇA, P. (2010): *Vybrané problémy manažmentu riadenia ľudských zdrojov. Teoretické poznatky, príklady a skúsenosti z manažérskej praxe*. Košice: Ekonomická fakulta Technickej univerzity v Košiciach.

*Príspevok bol spracovaný v rámci projektu KEGA č. 017PU-4/2013 Siet'ovanie vybraných prvkov fakultných štruktúr.*

# EFEKTÍVNE RIADENIE VEREJNEJ SPRÁVY V PROGRAMOVACOM OBDOBÍ 2014-2020

**Ľuboš Tomko**

Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy,  
lubostomko@gmail.com

## *Effective management of public administration in the programming period 2014-2020*

*A modern and professional public administration is one of the priorities to be financed by the EU in the programming period 2014-2020 through the operational program of Effective public administration with a financial allocation of 278 449 284 EUR. The intention of this paper is to outline the framework activities that could be financed by the CSF Funds to provide quality and accessible public services in an efficient manner at the local level of government. Article is part of the project VEGA 1/0098/13 Position of Process Management in Transformation of Traditional Public Administration Organizations into Knowledge Based Organizations.*

*Key words: efficiency, management, programming period*

## ÚVOD

V súčasnosti sa v súvislosti s riešením dopadov hospodárskej krízy kladú čoraz väčšie nároky na efektívne, hospodárne a účelné riadenie subjektov verejnej správy, pričom pracujú pod tlakom neustáleho znižovania nákladov a zefektívnenia vynakladaných zdrojov. Dosahovanie stanovených krátkodobých, strednodobých a dlhodobých cieľov je možné len za predpokladu kompetentného, profesionálneho a účinného riadenia, ktoré v prostredí verejnej správy má svoje špecifické črty.

## EFEKTÍVNE RIADENIE VO VEREJNEJ SPRÁVE

Podľa Nemca (2011) štát sa má vo všetkých svojich hlavných zámeroch usilovať o efektívnosť, t. j. musí pôsobiť najmä ako efektívny regulátor, ako efektívny ochranca vonkajších ekonomických a politických záujmov, efektívny tvorca verejnej politiky, efektívny garant sociálnych istôt a ako efektívny poskytovateľ verejných služieb.

V riadení verejnej správy je v súčasnosti dôležité prijať posun od tradičných modelov riadenia verejnej správy k inovačnému riadeniu a procesom vedenia ľudí. (Véreš, Balážová, 2006)

Podľa Basona (2010) proces budovania inovačnej verejnej organizácie je lepšie riešiť zo strategického hľadiska, vzhľadom na dynamickú povahu inovačných činností. Tento proces môže byť videný ako cesta štyroch dimenzií:

1. Vytváranie povedomia o cieľoch, ktoré chce organizácia dosiahnuť;



2. Budovanie kapacít;
3. Ovládanie spoluvytvárania (zapojiť do politiky zainteresované strany od návrhu, cez realizáciu až po hodnotenie; tvorba politiky nie pre nich, ale s nimi);
4. Prejaviť odvahu a schopnosť podstúpiť riziko k presadzovaniu inovatívnych nápadov.

V súčasnosti je pre verejnú správu charakteristický funkčný model riadenia, ktorý je v prevažnej miere vyjadrovaný v podobe rôznych organizačných schém a štruktúr. Ak hovoríme o procesnom prístupe vo verejnej správe, skôr ide o teoretický koncept ako zaužívaný model riadenia. Je potrebné si uvedomiť, že samotná verejná správa je zoskupením rôznorodých aktérov verejnej politiky, ktorý disponujú rozličnou úrovňou verejnej moci. Verejná správa ako celok je veľmi ťažko uchopiteľná.

## VEREJNÁ SPRÁVA V PROGRAMOVACÍCH OBDOBIACH

Podľa Európskej komisie (2014) Slovenská verejná správa aj naďalej zaostáva, pokiaľ ide o kvalitu a efektívnosť. Pretrvávajú vysoká fluktuácia zamestnancov spojená s politickým cyklom a slabé riadenie ľudských zdrojov. Okrem toho chýbajú analytické kapacity, čo nepriaznivo vplýva na tvorbu politiky založenej na dôkazoch. Riešenie problémov so správou finančných prostriedkov EÚ je pomalé. Verejné obstarávanie a transparentnosť súdnych konaní sú aj naďalej vážnou výzvou. Slovensko dosahuje v rebríčkoch medzinárodných ukazovateľov vnímania korupcie aj naďalej zlé výsledky. V roku 2013 dostalo odporúčanie zamerané na verejnú správu a súdnictvo. Analýza v tomto pracovnom dokumente útvary Komisie vedie k záveru, že Slovensko dosiahlo pri plnení týchto odporúčaní obmedzený pokrok.

**Tabuľka 1:** Členské štáty, ktoré dostali odporúčania v roku 2013 v súvislosti s kvalitou verejnej správy a dobrej správy vecí verejných

Typ odporúčania	Členské štáty	Počet členských štátov
Zlepšenie efektívnosti a účinnosti verejnej správy	BG, CY, CZ, ES, EL, HR, IT, RO, <b>SK</b>	9
Reforma súdnictva	BG, EL, ES, HU, LV, MT, RO, SI, <b>SK</b>	9
Zlepšiť podnikateľské prostredie	BG, EL, ES, HU, IT, PL, RO	7
Protikorupčné opatrenia	BG, CZ, EL, HR, HU, IT	6
Verejné obstarávanie	BG, EL, HU, HR	4
Absorpcia fondov EŠIF	BG, RO, <b>SK</b>	3

Zdroj: EC, Promoting good governance European Social Fund thematic paper, 2014

Slovenská republika s Európskou komisiou uzavrela dňa 20. júna 2014 Partnerskú dohodu o využívaní európskych štrukturálnych a investičných fondov v rokoch 2014-2020. Finančná alokácia pre nové programové obdobie je v objeme 15,3 mld. EUR, čo je oproti predchádzajúcemu programovému obdobiu 2007 – 2013, kde celkový objem predstavoval viac ako 11,3 mld., nárast takmer o 4 mld. EUR.

Pozičný dokument Komisie k vypracovaniu Partnerskej dohody a programov na Slovensku na roky 2014 – 2020 uvádza päť vzájomne sa dopĺňajúcich a posilňujúcich priorít financovania v súlade so špecifickými výzvami pre krajinu:

- Podnikateľské prostredie priaznivé pre inovácie
- Infraštruktúra pre hospodársky rast a tvorbu pracovných miest
- Rast ľudského kapitálu a zlepšenie účasti na pracovnom trhu
- Udržateľné a efektívne využívanie prírodných zdrojov
- Moderná a odborná verejná správa

Cieľom priority Moderná a odborná verejná správa je reformovať verejnú správu s cieľom zlepšiť kvalitu verejných služieb, efektívnosť verejných výdavkov a podporovať podnikateľsky priaznivé prostredie. Európske štrukturálne a investičné fondy (ďalej EŠIF)<sup>1</sup> by mali podporovať komplexnú reformu verejnej správy, pričom prioritou by mali byť opatrenia zvyšujúce kvalitu verejných služieb, zlepšujúce riadenie ľudských zdrojov, posilňujúce analytické kapacity pre rozvoj politík a zvyšujúce kvalitu výdavkov. Zlepšenie správy daní, boj proti korupcii a posilňovanie efektívnosti a nezávislosti súdnictva a polície môžu výrazne prispieť k vytvoreniu lepšieho podnikateľského prostredia. Podporované by malo byť aj budovanie kapacít a ďalšie opatrenia, ktoré umožnia občianskej spoločnosti, aby plnila silnejšiu úlohu verejného dohľadu. Posilnenie schopnosti občianskej spoločnosti a sociálnych partnerov monitorovať a prispievať k tvorbe a implementácii verejnej politiky zvýši zodpovednosť verejného sektora a prispeje k uskutočňovaniu efektívnych reforiem. Investície z fondov EŠIF do elektronickej verejnej správy by mali byť súčasťou systematického prístupu s cieľom znížiť administratívnu záťaž pre občanov a podnikateľov.

V Partnerskej dohode SR 2014 – 2020 sú definované nasledovné očakávané výsledky, ktoré budú financované prostredníctvom ESF:

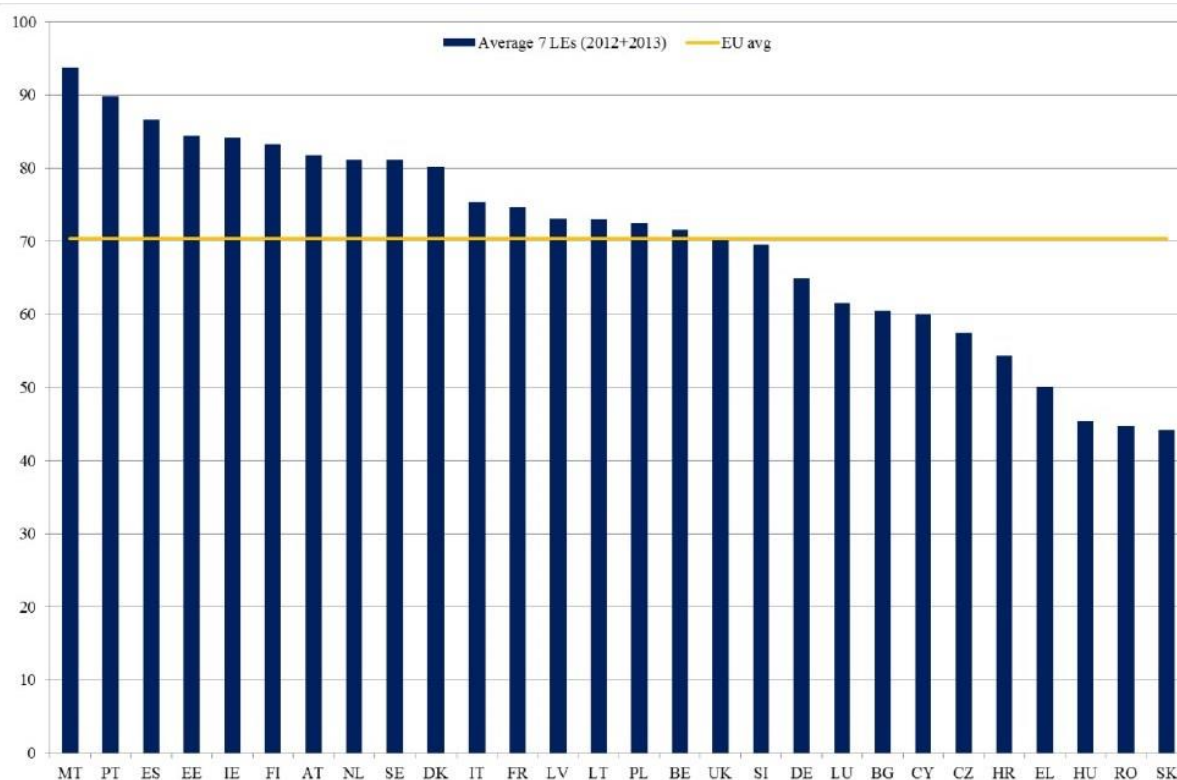
- posilnenie schopnosti organizácií verejnej správy prijať optimalizačné opatrenia na rozvoj inštitucionálnych kapacít a zvýšenie dostupnosti a efektívnosti služieb verejnej správy s dôrazom na proklientský prístup, v súlade s cieľmi reformy verejnej správy,
- zabezpečenie efektívnejšej správy procesov verejnej správy,
- vybudovanie a posilnenie činnosti analytických kapacít rezortov verejnej správy,
- zabezpečenie efektívnejšieho riadenia ľudských zdrojov,
- posilnenie kapacít a zvýšenie spolupráce so sociálnymi a ekonomickými partnermi a občianskou spoločnosťou,
- zvýšenie efektivity, transparentnosti a dôveryhodnosti justičného systému, vymožiteľnosti práva a využívania alternatívnych nástrojov riešenia sporov,
- zvýšenie efektivity finančnej správy a verejného obstarávania, podpora opatrení na boj proti korupcii a podporu otvorenosti a transparentnosti vo verejnej správe.

V programovom období 2007 – 2013, kde oprávnenosť čerpania finančných prostriedkov je do konca roka 2015, je modernizácia verejnej správy financovaná z operačného programu Zamestnanosť a sociálna inklúzia a z operačného programu

---

<sup>1</sup> Európske štrukturálne a investičné fondy (EŠIF), t.j. Európsky fond regionálneho rozvoja (EFRR), Európsky sociálny fond (ESF), Kohézny fond (KF), Európsky poľnohospodársky fond pre rozvoj vidieka (EPFRV) a Európsky fond pre námorné a rybné hospodárstvo (EFNRH)

Informatizácia spoločnosti (OPIS). K 30. 04. 2014 bolo čerpanie OPIS na úrovni 47,37 %, pričom z toho podiel nezúčtovaného predfinancovania predstavoval 0,50 %. Elektronizácia verejnej správy a rozvoj elektronických služieb je jednou zo štyroch prioritných osí OPIS, kde finančné prostriedky majú byť použité na rozvoj systémov eGovernmentu pre ústrednú štátnu správu, samosprávu a ostatné inštitúcie verejnej správy (miestna štátna správa, špecializovaná štátna správa, a pod.) na regionálnej a miestnej úrovni, ktoré budú nadväzovať na systémy na centrálnej úrovni. Nedostatočne čerpanie z predmetnej prioritnej osi ma za následok nepriaznivé postavenie Slovenskej republiky v eGovernmentu v rámci členských štátov EU.



Zdroj: EC, eGovernment Benchmark Framework 2012-2015

**Graf 1:** Služby eGovernmentu (2012-2013) v členských štátoch EU

Podľa výročnej správy OPZaSI bolo k 31. 12. 2013 v rámci prioritnej osi 4 Budovanie kapacít a zlepšenie kvality verejnej správy bolo zazmluvnených 153 projektov a v rámci opatrenia 3.3 Budovanie kapacít a zlepšenie kvality verejnej správy v BSK bolo zazmluvnených 10 projektov. Percentuálny podiel čerpania finančných prostriedkov k 31. 12. 2013 za prioritnú os 4 bol na úrovni 25,26 % a za opatrenie 3.3 17,57 %.

Štvrtinový podiel čerpania finančnej alokácie na konci programovacieho obdobia poukazuje na vážny problém čerpania finančných prostriedkov a absorpčnej schopnosti krajiny využiť alokované zdroje za účelom splnenia cieľov zadefinovaných v Národnom strategickom referenčnom rámci 2007 – 2013. Tak ako bolo uvedené v tabuľke 1, Slovenská republika spolu s Rumunskom a Bulharskom dostali odporúčanie od Európskej komisie v súvislosti s kvalitou verejnej správy zlepšiť absorpčnú schopnosť čerpania finančných prostriedkov EŠIF.

Programovacie obdobie 2007 – 2013 nie je možné komplexne vyhodnotiť, nakoľko

realizácia relevantných projektov podporených v rámci súčasného programového obdobia ešte prebieha a preto nie je možné komplexne vyhodnotiť ich efektivitu a dopad. Vybrané skúsenosti a ponaučenia z programového obdobia 2007 – 2013 získané z implementácie opatrení na zefektívnenie VS sú zhrnuté v novom operačnom programe Efektívna verejná správa na roky 2014 – 2020 v dvoch najvýznamnejších oblastiach:

1. realizáciu reformy je nevyhnutné podporiť prostredníctvom budovania nových a posilňovania existujúcich analytických a metodických kapacít v prospech dodefinovania reformných konceptov a systematickej podpory implementácie reformy v jednotlivých segmentoch VS, zavedením štandardov pre vybrané reformné a optimalizačné procesy a realizáciu nevyhnutných legislatívnych úprav umožňujúcich systémové zmeny vo VS;
2. je potrebné posilniť koordináciu reformných projektov v jednotlivých segmentoch a zohľadniť ich vzájomné závislosti v záujme optimalizácie investičnej stratégie na podporu reformných procesov a vytvorenia predpokladov pre dosiahnutie strategických cieľov.

## EFEKTÍVNA VEREJNÁ SPRÁVA

Modernizácia a zlepšovanie kvality verejnej správy je v novom programovom období 2014 – 2020 riešená v rámci jedného operačného programu Efektívna verejná správa (ďalej OP EVS), podobne Bulharsko má operačný program Good Governance a Rumununsko Program pre administratívne kapacity.

Cieľom OP EVS je proklientsky orientovaná, transparentná VS, poskytujúca svoje služby rýchlo, efektívne a kvalitne, v záujme podpory udržateľného rastu, tvorby pracovných miest a sociálnej inklúzie.

**Tabuľka 2:** Prehľad stratégie operačného programu

Prioritná os	Špecifické ciele
1. Posilňovanie inštitucionálnych kapacít a efektívnosti VS	1.1 Skvalitnenie systémov a optimalizácia procesov s orientáciou na občanov a podnikateľov
	1.2 Modernizácia RLZ a zvyšovanie kompetencií zamestnancov
	1.3 Zefektívnenie súdneho systému a vymožitelnosti práva
	1.4 Zabezpečenie transparentného a efektívneho uplatňovania pravidiel verejného obstarávania a podpora dôsledného uplatňovania princípov 3E
2. Technická pomoc	2.1 Podpora a skvalitňovanie administratívnych kapacít, vzdelávanie a zvyšovanie odbornosti zamestnancov
	2.2 Systémová a technická podpora
	2.3 Zabezpečenie efektívnej komunikácie OP EVS

Zdroj: Operačný program Efektívna verejná správa 2014 -2020

Kľúčová prioritnou osou pre naplnenie strategického cieľa OP EVS je prioritná os 1: Posilňovanie inštitucionálnych kapacít a efektívnosti VS, v ktorej sú finančné prostriedky určené pre napĺňanie investičnej priority - Investície do inštitucionálnych kapacít a do

efektívnosti VS a verejných služieb na národnej, regionálnej a miestnej úrovni v záujme reforiem, lepšej právnej úpravy a dobrej správy. V rámci investičnej stratégie OP EVS budú podporované nasledovné typy oprávnených aktivít projektu:

Špecifický cieľ 1.1: Skvalitnenie systémov a optimalizácia procesov s orientáciou na občanov a podnikateľov.

Príklady oprávnených aktivít:

- procesy, systémy a politiky,
- posilňovanie inštitucionálnych kapacít zavedenie systémov riadenia kvality,
- protikorupčné opatrenia zvýšenie dostupnosti verejných služieb,
- skvalitnenie služieb VS,
- zjednodušenie administratívnych procedúr, odstraňovanie byrokracie a znižovanie regulačného zaťaženia,
- zapájanie sociálnych a ekonomických partnerov a MNO do prípravy, implementácie a hodnotenia procesov vo VS,
- podpora medzinárodnej spolupráce,
- zefektívnenie a zjednotenie výberu cla a daní znižovanie korupcie vo VS,
- implementácia hodnotenia dopadu regulačných rámcov v procese tvorby a optimalizácie politík VS,
- optimalizácia sektorových politík a metodológií,
- podpora využívania potenciálu miest a obcí pri plnení vzdelávacích, sociálnych a environmentálnych úloh v spoločnosti.

Špecifický cieľ 1.2: Modernizácia riadenia ľudských zdrojov a zvyšovanie kompetencií zamestnancov.

Príklady oprávnených aktivít:

- zvyšovanie transparentnosti a nezávislosti,
- rozvoj ľudských zdrojov,
- riadenie ľudských zdrojov,
- podpora analytických kapacít a tvorby verejných politík,
- špecifické vzdelávacie aktivity,
- hodnotenie dopadov regulačných rámcov,
- koordinácia a participácia,
- ochrana finančných záujmov.

Špecifický cieľ 1.3: Zefektívnenie súdneho systému a vymožitelnosti práva.

Aj keď je zefektívnenie súdnictva jeden zo špecifických cieľov OP EVS, súdna moc má v legislatívny podmienkach SR špecifické a nezávislé postavenie, preto nie je zámerom tohto príspevku vypočítavať príklady oprávnených aktivít, ktoré prispievajú k modernizácii súdnictva.

Špecifický cieľ 1.4: Zabezpečenie transparentného a efektívneho uplatňovania pravidiel verejného obstarávania a podpora dôsledného uplatňovania princípov 3E.

Príklady oprávnených aktivít:

- verejný dohľad,

- korupcia a transparentnosť,
- vytvorenie podmienok pre zavedenie opatrení podporujúcich e-procurement a e-invoicing,
- posilňovanie kapacít,
- tvorba jednotlivých politík verejného obstarávania podporujúcich oblasti zamestnanosti; inovácií; environmentálnych prístupov k vynakladaniu verejných zdrojov,
- pilotné projekty.

## ZÁVER

Finančná alokácia na zlepšenie kvality a modernizáciu verejnej správy je zo všetkých programových období, v rámci ktorých Slovenská republika čerpala finančné prostriedky, najvyššia. Kľúčovým predpokladom pre účinné, efektívne a včasné čerpanie finančných prostriedkov z EŠIF je identifikácia a odstránenie príčin neprimeranej administratívnej záťaže konečných prijímateľov. OP EVS je kľúčovým OP aj vo vzťahu k ostatným OP, pre ktoré bude základným kameňom podmieňujúcim ich úspešnú implementáciu vzhľadom na to, že reforma VS ovplyvní niektoré kľúčové východiská pre ich úspešnú implementáciu. Konkrétne oprávnené aktivity budú definované v písomných vyzvaniach pri národných projektoch a výzvach na predkladanie projektov pri dopytovo orientovaných projektoch. Alokované finančné prostriedky je potrebné rozdeľovať tak, aby sa minimalizoval korupčný potenciál projektov a maximalizovala ich súťaž a pridaná hodnota.

