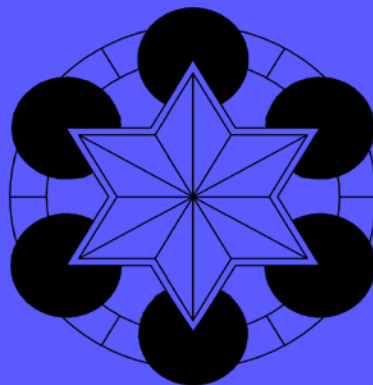


# **ROZVOJ ĽUDSKÉHO POTENCIÁLU**

Zborník vedeckých prác



## **HUMAN POTENTIAL DEVELOPMENT**

Proceedings of Scientific Papers

19 – 20 June 2013

University of Žilina, Slovak republic

19. – 20. jún 2013

Žilinská univerzita v Žiline, Slovenská republika



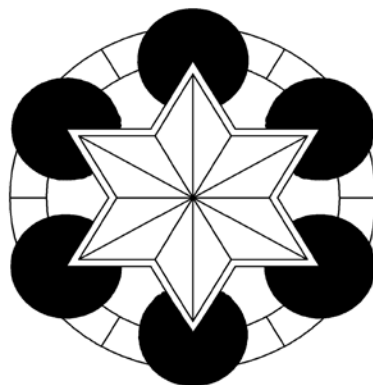


## 10. medzinárodná vedecká konferencia

# ROZVOJ ĽUDSKÉHO POTENCIÁLU

19. – 20. jún 2013

Žilinská univerzita v Žiline, Slovenská republika



**Konferencia je organizovaná pod záštitou**

Dr.h.c. prof. Ing. Tatiany ČOREJOVEJ, PhD.  
rektorke Žilinskej univerzity v Žiline

a

medzinárodnej akademickej siete HPD CEEUS

(Human Potential Development in Central and Eastern European Union States)

## GARANTI KONFERENCIE/SCIENTIFIC GUARANTEE:

**Dr.h.c. prof. Ing. Tatiana ČOREJOVÁ, PhD.**

Žilinská univerzita v Žiline, Slovensko/University of Žilina, Slovakia

**doc. Ing. Martina BLAŠKOVÁ, PhD.**

## VEDECKÝ VÝBOR/SCIENTIFIC COMMITTEE:

**prof. Ing. Josef KOUBEK, CSc.**

Praha, Česká republika/Prague, Czech Republic

**doc. Ing. Miloš HITKA, PhD.**

Technická univerzita vo Zvolene, Slovensko/Technical university in Zvolen, Slovakia

**prof. Vladimiras GRAŽULIS, DrSc.**

Mykolas Romeris University, Lithuania/Litva

**multi prof. Dr hab. Inz. Stanislaw BORKOWSKI**

University of Technology in Czestochowa, Poland/Poľsko

**Prof. Dr. José Luis Vázquez BURGUETE, PhD.**

University of Leon, Spain/Španielsko

**prof. dr.sc. dr.h.c. Vlado GOGLIA**

University of Zagreb, Croatia/Chorvátsko

**prof. Eduard ISKHAKOV, MD.**

Ufa Law Institute, Russia/Rusko

**prof. h.c. dr. Václav LIŠKA, Dr.h.c.**

Technická univerzita v Prahe, Česká republika/Technical University in Prague, Czech Republic

**prof. Ing. Milota VETRÁKOVÁ, PhD.**

Univerzita Mateja Bela, Slovensko/University of Matej Bel, Slovakia

**doc. dr. Borut JEREB**

University of Maribor, Slovenia/Slovinsko

**doc. Ing. Anna KACHAŇÁKOVÁ, CSc.**

Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy, Slovensko/VSEMVS, Slovakia

**doc. Ing. Miriam JANKALOVÁ, PhD.**

Žilinská univerzita v Žiline, Slovensko/University of Žilina, Slovakia

**doc. Ing. Marek POTKÁNY, PhD.**

Technická univerzita vo Zvolene, Slovensko/Technical university in Zvolen, Slovakia

**doc. Mgr. Jakub SOVIAR, PhD.**

Žilinská univerzita v Žiline, Slovensko/University of Žilina, Slovakia

**MSc. Grazyna REMBIELAK-VITCHEV, PhD.**

University of Salford, United Kingdom/Veľká Britáňa

**Mgr. Irena FIGURSKA, PhD.**

Higher Hanzeatic School of Management in Slups, Poland/Poľsko

**Mgr. Joanna ROSAK-SZYROCKA, PhD.**

University of Technology in Czestochowa, Poland/Poľsko

**Mgr. Aneta SOKÓŁ, PhD.**

University of Szczecin, Poland/Poľsko

**RNDr. Rudolf BLAŠKO, PhD.**

Žilinská univerzita v Žiline, Slovensko/University of Žilina, Slovakia

**Ing. Jozef ĎURIAN, PhD.**

Univerzita Mateja Bela, Slovensko/University of Matej Bel, Slovakia

**Ing. Radoslav JANKAL, PhD.**

Žilinská univerzita v Žiline, Slovensko/University of Žilina, Slovakia

## RECENZENTI VEDECKÝCH PRÁC/REVIEWERS OF THE PAPERS:

**doc. Ing. Martina BLAŠKOVÁ, PhD.**

Žilinská univerzita v Žiline, Slovensko/University of Žilina, Slovakia

**prof. Ing. Milota VETRÁKOVÁ, PhD.**

Univerzita Mateja Bela, Slovensko/University of Matej Bel, Slovakia

**doc. Ing. Miriam JANKALOVÁ, PhD.**

Žilinská univerzita v Žiline, Slovensko/University of Žilina, Slovakia

**doc. Ing. Mariana STRENITZEROVÁ, PhD.**

Žilinská univerzita v Žiline, Slovensko/University of Žilina, Slovakia

**doc. Ing. Milan KUBINA, PhD.**

Žilinská univerzita v Žiline, Slovensko/University of Žilina, Slovakia

**Mgr. Irena FIGURSKA, PhD.**

Higher Hanzeatic School of Management in Slups, Poland/Poľsko

**dr. Ewa MATUSKA, PhD.**

Higher Hanzeatic School of Management in Slups, Poland/Poľsko

**Mgr. Joanna ROSAK-SZYROCKA, PhD.**

University of Technology in Czestochowa, Poland/Poľsko

**RNDr. Rudolf BLAŠKO, PhD.**

Žilinská univerzita v Žiline, Slovensko/University of Žilina, Slovakia

**RNDr. Aleš Kozubík, PhD.**

Žilinská univerzita v Žiline, Slovensko/University of Žilina, Slovakia

**Ing. Jozef ĎURIAN, PhD.**

Univerzita Mateja Bela, Slovensko/University of Matej Bel, Slovakia

**Ing. Radoslav JANKAL, PhD.**

Žilinská univerzita v Žiline, Slovensko/University of Žilina, Slovakia

**Ing. Zuzana KOZUBÍKOVÁ, PhD.**

Žilinská univerzita v Žiline, Slovensko/University of Žilina, Slovakia

**Ing. Katarína STACHOVÁ, PhD.**

Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy, Slovensko/VSEMVS, Slovakia