## LITERATÚRA

- BASON, CH. (2010): *Leading public sector innovation - Co-creating for a better society*. Bristol: The policy press. ISBN 9781847426338.
- Čerpanie ŠF a KF k 30. 04. 2014. Dostupné na: <http://www.mfsr.sk/Default.aspx?CatID=84&NewsID=696>.
- European Commission (2014): Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion: *Promoting good governance European Social Fund thematic paper*. Luxembourg, 2014. ISBN 978-92-79-35057-3.
- European Commission, *eGovernment Benchmark Framework 2012-2015*. Dostupné na: [http://ec.europa.eu/digital-agenda/sites/digital-agenda/files/eGovernment%20Benchmarking%20method%20paper%20published%20version\\_0.pdf](http://ec.europa.eu/digital-agenda/sites/digital-agenda/files/eGovernment%20Benchmarking%20method%20paper%20published%20version_0.pdf).
- Európska komisia (2014): *Posúdenie národného programu reforiem a programu stability SLOVENSKA na rok 2014*. Dostupné na: [http://c.europa.eu/europe2020/pdf/csr2014/swd2014\\_slovakia\\_sk.pdf](http://c.europa.eu/europe2020/pdf/csr2014/swd2014_slovakia_sk.pdf).
- Európska komisia (2012): *Pozičný dokument Komisie k vypracovaniu Partnerskej dohody a programov na Slovensku na roky 2014 – 2020*. Dostupné na: <http://www.partnerskadohoda.gov.sk/pozicny-dokument-komisie-k-vypracovaniu-partnerskej-dohody-a-programov-na-slovensku-na-roky-2014-2020/?pg=2>.

- NĚMEC, J. (2011): Modernizácia vo verejnej správe v SR ako nevyhnutná reakcia na súčasnú krízu. In *Zborník príspevkov z medzinárodného vedeckého seminára „Aktuálne tendencie v manažmente verejnej správy“*. Bratislava: VŠEMvs. ISBN 978-80-969133-2-8.
- Operačný program Efektívna verejná správa na roky 2014 - 2020 – návrh*. Dostupné na: <http://www.rokovania.sk/Rokovanie.aspx/BodRokovaniaDetail?idMaterial=23533>.
- Partnerská dohoda SR na roky 2014 -2020*. Dostupné na: <http://www.partnerskadohoda.gov.sk/>.
- VÉREŠ, BALÁŽOVÁ (2006): *Nové prístupy k riadeniu miestnej samosprávy*. Dostupné na: <http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/13-2009/pdf/173-178.pdf>.

# ZÁKON O MIESTNYCH DANIACH A POPLATKU ZA KOMUNÁLNE ODPADY A DROBNÉ STAVEBNÉ ODPADY A JEHO DODRŽIAVANIE V PRAXI

**Roman Vavrek<sup>1</sup>, Martina Cehlárová<sup>2</sup>, Ivana Kravčáková Vozárová<sup>3</sup>,  
Ivana Ondrijová<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, Katedra financií a účtovníctva,  
roman.vavrek@smail.unipo.sk

<sup>2</sup>Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, Katedra manažmentu

<sup>3</sup>Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, Katedra ekonómie a ekonomiky

## *Act on local taxes and fees and its compliance in practice*

*In the Slovak Republic municipality finances their activities mainly from their own revenues, from state subsidies, as well as other revenue. One of own revenues are revenues from local taxes and local fees. The municipality can affect this yield (to the extent prescribed by law). The aim of this contribution is to identify these revenues and their structure in a sample of 91 municipalities of Presov region. Using the method of analysis and comparison, we have verified compliance of tax and fees collection with the Act no. 582/2004 Coll. on local taxes and fees.*

*Key words: municipality, own revenues, local taxes, local fees*

## ÚVOD

Z pohľadu zamerania sa na miestne dane a poplatky považujeme za potrebné v prvom rade v krátkosti definovať pojmy nadradené, t.j. verejná správa, samospráva, obec a obecné príjmy.

Za verejnú správu je možné považovať súbor orgánov a inštitúcií štátu, ktorých výkon je vo verejnom záujme. Verejná správa zahŕňa:

- a) štátnu správu, ktorá má dominantné postavenie,
- b) samosprávu, ktorá je k výkonu verejnej správy poverená príslušným zákonom, a to najmä:
  - na úrovni územnej samosprávy, v ktorej kompetencii je zastupovanie záujmov občanov žijúcich v určitom menšom území ako je štát,
  - na úrovni záujmovej samosprávy. (Peková, Pilný, 2002)

Všeobecné definovanie obce ako základnej jednotky územnej samosprávy SR vychádza z Ústavy (Zákon č. 460/1992 Zb.), pričom tá sa odvoláva na ďalšie osobitné predpisy. Ústava SR chápe obec ako samostatný územný samosprávny a správny celok Slovenskej republiky združujúci osoby, ktoré majú na jej území trvalý pobyt. Zákon o obecnom zriadení č. 369/1990 Zb. (§ 1) definuje obec ako „samostatný územný samosprávny a správny celok Slovenskej republiky“. Združuje osoby, ktoré majú na jej území pobyt. Je právnickou osobou,



ktorá hospodári samostatne s vlastným majetkom a vlastnými príjmami. Mates, Wokoun (2001) považujú obec rovnako ako Wildmannová a kol. (2001) za základné územné samosprávne spoločenstvo občanov. Za základné znaky obce určili zhodne s Koudelkou (2000) územie a obyvateľstvo. Ako posledný tretí charakteristický znak obce identifikovali samosprávu, resp. právo na samostatnosť, ktoré sa realizuje prostredníctvom miestneho referenda a orgánov samosprávy. Za charakteristické znaky obce okrem vyššie spomenutých považujú Mládková a kol. (2011) aj výkon samosprávy (samostatná pôsobnosť obce) a výkon štátnej správy (prenesená pôsobnosť obce). Mierne odlišný pohľad na charakteristické znaky obce ponúka Kadeřábková, Peková (2012), ktorá uvádza okrem znakov podľa Koudelku (2000) aj spravovanie svojich záležitostí samostatne (tzv. samostatná pôsobnosť) a starostlivosť o všestranný rozvoj územia.

## **OBECNÝ ROZPOČET A JEHO PRÍJMY**

Za jadro systému municipalitných financií je možné považovať práve rozpočet obce, ktorý predstavuje najnižšiu zložku verejných financií. Obec prostredníctvom svojho rozpočtu zabezpečuje vlastnú činnosť (napr. miestna doprava, poriadok, obecná polícia, a pod.) a taktiež činnosti, ktoré na ňu deleguje štát (napr. školstvo, sociálna starostlivosť, zdravotníctvo a pod.). Obec je povinná na svojom území pre svojich občanov zabezpečiť potrebný rozsah a štruktúru verejných statkov a verejných služieb. (Wildmannová, Šelešovský a kol., 2001)

Podľa Zákona č. 583/2004 Z. z. (§ 4) je rozpočet obce „základným nástrojom finančného hospodárenia v príslušnom rozpočtovom roku, ktorým sa riadi financovanie úloh a funkcií obce v príslušnom rozpočtovom roku“. Samotný zákon stotožňuje rozpočtový rok s kalendárnym. Rozpočty územnej samosprávy (obce, kraje) obsahujú podľa Pekovej, Pilného (2002) aj Mrkývku, Pařízkovej (2008):

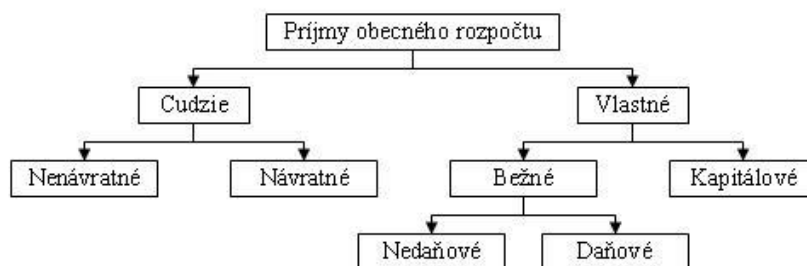
- a) príjmy a výdaje, ktoré majú vzťah k činnosti samosprávy a k výkonu štátnej správy v rámci prenesenej pôsobnosti,
- b) finančné vzťahy k:
  - o verejnému sektoru,
  - o podnikateľským subjektom,
  - o rozpočtovej sústave, t.j. k štátnemu rozpočtu,
  - o ostatným obciam a krajom,
  - o k ostatným subjektom.

Štruktúru príjmov obecného rozpočtu je možné znázorniť jednoduchou schémou (obr. 1).

Zákon č. 583/2004 Z. z. identifikuje celkovo 11 príjmov, medzi ktoré patria napr. podiely na daniach v správe štátu, sankcie za porušenie finančnej disciplíny či prostriedky z Európskej únie. Do skupiny príjmov obce patria taktiež výnosy miestnych daní a poplatkov, ktoré predstavujú tzv. výlučný príjem obce (obec je jediným prijímateľom výnosu, oproti napr. dani z príjmov fyzických osôb). V podmienkach Slovenskej republiky môže v zmysle Zákona č. 582/2004 Z. z. o miestnych daniach vyberať:

- a) daň z nehnuteľností,
- b) daň za psa,

- c) daň za udržiavanie verejného priestranstva,
- d) daň za ubytovanie,
- e) daň za predajné automaty,
- f) daň za nevýherné hracie prístroje,
- g) daň za vjazd a zotrvanie motorového vozidla v historickej časti mesta,
- h) daň za jadrové zariadenia,
- i) miestny poplatok za komunálne odpady a drobné stavebné odpady,
- j) daň z motorových vozidiel (ukladá vyšší územný celok).



Zdroj: Toth (1998)

**Obrázok 1:** Príjmy obecného rozpočtu

Jednotlivé sadzby určí samotná obec za každú jednotku základu dane (napr. m<sup>2</sup>, počet dní). Jej výška nie je zákonom obmedzená, s výnimkou dane z nehnuteľností, dane za jadrové zariadenie a miestneho poplatku za komunálne odpady a drobné stavebné odpady.

**Tabuľka 1:** Sadzby miestnych daní v SR

- daň z pozemkov	0,25 % / m <sup>2</sup> , max. 1,25 %
- daň zo stavieb	0,033 Eur / m <sup>2</sup> , max. 0,33
- daň z bytových a nebytových priestorov v bytovom dome	0,033 Eur / m <sup>2</sup> , max. 0,33
- miestny poplatok za komunálne odpady a drobné stavebné odpady	0,0033 – 0,0531 / l (dm <sup>3</sup> )
	0,0066 – 0,1659 / kg
	0,0066 – 0,1095 / osoba / deň
- daň za jadrové zariadenia	0,0006 – 0,0039

Zdroj: Zákon č. 582/2004 Z. z.

## METODOLÓGIA

Príspevok je zameraný na parciálnu časť prípadovej štúdie, ktorá bola realizovaná v období mesiacov máj – júl 2014 a ktorej cieľom bolo získať celkovo 6 identifikačných a 69 finančných údajov týkajúcich sa finančného hospodárenia obcí v Okrese Prešov, konkrétne miestnych daní a poplatkov za rok 2013.

Vychádzajúc z analýz účtovných závierok obcí je najväčším daňovým príjmom (v absolútnom vyjadrení) daň z príjmov fyzických osôb, ktorá napr. v obci Tulčík predstavuje

92,83 % daňových príjmov obce. V ostatnej časti daňových príjmov predstavuje daň z nehnuteľností majoritnú skupinu (55,52 %). V meste Prešov za posledné 4 roky predstavovala z daň príjmov fyzických osôb v priemere 74,08 % daňových príjmov. Zároveň z objemu výlučných daňových príjmov tvorila daň z nehnuteľností v priemere 65,43 %. Z tohto dôvodu je ďalší obsah príspevku zameraný na dane s najvyšším výnosom pre obce – dani z nehnuteľností.

Daň z nehnuteľností pozostáva v zmysle Zákona č. 582/2004 Z. z. z troch zložiek (daň z pozemkov, daň zo stavieb, daň z bytov), ktorých sadzbu za m<sup>2</sup> zákon vymedzuje a ktoré sú ďalej členené (tab. 2).

**Tabuľka 2:** Štruktúra dane z nehnuteľností

Daň z nehnuteľností	Daň z pozemkov	orná pôda, chmeľnice, vinice, ovocné sady, trvalé trávnaté porasty
		Záhrady
		zastavané plochy a nádvorcia, ostatné plochy
		lesné pozemky, na ktorých sú hospodárske lesy, rybníky ...
		stavebné pozemky
	Daň zo stavieb	stavby na bývanie a drobné stavby ...
		stavby na pôdohospodársku produkciu, skleníky ...
		stavby rekreačných a záhradkárskych chat ...
		samostatne stojace garáže ...
		priemyselné stavby, stavby slúžiace energetike ...
		stavby na ostatné podnikanie a na zárobkovú činnosť ...
		ostatné stavby
	Daň z bytov	byty a nebytové priestory
		byt, časť bytu v bytovom dome na iný účel ako bývanie

Zdroj: Zákon č. 582/2004 Z. z.

Dopytované boli údaje týkajúce sa sadzby a výnosu jednotlivých daní v obciach Okresu Prešov. Hlavným zdrojom údajov boli webové stránky obcí, následne osobné dopytovanie formou mailu, resp. telefónu.

Parciálnym výstupom príspevku je charakteristika súborov obcí (všetky obce v okrese a obce, ktoré poskytnú údaje) pomocou vybraných momentových charakteristík, ktoré Markechová, Stehlíková, Tirpáková (2011) rozdeľujú do 3 skupín: miera polohy (modus, medián, priemer), miera variability (smerodajná odchýlka), miera asymetrie (koeficient šikmosti, koeficient špicatosti). V ďalšom kroku bola sledovaná korelácia medzi vybranou dvojicou údajov prostredníctvom Kendall-Stuartovo tau-c koeficientom podľa vzorca:

$$T_c = \frac{n_c - n_d}{n(n-1)/2}$$

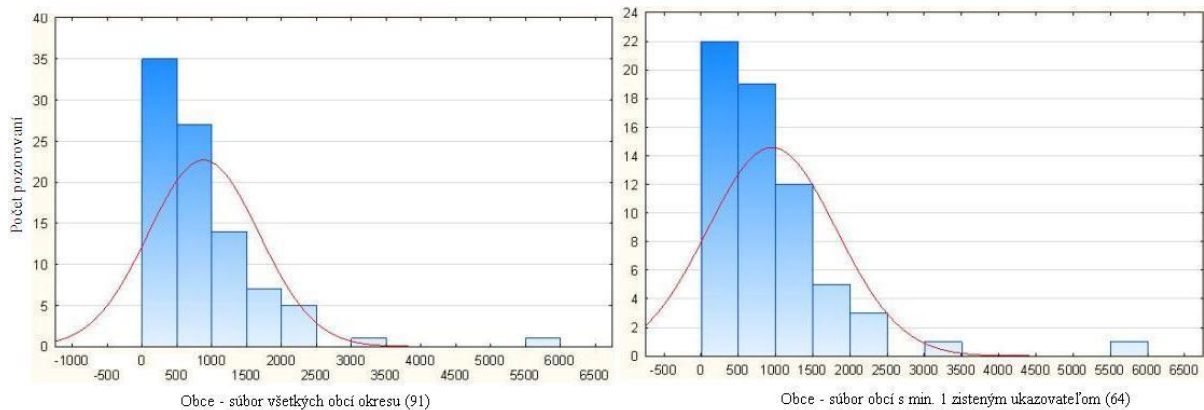
kde:  $n_c$  – počet súhlasných párov

$n_d$  – počet nesúhlasných párov

Spracovanie výsledkov ako aj ostatných čiastkových výpočtov bolo realizované v prostredí MS Office 2007 a Statistica 12.

## VÝSLEDKY REALIZOVANÉHO PRIESKUMU

Z celkového počtu 91 obcí okresu Prešov bolo 27 obcí, pri ktorých bol počet zistených ukazovateľov nulový (mimo identifikačných ukazovateľov). Rozloženie početnosti v oboch skupinách obcí zachytáva graf 1.



\* pre lepšiu ilustráciu v histogramoch nie je mesto Prešov (90923 počet obyvateľov)

Zdroj: Vlastné spracovanie

**Graf 1:** Histogramy - všetky obce, obce so zistenými údajmi

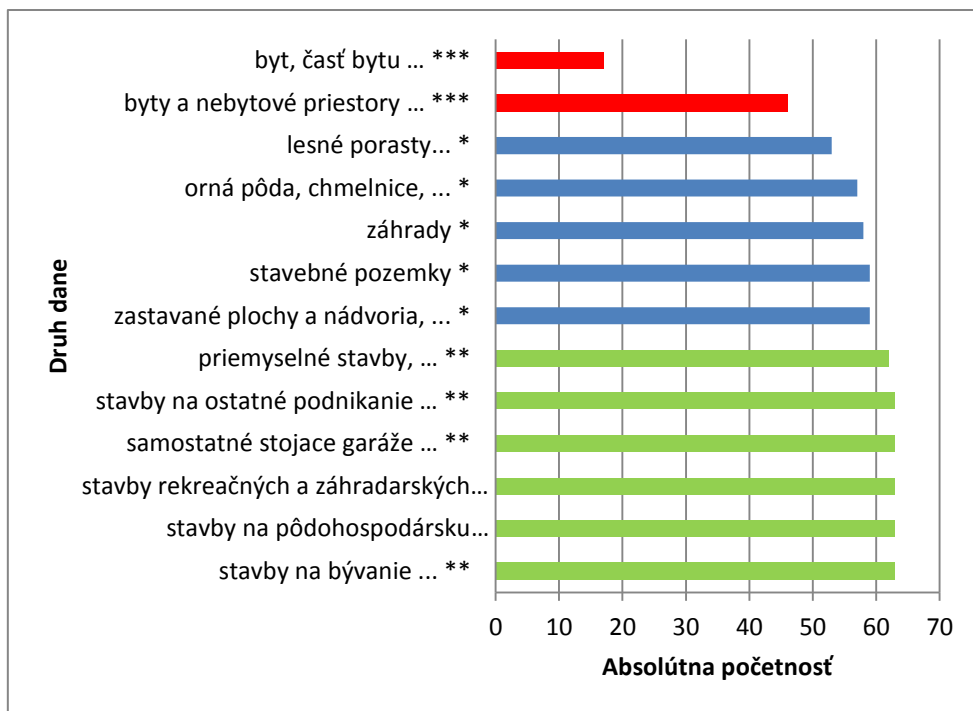
Ako je možné vidieť z grafu č. 1, rozloženie skupín obcí (všetkých obcí Okresu Prešov a obcí, pri ktorých bol zistený aspoň jeden ukazovateľ) je podobné. V oboch prípadoch hovoríme o pravostrannom, resp. kladnom, rozložení, ktoré dopĺňajú kladné hodnoty koeficientu šikmosti (9,44, resp. 7,93), pričom platí:

- viac hodnôt (t.j. obcí) v takto zostavených súboroch má podpriemerný charakter, t.j. viac je obcí s počtom obyvateľom nižším ako je priemer v skupine (1862, resp. 2349),
- modus < medián < priemer.

Skupina obcí, u ktorých bol zistený aspoň 1 ukazovateľ svojou štruktúrou, rozložením ako aj koncentráciou subjektov okolo modusu je podobná základnému súboru obcí Okresu Prešov, čo umožňuje zovšeobecniť nasledujúce výsledky prieskumu.

Z pohľadu početností uvedených sadziieb troch skupín miestnych daní (daň z pozemkov, daň zo stavieb, daň z bytov a nebytových priestorov) môžeme za najviac dostupné považovať jednotlivé dane z pozemkov, ktoré boli uverejnené min. v 60 obciach. Naopak najmenej dostupnou bola sadzba dane z bytov a nebytových priestorov, čo však môže byť zapríčinené absenciou tohto druhu bývania na vidieku.

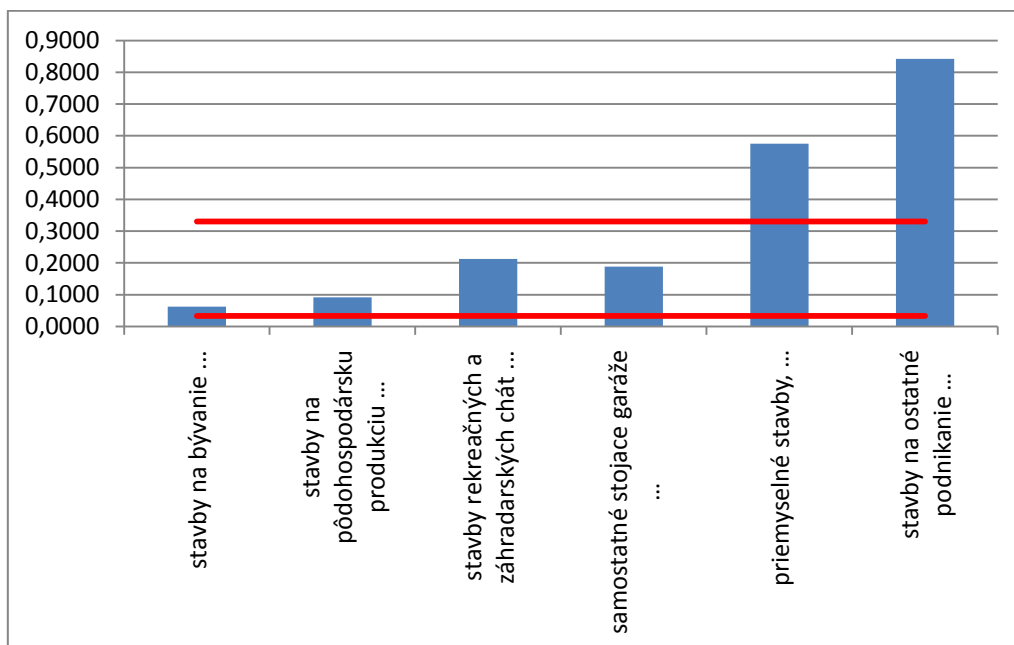
Zákomom č. 582/2004 Z. z. je stanovená cenová hladina (tab. 1), v rámci ktorej môžu obce stanoviť jednotlivé druhy a sadzby dane zo stavieb. Graf 3 poukazuje na priemerné hodnoty týchto daní, pričom pri stavbách na bývanie, resp. na poľnohospodársku činnosť boli tieto sadzby minimálne.