**Ing. Lucia PANČÍKOVÁ, PhD.**

Žilinská univerzita v Žiline, Slovensko/University of Žilina, Slovakia

**Ing. Dagmar VIDRIKOVÁ, PhD.**

Žilinská univerzita v Žiline, Slovensko/University of Žilina, Slovakia

**Ing. Emese TOKARČÍKOVÁ, PhD.**

Žilinská univerzita v Žiline, Slovensko/University of Žilina, Slovakia

**Ing. Mária HUDÁKOVÁ, PhD.**

Žilinská univerzita v Žiline, Slovensko/University of Žilina, Slovakia

**Ing. Juraj DUBOVEC, PhD.**

Žilinská univerzita v Žiline, Slovensko/University of Žilina, Slovakia

**Ing. Viliam LENDEL, PhD.**

Žilinská univerzita v Žiline, Slovensko/University of Žilina, Slovakia

**Ing. Michal VARMUS, PhD.**

Žilinská univerzita v Žiline, Slovensko/University of Žilina, Slovakia

**Ing. Kamil BOC, PhD.**

Žilinská univerzita v Žiline, Slovensko/University of Žilina, Slovakia

**Ing. Michal BÍZIK**

Žilinská univerzita v Žiline, Slovensko/University of Žilina, Slovakia

### **Cieľ konferencie:**

Cieľom 10. ročníka medzinárodnej vedeckej konferencie je výmena poznatkov a skúseností v oblasti zámerného rozvoja ľudského potenciálu a konfrontácia najnovších teoretických predpokladov a reálnych podmienok praxe, zameraná na nevyhnutnosť zmeny prístupov k formovaniu, motivácii a rozvoju hodnototvornej sily organizácií – zamestnancov a manažérov.

### **A goal of the conference**

A goal of the 10th year of international scientific conference is knowledge exchange in the area of intentional human potential development and confrontation of the newest theoretical assumptions and actual conditions of the practice, focused on the need to change approaches to the forming, motivation and development of value-creating power of the organization – employees and managers.

### **Konferencia je organizovaná v rámci riešenia nasledujúcich projektov:**

- ❖ Rozvoj kultúry kvality na Žilinskej univerzite na báze európskych štandardov vysokoškolského vzdelávania (podporovaného Európskym sociálnym fondom),
- ❖ VEGA č. 1/0067/11 Dynamika a obsah rozhodovacích procesov v motivovaní ľudského potenciálu.

### **The conference is organized under the projects:**

- ❖ Development of quality culture at the University of Žilina based on European standards of higher education (supported by the European Social Fund),
- ❖ Scientific project VEGA no. 1/0067/11 Dynamics and content of decision-making processes in motivating human potential.

### **Redakčná rada/Editorial Board:**

doc. Ing. Martina BLAŠKOVÁ, PhD.

doc. Ing. Miloš HITKA, PhD.

Mgr. Joanna ROSAK-SZYROCKA, PhD.

RNDr. Rudolf BLAŠKO, PhD.

Ing. Katarína STACHOVÁ, PhD.

**Všetky práce, uverejnené v zborníku, boli posúdené dvomi nezáujatými recenzentmi.**

**All papers in the proceedings were reviewed by two independent reviewers.**

## OBSAH/CONTENT

Barbara BATKO <b>Management of Public Information Quality versus Decision-Making Process in Human Resources Management</b> .....	7
Natalja A. BESPALOVA, Natalja Y. KARGINA, Peter V. KURENKOV <b>The Situational Approach for the Railway Management at Dispatching Workplace Level</b> .....	16
Martina BLAŠKOVÁ, Rudolf BLAŠKO <b>Hodnotenie výkonu vysokoškolských učiteľov</b> .....	23
Stanisław BORKOWSKI, Joanna ROSAK-SZYROCKA <b>Coach Concept Analysis in the Health Care</b> .....	36
Stanisław BORKOWSKI, Joanna ROSAK-SZYROCKA <b>Using Directing Styles by Integration in the Production Company</b> .....	42
Stanisław BORKOWSKI, Renata STASIAK-BETLEJEWSKA <b>Workers Opinion on Toyota House Elements With Regard to Value Engineering Theory</b> .....	50
Bernardína BORSÍKOVÁ <b>Integrácia HR manažmentu do procesov budovania corporate identity firmy</b> .....	60
Marek ČANDÍK, Petr JEDINÁK <b>Uplatňování rozhodovacích kompetencí manažerů v bezpečnostních sborech</b> .....	69
Simona ČERNÁ, Alexandra DIVINCOVÁ <b>Vplyv open space na motiváciu a výkonnosť zamestnancov</b> .....	75
Andrea ČOREJOVÁ, Iveta SEDLÁKOVÁ <b>Hodnota ľudského potenciálu ako významná súčasť hodnoty podniku</b> .....	87
Jozef ĎURIAN <b>Ako pristupovať k zamestnancom 50+</b> .....	96
Irena FIGURSKA, Agnieszka PRÓCHNIAK <b>Knowledge Preservation in the Organization in Theory and Practice</b> .....	104
Vlado GOGLIA, Jozef SUCHOMEL, Josip ŽGELA, Igor ĐUKIĆ <b>Exposure to Hand-Arm Transmitted Vibration of Chain Saw Operators</b> .....	113
Vladimiras GRAZULIS <b>Employee Involvement in Change – An Organization’s Competitiveness Paradigm (Problems and Prospects of Lithuanian Organizations)</b> .....	120
Miloš HITKA, Žaneta BALÁŽOVÁ <b>Facility management ako zdroj zvyšovania konkurencieschopnosti podniku</b> .....	132
Natalia CHERTYKOVTSOVA, Aleksandra KOMAROVA <b>Potential Achievement in Development and Analysis of Information Structure of a Convergent Network of a Standard Office Building to Expand the Human Potential</b> .....	140
Petr JEDINÁK, Marek ČANDÍK <b>Faktory ovlivňující úspěšnost manažerů v bezpečnostních sborech</b> .....	146
Jarmila KLEMENTOVÁ, Anna ŠATANOVÁ <b>Ľudské zdroje ako významný faktor kvality služieb</b> .....	154

Andrzej KOZERA <b>Zarządzanie kadrami na poziomie lokalnym</b>	163
Mieczysław KOZIŃSKI <b>Recruitment and Selection of Staff</b>	171
Zuzana KOZUBÍKOVÁ <b>Vzdelávanie ako výzva budúcnosti rozvoja ľudských zdrojov</b>	180
Zuzana KOZUBÍKOVÁ <b>Vzdelávanie ľudských zdrojov v podmienkach znalostnej spoločnosti</b>	186
Tamara KURILOVÁ, Lukáš SMEREK <b>Podniková kultúra ako faktor rozvoja intelektuálneho kapitálu v podniku</b>	193
Mária LUSKOVÁ <b>Trendy a riziká pracovnej motivácie</b>	206
Viera MARCINOVÁ <b>Hodnotenie systému rozvoja ľudských zdrojov</b>	215
Dominik MATCZAK <b>The Problem of ‘Letter-Box’ Companies in the Context of Posting of Workers in the EU</b>	228
Ewa MATUSKA, Ewa BIAŁEK <b>Ageism in Human Resources Management Practices – Case of Poland</b>	236
Jozef MATÚŠ <b>Interakcia riadenia ľudských zdrojov a personálneho marketingu</b>	247
Monika MAZURKÓW <b>Careers Development in Contemporary Corporations</b>	252
Marcin OLKIEWICZ <b>The Influence of Human Resources on Quality Management System in Organization</b>	261
Mária PETRUFOVÁ, Jaroslav NEKORANEC <b>Využitie a rozvoj ľudského potenciálu a ľudských zdrojov prostredníctvom EI v podmienkach AOS gen. M. R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši</b>	269
Tatyana POLYAEVA, Petr KURENKOV <b>Роль внутреннего краудсорсинга в формировании инновационной корпоративной культуры предприятия на примере ОАО «РЖД»</b>	282
Emil ROVŇANÍK <b>Corporate identity ako súčasť rozvoja ľudského potenciálu</b>	290
Petr SELINGER, Andrej VELAS, Katarína KAMPOVÁ <b>Etika a rozhodovanie v činnosti bezpečnostného manažéra</b>	296
Andrzej SOŁOMA <b>Building Trust in the Process of Human Resource Management</b>	302
Monika ZAJKOWSKA, Michał IGIELSKI <b>The Challenges for the Project Manager in the Company Twenty-First Century</b>	310
Mariusz ZIELIŃSKI, Tomasz Leszek NAWROCKI <b>The Effect of Staff Training on Organization’s Human Capital</b>	322





# MANAGEMENT OF PUBLIC INFORMATION QUALITY VERSUS DECISION-MAKING PROCESS IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

BARBARA BATKO

## Abstract

Public information, the recipients of which are both individuals and the organisations, is a basis for building knowledge on the social-economic reality and enables the uncertainty and risk involved in the taking of market decisions to be reduced to minimum, also in the reference to personnel management. The quality of information published by public sector organisations can influence the quality of life of individuals and communities. Information activity is among others manifested by ensuring effective communication between the state's authorities and the citizen. One of the state's missions is to provide its citizens with reliable information. In the article an attempt has been undertaken to show a correlation between public information quality management and the security of individuals' and organisations' functioning in the market economy. An influence of the quality of public information on personnel management seems to be significant too. The author has raised the problem as she has been investigating the quality of information published on the Internet by government sector organisations in Poland for many years. By examining the quality of public information she evaluates its usefulness for the recipient.