\* daň z pozemkov \*\* daň zo stavieb \*\*\* daň z bytov a nebyt. priestorov

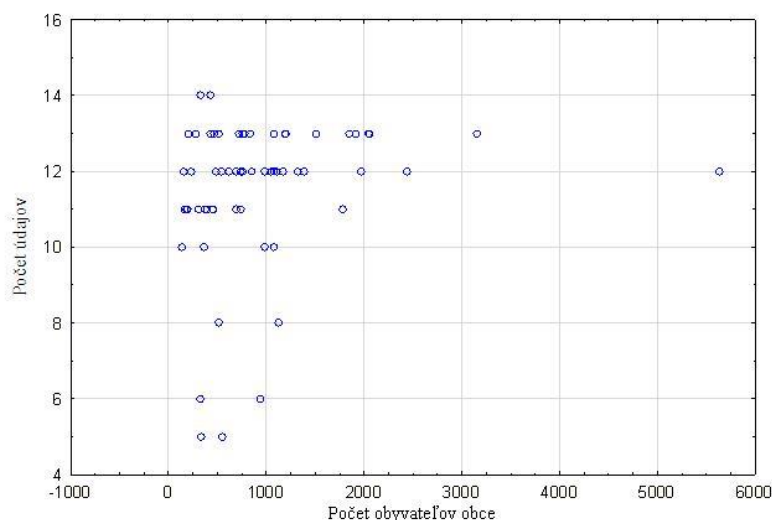
Zdroj: Vlastné spracovanie

**Graf 2:** Absolútna početnosť údajov o sadzbách daní



Zdroj: Vlastné spracovanie

**Graf 3:** Priemerná sadzba dane zo stavieb (%)



\* pre lepšiu ilustráciu nie je zobrazené mesto Prešov (90923 počet obyvateľov)

Zdroj: Vlastné spracovanie

**Graf 4:** Bodový graf – počet získaných údajov x počet obyvateľov obce

Na záver sme sledovali vzťah medzi počtom získaných údajov o obci a počtom jej obyvateľov. Predmetná korelácia (ilustrovaná grafom 4) bola sledovaná Kendall-Stuartovo tau-c koeficientom, ktorý na hladine významnosti  $p \leq 0,05$  identifikoval malú pozitívnu koreláciu ( $T_C = 0,195$ ) medzi týmito premennými.

## ZÁVER

Významnou položkou obecného rozpočtu sú daňové príjmy (výlučné a zdieľané). V rámci výlučných daní obec, ako základná jednotka územnej samosprávy, disponuje právomocou stanoviť v medziach zákona ich sadzbu. Príspevok sa venuje prieskumu v období mesiacov máj – júl 2014, ktorý bol zameraný na dostupnosť informácií o sadzbe a celkovom výnose jednotlivých miestnych daní a poplatkov v obciach Okresu Prešov. Môžeme konštatovať nízku dostupnosť informácií o rozpočte, plnení rozpočtu, nákladoch, výnosoch obce, či o výnose z miestnych daní. Najčastejšie sú uverejnené sadzby jednotlivých druhov dane z nehnuteľností a to formou všeobecne záväzných nariadení, pretože túto povinnosť im ukladá osobitný predpis. Zároveň konštatujeme, že dostupnosť údajov nezávisí od počtu obyvateľov obce.

Čiastkové riešenie by mohla predstavovať novela Zákona č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve, ktorá zaviedla nové ustanovenia ohľadom registra účtovných závierok a podľa ktorej majú obce od roku 2014 povinnosť ukladať účtovné závierky do RÚZ (registra účtovných závierok).

## LITERATÚRA

KADEŘÁBKOVÁ, J., PEKOVÁ, J. (2012): *Územní samospráva – udržitelný rozvoj a finance*. Praha: Wolters Kluwer ČR.

- KOUDELKA, Z. (2000): *OBCE A KRAJE podľa reformy veřejné správy v roce 2000*. Praha: LINDE PRAHA.
- MARKECHOVÁ, D., STEHLÍKOVÁ, B., TIRPÁKOVÁ, A. (2011): *Štatistické metódy a aplikácie*. Nitra: Univerzita Konštantína filozofa v Nitre.
- MATES, R., WOKOUN, R. A KOL. (2001): *Malá Encyklopedie regionalistiky a veřejné správy*. Praha: PROSPEKTRUM.
- MLÁDKOVÁ, L. A KOL. (2011): *Vybrané aspekty systému řízení státních organizací*. Zlín: VeRBuM.
- MRKÝVKA, P., PAŘÍZKOVÁ, I. (2008): *Základy finančního práva*. Brno: Masarykova univerzita v Brne.
- PEKOVÁ, J., PILNÝ, J. (2002): *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. Praha: ASPI.
- TOTH, J. (1998): *Ekonomika měst a obcí*. Praha: Grada.
- WILDMANNOVÁ, M. A KOL. (2001): *Územní samospráva v ČR, Rakousku a SRN*. Brno: Masarykova univerzita v Brne.
- ZÁKON č. 369/1990 Zb. *o obecnom zriadení*.
- ZÁKON č. 460/1992 Zb. *Ústava Slovenskej republiky*.
- ZÁKON č. 582/2004 Zb. *o miestnych daniach a miestnom poplatku za komunálne odpady a drobné stavebné odpady*
- ZÁKON č. 583/2004 Zb. *o rozpočtových pravidlech územnej samosprávy*.

*Tento príspevok vznikol za podpory Grantovej agentúry pre výskum v manažmente Fakulty manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove - GAMA/14/3 „Analýza determinantov výnosu daňových príjmov obcí v SR.“*

# ÚRAD PRÁCE NA KYSUCIACH: OFICIÁLNA RÉTORIKA VERZUS REALITA

Lucia Vávrová

Univerzita Komenského Bratislava, Katedra sociálnej antropológie, Fakulta sociálnych  
a ekonomických vied, Katedra sociálnej antropológie, vavrova.lucia1@gmail.com

## ***Unemployment offices in Kysuce: official discourses versus reality check.***

*In this paper, I will try to show how state institutions such as unemployment offices charged with assistance to unemployed people searching employment lack efficiency on the level of the services proposed but also on the level of logic they use. The paper is based on two-month long anthropological research effectuated in Kysuce. As any other anthropological research, it consisted basically of in depth, repeated interviews of about 10 key informants. Even if any of them did not belong to a state institution, they all approached unemployment offices as a part of their experience when they were searching for work. The main problem was that these based their services on neoliberal premises of individual performance, flexibility and education, even if the region did not offer enough specialized job and thus people were unable to apply this logic in their research. Finally, the solution was more to use one's informal social networks (as opposed to individual premises of neoliberalism) in order to find work. As state institutions missed the logic of collective solutions and mechanically applied the same strategies, they maybe missed the some creative solutions and most importantly, did not really help most of its clients.*

*Key words: unemployment office ; pro-employment policies ; social networks*

## ÚVOD

V tomto príspevku sa budeme snažiť ponúknuť možnosť, ako použiť antropologické metódy pre zlepšenie fungovania verejných inštitúcií. V prvom rade predstavíme oficiálne politiky zamestnanosti a ich ideologické pozadie, z veľkej časti ukotvené v neoliberálnych spoločenských diskurzoch. Ďalej predstavíme filozofiu aktívnych politik trhu práce a ich reflexiu v sociologických a antropologických výskumoch. Nakoniec budeme túto filozofiu konfrontovať s poznatkami získanými dvojmesačným antropologickým výskumom v lokalite Čadca-Čadečka. Tento pohľad, na rozdiel od oficiálnej rétoriky, umožňuje zhodnotiť efektivitu štátnych politik a fungovanie štátnych inštitúcií nezávisle od nich a často aj získať nové perspektívy riešenia problémov.

V príspevku najprv krátko predstavím región Kysuce a presnejšie lokalitu Čadca-Čadečka, v ktorej sa výskum odohrával, takisto aj mojich respondentov a ich profesijnú a rodinnú situáciu. Neskôr opíšem spôsob fungovania úradu práce v Čadci, a to prostredníctvom skúseností mojich respondentov. Nakoniec uvediem, akými spôsobmi, politikami zamestnanosti často prehliadanými, riešili moji respondenti problémy s hľadaním práce.



## AKTÍVNE POLITIKY TRHU PRÁCE VERZUS SOCIÁLNE SIETE

V tejto časti sa budeme zameriavať na teoretické koncepty v rámci antropológie, na základe ktorých možno hovoriť o problematike fungovania úradu práce a hľadania práce v regióne. Prostredníctvom načrtnutých teórií sa budeme snažiť dokázať tvrdenie, že štátne politiky trhu práce a na ne dohliadajúce inštitúcie nereflektujú existujúcu situáciu a reálne praktiky ľudí pri hľadaní zamestnania.

Politiky trhu práce obsahujú pasívne opatrenia, teda najmä finančnú podporu v nezamestnanosti, a aktívne politiky, alebo programy zamerané na zlepšenie prístupu nezamestnaných k pracovným miestam a opatrenia pre efektívne fungovanie trhu práce. Tieto politiky kladú dôraz na individuálne zručnosti, flexibilitu, vzdelanie a individuálnu aktivitu. Konkrétnymi nástrojmi aktívnej politiky trhu práce sú sprostredkovanie zamestnania, poskytovanie informačno-poradenských služieb a odborných poradenských služieb, programy vzdelávania a prípravy pre trh práce (rekvalifikácie) a programy dotovaného zamestnávania (príspevky zamestnávateľom, príspevky na začatie vlastného podnikania (Beblavý, 2012). Úrad práce, ktorý zodpovedá za zabezpečenie služieb zamestnanosti sa potom podieľa na vykonávaní týchto politík.

Evaluácia úspešnosti takýchto politík je však o niečo zložitejšia. Existujú hodnotenia nákladnosti a úspešnosti politík z hľadiska následného zamestnania uchádzačov o prácu (Inštitút finančnej politiky, 2011), často však nie sú k dispozícii hodnotenia, ktoré by sa tematike venovali z kvalitatívneho hľadiska a detailnejšie by hodnotili spôsob prístupu k nezamestnaným zo strany inštitúcií a reálne praktiky používané nezamestnanými pri hľadaní zamestnania.

Z hľadiska antropologických výskumov sú aktívne politiky trhu práce založené na neoliberalnej rétorike, podľa ktorej je zamestnanosť problémom jednotlivca. Podľa tejto logiky sú riešením aktivačné politiky, zdôrazňujúce individuálne prijatie zodpovednosti a implementáciu „technológií individuálneho konania“, alebo pestovanie flexibilného, sebestačného, sebavedomého a podnikajúceho ja (Dean, 2010). Podľa Thoren (2010), ktorá merala úspešnosť aktivačných politík na predmestí Štokholmu bolo problémom ich úspešnosti normatívne hodnotenie klientov zamestnancami inštitúcií, kvôli ktorému politiky často zlyhávali. Podľa Roberman (2014) boli zasa programy zamerané na inklúziu ruských imigrantov v Nemecku neúspešné, no kvôli dôležitosti práce ako hodnoty sa snažili imigranti za akúkoľvek cenu vyvinúť pracovnú aktivitu, aj za cenu práce finančne nevýhodnej či dobrovoľnej. Neoliberalná rétorika, stojaca za aktívnymi politikami trhu práce, teda niekedy vedie k neefektívnym či čiastočným riešeniam.

Oproti zmieneným politikám stoja ekonomické stratégie a individuálne praktiky vyvíjajúce sa v spoločnosti a komunite počas storočí, v ktorých individuum nenieslo plnú zodpovednosť za svoje prežitie. Napr. v skúmanom regióne existovala vzájomná spolupráca v súvislosti s pôdou, ktorej obrábanie podmieňovalo sociálnu súdržnosť, sociálnu blízkosť medzi susedmi a príbuznými. Hospodárska spolupráca sa vyskytovala v mnohých formách, od poľnohospodárstva, pomoci v domácnosti až po pomoc pri hľadaní práce (Pine, 2007). Počas socializmu bola posilňovaná faktom, že väčšina domácností vlastnila malé hospodárstvo, ale takisto prostredníctvom výmeny služieb či tovarov v rámci socialistického štátu (Možný, 1991).

Ak chceme hovoriť o spolupráci, táto sa uskutočňuje v určitých vzoroch, pod ktorými môžeme rozumieť aj sociálne siete. Sociálnymi sieťami sú jedinci, komunity, alebo roly navzájom spojené prostredníctvom jedného alebo viacerých sociálnych vzťahov (príbuzenstvo, priateľstvo, moci) a tak vytvárajúce sociálne siete (Scott, Marshall, 2005). Použitá definícia je zhodná s Bourdieuhov definíciou neformálneho sociálneho kapitálu (1986), založenom na mechanizme reciprocity a povesti, umožňujúcim prekonať problémy neistoty a oportunistu (Wallace, 2003, s. 16). Neformálny sociálny kapitál zohráva dôležitú úlohu na miestach, kde prerozdelenie prostredníctvom štátu nie je špeciálne rozvinuté, pričom sociálne siete môžu poskytnúť zábezpeku proti možným rizikám z dôvodu nedostatku dôvery. Fakt, že neformálne sociálne siete prenikajú aj na pracovisko dosvedčuje aj Elisabeth Dunn (2004) na prípade poľskej továrne, alebo Granovetter (1973) na základe svojho výskumu hľadanie zamestnania robotníkmi aj profesionálnymi prostredníctvom tzv. slabých väzieb.

## VÝSKUMNÉ METÓDY

Výskumné metódy pozostávali zo štandardných antropologických metód, teda hĺbkových rozhovorov a zúčastnených pozorovaní. Pomocou týchto metód sme mohli odhaliť podobu sociálnych sietí, spolužitie v domácnosti, ekonomické stratégie aj praktiky pri hľadaní zamestnania. V rozprávaní takmer všetkých informátorov, istý čas nezamestnaných, sa tematika úradu práce a jeho služieb objavovala automaticky. Týmto spôsobom sme mohli preniknúť do sveta fungovania tejto inštitúcie (a niekedy aj iných), hoci sme žiadne pozorovanie ani rozhovor neuskutočnili priamo na úrade práce ani s pracovníkom úradu.

Uskutočnené rozhovory boli väčšinou neštruktúrované a odohrávali sa v domácnostiach informátorov. Spočiatku bývali viac formálne, neskôr boli informátori otvorenejší a rozhovor plynul aj bez vopred pripravených otázok. Tento druh rozhovorov umožnil získať omnoho širšiu paletu informácií, ako formálne dotazníky alebo formalizované rozhovory. Takisto sledovanie denných úkonov informátorov, komentovanie článkov v novinách, spoločné pozeranie rodinných fotografií či rozprávanie o všeobecnom dianí v meste či iné rozhovory často priniesli cenné informácie.

Ďalej sme uskutočnili zúčastnené pozorovanie, teda metódu, ktorá umožňuje porovnať informácie získané cez rozhovory s realitou. Pozorovania sa konali väčšinou v domácnostiach mojich informátorov, počas kosenia trávy, zberu zemiakov či rozhovorov so susedmi. Tiež sa príležitostne konali počas rodinných obedov či stretnutí nad šálkou kávy atď., teda počas bežných sociálnych situácií. Zúčastnené pozorovanie nám umožnilo získať informácie o existujúcich sociálnych sieťach, vzájomnej pomoci alebo rodinných väzbách, ktoré sa tiahli naprieč spektrom inštitúcií, úrad práce nevynímajúc.

Cieľom použitých výskumných metód bolo odpovedať na otázku:

Aký je rozdiel medzi stratégiami zamestnávania z pohľadu zainteresovaných inštitúcií, najmä úradu práce a z pohľadu jednotlivcov mimo týchto inštitúcií?

Na základe spomenutých teoretických konceptov môžeme predpokladať, že keďže sú Kysuce historicky územím, v ktorom hrala susedská a iná svojpomoc dôležitú úlohu, bude sa táto svojpomoc prejavovať na základe neformálnych sociálnych sietí aj naďalej. Jednotlivci budú teda sociálne siete používať pri hľadaní zamestnania, pracovníkov úradu práce či štátnych inštitúcií nevynímajúc a vytvárajúc tak špecifickú formu flexibility. Takýto spôsob

hľadania práce však bude kontrastovať so štátnymi politikami zamestnanosti, ktoré vyzdvihujú individuálnu flexibilitu a kvalifikáciu a istým spôsobom limitujú možnosť vlastného využitia.

Na danú otázku budeme odpovedať na základe výskumu v konkrétnej lokalite Čadca - Čadečka, hoci táto spadá pod Úrad práce v Čadci. Hoci si uvedomujeme iba čiastočné pokrytie spádového územia Úradu práce v Čadci, kvôli použitiu antropologických metód je potrebné vybrať si územne obmedzenú lokalitu. Aj na základe nášho výskumu môžeme však konštatovať niekoľko dôveryhodných záverov.

## LOKALITA A KOMUNITA

Keďže výskum sa týkal konkrétnej lokality, predstavíme región Kysúc a niektoré jeho charakteristiky. Ide o historicky a ekonomicky marginálnu oblasť na severe Slovenska. Vzhľadom na jednoduché poľnohospodárske techniky, neúrodnosť prostredia, vysokú pôrodnosť a neustále znižovanie pozemkov v dôsledku dedenia bola v 19. storočí populácia pod stálym nebezpečenstvom pauperizácie a hladu. Preto si obyvatelia Kysúc hľadali doplnkové zdroje obživy, a to ako remeselníci, potulní podomoví obchodníci, či drotári (Pranda, 1965) a historicky sa naučili kombinovať zdroje z poľnohospodárstva a inej ekonomickej činnosti. Počas socializmu bol región silne industrializovaný a bolo postavených niekoľko tovární, napr. textilky Slovena či automobilové závody Tatra AVC. Vysoká miera migrácie však stále pretrvávala, väčšinou smerom do Ostravska a do ďalších miest v Českej republike. Na negatívne dôsledky tohto javu upozornil aj Alexander Hirner v jeho sociologickej analýze Kysúc (1970). Až do dneška, kompletná infraštruktúra a celý rad služieb chýba, čo bráni regiónu v rozvoji obchodných aktivít či ďalšiemu ekonomickému rastu (UPSVR, 2012).

V súčasnej dobe sa marginalita regiónu prejavuje prostredníctvom nízkych cien pracovnej sily, s jednou z najnižších priemerných miezd na Slovensku (670 eur v roku 2012). Miera nezamestnanosti v máji 2014 dosiahla viac ako 13 %<sup>1</sup>. Migrácia do českých a iných miest v blízkosti hraníc stále pretrváva, pretože v okrese Čadca nie sú žiadni väčší zamestnávateľia. Podľa analýzy úradu práce Čadca, tam sú väčšinou menšie firmy, ktoré vyžadujú kvalifikované a flexibilné pracovné sily, obvykle nie sú k dispozícii v tomto regióne v dôsledku zvyčajne nízkej mzdy. (UPSVR, 2012). Najväčším zamestnávateľom v okolí je automobilka Kia a niektoré malé, subdodávateľské firmy.

Väčšina obyvateľov má stredoškolské vzdelanie (okolo 48 %) a iba menej ako 1 % má vysokoškolské vzdelanie. Od 900-1000 obyvateľov dokončiť svoj vysokoškolský diplom v regióne každý rok (OLSAFČ, 2011, s. 11). Toto nemá vplyv na úroveň vzdelania v celom regióne, keďže absolventi vysokých škôl si hľadajú prácu mimo regiónu. V dôsledku toho, pôrodnosť je nízka, klesá každý rok od roku 2001, a populácia postupne starne, aj keď tento región mal tradične jednu z najvyšších pôrodností v celom Slovensku.

Výskum prebiehal v obciach Čadečka, Drahošanka a Podzávoz, patriace do okresu Čadca. Tieto sa skladajú z niekoľkých osád a kopaníc, zvyčajne nachádzajúcich sa pozdĺž rovných ulíc. "Kopanice" ako typ rozptýleného osídlenia sú niekedy miestnymi nazývané aj

---

<sup>1</sup> [http://www.upsvar.sk/buxus/generate\\_page.php?page\\_id=374518](http://www.upsvar.sk/buxus/generate_page.php?page_id=374518)

"lazy", sú to zvyčajne rozptýlené domy a k nim náležiacie polia, Huba ich označuje ako "kopanitse" (Huba, 1997). Hoci tieto rozptýlené osady čiastočne strácali svoju funkciu v priebehu 20. storočia, väčšinou z dôvodu obmedzenej kapacity a infraštruktúry, v poslednej dobe môžu byť cieľom "sekundárnej kolonizácie", pričom dochádza k ich opakovanému rastu a mnohé opustené domy sú v súčasnosti po rekonštrukcii, v dôsledku širších ekonomických a sociálnych zmien (1997).

Informátori bývali v spomínaných osadách. Spolu sme mali prístup do štyroch domácností a niekedy aj k ich susedom. Vo všetkých prípadoch, okrem jedného učiteľského páru, išlo o stredoškolsky vzdelaných ľudí. Všetci informátori mali skúsenosti s hľadaním práce či úradom práce.

## **HLADANIE ZAMESTNANIA: POLITIKY A REALITA**

Štátne politiky zamestnanosti sa zameriavajú na zlepšenie kompetencií jednotlivcov, ktorí by mali tiež byť flexibilní podľa potrieb zamestnávateľov. Dunn (2004) uvádza: "Nové manažérske techniky, spolu s neoliberálnymi predstavami o samostatnosti a aktivite, si kladú za cieľ vytvoriť nový typ osobnosti: aktívny, mobilný, obdarený možnosťou výberu. Myšlienka "flexibility" a vytváranie flexibilného typu pracovníka sú navrhnuté ako protijed k socializmu, ako druh slobody, protiváha k obmedzeniam komunizmu..." (s. 165).

Flexibilita je často spomínaná aj v médiách či dokumentoch vydaných štátnymi inštitúciami. Luboš Sirota, prezident Slovenskej Asociácie personálnych agentúr uviedol, že kvóta maximálne 10 % zamestnancov pracujúcich pre podnik na dobu určitú by nepriaznivo ovplyvnilo flexibilitu práce a zamestnanosť na Slovensku<sup>2</sup>. Národný program pre zamestnanosť a sociálnu inklúziu 2014 vydaný Ministerstvom práce, sociálnych vecí a rodiny navrhuje flexibilitu ako žiadúcu vlastnosť potenciálne vytvorených pracovných miest. Inštitút pre výskum práce a rodiny (ktorého zriaďovateľom je Ministerstvo práce) označuje flexibilitu pracovníkov ako žiadúcu charakteristiku v rámci úvah o aktívnych politikách trhu práce. Takisto analýza Úradu práce v Čadci z roku 2012 tiež používa slovo "flexibilita" mnohokrát. Všetky tieto dokumenty skôr mechanicky trvajú na koncepte „flexibilného“ pracovníka, avšak bez hlbšej reflexie významu slova. Ide takmer vždy o zvyšovanie nárokov na jedincov, ktorí by prostredníctvom zvýšenej osobnej iniciatívy mali nájsť riešenie ohľadom vlastného zamestnania (Ong, 2006). Celoživotné vzdelávanie je potom jednou z možností, pretože v dôsledku stále silnejšieho tlaku smerom k flexibilita a prispôsobivosti subjektov na trhu práce predstavujú celoživotné vzdelávanie a odborná príprava kľúčový mechanizmus zabránenia marginalizácii a vylúčeniu stále rastúcej skupine uchádzačov o zamestnanie (Inštitút pre výskum práce a rodiny). Aj keď príslušné ciele sú podporované vládnyimi inštitúciami a zamestnávateľmi, nemajú nevyhnutne korešpondovať s osobnými cieľmi jednotlivcov (Billet). Stručne povedané, ako naznačuje terénny výskum, celoživotné vzdelávanie ako neo-liberálny koncept nie nutne predstavuje najlepšiu stratégiu pre ľudí žijúcich v marginálnej oblasti.

---

<sup>2</sup> Webnoviny.sk. (2010) APAS: Novela zákonníka práce obmedzí flexibilitu. Available on: <http://www.webnoviny.sk/ekonomika/clanok/226213-apas-novela-zakonnika-prace-obmedzi-flexibilitu/> [accessed 25.6. 2014]

Hoci v analýze miestneho trhu práce vydanaj Úradom práce v Čadci bola používaná rétorika v prospech aktivačných príspevkov, vzdelávacích kurzov a flexibility, v praxi vyzerala vykonávaná činnosť inak. Akoby v praxi ak samotní úradníci vedeli, že ich asistancia nikomu nepomôže a podľa toho sa aj správali. Podľa slov informátorky, ktorej manžel pred nedávnom stratil prácu: „Akože tak sa aj tá pani tvárila, že ak si sami niečo nenájdem, tak oni nám ťažko pomôžu.“ Iná informátorka na adresu pracovníčky úradu povedala: „Každý krát sa ma pýtala, ako sa mám. Po niekoľkých rokoch som sa ja jej začala pýtať, ako sa má...“ O tom, že politiky sú často aplikované mechanicky alebo nedôsledne svedčí aj Luciin príbeh, ktorá bola po skončení vysokej školy v evidencii Úradu práce vyše dvoch rokov. Pritom jej úradníčka neponúkla možnosť absolventskej praxe po dobu vyše jedného roka, pokým Lucia neprekročila vekovú hranicu na túto prax a dokonca aj jej kvalifikáciu zaznamenala nesprávne. A keď si Lucia pýtala možnosť vzdelávacích alebo jazykových kurzov (ktoré by sa jej zrejme boli skutočne hodili, keďže rozmýšľala nad možnosťou pracovať ako opatrovatelka v zahraničí), dostala informáciu, že kurzy sa v blízkej dobe, teda počas dvoch rokov, počas ktorých mala o ne záujem, neotvárajú. Naproti tomu Mária, ktorá si neúspešne hľadala prácu skoro desať rokov, absolvovala kurzy počítačovej gramotnosti, kurzy viazania kvetov aj motivačné kurzy, avšak podľa jej slov: „Aj tak ma nikto nechce zamestnať!“ Nakoniec si tak, ako takmer všetci jej susedia našla prácu na dohodu cez známeho.

Fenomén výpomoci pri hľadaní práce je na Slovensku vo všeobecnosti dobre známy. Ak ide navyše o región, kde nie je k dispozícii veľa pracovných miest a ľudia sú nútení za prácou dochádzať, efekt „známostí“ sa znásobuje. Napríklad Szymon, otec rodiny, so stredoškolským vzdelaním v odbore mechanik, zmenil zamestnanie 5-krát počas siedmich rokov, odkedy sa presťahoval z rodného Poľska na Slovensko. Aj keď jeho kvalifikácia by mala byť výhodou, pretože okolie Kysúc je zamerané na automobilový priemysel, nakoniec si hľadal prácu, kde sa dalo – v sklade, na salaši, na stavbách či pri výkopových prácach. Každé jedno miesto si našiel vďaka kontaktom svojej ženy, ktorá predtým robila vo firme vďaka svojej sesternici. Takisto už spomínaná Lucia, ktorá si počas vyše dvoch rokov nevedela nájsť stálu prácu, pracovala príležitostne ako čašníčka, pomocná sila v kuchyni či pri zbere plodín v poľnohospodárstve. Vo všetkých prípadoch informátori používali existujúce sociálne siete, keďže pomoc pri sprostredkovaní práce bola votkaná do siete vzájomných vzťahov a služieb, v rámci ktorých si ľudia za lacno predávali oblečenie pre deti, sadenice, pomáhali si pri zbere zemiakov či za nízku cenu ponúkali služby ako podanie daňového priznania či projektovanie základov na dom. O tom, že udržiavať živé vzťahy sa opláti aj pre vlastné ekonomické potreby svedčí aj fakt, že napríklad dôchodcovia, ktorí si finančne vystačili so svojim dôchodkom, alebo učiteľský pár so stabilnými miestami a šiestimi dospelými deťmi boli omnoho menej zapojení do siete vzájomnej výpomoci či výmeny, ako ich ostatní susedia.

Sociálne siete okrem toho umožňovali to, čo politiky trhu práce neveľmi – a to pružne reagovať na výkyvy ekonomiky a ponuku a dopyt po pracovnej sile. Zatiaľ čo v rámci programov zamestnanosti si mohli uchádzači o prácu namáhavo vyžiadať rekvalifikačný kurz, vďaka známotiam mohli mechanici pracovať ako murári, šičky ako upratovačky a bývalí baníci ako strážnici. Tento spôsob flexibility bol v podstate cieľom štátnych politík, avšak uskutočňoval sa bez akýchkoľvek vonkajších zásahov a zahŕňal nie len jedincov, ale celú komunitu. (Hovoríme samozrejme zväčša o ľuďoch so stredoškolským vzdelaním, pre

ktorých diplom či živnostenský list neboli podmienkou k vykonávaniu profesie.) Je škoda, že štátne politiky sa zameriavajú výlučne na jedinca, čím znemožňujú realizáciu aplikovateľnejších politík, ktoré by mohli využiť aj modely spolupráce používané napríklad vo svete biznisu. Každý podnikateľ vie, že pre rozvoj firmy musí mať kontakty, aby vedel, pre koho vyrábať, komu predávať a podobne.

Na druhej strane kontakty a vzťahy vzájomnej výpomoci niekedy zasahovali aj do fungovania miestneho úradu práce alebo iných štátnych inštitúcií, čo mohlo znížiť efektivitu ich fungovania. Napríklad Martin, ktorý poberal dôchodok ako bývalý baník, ale stále bol registrovaný aj na miestnom Úrade práce, dostal jedného dňa informáciu o mieste strážnika za minimálnu mzdu na Orave. Hoci to bola pre neho nevýhodná ponuka, pretože miesto sa nachádzalo veľmi ďaleko, po jej odmietnutí bol takmer nútený si individuálne platiť zdravotné a sociálne poistenie. Jedine vďaka dcére jeho susedy, pracovníčke úradu práce, sa prihlásil na kurz pre strážnikov a našiel si miesto vo svojom okrese. Alebo Annin syn, ktorý potreboval miesto počas ročnej pauzy od svojich vysokoškolských štúdií, získal stáž v miestnom domove dôchodcov len vďaka svojej tete, Anninej sestre, ktorá pracovala ako úradník úradníčka na úrade práce a túto informáciu jednoducho sprostredkovala iba svojmu synovcovi.

## ZÁVER

Štátnej politiky zamestnanosti zdôrazňujú význam jednotlivca, ktorý by mal byť flexibilný a tak mohol uspokojiť rastúce požiadavky zamestnávateľov. Naproti tomu môžu byť jednotlivci flexibilní v inom zmysle, a to v rámci sociálnych sietí. Pretože väčšina dostupných pracovných pozícií v Čadci nevyžaduje vysokú kvalifikáciu alebo vysokoškolské vzdelanie, tento druh flexibility nie je nutný. Situácia však vyžaduje veľmi vysokú úroveň flexibility v opakovaných situáciách hľadania práce alebo keď je potrebné za prácou jazdiť do zahraničia alebo do iných oblastí. Takisto pri dočasnej pracovnej migrácii je potrebné mať sociálne siete.

Flexibilita neformálnych sociálnych sietí sa pritom výrazne líši od individuálnej flexibility požadovanej štátnymi politikami. Sociálne siete umožňujú flexibilitu vo veľmi širokom zmysle. Aj keď spolupráca v rámci nich sa nedeje na pravidelnom základe a nezahŕňa všetkých členov komunity, ľudia vedia aktivovať svoje sociálne siete, keď si to situácia vyžaduje. Flexibilita v praxi znamená schopnosť strategicky využívať prostriedky alebo informácie v rámci vlastných sietí s cieľom získať novú prácu. Je škoda, že štátne politiky aj inštitúcie mechanicky opakujú hlavné pojmy neoliberalnej ideológie a tieto sa snažia mechanicky aplikovať. O tom, že táto stratégia funguje iba veľmi obmedzene svedčí aj fakt, že nezamestnanosť sa alebo drží na tej istej úrovni, alebo sa zvyšuje.

Výsledky tejto štúdie samozrejme nie sú absolútne a predstavujú iba malý aspekt skutočného fungovania štátnych politík zameraných na nezamestnanosť. Myslíme si, že kolektívny aspekt, ktorý funguje pri hľadaní práce by nemal byť úplne ignorovaný a mohol by sa stať súčasťou riešení ponúkaných politikou zamestnanosti. Takto by sa fungovanie úradov práce viac priblížilo realite a tieto by mohli pružnejšie reagovať na aktuálnu situáciu. Preto je však potrebné nie len opakovať neoliberálne premisy, ale aj aktívne reflektovať situáciu a mať vôľu prichádzať s efektívnymi riešeniami.

## LITERATÚRA

- BILLET, S. *Lifelong-learning ans self: work, subjectivity and learning*. Working paper.
- BEBLAVÝ, M. (2012): *Sociálna politika*. Získané: 2014-10-14. Dostupné na: <http://www.socialnapolitika.eu/index.php/na-stiahnutie/>
- BOURDIEU, P. (1986): The forms of capital. In J. Richardson (Eds.) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood, pp. 241-258.
- DEAN, M. (1998): Administering Asceticism: Reworking the Ethical Life of the Unemployed Citizens. In: M. Dean, B. Hindess (Eds.) *Governing Australia: Studies of Contemporary Rationalities in Government*. Cambridge: Cambridge University Press.
- DUNN, E. (2004): *Privatizing Poland. Baby Food, Big Business, and the Remaking of Labor*. London: Cornell University Press.
- HIRNER, A. (1970): *Sociologická analýza Kysúc*. Bratislava: SAV.
- HUBA, M. (1997): Kopaničiarske osídlenie, životné prostredie a trvalo udržateľný spôsob existencie. *Životné prostredie* 31/ 2. Dostupné na: <http://www.seps.sk/zp/casopisy/zp/1997/zp297/huba.htm>.
- Inštitút Finančnej Politiky (IFP) (2011): *Hodnotenie efektívnosti a účinnosti výdavkov na aktívne politiky trhu práce na Slovensko*. Získané 2014-10-14. Dostupné na: <http://www.expak-at.sk/expak/img/uploads/expak1364.pdf>.
- MOŽNÝ, I. (1991): *Proč tak snadno...* Praha: SLON.
- ONG, AIHWA (2006): Neoliberalism as exeption. Mutations in citizenship and sovereignty. London: Duke University Press.
- PINE, F. (2007): Dangerous Modernities? Innovative Technologies and the Unsettling of Agriculture in Rural Poland. *Critique of Anthropology* 27/ 2, 183-201.
- PRANDA, A. (1965): Príčiny vzniku a rozvoja doplnkových zamestnaní na Kysuciach. *Slovenský národopis*, 431 – 482.
- ROBERMAN, S. (2014): Labour Activation Policies and the Seriousness of simulated Work. *Social Anthropology* 22/3, 326 – 339.
- SCOTT, J., MARSHALL. G. (2005): *Dictionary of Sociology*, Oxford: Oxford University Press.
- THOREN, H. K. (2008): *“Activation Policy in Action”: A Street-Level Study of Social Assistance in the Swedish Welfare State*. Goteborg: Vaxjo University Press.
- Úrad práce, sociálnych vecí a rodiny (UPSVR) (2012): *Regionálna analýza trhu práce, sociálnych vecí a rodiny v okrese Čadca*. Získané 2013-4-15. Dostupné na: <http://www.upsvarcadca.sk/statistiky.aspx>.
- Vzdelávanie a príprava pre trh práce. Záverečná správa*. Získané 2013-4-15 Dostupné na: [http://www.ivpr.gov.sk/IVPR/images/IVPR/vyskum/2011/BarosovaM/2151\\_barosova.pdf](http://www.ivpr.gov.sk/IVPR/images/IVPR/vyskum/2011/BarosovaM/2151_barosova.pdf).
- WALLACE, C. (2003): Social networks and social capital. In Torsello, D. A Pappová, M. (Eds.), *Social Networks in Movement*. Šamorín: Forum Minority Research Institute, pp. 15-25.

# EURÓPSKY SOCIÁLNY FOND A JEHO IMPLEMENTÁCIA NA SLOVENSKU

**Eva Výrostová**

Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy, Katedra ekonomiky a riadenia verejnej správy, eva.vyrostova@upjs.sk

## ***European social fund and its implementation in Slovak republic***

*European social fund (ESF) is one of the main instruments for reaching the goals of strategy Europe 2020, especially in the area of inclusive growth. As the oldest structural fund it invests in Europe's human capital. The paper deals with the implementation of ESF in Slovak republic since it joined the EU. We focus on operational programmes, their priority axes and management of the implementation of ESF in SR.*

*Key words: European social fund, operational programmes, implementation of ESF in SR*

## **ÚVOD**

Jedným zo základných nástrojov na naplnenie cieľov stratégie Európa 2020 na zabezpečenie inteligentného, udržateľného a inkluzívneho rastu je Európsky sociálny fond, ktorý ako najstarší zo štrukturálnych fondov EÚ investuje prostriedky do európskeho ľudského kapitálu. Európsky sociálny fond (ESF) má na základe článku 162 Zmluvy o fungovaní Európskej únie zlepšiť pracovné príležitosti na vnútornom trhu a prispieť k zvýšeniu životnej úrovne. Jeho zámerom je rozširovať možnosti zamestnania, zvyšovať geografickú a profesijnú mobilitu pracovníkov v rámci EÚ, uľahčovať ich adaptáciu na priemyselné zmeny a zmeny vo výrobných systémoch najmä odborným vzdelávaním a rekvalifikáciou (Konsolidované znenie Zmluvy o Európskej únii a Zmluvy o fungovaní Európskej únie, 2012). Európsky sociálny fond je najstarším štrukturálnym fondom. ESF bol zriadený zakladajúcou Rímskou zmluvou v roku 1957. Od roku 1989 je ESF spravovaný v rámci programových období, ktoré sú od roku 2000 sedemročné v súlade s viacročným finančným rámcom. Finančné prostriedky pre ESF sú vyčlenené z rozpočtu EÚ a tvoria podľa Európskej komisie (2012) o niečo viac ako 10% celkového rozpočtu EÚ.

Cieľom príspevku je zhodnotiť implementáciu ESF v podmienkach Slovenskej republiky od jej vstupu do EÚ. Pozornosť je sústredená na jednotlivé operačné programy, ich priority, financovanie a riadenie implementácie ESF v podmienkach SR.

## **EURÓPSKY SOCIÁLNY FOND NA SLOVENSKU**

Jedným z vážnych ekonomických problémov, ktorým Slovensko, ale aj mnohé ďalšie krajiny čelia je problém nezamestnanosti, najmä dlhodobej nezamestnanosti. Tento problém sa znásobil nedávnou hospodárskou krízou, ktorá sa tiež prejavila v náraste regionálnych rozdielov. Slovensko si stanovilo za cieľ do roku 2020 zvýšiť zamestnanosť na úroveň 72 %



a ambiciózny cieľ znížiť mieru dlhodobej nezamestnanosti na 3 % (Národný program reforiem SR 2014). K naplneniu tohto cieľa sa okrem národných zdrojov využívajú aj zdroje Európskeho sociálneho fondu. Tento fond podporuje aj sociálne začlenenie, čo znamená zlepšovanie zručností a kvalifikácie v zraniteľných skupinách, ako sú dlhodobo nezamestnaní, mladí ľudia, ženy, starší ľudia nad 50 rokov, ľudia so zdravotným postihnutím, znevýhodnené skupiny, napr. Rómovia. Slovensko si v tejto oblasti stanovilo za cieľ znížiť podiel populácie ohrozenej chudobou a sociálnym vylúčením na 17,2 % (Národný program reforiem SR 2014). ESF tiež podporuje uskutočňovanie reformy vzdelávacieho systému v SR s cieľom zlepšiť kvalitu i obsah výučby. Projekty financované z ESF podporujú rozvoj celoživotného vzdelávania či efektívnu verejnú správu a tým napomáhajú k dosiahnutiu ďalších cieľov Európa 2020. Slovensko má možnosť čerpať finančné prostriedky z ESF od svojho vstupu do EÚ. Vykonávanie ESF sa realizuje prostredníctvom operačných programov, ktoré vypracúvajú členské štáty v spolupráci s partnermi a schvaľuje ich Európska komisia. Prehľad týchto dokumentov za SR obsahuje tabuľka 1.

**Tabuľka 1:** Operačné programy a ďalšie programové dokumenty v SR financované z ESF

Operačné programy, resp. iniciatívy financované z ESF v SR	2004-2006	2007-2013	2014-2020
	<b>SOP Ľudské zdroje</b>	<b>OP Zamestnanosť a sociálna inklúzia</b>	<b>OP Ľudské zdroje</b>
Dátum schválenia dokumentu EK	16.7.2004	26.10.2007	zatiaľ neschválené
Geografické pokrytie	celé územie SR s výnimkou Bratislavského kraja	celé územie SR	celé územie SR
	<b>Jednotný programový dokument NUTS II Bratislava Cieľ 3.</b>	<b>OP Vzdelávanie</b>	<b>OP Efektívna verejná správa</b>
Dátum schválenia dokumentu EK	8.7.2004	7.11.2007	zatiaľ neschválené
Geografické pokrytie	Bratislavský kraj	celé územie SR	celé územie SR
	<b>Programový dokument Iniciatívy Spoločenstva EQUAL</b>		
Geografické pokrytie	celé územie SR		

Zdroj: vlastné spracovanie

Kým v skrátanom programovom období sme mali samostatný dokument pre Bratislavský kraj, v období 2007-2013 obidva operačné programy financované z ESF pokrývali obidva ciele, Konvergenciu aj Regionálnu konkurencieschopnosť a zamestnanosť. Podľa článku 32 Nariadenia (ES) č. 1083/2006 by sa mal operačný program vzťahovať len na jeden z troch cieľov, pokiaľ sa komisia a členský štát nedohodnú inak. Túto možnosť využila Slovenská republika a zdôvodnila ju homogénnosťou problematiky vzdelávania, administratívnym zjednodušením a nízkou finančnou alokáciou pre cieľ 2. V súčasnom programovom období SR pripravila dva programové dokumenty, ktoré však zatiaľ nie sú schválené Európskou komisiou. Problematika vzdelávania už nemá pozíciu samostatného operačného programu, ale včlenila sa do OP Ľudské zdroje. Samostatný OP Efektívna verejná správa nadväzuje na prioritnú os s názvom „Budovanie kapacít a zlepšenie kvality VS“ v rámci OP Zamestnanosť a sociálna inklúzia (OP ZaSI), ktorej potenciál bol využitý len

čiastočne a OP Informatizácia spoločnosti (OPIS) v rámci ktorého bola podporovaná informatizácia služieb verejnej správy.

## **PRIORITY OPERAČNÝCH PROGRAMOV A ICH FINANCOVANIE V PODMIENKACH SR**

V každom operačnom programe (tabuľka č. 1) sú vymedzené ciele, priority, finančné prostriedky z ESF a zodpovedajúce národné spolufinancovanie. V programovom období 2014-2020 sa väčší dôraz kladie aj na stanovenie finančných ukazovateľov, ukazovateľov výstupov a výsledkov, ktoré umožňujú monitorovanie a hodnotenie výkonnosti (podrobnejšie Nariadenie Európskeho Parlamentu a Rady (EÚ) č. 1304/2013).