**Key words:** public information, public sector, information quality, decision-making process, HRM.

## 1. Introduction

The public sector plays an ancillary role towards the society. The superior goal of a state is to satisfy current and future needs of its citizens by creating optimal conditions for the social and economic development. Optimal conditions ensured by the state involve not only the creation of institutional and legal conditions as well as creation and implementation of strategic plans for the social and economic development, but also informing the society of the state's activities. Information activity is among others reflected in effective communication between the state authorities and the citizen.

One of the state's missions is to provide citizens with reliable information. Therefore, the area of contemporary public organisation management includes the management of information and the provision of information services for the society. A modern managed public organisation should be engaged in the provision of high quality services for citizens. Information quality management should be a matter of paramount importance for a public sector organisation. The quality of public information is a result of human resources and information processes management as well as the application of the adopted procedures or their absence. Reliable public information is a result of efficient management of human resources in an organisation. Public information, whose recipients are both individuals and organisations, is a basis for building knowledge about the social and economic reality.

The author for many years has been investigating the quality of the content of public information provided on the Internet by the government sector in Poland. It is advisable to apply a few research methods. The case study method is applied for government sector organisations selected purposively according to the procedure established in a research concept. It has been assumed that it is necessary to repeat investigations, which presumably does not violate the borders of generalisation significance in the process of drawing conclusions (Nowak, 1965, p. 23). Studies are also conducted using the method of organisation's operational documentation analysis – the subject of research are the resources of government sector organisation's websites. Documentation analysis allows evaluating the



content from the angle of information tasks carried out by these organisations. The research is extensive, detailed and significant as it determines a real picture of phenomena and facts. It involves collecting documents within a specified time (in this case website tabs and their attachments, sub-links etc.), initial selecting, establishing and checking their credibility as well as analysing the results, the attachment of which would exceed the scope of this text. The method allows establishing the objectives and tasks of an examined organisation, the quality of activities and achieved effects, as well as the method, form, expenditure and measures (Apanowicz, 2003, pp. 81-83, 86-87; Sudoł, 2007, p. 71.). A complementary research method is the expert method, recommended by World Wide Web Consortium. In this article the author has limited herself to highlighting the quality of the content of information from the angle of the recipient. The expert method proposes the use of creating procedures in the process of assessment, so it does not guarantee finding an optimal solution to the problem. However, it is helpful in substantive evaluation of the quality of the provided information. Research into the quality of public information allows assessing its practical usefulness for the information recipient.

The article is based on a thesis that the quality of the content of information published by public sector organisations influences the decision-making process of individuals' and organisations' functioning in the market economy. The lesser the risk and uncertainty involved in an activity, the greater the sense of security and security itself, as the latter is related to the accuracy of taken decisions, whereas the quality of a decision-making process is to a large extent related to the amount and quality of information obtained from the environment.

## **2. Risk, uncertainty and information in the decision-making process**

In the changing, globalised reality there are different possible scenarios of situation development. If they have some experience, individuals are able to predict the development of events. Uncertainty occurs when such experience is missing. Risk is an ambiguous and complex notion, so literature quotes its many definitions. Some economists identify the two notions, e.g. risk is defined as uncertainty related to future events and results of a decision (Sinkey Jr., 1992, p. 391).

Many researchers treat the categories of risk and uncertainty as not equivalent. Forced to limit herself to an absolute minimum, the author will only briefly characterise both notions. Acting in the conditions of risk is related to the taking of decisions regarding the events that may occur with a specified probability; in other words, it is measurable uncertainty, whereas un-measurable uncertainty is considered to be uncertainty in the strict sense (Knight, 2005, p. 233). According to this differentiation, uncertainty occurs when the likelihood of the final result connected with undertaken steps is not known, whereas in the event the possible effects of undertaken activity can be determined with a certain probability, we deal with risk.