V skrátenom programovom období 2004-2006 SOP Ľudské zdroje definoval 3 priority (pozri tabuľku 2), ktoré boli rozpracované do 8 opatrení, deviatym bolo Opatrenie Technickej pomoci. Záujem o realizáciu projektov v rámci SOP ĽZ u všetkých priorít prekročil možnosti alokovaných zdrojov takmer o 65 %. Najvyšší dopyt po realizácii projektov bol zaznamenaný v rámci tretej priority (274,43 %), súčasne však k 31.12.2006 bola v tejto prioritě najnižšia miera kontrahovania (71 %) a čerpania (len 7,8 %) (Operačný program Zamestnanosť a sociálna inklúzia, 2013). Viac ako 65 % finančných prostriedkov bolo určených na prvú prioritu, ktorá financovala najmä modernizáciu a zvýšenie rozsahu a kvality služieb zamestnanosti a rozvoj aktivačných programov uchádzačov o zamestnanie, uľahčenie vstupu a návratu uchádzačov o zamestnanie na trh práce. Tieto dve opatrenia boli realizované prostredníctvom národných projektov, ktoré realizovalo Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny SR. Celkovo bolo v rámci operačného programu zazmluvnených 15 národných projektov a vyše 900 dopytovo-orientovaných projektov prijatých na základe výziev na predkladanie projektov riadiacim orgánom vrátane aktivít realizovaných v rámci technickej pomoci. Najviac projektov (369 projektov v celkovej hodnote viac ako 48 mil. EUR) bolo zazmluvnených v rámci opatrenia 3.2 zameraného na poskytovanie ďalšieho vzdelávania s cieľom zlepšiť kvalifikáciu a adaptabilitu zamestnancov. Z regionálneho hľadiska bol pri podávaní projektov najúspešnejší Prešovský kraj (čo je však dané pomerne nízkym počtom žiadostí o NFP). Najvyšší počet zazmluvnených dopytovo orientovaných projektov (DOP) a zazmluvnených zdrojov dosiahol Košický kraj, nasledovaný Banskobystrickým a Prešovským krajom (podľa údajov Záverečnej správy o implementácii SOP ĽZ). Je teda možné povedať, že čerpanie prostriedkov v rámci DOP zodpovedá sociálno-ekonomickej situácii krajov.

V prípade Jednotného programového dokumentu (JPD) NUTS II Bratislava Cieľ 3 mala byť nosnou prioritou priorita 1. Kvôli implementácii národných projektov, nízkemu záujmu zo strany žiadateľov a vývoja záväzkov bola časť prostriedkov realokovaná na opatrenie 2.1 Stimulovanie a skvalitňovanie vzdelávania pre potreby zamestnávateľov a podnikateľského sektora, o toto opatrenie bol aj najvyšší záujem. Celkovo bolo uzatvorených 509 zmlúv o poskytnutí NFP v celkovom objeme 84 mil. EUR vrátane spolufinancovania z národných zdrojov (50%). (Priebežné hodnotenie JPD NUTS II Bratislava Cieľ 3 v programovom období 2004 – 2006).

V rámci programovej iniciatívy Spoločenstva (CIP) EQUAL sa Slovenská republika rozhodla pre účasť na riešení šiestich tematických okruhov, ktoré zároveň predstavujú priority

programu (tabuľka č. 2). Súhrnne bolo schválených 101 projektov, z ktorých 98 začalo realizovať svoje aktivity s priemernou finančnou alokáciou 300 000 EUR na projekt (Konečná aktualizácia stavu a prínosov programu iniciatívy spoločenstva EQUAL prostredníctvom priebežnej hodnotiacej správy, 2010).

**Tabuľka 2:** Ciele a prioritné osi operačných programov v SR v období 2004-2006 a ich financovanie

SOP Ľudské zdroje	Ciele a prioritné osi	Závazok finančné prostriedky (len ESF bez národných zdrojov)	Čerpanie (znížené o nezrovnalosti k 30.9.2010)
Globálny cieľ	Rast zamestnanosti založený na kvalifikovanej a flexibilnej pracovnej sile.	284 480 923	284 480 923
Prioritné osi	1. Rozvoj aktívnej politiky trhu práce 2. Posilnenie sociálnej inklúzie a rovnosti príležitostí na trhu práce 3. Zvýšenie kvalifikácie a adaptability zamestnancov a osôb vstupujúcich na trh práce Opatrenie Technická pomoc		
<b>JPD NUTS II Bratislava Cieľ 3.</b>	<b>Ciele a prioritné osi</b>		
Globálny cieľ	Zvyšovanie konkurencieschopnosti regiónu prostredníctvom rozvoja ľudských zdrojov.	37 118 133	37 118 133
Prioritné osi	1. Rozvoj aktívnej politiky trhu práce a sociálnej integrácie 2. Rozvoj celoživotného vzdelávania a podpora rozvoja výskumu a vývoja v kontexte zvyšovania kvality ľudských zdrojov Opatrenie Technická pomoc		
<b>IS EQUAL</b>	<b>Ciele a prioritné osi</b>		
Globálny cieľ	Zvýšenie efektívnosti nástrojov, metód a postupov riešenia problémov v oblasti diskriminácie a nerovnosti na trhu práce prostredníctvom hľadania inovatívnych riešení ich pôsobenia.	22 266 351	22 031 411
Prioritné osi	1. Uľahčenie prístupu a návratu na trh práce pre tých, ktorí majú ťažkosti s integráciou a reintegráciou na trh práce 2. Posilňovanie sociálnej ekonomiky (tretieho sektora) najmä verejnoprospešných služieb so zameraním na zvyšovanie kvality pracovných miest 3. Podpora adaptability podnikov a zamestnancov voči štrukturálnym ekonomickým zmenám a voči informačným a iným novým technológiám 4. Znižovanie rozdielov medzi pohlaviami a podporovanie pracovnej desegregácie 5. Žiadatelia o azyl		
<b>SPOLU ESF zdroje</b>		<b>343 865 407</b>	<b>343 630 467</b>

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Záverečnej správy o implementácii Sektorového operačného programu Ľudské zdroje za programové obdobie 2004-2006 (2010), Priebežného hodnotenia JPD NUTS II Bratislava Cieľ 3...(2008), Konečnej aktualizácie stavu a prínosov programu iniciatívy spoločenstva EQUAL... (2010) a MF SR (2014)

Termín oprávnenosti výdavkov bol pre toto programové obdobie predĺžený do 30. 06. 2009. V súčasnosti (k 31. 08. 2014) je čerpanie prostriedkov z ESF (na rozdiel od ERDF) za toto obdobie zo strany EK uzatvorené, boli zaslané aj všetky záverečné platby. S využitím možnosti nadkontrahovania boli všetky tri programové dokumenty čerpané na viac ako 100 %, podiel čerpania na záväzku v prípade CIP EQUAL bol však len 98,94 % kvôli nedodržaniu pravidla N+2.

**Tabuľka 3:** Ciele a prioritné osi operačných programov v SR v období 2007-2013 a ich financovanie

OP Zamestnanosť a sociálna inklúzia	Ciele a prioritné osi	Závazok finančné prostriedky (len ESF bez národných zdrojov)	Čerpanie (znižené o nezrovnalosti k 30.9.2010)
Globálny cieľ	Rast zamestnanosti, pokles nezamestnanosti, sociálna inklúzia a budovanie kapacít	941 301 578	649 143 079
Prioritné osi	1. Podpora rastu zamestnanosti		
	2. Podpora sociálnej inklúzie		
	3. Podpora rastu zamestnanosti a sociálnej inklúzie v BSK		
	4. Budovanie kapacít a zlepšenie kvality verejnej správy		
	5. Technická pomoc		
<b>OP Vzdelávanie</b>	<b>Ciele a prioritné osi</b>		
Globálny cieľ	Zabezpečenie dlhodobej konkurencieschopnosti SR prostredníctvom prispôbenia vzdelávacieho systému potrebám vedomostnej spoločnosti	542 728 760	272 924 444
Prioritné osi	1. Reforma systému vzdelávania a odbornej prípravy		
	2. Ďalšie vzdelávanie ako nástroj rozvoja ľudských zdrojov		
	3. Podpora vzdelávania osôb s osobitými vzdelávacími potrebami		
	4. Moderné vzdelávanie pre vedomostnú spoločnosť pre Bratislavský kraj		
	5. Technická pomoc pre Cieľ Konvergencia		
<b>SPOLU ESF zdroje</b>		<b>1 484 030 338</b>	<b>922 067 523</b>

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Operačného programu Zamestnanosť a sociálna inklúzia (2013), Operačného programu Vzdelávanie (2012) a MF SR (2014)

Kým v skrátenom programovom období bolo vyčlenených vyše 343 mil. EUR z ESF pre SR, objem prostriedkov z ESF v období 2007-2013 stúpol na takmer 1,5 mld. EUR. Celkové zdroje doplnené národným spolufinancovaním tak predstavujú 1,76 mld. EUR. K 31. 08. 2014 je však čerpanie operačných programov pomerne nízke, OP Vzdelávanie dosahuje podľa MF SR (2014) len 50,29 % a OP Zamestnanosť a sociálna inklúzia 68,96 % čerpanie. Tieto prostriedky je pritom možné čerpať len do konca roka 2015.

OP Vzdelávanie v programovom období 2007-2013 nadväzuje na prioritu 3 SOP IŽ a prioritu 2 JPD NUTS II Bratislava Cieľ 3, ako aj Iniciatívu EQUAL v oblasti vzdelávania a podpory získavania a obnovovania zručností potrebných na trhu práce. Vzhľadom na aktuálnosť tematických oblastí sa podporovali v období 2007-2013 podobné aktivity. Podpora v BSK je riešená samostatnou prioritnou osou, na ktorú je vyčlenených cca 3 % zdrojov.

OP ZaSI nadväzuje na prvé dve priority SOP IŽ a prvú prioritu JPD NUTS II Bratislava Cieľ 3, ktorá je premietnutá do samostatnej prioritnej osi pre BSK aj napriek tomu, že v podmienkach SR politika zamestnanosti, na rozdiel od iných aktivít, sa nekoncentruje v tzv. póloch rastu. Nová priorita „Budovanie kapacít a zlepšenie kvality VS“ má celoslovenskú pôsobnosť, vzhľadom na to že takmer všetky ústredné orgány štátnej správy sa nachádzajú v Bratislave. Pre BSK sú vyčlenené necelé 2 % zdrojov, zvyšok finančných prostriedkov je určený pre regióny cieľa Konvergencia. Čerpanie finančných prostriedkov a realizácia operačných programov sa uskutočňuje jednak prostredníctvom národných projektov, ktoré sú realizované buď formou priameho zadania alebo prostredníctvom uzavretej výzvy na predkladanie projektov a dopytovo-orientovaných projektov, ktoré sú realizované na základe výziev na predkladanie projektov. Tieto projekty nemajú územné zameranie, ale sa orientujú na cieľové skupiny vo všetkých lokalitách SR. Pričom intenzita

pomoci u národných projektov rešpektuje rôznu úroveň miery nezamestnanosti na úrovni regiónov NUTS III. Regionálne disparity sú riešené formou globálnych grantov na úrovni NUTS III – predovšetkým na území Banskobystrického samosprávneho kraja, Košického a Prešovského samosprávneho kraja (Operačný program Zamestnanosť a sociálna inklúzia, 2013). Celkovo k 30. 06. 2014 bolo za OP Vzdelávanie uzavretých 1 097 zmlúv v rámci 79 výziev a za OP ZaSI 1 399 zmlúv v rámci 165 platných výziev. Kontrahovaná suma pri OP Vzdelávanie prekročila 100 % z celkovej alokácie (117,77 %), pri OP ZaSI dosahuje 97,55 %. (Správa o implementácii a čerpaní štrukturálnych fondov a Kohézneho fondu..., 2014).

V súčasnom programovom období 2014 - 2020 je pre SR vyčlenených viac ako 2 mld. EUR z ESF, t. j. je o pol miliardy viac ako v predchádzajúcom programovom období. Prostriedky by mali byť čerpané prostredníctvom dvoch navrhnutých operačných programov, ktoré k 01. 10. 2014 ešte neboli schválené Európskou komisiou. OP Ľudské zdroje nadväzuje na OP Vzdelávanie a OP ZaSI s výnimkou prioritnej osi 4 na ktorú nadväzuje navrhovaný nový OP Efektívna verejná správa. Tento OP sa sústreďuje na štruktúry a procesy nevyhnutné pre poskytovanie služieb občanom a podnikateľom, zvyšovanie kompetencií zamestnancov, zefektívnenie súdneho systému a vymožitelnosti práva a posilnenie efektívnosti verejného obstarávania. Reforma verejnej správy je pritom rozdelená medzi dva operačné programy. Druhým programom je OP Integrovaná infraštruktúra, ktorý podporí zo zdrojov EFRD investície do informačných systémov verejnej správy a eGovernmentu.

**Tabuľka 4:** Navrhované ciele a prioritné osi operačných programov v SR v období 2014-2020 a ich financovanie

Operačný program Ľudské zdroje	Ciele a prioritné osi	Návrh finančných prostriedkov (len ESF bez národných zdrojov)
Globálny cieľ	Podporiť rozvoj ľudských zdrojov, celoživotného učenia a ich plnohodnotného začlenenia sa na trh práce na zlepšenie ich sociálnej situácie	2 013 709 627
Prioritné osi	1. Vzdelávanie	z toho
	2. Zamestnanosť	YEI 72 175 259
	3. Sociálne začlenenie	EFRD (os 5) 234 169 136
	4. Integrácia marginalizovaných rómskych komunít	
	5. Technická vybavenosť v obciach s prítomnosťou marginalizovaných rómskych komunít	
	6. Technická pomoc	
Operačný program Efektívna verejná správa		
Globálny cieľ	Proklientskyorientovaná, transparentná VS, poskytujúca svoje služby rýchlo, efektívne a kvalitne, v záujme podpory udržateľného rastu, tvorby pracovných miest a sociálnej inklúzie.	278 449 284
Prioritné osi	1. Posilňovanie inštitucionálnych kapacít a efektívnosti VS	
	2. Technická pomoc	
<b>SPOLU ESF zdroje</b>		<b>2 057 989 775</b>

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Operačného programu Ľudské zdroje (2014) a Operačného programu Efektívna verejná správa (2014)

OP Ľudské zdroje využíva možnosti dané novým nariadením Európskeho parlamentu a Rady č. 1303/2013. V OP ĽZ je navrhnuté financovanie z oboch štrukturálnych fondov, pričom financovanie z ESF sa týka celého územia SR a ERDF, ktorý podporí len prioritnú os 5 sa týka všetkých krajov okrem Bratislavského. Priority v oblasti zamestnanosti mladých budú podporené aj novou iniciatívou na podporu zamestnanosti mladých ľudí (YEI), ktorá je financovaná z ESF. Stratégia OP vychádza z Národného programu reforiem SR v snahe naplniť jeho ciele v oblasti vzdelávania, zamestnanosti a sociálneho začlenenia. Vyše 45 % zdrojov je určených pre prioritu 2 Zamestnanosť.

## RIADENIE IMPLEMENTÁCIE ESF V PODMIENKACH SR

Medzi orgány zapojené do riadenia a implementácie operačného programu patria Európska komisia, vláda, riadiaci orgán, sprostredkovateľský orgán pod riadiacim orgánom (SORO), certifikačný orgán, orgán auditu a monitorovací výbor operačného programu. Riadiaci orgán je zodpovedný za efektívnosť a správnosť riadenia a implementácie pomoci. Funkciu riadiaceho orgánu pre väčšinu operačných programov financovaných z ESF plnilo Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR. Výnimkou bol OP Vzdelávanie, kde je riadiacim orgánom Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR a pripravovaný OP Efektívna verejná správa, kde je navrhnuté za riadiaci orgán Ministerstvo vnútra SR. Riadiaci orgán môže niektoré úlohy delegovať na SORO (podrobnejšie tab. č. 5). Funkciu a úlohy certifikačného orgánu a orgánu auditu vykonáva Ministerstvo financií SR.

**Tabuľka 5:** Riadiace orgány a sprostredkovateľské orgány pod riadiacim orgánom v SR

Operačné programy, resp. iniciatívy financované z ESF v SR	2004-2006	2007-2013	2014-2020
	<b>SOP Ľudské zdroje</b>	<b>OP Zamestnanosť a sociálna inklúzia</b>	<b>OP Ľudské zdroje</b>
RO	Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR	Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR.	Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR
SORO	Ministerstvo školstva SR a Fond sociálneho rozvoja	Sociálna implementačná agentúra a Fond sociálneho rozvoja SR	Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR, Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR, Ministerstvo vnútra SR
	<b>JPD NUTS II Bratislava Cieľ 3.</b>	<b>OP Vzdelávanie</b>	<b>OP Efektívna verejná správa</b>
RO	Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR	Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR	Ministerstvo vnútra SR
SORO	Ministerstvo školstva SR	Agentúra MŠVVaŠ SR pre ŠF EÚ (ASFEU), Ministerstvo zdravotníctva SR	Úrad pre verejné obstarávanie, Úrad vlády SR
	<b>Programový dokument Iniciatívy Spoločenstva EQUAL</b>		
RO	Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR		
SORO	Fond sociálneho rozvoja		

Zdroj: vlastné spracovanie podľa vyššie uvedených dokumentov

Skrátené programové obdobie 2004-2006 bolo charakteristické získavaním skúseností s čerpaním finančných prostriedkov. V záverečných správach o realizácii jednotlivých

operačných programov sú uvedené viaceré problémy, ktoré sa prejavili nízkym čerpaním finančných prostriedkov najmä v prvých rokoch implementácie operačných programov.

Zo strany žiadateľov sa nižšia úroveň skúseností s realizáciou projektov podobného typu prejavila v odstúpení od zmlúv a tzv. „spiacimi projektmi“ z dôvodov nepripravenosti na náročnosť implementácie projektov, najmä z finančného hľadiska. Časté chyby v žiadostiach a neúplnosť dokumentácie spôsobovalo na strane riadiaceho orgánu zvýšenú prácnosť pri vykonávaní priebežnej kontroly žiadostí o platbu.

Na druhej strane zo strany riadiaceho orgánu sa tiež prejavila nepripravenosť, a to najmä v oblasti nedostatočného personálneho zabezpečenia na úrovni RO a SORO, ďalej neskúsenosti pracovníkov SORO v oblasti výkonu finančnej kontroly, častej fluktuácii zamestnancov, pomerne komplikovanému systému finančného riadenia a problém s funkčnosťou a prepojenosťou informačných systémov. To všetko spôsobilo nekvalitný výkon administratívnej kontroly a kontroly na mieste, spomalenie procesu spracovania žiadostí o platbu a meškanie úhrad nárokovaných výdavkov. Tieto skutočnosti mali negatívne dôsledky na implementáciu samotných projektov a s nimi spojené čerpanie finančných prostriedkov z ESF. Finančný dopad pre SR sa prejavil najmä na úrovni JPD NUTS II Bratislava cieľ 3, keďže za tento program za roky 2004 a 2005 nebolo dodržané pravidlo N+2, čím bola alokácia z ESF znížená o 7,8 mil. EUR (Priebežné hodnotenie JPD NUTS II Bratislava Cieľ 3 v programovom období 2004 – 2006, 2008). Nepriaznivý vývoj v oblasti čerpania prostriedkov bol spôsobený aj neskorším začiatkom kontrahovania a realizácie väčšiny prvých projektov financovaných z ESF v rezorte školstva až od začiatku roku 2005. Práve Ministerstvo školstva SR malo kvôli snahe podporiť školy v regiónoch najvyšší počet malých projektov v porovnaní s ostatnými ministerstvami, čo spôsobovalo veľký počet žiadostí o platbu pripadajúcich na 1 zamestnanca. Tieto projekty nemajú investičný charakter, preto pre zabezpečenie čerpania musel byť zúčtovaný veľký počet drobných výdavkov podložených množstvom účtovnej dokumentácie. Na základe týchto skúseností bolo odporúčané v ďalšom programovom období uprednostniť národné projekty s vyššou finančnou alokáciou a celoplošným dosahom pred implementáciou veľkého počtu malých dopytovo-orientovaných projektov, ktoré sú náročné na administráciu. (Operačný program Vzdelávanie, 2012)

Za programové obdobie 2007-2013 sa prejavili viaceré problémy v implementácii programov. Medzi najväznejšie patrí pomalé čerpanie finančných prostriedkov, ktoré má viacero príčin a nedostatky v audite fondov na Ministerstve financií SR a ďalšie problémy v riadiacich orgánoch, ktoré viedli v júni 2014 k pozastaveniu schvaľovania priebežných žiadostí o platby z Európskej komisie v rámci deviatich z 11 operačných programov. Týka sa to aj OP Vzdelávanie (ktorý bol už odblokovaný) a čiastočne aj OP ZaSI (dopytovo-orientované projekty). (Správa o implementácii a čerpaní štrukturálnych fondov a Kohézneho fondu..., 2014). Problémy s nedodržiavaním predpisov budú viesť ku korekciám, t.j. časť projektov nebude z prostriedkov EÚ uhradená. Medzi najčastejšie nedostatky patrili vysoká chybovosť pri verejnom obstarávaní, nedostatky v schvaľovaní žiadostí, pri kontrole oprávnenosti výdavkov, nedostatky v koordinácii zo strany CKO, hodnotení a výbere projektov, vysoká administratívna náročnosť, nedostatočná pripravenosť prijímateľov na implementáciu projektov, atď. Podrobne sa nedostatkami systému implementácie zaoberá Analýza administratívnych kapacít a efektívnosti subjektov zodpovedných za európske



štrukturálne a investičné fondy a AK prijímateľov pomoci (2014), ktorú pre Úrad vlády SR vypracovalo KPMG Slovensko.