In practice, however, the difference between risk and uncertainty is not big. Despite the fact that the two notions are not identical, both uncertainty and risk are related to the amount of possessed information. Certainty can be referred to full information, which allows the occurrence of a certain event, while uncertainty takes place in the absence of information and means inability to determine the consequences of one's choice. Risk takes place in the situation when we have incomplete information, which is the most frequent case. Individuals and organisations functioning in our times are exposed to a shortage of information (scarcity is as dangerous in its effects as excess) and, in consequence, many kinds of risk. The effectiveness of activity on the market, a possibility of survival and development to a large extent depend on the ability to take decisions – reactions to changes in the environment by using the emerging chances and preventing the threats.



The amount and quality of information is one of determinants influencing the rationality of decisions. We can talk about limited rationality, as the decision-making process depends on many factors, among others on (Simon, 1957, pp. 253-283):

- Imperfections and limitations of information.
- Complexity of problems.
- Human capabilities of processing information.
- Time of the decision-making process.

We distinguish uncertainty related to information on the basis of which decisions are taken and uncertainty of decision effects – it is these areas where uncertainty should be reduced (Penc, 1997, pp. 162-164).

Despite the lack of certainty (guarantee) regarding the sightlessness of a decision, the risk of its taking can be reduced by having access to reliable information. Both individual and collective decisions are the precondition for effective activity. Collective decisions include decisions related to human resources. Human resources decisions are understood not only as a process of employing and dismissing, outsourcing, transferring the employees to other positions, changing the scope of duties, but also as interpersonal relations. Public information is a basic „batch“ for human resources processes. Legal bases enable creating human resources procedures. More efficient decision-making processes result in an increased efficiency of the HR process, which translates into better results of a human resources department. A decision-maker, i.e. a person looking for information – is in this context the recipient of public information.

What kind of information does the individual look for in a decision-making process then? We can talk about reliable information, in the amount necessary to take a decision burdened with minimal risk. Reliable information should be understood as useful information, i.e. the one that satisfies its recipient's needs. It is independent of his information competence (more widely in: Batko, 2012, pp. 20-31). The content of a message is influenced by the quality of information, whereas information quality determines the usefulness of information. Clear information creates conditions for stable activity of not only the sender – a public organisation itself, but also the recipient. Information supports the taking of decisions not only in short-term activities, but also allows participation in a market game over a longer period of time.

The issues which are becoming increasingly important in the management of human resources include the speed of documents circulation as well as reliability and strict confidentiality of information. Documents managed by a human resources department include CVs, agreements, transfers, recommendations, remunerations, business trips settlements, holiday requests etc. Due to the growing number of documents, the variety of available carriers and their sensitivity, compliance with current requirements is becoming increasingly difficult.

A significant challenge is to ensure compliance with current legal requirements. The labour law imposes numerous duties on the employer and employee, especially in the process of employing or dismissing. These include among others responsibilities towards the social insurance company and the tax office due to incomes generated by the employee and, in consequence, the duty to calculate and pay social and health insurance contributions etc. Failure to fulfil these duties may result in serious implications, both financial and legal. „Bad“ quality information may also create an opportunity for abuses.

It should be noted that information related to the above mentioned laws and responsibilities is equally important to employees who are benefiting from unpaid leaves, maternity or unpaid extended post-maternity leaves, to people who are not employed on the



basis of an employment contract or a fee-for-task agreement as well as to not working people who function beyond an organisation, e.g. pupils, students, the unemployed or job seekers. In this context the role of credible public information seems to be clear.

Reliable information reduces the risk involved in the functioning in a labile environment, reducing the consequences of error-burdened decisions which result from the influence of non-probabilistic factors. Unreliable information provides false knowledge. A wrong message can „travel” further, to another decision-maker. The circle of people having incorrect information is widening. In the information transmission process the errors overlap and the message can be modified, multiplied (Volkoff, 1999, p. 5). Having false knowledge, the information recipient takes wrong decisions, which in extreme cases may lead to law infringement. In this cause-and-effect chain, the unreliable information results in a threat to the subject’s existence. Therefore, information management is based on premeditation or whether these activities are accidental, the result remains the same – „bad” information leads to a threat, either a real or subjective one.