## ZÁVER

ESF financuje miestne, regionálne a celonárodné projekty v členských štátoch EÚ, ktorých cieľom je zlepšovanie situácie v oblasti nezamestnanosti, podpora mobility, podpora vzdelania (vrátane celoživotné vzdelávania), rozvoja zručností, sociálneho začlenenia a účinnej verejnej správy a znižovanie rozdielov medzi regiónmi. V podmienkach SR sme doteraz využili viac ako 1,2 mld. EUR z ESF, ďalšie prostriedky vo výške viac ako 500 mil. EUR máme možnosť dočerpať do konca roku 2015 a v novom programovom období 2014-2020 je pre SR vyčlenených ďalších vyše 2 mld. EUR. S čerpaním uvedených prostriedkov a implementáciou operačných programov (najmä OP Vzdelávanie) je však spojených viacero problémov. Okrem samotného čerpania finančných prostriedkov a problémov s tým spojených je veľmi dôležitou otázkou dosahovanie efektívnosti využitia prostriedkov, hodnotenie výsledkov a napĺňanie stanovených strategických cieľov. V oblasti ľudských zdrojov sa v kľúčových ukazovateľoch napriek realizácii projektov spolufinancovaných z ESF prejavuje v SR nárast regionálnych disparít, ktorý je však spôsobený aj ďalšími faktormi, najmä dopadmi nedávnej hospodárskej krízy.

## LITERATÚRA

*Analýza administratívnych kapacít a efektívnosti subjektov zodpovedných za európske štrukturálne a investičné fondy a AK prijímateľov pomoci.* (2014): Úrad vlády Slovenskej republiky. KPMG Slovensko. Jún 2014.

EURÓPSKA KOMISIA. (2012): *Európsky sociálny fond: investovanie do ľudí - Čím je a čo robí.* Luxemburg: Úrad pre vydávanie publikácií Európskej únie. 2012. 8 s. ISBN 978-92-79-23818-5.

*Konečná aktualizácia stavu a prínosov programu iniciatívy spoločenstva EQUAL prostredníctvom priebežnej hodnotiacej správy.* (2010): Zverejnené 23. 03. 2010 Dostupné na: <<http://www.esf.gov.sk/esf/index.php?mod=news&nid=110&sID=7aed0287f3369e106dc91d39c886d882>>.

Konsolidované znenie Zmluvy o Európskej únii a Zmluvy o fungovaní Európskej únie. (2012): In: *Úradný vestník Európskej únie.* C 326, zväzok 55, 26. 10. 2012. Získané: 2014-10-01. Dostupné na: <[http://www.ecb.europa.eu/ecb/legal/pdf/c\\_32620121026sk.pdf](http://www.ecb.europa.eu/ecb/legal/pdf/c_32620121026sk.pdf)>.

MF SR. (2014): *Čerpanie štrukturálnych fondov, Kohézneho fondu a Európskeho fondu pre rybne hospodárstvo k 31. 08. 2014.* Zverejnené 12. 09. 2014. Získané: 2014-10-01. Dostupné na: <<http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatId=84&NewsID=751>>.

NARIADENIE EURÓPSKEHO PARLAMENTU A RADY (EÚ) č. 1303/2013 zo 17. decembra 2013, ktorým sa stanovujú spoločné ustanovenia o Európskom fonde regionálneho rozvoja, Európskom sociálnom fonde, Kohéznom fonde, Európskom poľnohospodárskom fonde pre rozvoj vidieka a Európskom námornom a rybárskom fonde.



- NARIADENIE EURÓPSKEHO PARLAMENTU A RADY (EÚ) č. 1304/2013 zo 17. decembra 2013 o Európskom sociálnom fonde a o zrušení nariadenia Rady (ES) č. 1081/2006.
- NARIADENIE RADY (ES) č. 1083/2006 z 11. júla 2006, ktorým sa ustanovujú všeobecné ustanovenia o Európskom fonde regionálneho rozvoja, Európskom sociálnom fonde a Kohéznom fonde a ktorým sa zrušuje nariadenie (ES) č. 1260/1999.
- Národný program reforiem Slovenskej republiky 2014.* (2014): Získané: 2014-10-01. Dostupné na: <<http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatID=5197>>.
- Operačný program Efektívna verejná správa. Návrh.* (2014): Programové obdobie 2014 – 2020. Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky. Bratislava 02.05.2014. Získané: 2014-10-01. Dostupné na: <<http://www.rokovania.sk/Rokovanie.aspx/BodRokovaniaDetail?idMaterial=23533>>.
- Operačný program Ľudské zdroje. (2014): *Návrh Operačný program Ľudské zdroje na programové obdobie 2014 – 2020.* Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR Bratislava 12. máj 2014. Získané: 2014-10-01. Dostupné na: <<http://www.esf.gov.sk/new/index.php?id=3578>>.
- Operačný program Vzdelávanie.* (2012): Revidovaná verzia. Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky. Bratislava, september 2012.
- Operačný program Zamestnanosť a sociálna inklúzia.* (2013): Verzia 4. Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR. Bratislava, september 2013.
- Priebežné hodnotenie JPD NUTS II Bratislava Cieľ 3 v programovom období 2004 – 2006.* (2008). Záverečná hodnotiaci správa. IBS SLOVAKIA. November 2008. Získané: 2014-10-01. Dostupné na: <<http://www.esf.gov.sk/esf/index.php?id=2280>>.
- Správa o implementácii a čerpaní štrukturálnych fondov a Kohézneho fondu v rámci operačných programov Národného strategického referenčného rámca za obdobie od 01. 01. 2014 do 30. 06. 2014.* Bratislava, júl 2014.
- Záverečná správa o implementácii Sektorového operačného programu Ľudské zdroje za programové obdobie 2004-2006.* Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR. Bratislava, september 2010 Získané: 2014-10-01. Dostupné na: <[http://www.esf.gov.sk/documents/2011/Zaverecna\\_sprava\\_SOP\\_LZ\\_updated\\_18-5-2011.pdf](http://www.esf.gov.sk/documents/2011/Zaverecna_sprava_SOP_LZ_updated_18-5-2011.pdf)>.

# UMELECKÁ LITERATÚRA, SPISOVATEĽ AKO ĽUDSKÝ KAPITÁL SPOLOČNOSTI

Viera Žemberová

Prešovská univerzita v Prešove, Filozofická fakulta, Inštitút slovakistických, mediálnych  
a knižničných štúdií, viera.zemberova@ff.unipo.sk

## *Artistic Literature, Writer as a Human Capital of Society*

*Artistic Literature, Writer as a Human Capital of Society. Political, economic, cultural maturity, the depth of its historical memory, level and practice of the civilization development, an all-round education and professional advancement, the depth of applied humanity are manifested in a society via several instruments of its own formal mechanism. A significant component of a human capital have become components of culture and arts, the way the state supports them and enters into a dialogue with them. A positive relation of a society towards arts and literature has been broadly capitalized as a continuing tradition as well as currently which is resulting in themes and also in generational attitudes of writers towards the society and its values.*

*Key words: society, culture, artistic literature, society, value*

Žijeme vo svete pekných jednotlivostí a schátraných celkov.

Peter Zajac

## KU GENÉZE ĽUDSKÉHO KAPITÁLU SPOLOČNOSTI V UMENÍ A LITERATÚRE

Ľudský kapitál spoločnosti vo svojej strohosti a odosobnenosti vyjadrenia znamená kvantitatívny a kvalitatívny potenciál istého spoločenstva na istom vývinom stupni svojho historicky determinovaného statusu a rozvoj. Do časového a priestorového rozmedzia, ktoré dokáže významovo i obsahom absorbovať spojenie ľudský kapitál a spoločnosť ako jeho uskutočňovateľa, včleníme programové a realizačne dejinne utvorené (ideové, ideologické, ekonomické, legislatívne, etické a ďalšie) zložky na organizovanie spoločnosti do systému historicky utvoreného z jeho základných systémových pilierov na uplatňovania nástrojov na utvorenie formy a na chod spoločenstva/spoločnosti. Tento vonkajší priestor zapojenia ľudského kapitálu na úžitok mechanizmu spoločnosti tvoria nástroje na jej ekonomické, politické a obranné zabezpečenie a po nich sa vytvárajú podmienky na ustálenie a rozvíjanie komponentov, ktoré ju identifikujú voči iným systémom a pro domo utvárajú jej kultúrny chod a etnickú aj duchovnú identitu.

Úspešný chod spoločnosti sa dosiahne vtedy, keď naznačené zložky – piliere jej organizmu kooperujú a vzájomne sa motivujú, podporujú a zhodnocujú, čo je možné uskutočniť vtedy a tak, keď ani jedna zo zložiek spoločnosti nezanedbá, neprecení, alebo nepodcení prácu s diferencovanou ekonomickou a sociálnou štruktúrou a nebude prijímať jestvujúcu kvalitou ľudského potenciálu ako jej konečný status.

Dejiny ľudskej spoločnosti alebo konkrétneho národného spoločenstva poskytujú presvedčivé výpovede o tom, že je to proces vo všetkých zložkách svojho systému mimoriadne náročný. Pritom sa nie vždy projekt na tvorbu kvality ľudskeho potenciálu ako pre spoločnosť ad hoc dostupného ľudskeho kapitálu naplní podľa pôvodných zámerov, a to preto, lebo predovšetkým ide o náročný, sínusoidný a latentný proces, pri ktorom sa vystrieda viacero názorových a strategických koncepcií aj niekoľko skupín, viacero generácií vykonávateľov.

Umenie ako jav sa spája s dejinným procesom emancipácie historického človeka, čo naznačuje, že ide o proces permanentný, s vývinovými stupňami a s odlišným postojom vyvíjajúcej sa a svojím organizačným systémom sa dokonaľujúcej spoločnosti voči tým jedincom i skupinám, ktoré obsah tohto pojmu v jeho artefaktoch spoločnosti ponúkali ako svoju jedinečnú zručnosť, talent, vycibrenú hodnotu vkladajú do kultúrnych, duchovných a estetických prejavov konkrétneho spoločenstva/spoločnosti.

Spoločnosť svoju politickú, ekonomickú, kultúrnu zrelosť, hĺbku svojej historickej pamäti, stupeň a prax rozvíjania svojej humanizácie a civilizovanosti, všestrannú vzdelanosť a odbornú vyspelosť, hĺbku uplatňovanej humanity prejavuje viacerými nástrojmi svojho formálneho mechanizmu. Výraznou zložkou ľudskeho kapitálu sa stali v dejinnom procese rešpektované komponenty kultúry a umenia, čo podmieňuje, a to sa nemení, spôsob, akým ich štát/spoločnosť podporuje a vstupuje s nimi do funkčného alebo iba tematizovaného dialógu.

Náklonnosť vyspelej spoločnosti voči umeniu a literatúre sa zúročuje všestranne a dlhodobo ako tradícia, ako aktuálny nazerací (filozofovanie) alebo výrazový podnet (estetika, poetika, umelecká technika) prejavovaný vo forme konceptu kultúry, v manifeste, programe, môže ním byť aj experiment, čo sa prejaví v noetike alebo užšie v látke a tematike, ale spravidla najskôr v generačnom postoji umelca – spisovateľov voči spoločnosti a jej hodnotám.

Dialóg spoločnosti a kultúry, spoločenských vied a vied o umení, aktualizovaných ideí ako zložiek, ktoré riadia spoločnosť aj spisovateľa, nemusia byť vždy v ideálnej polohe, ich dohovor nie raz znamená podriaďovanie sa jednej kompetenčnej zložky tej druhej a nechýbajú ani tenzie, ktoré ich oddelia a narušia ich dialóg. Vedy o umení sa v tejto zložitej, ale nie neriešiteľnej situácii sústreďujú prostredníctvom svojej primárne kritickej reflexie na pôdpovný spoločný zámer vo forme koncepcie národnej kultúry, po nej sa identifikujú posuny v estetických hodnotových sústavách jednotlivých druhov, typov umení a reaguje na ne aj teória, ktorá vymedzuje a spresňuje genézu, neuralgické body javu kríza.

Kríza v umení sa zhodnocuje ako užitočný úkaz vtedy, keď nepopiera tradíciu a rozrušuje konvenciu i kontext vo vzťahu medzi spoločnosťou (oficiálny nástroj kultúrna politika) a konkrétnym typom umenia či tvorcom. Umenie a jeho tvorcovia vo svojej vnútornej štruktúrnej diferencovanosti sa do dialógu so spoločnosťou a jej nástrojmi na podporu umenia sústreďujú do umeleckých zväzov, spolkov, združení, tým sa jav kríza už aj ľudskeho kapitálu (umelcov) skonkrétňuje, spriehľadňuje, personalizuje voči pôvodnému a ústrednému problému, voči programu, zámerom kultúrnej politiky a ambíciám spoločnosti, v ktorej umenie vzniká ako prejav vzťahu medzi umelcom a spoločnosťou „tu a teraz“.

Napokon kríza v umení či v niektorej z jej druhových, výrazových a typových zložiek, kým si uchováva problémy odvíjanú z pôvodných vývinových procesov „svojho“ umenia, smeruje k odmietnutiu jestvujúceho umeleckého, ideového, výrazového, identitu narúšajúceho

stavu a navodzuje želanú obmenu v prítomnom programe, čím naznačuje kultúrnej praxi sprítomňovanie experimentu alebo konštituovanie avantgardy.

Zložitejší a rozkladný dôsledok zanecháva po sebe tá forma krízy, ktorá sa presadzuje mocenskými, predovšetkým ideologickými nástrojmi kultúrnej politiky, vtedy má všestranne devastačné, spravidla aj dlhodobé zásahy do konkrétneho typu umenia, ale predovšetkým deformuje osudy tvorcov umenia.

## **ĽUDSKÝ KAPITÁL SPOLOČNOSTI A AUTORSKÁ KONTINUITA V UMELECKEJ LITERATÚRE**

Pre vývinové súradnice, akým sú podrobované literárne texty, ich autori, veda o literatúre aj dobová kultúrna prax, sú určujúce pohyby v širšej spoločenskej praxi. K nim sa priradzuje, popri inom, aj stav národnej literatúry, kvalita poznávacej a inšpirujúcej komunikácie medzi spoločenskými vedami, zvlášť identita umenia a tvorivej práce vo vedomí a hodnotách konkrétnej spoločnosti. Situáciu navodenú stavom identity a procesom komunikácie medzi umením a spoločenskými vedami, zvlášť filozofiou, estetikou, lingvistikou, sociológiou, psychológiou a ďalšími súčasťami spoločenských vied, limituje spoločenský a kultúrny kontext umeleckej literatúry ako celku v geografickom alebo v kultúrnom priestore, ale prirodzene aj ako reálne autentické umiestnenie konkrétnej národnej kultúry a literatúry medzi inými národnými literatúrami a ich tvorcami s uchovávaním si znaku nezameniteľnej pôvodnosti národnej literatúry, ale predovšetkým osobitosti výraznej autorskej dielne a jej literárnej tvorby.

Pravdepodobne i takto možno naznačiť dve vypäté možnosti, do akých sa vývinovo môžu dostať texty, autori a veda o literatúre. V hierarchii možných alebo nečakaných objektívnych aj subjektívnych skutočností treba myslieť na pozíciu ich prirodzeného, vzájomného, teda aj podmieneného vývoja v povedomí kultúrnej voľnosti, autentickosti a očakávanej artistnosti ako ich výrazu vo vzťahu k svojmu rovnako premenlivému, napredujúcemu kultúrnemu okoliu, pri rešpektovaní spoločenskej tradície štatútu spisovateľa v povedomí kultúrnej praxe a k reálnej spoločenskej situácii.

Rola spisovateľa sa v kultúrnom povedomí spoločnosti, ktoré sa formuje v dejinnom procese vyhraného vzťahu malý národ – národné dejiny, umelecká literatúra – svetový literárny kontext, majú spisovatelia ustálenejšiu a v emotívnej norme spoločnosť voči umeniu aj ustálenú alebo aspoň menej dramatickú pozíciu, aká je pripisované tvorcovi iných umení, napríklad avantgardným a hyperbolizovaným či experimentujúcim výrazovým aktivitám tvorcov výtvarného umenia, úžitkového umenia.

Nie raz v dejinách vedy o umení a vedy o literatúre, vedy o národnej literatúre a jej vývine, v dejinách autentickkej autorskej dielne, ba aj v dejinách konkrétneho literárneho textu môže nastať druhá krajnosť, a to tá i taká, keď sa umelecká literatúra a jej organické komponenty, spravidla z neliterárnych podloží, teda rozlične motivovaných spoločenských, podnetov, nie vždy sú to iba ony, dostane pod vplyv, tlak či do takých služieb (zvolených i nanútených), ktoré prekračujú a presahujú územie jej autonómnosti, artistnosti aj autentickosti. Jeden z možných dôsledkov je potom i ten, a to je aj skúsenosť slovenskej literatúry, že sa nedokáže vyrovnat' s latentným gestom obranárstva, s kľčom straty sebavedomia, nech už boli pôvodné motivácie na tento kolaps identity aj jej tvorcovi akokoľvek

vyslovené a dokumentované. V tom bude rovnako latentne spočívať jedna z príčin, prečo prevažne mravná trauma národnej a kultúrnej identity sa spojili znova vo vývinovom procese, s povedomím i dejinne prežívajúcou taumou malej/znevýhodnenej literatúry, spisovateľa z malej, predpokladajme aj jazykovo limitovanej literatúry voči kontextu svetovej literatúry a jej jazykovej dostupnosti pre prekladateľov, pre literárne a odborné cudzojazyčné nástroje na jej šírenie aj pre širšiu čitateľskú obec mimo krajiny pôvodu.

Spisovatelia, za istých okolností ako reprezentujúci článok špecifickej skupiny v spoločnosti v rámci intelektuálnych, tvorivých, svojím talentom a recepciou vyhranených tvorivých zdrojov z ľudského kapitálu spoločnosti, môžu podľahnúť rezignácii navodenej externou motiváciou ako sa účinne a podnetne vyrovnávať s povedomím ohrozenia zo straty duchovnej a kultúrnej identity v globalizovanom kultúrnom priestore nášho tisícročia, čo môže vyústiť do vyhľadávania atraktívnych tém, alebo do uzavretia autorskej dielne a do presunu spisovateľa do priestoru medzi vedou o literatúre a literatúrou, napríklad do literárnovednej esejistiky alebo do umeleckého prekladu, čo sú, či pri úspechu môžu byť ďalšie vzácne vklady do kontextu národnej kultúry. Krajný prípad, býva však ojedinelý a spája sa s tvorivými problémami spisovateľa, keď sa autor rozhodne pre odklon od literárneho a kultúrneho života a odchádza z vlastnej vôle z umelecky vyhraného ľudského kapitálu spoločnosti.

Prejavy mocenského napätia medzi spoločnosťou a spisovateľom majú slovenská kultúra a literatúra uchované vo svojej pamäti zo sedemdesiatych rokov 20. storočia a z 90. rokov 20. storočia, pritom motivácie sú nesúmerateľné (kultúrna politika, marketingová aktivita aj iné kultúrne alebo spoločenské podnety), spravidla zásadne poznamenali ľudské príbehy spisovateľov, medzi nimi Hany Ponickéj, Pavla Hríza, Ivana Kadlečíka, Dominika Tatarku, Jaroslavy Blažkovej a ďalší umelcov a spisovateľov; v tejto súvislosti pracuje posledné desaťročia literárna história s termínmi oficiálna literatúra a neoficiálna literatúra.

Odlišnými podnetmi z politického, ekonomického, ideologického, estetického, generačného zázemia pre vypäté podmienky na utváranie jednotlivých komponentov v kultúre spoločnosti sa vymedzuje jej kontinuita a kontext prostredníctvom dvoch prvkov. Prvý prvok sa pridŕža nadčasové a súčasne univerzálne, udržiavaného a dedeného vedomie štatútu spisovateľa a ich rola i poslanie v národnej literatúre ako jej aktívnych tvorcov. Druhý prvok reflektuje hodnotu literatúry ako kultúrneho javu, ktorý je napojený na autorskú sebareflexiu, čo súvisí s náročným kritickým a hodnotovým aktom potvrdzovania a súbežne aj overovania kultúrneho kontextu národného spoločenstva nielen voči vlastnej dejinnej pamäti, ale aj v otvorenom kultúrnom priestore, či už ním budeme rozumieť jav svetová literatúra alebo prebiehajúci globalizačný pohyb (minimálne) na kontinente posledné desaťročia.

Prozaik, Pavol Hríz je jeden spomedzi tvorcov neoficiálnej slovenskej literatúry spred štyroch desaťročí, ktorý vie, ale sa nezaťažuje – po osobných skúsenostiach s praxou kultúrnej politiky – identifikovať hodnotu osobného portfólia podielu svojho ľudského kapitálu v spoločnosti, v ktorej žil do konca osemdesiatych rokov a žije po nich, čomu treba rozumieť i tak, že zovšeobecňujúco glosuje miesto umenia a umeleckej literatúry a vypovedá toto: „svet tvrdo čaká na syntetikov, ba po nich baží. (...) Antika dala geometrii exaktnosť. Macchiavelli zautomatizoval politiku, Spinoza dokonca morálku. Veľká éra mechanizmov už úplne prestala pochybovať o absolútnosti základných pojmov. A keď potom s veľkým treskom vyšlo najavo, že každý proces je v podstate stochastický a že aj pravdy majú iba

pravdepodobný charakter. Svet sa ani za svet nechce vzdať svojej večnej úfnosti. Čo pri tom behu vecí môže urobiť píšateľ? (...). Čo si počne so sebou teraz neborák literát? Má zhltnúť aj s navijákom, že poéziou sú len refrény hitov a próza štekľivý vtíp? Ved' trend bude pokračovať a vrcholom komunikatívnosti bude opäť len pár citoslovieč, húkanie a vrčanie – najstručnejšia to a najjednoduchšia syntéza. (...). Z gruntu srdca si myslím, že chudák spisovateľ (hoci medzičasom už jasne grafoman) by sa nemal vzdať svojho daru zápornej empatie. Vzdať by sa mal akurát tak vševedúcnosti a poučaniu, mal by maskovať všetky funkcie a dávať čitateľovi čoraz väčšiu šancu na spolutvorbu (A hlboko schovať nástojčivý pocit, že nadväzuje dialóg s nemou tvárou)“ (Hrúz, 1989).