Among its many attributes, information has an informative value – it satisfies the need to obtain information and build knowledge allowing the rationalization of behaviours. Such is also the role of public sector information, especially the one published on the Internet, due to its wide accessibility in real time at a relatively low cost. Information resources can be very useful if they are high quality, while they remain useless or dangerous if they are not reliable. The reliability of the obtained information determines the accuracy of a decision.

### **3. Information management in public administration**

Owing to new technologies of information transmission, including the Internet, the technological development has increased and rapidly accelerated the possibilities of access to information and its exchange. For public administration it has created new possibilities of communicating both with the citizen and within the organisation itself. Administration is supported by new IT technologies and at the same time remains one of the biggest IT users, as it is a creator of a large amount of information; information is a basic resource, and its processing and distribution is involved in the majority of activities. Major modern IT technologies include: database drivers, management information systems (MIS) which support planning, management of organisational resources, management and control of an organisation’s activity; decision support systems (DSS), among others interactive systems for managerial staff support; expert systems (ES), aimed at supporting a decision-maker in the decision-making process (Pawłowska, 1999, pp. 162-166). Currently, administration makes use of integrated IT systems, the aim of which is to streamline the flow of information, enable carrying out better analyses of data and introduce a more effective control over processes in a company, thanks to their monitoring. IT technologies can support work processes, shorten the time of decision making; may contribute to co-operation between administrative units as well as between administration and the environment. They may improve the effectiveness and quality of the performance of work, mainly services for citizens. ICT (information and communication technology) supports the state-state and state-citizen communication processes.

In the information era society, owing to IT technologies, the citizen’s constitutionally guaranteed right to information can be ensured by the state on an unprecedented scale. IT technologies, especially the Internet, enable the state to fulfil its goals in a more efficient way. By making the information about its activity public, the administration can improve the quality of services as well as contribute to an enhanced transparency of its activities, which increases social trust and acceptance for the official authority. It is a modern tool that enables introducing organisational changes and acquiring new skills. This is how e-government is



understood. Providing the authority with a modern tool is the goal of public administration informatisation, which is supposed to help build and develop an information society in Poland. It is generally believed that the basic barrier to the development of modern society, economy etc. is a severe lack of innovative ICT infrastructure and free access to a broad-band Internet network, which results in digital exclusion. Another barrier is poor preparation of staffs for the use of digital technologies, without which social and economic progress is impossible in our times. Documents emphasise the need of informatisation, i.e. equipping the society with tools for building modern communication and exchanging services between the citizen and the state. According to these assumptions, people who make use of informatisation benefits create a basis for the information society. This is a necessary, but not sufficient condition. The assumptions do not highlight the very information in its infologic aspect, namely information as the content of a message. There are no declarations and activities aimed at improving the quality of the content of information published by public sector institutions. Public institutions declare activities in order to convince the society of their faultless functioning – institutional responsibility. A crucial role is played here by precise information about public sector institutions, whereas the way it is done, whether by means of paper or electronic documents, is of minor significance. What seems to be important is what these institutions communicate while how they do it remains a secondary matter. E-services are a tool which facilitates communication. They must become high quality services through their *meritum*.

Quality of services can be defined as „the ability to satisfy customers’ requirements owing to the service attributes,” (Altkorn, Kramer, 1998, p. 100). In this dissertation it is the client – an individual or organisation – who is the „reviewer” of the quality of services provided by public sector organisations. The degree of satisfying a particular need of the client is a measure of quality. Activities undertaken by public administration organisation should be recognized as credible. Credibility can be understood as reliability, impartiality and honesty as well as competences resulting from knowledge and experience. Credibility of each organisation is based on credibility of people working for it as well as their activity, which translates into the organisation’s functioning. Credibility resulting from clear social and ethical rules leads to reliable, honest treatment of the citizen and builds social trust. A significant role in the transmission of information on the state’s activities can and should be played by the Internet. The Internet can play this role as it is becoming an increasingly useful medium, accessible to general public, and it should play it because such is the state’s policy. An aware, planned and methodological information policy is treated as a function of organisation management. The author of the article frequently uses the information presented on the Internet by public administration organisations and examines the quality of its content. The quality of Internet information can be evaluated, similarly to information transmitted in a traditional form, by examining both its content and form.