Aktualizovaná reflexia miesta umenia a umeleckej literatúry v spoločnosti odpovedá aj na možnú otázku, ako spoločnosť vymedzuje, kultivuje a zhodnocuje ľudský kapitál spisovateľskej obce alebo umelecky tvorivého jednotlivca spomedzi celku, pretože transparentne sa v citovanej výpovedi prozaika odkazuje na krízu autorského subjektu, čo v nadväznosti na literárny život naznačuje aj krízu v literatúre (noetickú, ideovú, estetickú, mravnú, ba možno až tvorivú, aby sa uchovala identita autorskej tvorby), no nie na krízu literatúry v jej vývinovom procese. Kríza subjektu, prejavená prozaikom, má personálne, generačné, estetické zázemie v dobovom koncepte literatúry, ktoré navodila prax a idea kultúrnej politiky ako naplnenie politicko-spoločenskej motivácie od sedemdesiatych rokov v dokumente Poučenie z krízového vývoja v strane a spoločnosti alebo priebeh a závery II. zjazdu slovenských spisovateľov v roku 1972 (Marčok, 2004).

Kríza v čepanovskom výklade má trajektóriu ľadovej kryhy a znamená katarziu pre spisovateľskú obec aj pre prítomnú a vznikajúcu umeleckú literatúru. Autorský subjekt, ak sa dostal do situácie tvorcu mimo oficiálnej literatúry sa osobnostne a umelecky vyrovnával so svojou zmenenou občianskou a tvorivou situáciou veľmi náročne a mnoho rokov. Umelecká literatúra ako celok v kontexte a kontinuite svojho jestvovania aj veda o literatúre sa s javom a prejavmi krízou navodenej praxe dobovej kultúrnej politiky vyrovnávali svojím mnohorozmerným poznaním, metódami a etikou i morálkou tvorivej a vedeckej práce.

Záberom do dejín literatúry sa dá nazrieť pars pro toto nielen do nedávnej a už vôbec nie je ojedinelej skúsenosti ľudského potenciálu, teda umelcov, spisovateľov a literárnych vedcov do komplikácií, ktoré navodí nesúlad kultúrno-politického a umeleckého statusu v konkrétnej spoločenskej situácii. V situácii umenia, umeleckej literatúry, umelcov a spisovateľov sa uplatňovanie noriem na kvalitu a kvantitu ľudského kapitálu v spoločnosti a spoločnosťou dôsledne pridrža prítomnostného konceptu kultúrnej politiky, poznávacích ambícií spoločnosti a ňou preferovaných entít potrebných na jej profilovanie sa do systému, ktorý spoločnosť etabluje, podporuje, rešpektuje a spoluutvára.

## LITERATÚRA

HRÚZ, P. (1989): *Chliev a hry*. Bratislava: Slovenský spisovateľ.

MARČOK, V. a kolektív (2004): *Dejiny slovenskej literatúry*. Bratislava: Literárne informačné centrum.

*Príspevok vznikol s podporou projektu VEGA č. 1/0124/12 „Životné perspektívy, zmysel života, spokojnosť, sociálna saturácia seniorov žijúcich na Slovensku a v zahraničí“.*

# GLOBALNE REZERVAČNÉ SYSTÉMY V KONTEXTE ROZVOJA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

**Rastislav Žitný**

Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, Fakulta Stredoeurópskych štúdií,  
Katedra cestovného ruchu, rzitny@ukf.sk

## ***Global Reservation Systems***

*We introduce some important indicators in tourist industry to compare their values between Slovak Republic, Czech Republic, Germany and United Kingdom in the first part of the paper. We are trying to show possibilities for development of tourism. In the second part of the paper we indicate possibilities to improve and intensify business processes and achieve success in tourism industry by using the Global Reservation Systems. We introduce revenues of the GDS provider, the number of its reservations, and the number of transported passengers booked by the GDS global and in European Union. We present employee structure at one of the important GDS operator from global point of view and present number of employee in Europe. In conclusion we refer our findings and recommendations to intensify performance of tour-operators, accumulation of services and creating new products of tourism through GDS. Key words: Globálne distribučné systémy, ekonomické ukazovatele, turistické produkty*

## **ÚVOD**

Cieľom príspevku je porovnať výkonnosť odvetvia cestovného ruchu v Slovenskej republike s vybranými krajinami EÚ. Poukázaním na rozdiely v niektorých ukazovateľoch sa snažíme demonštrovať rezervy v cestovnom ruchu, pričom hľadáme možnosti ako zvýšiť podiel výkonnosti odvetvia cestovného ruchu na HDP Slovenskej republiky aplikovaním moderných informačných technológií.

Príležitosťou ako zlepšiť ukazovatele cestovného ruchu vidíme vo využití ľudských zdrojov a uplatnenia technológií globálnych rezervačných systémov.

Turizmus generuje nezanedbateľný podiel na hospodárskom rozvoji a tvorbe HDP. V niektorých krajinách, ako napr. Rakúska republika, Grécko a pod. výnosy z turizmu tvoria významnú časť HDP krajiny. Turistický priemysel ako odvetvie hospodárstva však významnou mierou prispieva aj k vytváraniu a spotrebe zdrojov, vrátane ľudských. Údaje Eurostatu uvádzajú až 19,0 % podiel na HDP v jednom z hlavných agregátov veľkoobchod, maloobchod, doprava, stravovacie a ubytovacie služby v Únii v priebehu posledných 10 rokov, v rámci čoho sú uvedené aj turistické služby, pričom na samotný cestovný ruch pripadá viac ako 5 % podiel tvorby HDP v Únii. Organizácie pôsobiace v odvetví turizmu zamestnávajú okolo 5,2 % celkovej pracovnej sily Európskej únie, čo predstavuje cca 9,7 milióna pracovných miest.



## HLAVNÉ TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

Ekonomické ukazovatele poskytujú obraz o fungovaní ekonomiky. Tak napr. v rámci hodnotenia výkonnosti ekonomiky používame ukazovateľ hrubého domáceho produktu (HDP) a vzťahujeme ho na obyvateľa krajiny. Údaj o HDP porovnávame s inými krajinami alebo HDP porovnávame s priemerom krajín EÚ, OECD a pod. v relatívnom vyjadrení. Pri posudzovaní výkonnosti odvetví figurujú ekonomické ukazovatele podľa odvetvového agregátu. Podľa štatistických údajov Eurostat, okrem iných údajov, prezentuje niektoré hlavné ukazovatele odvetvia turizmu, ako sú obrat v odvetví, podiel na HDP, počet turistických operátorov, počet osôb zamestnaných u turistických operátorov, počet ubytovacích zariadení, počet príchodov do turistických zariadení, počet ubytovaných osôb v prepočte na jednu noc, počet nocí strávených v ubytovacích zariadeniach, vyťaženosť v ubytovacích zariadeniach, celkový počet lôžok, počet pasažierov prepravených v leteckých spoločnostiach, počet pasažierov prepravených železničnými spoločnosťami, počet kilometrov diaľnic, počet prepravených osôb v cestnej doprave. Pomocou takto vyjadrených údajov je možné porovnávať kondíciu odvetvia krajiny s inými krajinami.

**Tabuľka 1:** Ekonomické ukazovatele vybraných krajín v roku 2013

	<b>HDP v prepočte na obyvateľa k priemeru EÚ [%]</b>	<b>Obrat u turistických operátorov [mld.]</b>
Slovenská republika	76 %	0,5
Česká republika	80 %	2,1
Nemecko	126 %	46,9
UK	106 %	30,2

Zdroj: Eurostat

V hodnotení kondície turistického odvetvia v Slovenskej republike sme údaje z Eurostatu porovnávali s našim tradičným susedom Českou republikou. Pre znázornenie sily turistického odvetvia v Európskej únii sme vybrali aj dve najvýkonnejšie ekonomiky z pohľadu turistického ruchu a tými sú Nemecko a Spojené kráľovstvo. Na ich príklade sa budeme snažiť demonštrovať jednak silu ekonomických ukazovateľov v podmienkach Európskej únie a zároveň disponibilitu ľudských zdrojov a ich využitie v turizme tak, ako sa uvádza v *Annual data on tourism industries* (Eurostat, 2014).

Tabuľka 2 naznačuje, že počet turistických operátorov v SR je porovnateľný s vybranými krajinami EÚ s pohľadu počtu obyvateľov, avšak počet ubytovacích zariadení a celkový počet lôžok nedosahuje potrebné kapacity. Keď si uvedomíme, že v UK ako krajine bohatej na vysokú koncentráciu turistických atrakcií a ich tradičnú naviazanosť na regióny s veľkým počtom migrantov, je vyťaženosť kapacít takmer „každé druhé lôžko“ čo je údaj veľmi priaznivý, tak vyťaženosť ubytovacích kapacít 27,8 % v SR nie je až také pesimistické číslo, pričom cieľom by mohlo byť zlepšenie aspoň na úroveň vyťaženia v ČR.

Tabuľka 3 jednoznačne poukazuje na to, že údaje uvádzaných ukazovateľov v SR výrazne nedosahujú hodnoty ukazovateľov ani jednej z vybraných krajín EÚ. V tejto súvislosti by bolo vhodné dosiahnuť aspoň hodnoty ukazovateľov ČR. Hodnota ukazovateľa

**Tabuľka 2:** Ukazovatele disponibility služieb v turizme

	Počet turistických operátorov	Počet ubytovacích zariadení	Celkový počet lôžok	Vyt'aženosť ubytovacích kapacít [%]
Slovenská rep.	1.000 <sup>1</sup>	2.803	190.306	27,8
Česká republika	2.130	9.970	740.671	34,8
Nemecko	9.960	51.954	3.481.558	40,6
UK	6.654	86.597 <sup>2</sup>	3.464.423 <sup>2</sup>	48,1 <sup>2</sup>
EÚ celkom	–	555.919 <sup>1</sup>	30.181.645 <sup>1</sup>	–

Zdroj: Eurostat

<sup>1</sup>odhadované údaje, <sup>2</sup>údaje z roku 2012 (rok 2013 UK neuvádza)**Tabuľka 3:** Ukazovatele ľudských zdrojov z pohľadu odvetvia turizmu

	Počet osôb zamestnaných u turistických operátorov	Počty turistov z EU [osoba/noc]	Počet turistov z celého sveta	Počet príchodov do turistických zariadení	Počet nocí strávených v ubytovacích zariadeniach
SR	2.300 <sup>1</sup>	26.764.964	28.055.234	2.350.314	11.345.641
ČR	12.000 <sup>1</sup>	122.272.353	126.664.599	7.555.806	43.308.279
Nemecko	64.707	1.040.263.572	1.181.053.741	117.987.824	354.871.005
UK	105.000	597.458.711 <sup>2</sup>	797.405.700 <sup>2</sup>	82.914.000 <sup>2</sup>	303.564.528 <sup>2</sup>
EÚ	–	–	–	552.310.579 <sup>1</sup>	2.634.230.254 <sup>1</sup>

Zdroj: Eurostat

<sup>1</sup>odhadované údaje, <sup>2</sup>údaje z roku 2012 (rok 2013 UK neuvádza)**Tabuľka 4:** Preprava osôb v odvetví turizmu v roku 2013 (Eurostat)

	Letecká preprava [počet pasažierov]	Železničná preprava [počet pasažierov v mil/km]	Počet km diaľnic	Cestná preprava osôb [v miliónoch na km]
Slovenská republika	1.557.149	2.485	419,2	5.211,9
Česká republika	11.891.812	7.512	751	78.719
Nemecko	180.781.589	94.000 <sup>1</sup>	12.879	–
UK	210.468.756	61.994	3.685,7	750.000
EÚ	827,271,619	–	–	–

Zdroj: Eurostat

<sup>1</sup>odhadované údaje

Počet osôb zamestnaných u turistických operátorov v SR naznačuje, že v oblasti turistických operátorov nie je zamestnaný ani porovnateľný počet pracovníkov, minimálne, v porovnaní z ČR. Hoci súčasný trend v zabezpečovaní destinácií zákazníkmi sa presúva z kamenných cestovných kancelárií a turistických operátorov na internet, môžeme sa domnievať, že predsa

viac pracovníkov by mohol predstavovať vyššiu produktivitu a pracovníci by sa mali sústrediť na nové zaujímavé produkty.

Podľa tabuľky 4 dosahujeme porovnateľné údaje v počte km diaľnic, aj to len z ČR. Ostatné údaje v preprave osôb sú výrazne nepriaznivé v prospech SR a cestovného ruchu.

## **GLOBÁLNE DISTRIBUČNÉ SYSTÉMY AKO VÝZNAMNÝ MOTOR ROZVOJA TURIZMU**

Stupeň informatizácie spoločnosti umožňuje zdieľať informácie v globálnom priestore a distribuovať požiadavky na procesy prostredníctvom informačných a komunikačných technológií. Hlavným zameraním aktivít globálnych distribučných systémov (GDS) je distribúcia rezervácií a služieb v rámci rezervačnej platformy. GDS vytvárajú globálnu sieť, ktorá pokrýva poskytovateľov cestovných služieb, kompletných služieb leteckých prepravcov, nízko nákladových leteckých spoločností, hotelov, železničných operátorov, plavebných spoločností a trajektov, operátorov hotelových zariadení, auto požičovní, turistických operátorov a poisťovní, s cieľom sprostredkovať on-line a off-line informácie pre cestovné agentúry a turistických operátorov. GDS uľahčujú distribúciu ponuky produktov a služieb, ktoré sú označované ako "nepriame kanály". Súčasťou GDS je ponuka technologických riešení, osobných počítačov, softvérových platforiem na podporu obsluhy v pri styku so zákazníkom cestovnej kancelárie a to prostredníctvom internetového prístupu do systému. Tabuľka 5 ponúka prehľad oblastí turistických aktivít, ktoré sprostredkujú GDS systémy.

**Tabuľka 5:** Oblasti pokrytia turistických aktivít GDS

<b>Preprava pasažierov</b>	<b>Turistické kancelárie</b>	<b>Logistika a prenájom</b>	<b>Operátori</b>
Letecké spoločnosti	Cestovné kancelárie	Letiskové služby	Svetoví operátori
Železniční prepravcovia	Prevádzkovatelia turistických zariadení	Pozemná manipulácia	Hotely
Námorné linky	Turistickí operátori	Prenájom automobilov	–
Trajekty	Cestovné poisťovne	–	–

Zdroj: autor

Medzi hlavných prevádzkovateľov GDS v celosvetovom meradle patria spoločnosti Amadeus, Sabre, Worldspan, Abacus, Galileo. Menej známe spoločnosti sú ITA Software, Travelport, Expedia, Vyant, pričom Amadeus s 55 % podielom na trhu EU patrí k najvýznamnejším poskytovateľom rezervačných služieb v rámci Únie. Ďalšími významnými prevádzkovateľmi sú Galileo s 23 % podielom v Únii, Sabre so 14 % podielom (spoločnosť Sabre má významnejšie postavenie v Severnej Amerike) a Worldspan s 8 % podielom v Únii. V Číne má dominantné postavenie systém Travelsky. Môžeme konštatovať, že GDS podporujú pohyb obyvateľstva a migráciu z hľadiska dostupnosti ľudských zdrojov.

Amadeus je teda významný transakčný procesor pre globálny cestovný ruch. Vznik spoločnosti v roku 1987 súvisí s vytvorením globálneho distribučného systému pre európske letecké linky Air France, Lufthansa, Iberia, and SAS. Hlavnými oblasťami obchodovania je distribúcia služieb a poskytovanie IT riešení, ktoré sú vo významnej synergii a ktoré zabezpečujú vyhľadávanie cenových ponúk, rezervácií, cestovných lístkov a iných služieb

na podporu pre zmluvných turistických operátorov a cestovné kancelárie. Turistický operátori a cestovné kancelárie vedia takto automatizovať určité obchodné procesy, ako sú napríklad rezervácie, predaj vstupeniek, riadenie zásob a riadenie odchodu alebo poskytovanie dovolenkových produktov. Model fungovania Amadeus je založený na transakciách operujúcich s globálnym objemom ponuky, čo umožňuje ponúknuť veľké množstvo transakcií. V roku 2011 bolo systémom Amadeus spracovaných 948 miliónov transakcií. Kľúčovým pre spoločnosť bol však rok 2000, keď spoločnosť Amadeus kontrahovala akvizície IT služieb pre leteckú dopravu firmami pre British Airways, Qantas a Finnair. V súčasnosti Amadeus pokrýva služby prvého styku so zákazníkom v 195 krajinách sveta prostredníctvom 73 regionálnych komerčných organizácií. V strednej Európe sú obchodné zastúpenia v Prahe, Viedni a Budapešti. Hlavným cieľom regionálnych zastúpení je zlepšovanie služieb zákazníkom a získavanie ich lojality, zlepšovanie predaja produktov, efektívne riadenie operácií, inovácia riešení, nárast výkonov a zlepšovanie nárastu obchodných prípadov pre prevádzkovateľov systému. Podľa *Amadeus Global Report 2013* GDS Amadeus v roku 2013 spolupracoval so 690 leteckými spoločnosťami, 32 požičovňami áut, 20 námornými spoločnosťami, 30 poskytovateľmi trajektov, 300.000 hotelovými zariadeniami, 288 hotelovými reťazcami, 100 železničnými dopravcami, 243 turistickými operátormi a 22 poisťovacími spoločnosťami (Amadeus, 2014). Uvedené informácie poskytujú prehľad o význame GDS na celkovom hospodárskom rozvoji a z globálnej úrovne umožňujú využívať regionálne kapacity ľudských zdrojov.

Tabuľka 6 podľa *Consolidated Annual Accounts and Directors' Report for the year ended December 31, 2013* poskytuje prehľad o ekonomických ukazovateľoch GDS Amadeus v roku 2013 (Amadeus IT Holding, S.A. and Subsidiaries, 2014).

**Tabuľka 6:** Ekonomické ukazovatele GDS Amadeus v roku 2013

	<b>Globálne</b>
Výnosy [v mil. Eur]	3.103.703
Výnosy z distribúcie služieb [v mil. Eur]	2.317.825
Výnosy za IT riešenia [v mil. Eur]	785.878
Zisk [v mil.]	563.073
Nárast rezervácií [%]	6,5
Počet rezervácií v r. 2013 [v mil.]	443,4
Počet prepravených pasažierov [v mil.]	615,7

Zdroj: Amadeus IT Holding, S.A. and Subsidiaries

So systémom GDS pracujú predovšetkým personálne kapacity zaškolených pracovníkov turistických operátorov alebo cestovných kancelárií prvého kontaktu so zákazníkom. Pre ich potreby súčasťou systému Amadeus sú aj pokročilé vyhľadávacie nástroje na dosiahnutie čo najlepších obchodných príležitostí. Úlohou ľudských zdrojov spoločnosti Amadeus je teda manažovať smerovanie spoločnosti, uzatvárať kontrakty a zabezpečovať technologickú funkčnosť systému, vypracúvať stratégie a postupy, zúčastňovať sa na riešeníach s obchodnými spoločnosťami, participovať na výskume a vývoji nových produktov

a poskytovaní výkonných obchodných nástrojov. Tabuľka 3 znázorňuje štruktúru ľudských zdrojov spoločnosti.

**Tabuľka 7:** Štruktúra ľudských zdrojov v globálnych podmienkach GDS Amadeus

Kategória	Muži	Ženy
Exekutíva, partneri, viceprezidenti	23	5
Správna rada	105	14
Top manažéri bez akcií	16	6
Manažéri	1.548	689
Výkonný pracovníci	3.229	4.867

Zdroj: Amadeus Global Report (2013)

Počet rezervácií v Európskej únii v roku 2013 prostredníctvom GDS prevádzkovateľa Amadeus bol 178,9 miliónov a počet prepravených pasažierov bol 308,6 miliónov. Z uvedeného vyplýva významný prínos spoločnosti aj k preprave osôb v rámci pracovných alebo turistických ciest. Počet zamestnancov spoločnosti Amadeus v roku 2013 pre Európu bol 8,452, spracované podľa *Consolidated Annual Accounts and Directors' Report for the year ended December 31, 2013* (Amadeus IT Holding, S.A. and Subsidiaries, 2014, s. 36 a 9).

## ZÁVER

Na základe analýzy tabuľky 1 vidíme, že SR dosahuje  $\frac{3}{4}$  HDP priemeru krajín EÚ, a približuje sa Českej republike, obrat u turistických operátorov je však niekoľkonásobne nižší v porovnaní s českou republikou a viac ako 10-násobne nižší v porovnaní s Nemeckom, ako jednou z najsilnejších krajín v oblasti turizmu v Európskej únii.

Ako sa uvádza v *European travel agents and tour operators* počet turistických operátorov vidíme pomerne zastúpenie v SR vzhľadom na počet obyvateľov v porovnaní s uvádzanými krajinami (The European Travel Agents' and Tour Operators' Associations, 2014). Podľa tabuliek *Annual data on tourism industries* Eurostatu, počet ubytovacích zariadení dosahuje len polovičné možnosti podľa počtu obyvateľov v porovnaní s uvádzanými krajinami (Eurostat, 2014). V počte lôžok je tento pomer ešte väčší. Vyťaženosť ubytovacích kapacít tiež zaostáva, ako je uvedené v tabuľke 2. V počte zamestnaných osôb, počte turistov na osobu/noc, počte príchodov do turistických zariadení a počte nocí strávených v ubytovacích zariadeniach v prepočte na obyvateľa a v porovnaní s uvádzanými krajinami SR zaostáva za uvádzanými krajinami, pričom najlepšie ukazovatele v zamestnanosti má UK ako je uvedené v tabuľke *Employed persons by full-time/part-time activity* (Eurostat, 2014). Čo sa týka počtu turistov a počtu príchodov, najsilnejšiu pozíciu má Nemecko. V počte nocí strávených v ubytovacích zariadeniach najlepšie hodnoty prezentuje UK, ako naznačuje tabuľka 3 (Eurostat, 2014).

Podľa tabuľky 4 ukazovatele prepravy pasažierov v prípade Slovenskej republiky tiež nedosahujú hodnoty porovnávaných krajín v prepočte na obyvateľa (Eurostat, 2014). Časť dva tohto príspevku rozpracúva možnosti nasadenia technológií globálnych distribučných systémov, zavedením ktorých je možné zvýšiť počet obchodných prípadov, zvýšiť tak

ekonomické ukazovatele a tým zlepšiť hospodársku bilanciu turistických operátorov a cestovných kancelárií (Amadeus IT Holding, S.A. and Subsidiaries, 2014). V tabuľke 6 uvádzame výšku výnosov a nárast rezervácií v horizonte roku 2013 u poskytovateľa GDS. Je zrejmé, že výkonnosť globálnych rezervačných systémov bude vytvárať príležitosti a tlak na zlepšovanie výkonnosti partnerov, zefektívňovanie podnikových procesov a rozširovanie portfólia ponúkaných produktov.

## LITERATÚRA

- Amadeus Global Report (2013): *Amadeus People. (2005 – 2014)*. Získané: 2014-09-16. Dostupné na: <<http://www.amadeus.com/msite/global-report/2013/en/index.html?PRO=18171#!home/>>.
- Annual data on tourism industries*. (2014): Získané 2014-09-28. Dostupné na: <[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/tourism/data/main\\_tables](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/tourism/data/main_tables)>.
- Consolidated Annual Accounts and Directors' Report for the year ended December 31, 2013*. (2013). Získané: 2014-09-28. Dostupné na: <[http://www.investors.amadeus.com/media/files/english/financial\\_reports/annual\\_reports/2013/Amadeus%20IT%20Holding%20SA%20and%20subsidiaries%20Annual%20Accounts%20and%20Directors%20Report%202013%20\(CNMV\).pdf](http://www.investors.amadeus.com/media/files/english/financial_reports/annual_reports/2013/Amadeus%20IT%20Holding%20SA%20and%20subsidiaries%20Annual%20Accounts%20and%20Directors%20Report%202013%20(CNMV).pdf)>.
- Employed persons by full-time/part-time activity*. (2014): Získané 2014-09-28. Dostupné na: <[http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=tour\\_lfs1r2&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=tour_lfs1r2&lang=en)>.
- Presentation of financial information*. (2014): Získané 2014-09-28. Dostupné na: <[http://www.investors.amadeus.com/english/inv\\_relations/](http://www.investors.amadeus.com/english/inv_relations/)>.
- Table of Statistics. European travel agents and tour operators*. Ref.: CR14-003/448. Získané 2014-09-28. Dostupné na: <<http://www.ectaa.org/files/cms/cr14-003-448.pdf>>.

# PROGRAMOVÉ ROZPOČTOVANIE NA ÚROVNI VYŠŠÍCH ÚZEMNÝCH CELKOV V PODMIENKACH SLOVENSKEJ REPUBLIKY

**Eliška Župová**

Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy, Katedra sociálnych štúdií, eliska.zupova@gmail.com

## ***Program budgeting at the level of higher territorial units in the Slovak Republic***

*Article focuses on the compilation process of the program budget by comparing the budgets of three self-governing regions involved in the pilot project of the Ministry of Finance of the Slovak Republic as subjects for sample processing program budget and other self-governing regions. The aim is to highlight defects in compilation the budget, identify problem areas and make recommendations for better practice in terms of higher territorial units.*

*Key words: program budgeting, self-governing regions, compilation*

## **ÚVOD**

Jedným z hlavných prvkov modernizácie rozpočtovania vo verejnej správe vyspelých krajín je prechod od klasického k programovému rozpočtovaniu, ktoré je orientované na výstupy/výsledky. Programové rozpočtovanie má priniesť územnej samospráve schopnosť zostavovať rozpočet na základe účelnosti, efektívnosti, hospodárnosti, pri zohľadnení finančných potrieb samosprávy. Programovo sa rozpočtujú len výdavky. Ide o logické usporiadanie výdavkov do kategórii, podľa činností, ktorá samospráva reálne vykonáva. Programové rozpočtovanie je zamerané na to, čo prostredníctvom výdavkov samospráva dosiahne. (Bobáková, Sedláková, 2012) Zmena od klasického k programovému rozpočtovaniu znamená pre samosprávne celky schopnosť relatívne slobodne sa rozhodnúť na čo finančné prostriedky použiť, pri dodržaní zákonného rámca. Implementácia programového rozpočtovania v podmienkach vyšších územných celkov je dlhodobý proces, nie je možné realizovať ho v priebehu krátkeho obdobia. Dlhodobé monitorovanie a sledovanie, zodpovedný prístup k tvorbe programového rozpočtu a iniciatíva viacerých subjektov môže aj v našich podmienkach znamenať to reálne efektívne a prehľadné vynakladanie verejných financií, ktoré programový rozpočet so sebou prináša. Avšak je potrebné v nadefinovaných trendoch pokračovať, a samotné zavedenie programového rozpočtu neznamená konečnú fázu. Je potrebné vnímať ho ako moderný nástroj, ktorý sprehľadňuje výdavky samospráv, alokuje výdavky do vopred stanovených oblastí, čím sa zvyšuje informačná hodnota programového rozpočtu pre všetky subjekty samosprávy.

## **METÓDA**

Príspevok sa zameriava na identifikáciu tvorby programového rozpočtu využitím obsahovej analýzy dokumentov a to návrhov rozpočtu samosprávnych krajov

v programovacom období 2014 – 2016 a záverečných účtov jednotlivých samosprávnych krajov za rozpočtový rok 2013 a porovnaním s metodickými pokynmi Ministerstva financií Slovenskej republiky. Cieľom je poukázať na nedostatky pri tvorbe programového rozpočtu, vymedziť problémové oblasti a uviesť odporúčania pre lepšiu prax v podmienkach vyšších územných celkov. Pri spracovaní výsledkov sme si ako predmet skúmania zvolili samosprávne kraje Slovenskej republiky. Uvádzame programové rozpočty troch samosprávnych krajov zapojených do pilotného projektu Ministerstva financií Slovenskej republiky ako vzorových subjektov pre ukázkové spracovanie programového rozpočtu (Bratislavský samosprávny kraj, Žilinský samosprávny kraj, Trnavský samosprávny kraj) a programové rozpočty ostatných samosprávnych krajov (Košického samosprávneho kraja, Banskobystrického samosprávneho kraja, Trenčianskeho samosprávneho kraja, Nitrianskeho samosprávneho kraja, Prešovského samosprávneho kraja).

## VÝSLEDKY

Vláda Slovenskej republiky schválila 31. júla 2006 uznesením č. 660 „Návrh Programového vyhlásenia vlády Slovenskej republiky“ (na roky 2006 – 2010), ktoré následne 4. augusta 2006 schválila aj Národná rada Slovenskej republiky. Tým pristúpila k reforme s hlavným dôrazom na dôsledné programové rozpočtovanie a stanovila cieľ implementovať programové rozpočtovanie na všetkých úrovniach verejnej správy. Od roku 2009 sa povinnosť pripravovať tzv. programové rozpočty vzťahovala aj na jednotlivé subjekty samosprávy – teda obce, mestá a vyššie územné celky. Znamená to, že rozpočty územnej samosprávy na roky 2009 – 2011 už mali obsahovať údaje o zámeroch a cieľoch samosprávy. (Kaduková, 2013)

Ministerstvo financií Slovenskej republiky spustilo v roku 2008 „Projekt pilotnej implementácie programového rozpočtovania pre zvýšenie efektívnosti vynakladania verejných zdrojov a účinnosti dosahovania cieľov a zámerov na úrovni územnej samosprávy“. Cieľom projektu bolo prostredníctvom programových štruktúr formulovaných v pilotných subjektoch úspešne implementovať programové rozpočtovanie v miestnej a regionálnej územnej samospráve pre návrhy rozpočtov na roky 2009 – 2011 (tieto rozpočty už museli obsahovať programové rozpočtovanie). Do projektu bolo zapojených 30 subjektov územnej samosprávy na území celého Slovenska a z toho aj tri samosprávne kraje. Vo svojich metodických pokynoch Ministerstvo financií Slovenskej republiky uviedlo, že monitorovanie programového rozpočtu, teda priebežné posudzovanie plnenia cieľov programu počas obdobia sa vykonáva raz ročne a to k 30.6. daného roka a spracúvajú sa do monitorovacej správy. Uvádza tiež, že hodnotenie je systematická a analytická činnosť, ktorá na základe analýzy kritérií relevantnosti, účinnosti, efektívnosti/hospodárnosti, užitočnosti/dopadu a stability/udržateľnosti poskytuje spoľahlivé závery o výstupoch, výsledkoch, dôsledkoch a celkových účinkoch programu. Výsledky hodnotenia sa prezentujú v hodnotiacej správe, ktoré je súčasťou záverečného účtu. (Praktický a konkrétny manuál pre tvorbu programových štruktúr na úrovni miestnej a regionálnej územnej samosprávy). Tieto údaje sú pre spracovanie nášho príspevku smerodajné, pretože pri obsahovej analýze návrhov rozpočtu a záverečných účtov sme zisťovali práve aký rozsiahly je programový rozpočet a či tieto monitorovacie a hodnotiace správy obsahuje.



Bratislavský samosprávny kraj alokuje výdavky v programovom rozpočte do 13 programov. Návrh programového rozpočtu je prehľadný, obsahuje informácie o výdavkoch v rámci podprogramov predchádzajúceho roka, čo slúži k porovnaniu s rokom aktuálnym. Hodnotiacia správa sa vytvára ako súčasť záverečného účtu, je veľmi prehľadná, obsahuje podrobné informácie o plánovaných, schválených a skutočných výdavkoch pri jednotlivých prvkoch programu, definuje percentuálnu mieru plnenia a čerpanie v eurách. Monitorovaciu správu vytvára k 30.6. každý rok a uverejňuje na svojej internetovej stránke. Aj laická verejnosť vidí presne, na čo boli finančné prostriedky využité. Takto vytvorený programový rozpočet by mal ísť príkladom ostaným samosprávam.

Žilinský samosprávny kraj definuje vo svojom programovom rozpočte 10 programov. V návrhu programového rozpočtu sú definované rozpočtované prostriedky v rámci konkrétnych prvkov, čo považujeme za výhodu programového rozpočtu, avšak samotný dokument je pre verejnosť neprehľadný, je nemožné sa k záverečnému účtu dopátrať, je to možné až cez zadanie do vyhľadávania, čo hodnotíme ako veľké negatívum. Avšak samotný programový rozpočet je veľmi prehľadný, v hodnotiacej správe, ktorá je súčasťou záverečného účtu sú v rámci jednotlivých prvkov uvádzané schválené prostriedky a reálne čerpané, tiež percentuálna miera čerpania. Monitorovacia správa v priebehu rozpočtového roka zverejnená nebola.

Trnavský samosprávny kraj alokuje výdavky do 14 programov. Návrh programového rozpočtu je predkladaný len v tabuľkovej forme bilancujúce bežná a kapitálové výdavky vo výške programov (vychádzame z rozpočtu na obdobie 2013-2015, nové programovacie obdobie na stránke samosprávneho kraja zverejnené nie je). Záverečný účet ani samostatnú hodnotiacu správu programového rozpočtu za predchádzajúce rozpočtové roky Trnavského samosprávneho kraja na internetovej stránke nenájdeme, považujeme za najväčšie zlyhanie kraja, ktorý bol zapojený do pilotného programu implementácie programového rozpočtu.

Programový rozpočet Košického samosprávneho kraja definuje 8 programov. Veľmi pozitívne hodnotíme uvádzanie nákladovosti oproti rokom minulým a vyhodnotenie cieľov a ukazovateľov, čerpanie financií v jednotlivých programoch v ich závere, tiež percentuálna miera čerpania oproti návrhu programového rozpočtu. Sprehľadňuje to samotný dokument, a tým môže aj verejnosť posúdiť programový rozpočet. Košickému samosprávne kraju je však potrebné vytknúť, a tiež upozorniť tým na nezverejňovanie, prípadne ani nevytváranie monitorovacej správy programového rozpočtu počas rozpočtového roka. Hodnotiacia správa programového rozpočtu je súčasťou záverečného účtu.

Programový rozpočet Banskobystrického samosprávneho kraja definuje 13 programov. Už v návrhu programového rozpočtu, v jednotlivých prvkoch podprogramoch sú uvedené merateľné ukazovatele a ich číselná hodnota v minulom a terajšom rozpočtovom roku, čo napomáha sprehľadneniu programového rozpočtu. Verejnosť si teda nemusí hľadať rozpočty minulých rokov, ale vidí rozdiel už v návrhu programového rozpočtu. Záverečný účet v každom prvku podprogramu obsahuje čerpanie zdrojov a percentuálne plnenie. Rozpočet je vytváraný prehľadne avšak aj v prípade Banskobystrického samosprávneho kraja upozorňujeme na nezverejňovanie či nevytváranie monitorovacej správy počas rozpočtového roka. Hodnotiacia správa programového rozpočtu je tiež súčasťou záverečného účtu.

Trenčiansky samosprávny kraj v programovom rozpočte alokuje výdavky do 12 programov a v rámci programového rozpočtu má uvedený schválený rozpočet do výšky

programov a podprogramov. Opätovne upozorňujeme na neexistenciu monitorovacej správy. Hodnotiaci správa programového rozpočtu je súčasťou záverečného účtu, je komplexná a podrobná, uvádza schválený a upravený rozpočet a celkovú výšku plnenia.

Nitriansky samosprávny kraj vo svojej programovej štruktúre definuje 14 programov. Aj návrh programového rozpočtu ako aj záverečný účet neobsahujú v štruktúre programov názvy ako program, podprogram a prvok. Občan teda stráca prehľad, a programový rozpočet sa stal dokumentom veľmi zložitým pre verejnosť. Pozitívne však hodnotíme hodnotiacu správu programového rozpočtu, vytvára ho ako samostatný dokument, nie ako súčasť záverečného účtu ako predchádzajúce samosprávne kraje. Obsahuje informácie o schválených a skutočných výdavkoch v rámci konkrétnych prvkov, čo pridáva na výpovednej hodnote programového rozpočtu. Určite by sme však odporúčali Nitrianskemu samosprávnemu kraju sprehľadniť programový rozpočet. Jedným z cieľov zavedenia programového rozpočtu na úrovni vyšších územných celkov bola možnosť kontroly zo strany verejnosti, no v tomto prípade to Nitriansky samosprávny kraj verejnosti neuľahčil.

Programovú štruktúru Prešovského samosprávneho kraja tvorí 9 programov a predkladá zastupiteľstvu na schválenie len vo výške určených programov, ako je to uvedené v Zásadách rozpočtového procesu. Je to 9 stranový dokument bilancujúci bežné a kapitálové výdavky (za predchádzajúce roky išlo o 70 - 90 stranový programový rozpočet). Monitorovacia správa k prvému polroku zatiaľ vypracovaná nebola. Hodnotiaci správa je súčasťou záverečného účtu je veľmi podrobná ale aj prehľadná.

Na tomto mieste by sme radi podotkli, že existujú značné rozdiely medzi jednotlivými samosprávnymi kraji pri vytváraní programového rozpočtu. Za najväčší nedostatok považujeme nezverejňovanie programového rozpočtu, alebo záverečného účtu, podľa nás najdôležitejších dokumentov samosprávy. Ak jedným z cieľov zavedenie programového rozpočtovania na Slovensku bolo aj zvýšenie transparentnosti a kontroly zo strany verejnosti, je potrebné sa tohto cieľa držať a tak dôležité dokumenty nesmie opomenúť. Negatívom tiež je, že samosprávy nevytvárajú v pravidelných intervaloch (resp. vôbec) monitorovacie správy programového rozpočtu. Taktiež, ak by hodnotiace správy programového rozpočtu boli vytvárané ako samostatné dokumenty, zvýšila by sa tým možnosť kontroly programového rozpočtu zo strany verejnosti. Bratislavský, Trnavský a Žilinský samosprávny kraj ako subjekty projektu implementácia programového rozpočtovania by mali mať ukážkovo vytvárané programové rozpočty, no toto tvrdenie nemôžeme potvrdiť a samosprávne kraje si pri vytváraní programového rozpočtu plnia len akúsi administratívnu a zákonnú povinnosť.

V roku 2010 uskutočnil Najvyšší kontrolný úrad Slovenskej republiky kontrolu implementácie programového rozpočtovania a účelom tejto kontroly bolo preveriť splnenie si povinnosti obcí a miest a vyšších územných celkov pripraviť svoj rozpočet na roky 2009 – 2011 ako programový rozpočet, keďže v tomto rozpočtovom období bol prvý krát zavedený programový rozpočet. Kontrolou sa zistilo, že najväčší podiel na neplnení si programového rozpočtu bol zistený v Žilinskom, Prešovskom a Košickom samosprávnom kraji.

Programový rozpočet by nemal byť výsledkom len odboru financií, ale inklúzie jednotlivých subjektov samosprávy. Je potrebné zapojiť do prípravy rozpočtu široké spektrum zúčastnených (t.j. politikov, manažérov ale aj verejnosť) v identifikácii výdavkových priorít, pretože na tvorbe rozpočtu sa naďalej zúčastňujú len odbory a zastupiteľstvo pri schvaľovaní, čím sa dostávame opätovne k tvorbe klasického, inkrementálneho rozpočtovania.

Súčasťou programového rozpočtovania je aj monitorovanie a hodnotenie finančného a programového plnenia rozpočtu. Monitorovacie správy by sa mali vytvárať v istých časových intervaloch (kvartál, polrok) a hodnotiace správy by mali byť súčasťou záverečného účtu. Znamená to, že programový rozpočet v priebehu, ale aj na konci rozpočtového roka môžu volení zástupcovia a verejnosť posúdiť.

## ZÁVER

Občania majú právo kontroly plnenia cieľov a zapájania sa do tvorby programového rozpočtu. Pre lepšiu prehľadnosť a kontrolu od občanov je určite jednoduchšie sledovanie jednotlivých programov samostatne. Programový rozpočet by mal byť vypracovaný prehľadnejšie, nie ako jeden mnohostranný dokument. V tomto odporúčame samosprávnym krajom zvoliť jednoduchšie zostavovanie programového rozpočtu, rozdeliť programy na samostatné dokumenty. Zvýšiť informovať občanov aj predstaviteľov samosprávy zriadením samostatnej sekcie programového rozpočtu na internetovej stránke a sprehľadniť štruktúru programového rozpočtu. Už pri samotnom vytváraní programového rozpočtu sa niekde minul jeho účinok pretože sa vytvára len ako administratívny „šuflikový“ dokument.

## LITERATÚRA

- BOBÁKOVÁ, V., SEDLÁKOVÁ, S. (2012): *Finančné riadenie*. Košice: UPJŠ v Košiciach. 106 - 114 s. ISBN 978-80-7079-938-9.
- KADUKOVÁ, E. (2013): *Implementácia programového rozpočtovania v rozpočtovom procese územnej samosprávy*. [online]. Publikované 03. 03. 2013. [citované 15.10.2013]. Dostupné na: <<http://www.inprost.sk/implementacia-programoveho-rozpocetovania-v-rozpocetovom-procese-uzemnej-samospravy>>.
- Návrh programového rozpočtu Prešovského samosprávneho kraja na roky 2014 – 2016.
- Návrh rozpočtu Bratislavského samosprávneho kraja na roky 2014 – 2016.
- Návrh rozpočtu Trnavského samosprávneho kraja na roky 2013 – 2015.
- Návrh rozpočtu Žilinského samosprávneho kraja na roky 2014 – 2016.
- Návrh rozpočtu Trenčianskeho samosprávneho kraja na roky 2014 – 2016.
- Návrh rozpočtu Nitrianskeho samosprávneho kraja na roky 2014 – 2016.
- Návrh rozpočtu Košického samosprávneho kraja na roky 2014 – 2016.
- Návrh rozpočtu Banskobystrického samosprávneho kraja na roky 2014 – 2016.
- Praktický a konkrétny manuál pre tvorbu programových štruktúr na úrovni miestnej a regionálnej územnej samosprávy.*
- Záverečný účet Prešovského samosprávneho kraja za rok 2013.
- Záverečný účet Bratislavského samosprávneho kraja za rok 2013.
- Záverečný účet Žilinského samosprávneho kraja za rok 2013.
- Záverečný účet Trenčianskeho samosprávneho kraja za rok 2013.
- Záverečný účet Nitrianskeho samosprávneho kraja za rok 2013.
- Záverečný účet Košického samosprávneho kraja za rok 2013.
- Záverečný účet Banskobystrického samosprávneho kraja za rok 2013.

## Ľudský kapitál a spoločnosť 2014

Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie

16. október 2014, Košice

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: 100 ks

Rozsah strán: 380

Rozsah: 27,65 AH

Vydanie: prvé

Tlač: EQUILIBRIA, s. r. o.

ISBN 978-80-8152-210-9 (CD ROM)

ISBN 978-80-8152-211-6 (e-publikácia)