#### **4. Public information quality**

Information of the public sector – documents, databases and other information provided by its bodies are crucial for the functioning of individuals and organisations in the social-economic life. The degree of practical usefulness of information is influenced by a number of features. A special attribute contributing to an enhanced value of information is its quality. There are numerous definitions and literature descriptions, but this study has been limited to the infologic interpretation of the notion of information. The infologic aspect focuses on information as the content of an announcement (message). Such an approach enables examination of selected attributes of information - the ones which are important to the user in the process of collecting and processing of contents into a particular knowledge (Stefanowicz, 2004, p. 11). Among several dozen attributes characterising the quality of information content



which are quoted in literature, a few seem to be decisive. They include among others (Miller, n.d.; Stefanowicz, 2004, pp. 101-107):

- a) Information update, understood as sufficient compliance (accuracy) of information with the real state of an object. A decreased level of this attribute is caused by time.
- b) Accuracy of information, reflecting a degree of information conformity to the actual state of a described object.
- c) Reliability of information, which in the infologic interpretation depends on such factors as the manner of collecting information, correct definition of the applied notions, definition, classification as well as many other factors important in the process of information collection and processing. It describes reasons why information is less or more precise.
- d) Completeness of information – theoretically this requirement imposes a necessity to provide all the information describing an object. In practice this condition is impossible to fulfil in view of the fact that information is inexhaustible in time and space. Closer to fulfilment is the postulate of sufficiency, i.e. such amount of information which will provide a basis for taking a rational decision (sufficiency is determined by an appropriate selected subset of reality and attributes which describe it as well as a period of time).
- e) Explicitness of information depends on using an appropriately explicit language and precisely defined notions.
- f) Comprehensibility of information, a feature which allows receiving the information without any special, additional effort related to the semantic interpretation of the message content.
- g) Information relevance, i.e. pertinence or a degree of approaching a problem that the user deals with.

Quality information meets certain accepted criteria, such as „accuracy”, „timeliness”, „appropriateness” and „comprehensibility”. The essence of information quality is related to the way the information is perceived and used by its client. Although absolute attributes are important, the quality of information is determined by the way it is perceived now and in the future. Identification of quality information takes place in two stages: the first one – deciding which attributes are important, and the second – determining how these attributes influence the client (Guidelines..., 2002). Quality criteria for information published in both the electronic and traditional form are identical. Hence, the requirements imposed on information published on public sector websites should reflect the needs of users – information recipients. The quality of Internet bulletins can be evaluated from the point of view of their navigation, aesthetics or the amount of contents or services that are made available. The quality of Internet information is evaluated like in the case of information transmitted in the traditional form – it includes content and form. Assessment of information on a website concerns (see also: Batko, 2011, pp. 47-66):

- Thematic, chronological and formal scope.
- The content, which comprises completeness, linguistic and editorial correctness, objectivity of contents and document originality, updating.
- Form of information, which is assessed on the basis of general aesthetic impression, the appropriateness of selected graphics, workmanship quality, easiness of verification and search for particular data etc.
- Technique applied when creating a website, which comprises website organisation, effectiveness, insertion of a search engine, interactivity, speed of loading, application of standard solutions.



- Payment for using selected or all the information placed on a website.
- The usefulness and user-friendliness of a website, i.e. checking if the website is equipped with support, tools and programmes for interactive communication with the user or if there are other language versions of the page, etc.

The quality of information is monitored by a system which enables public opinion polls and, if necessary, makes it possible to obtain correction of information distributed by public sector institutions which does not comply with information quality directives. Since 1994, the establishing of website creation standards has been formally dealt with by W3C (World Wide Web Consortium). Although they have no force of law, the recommendations published by W3C have de facto become a binding standard, shaping the majority of principles for creating modern website interfaces. The process was started by W3C with World Accessibility Initiative (WAI). Owing to this initiative, a number of directives have been developed, including recommendations regarding the Web Content Accessibility. They regulate the rules of interface accessibility, first of all for disabled and elderly people, but also for various devices and search engines. This initiative encourages administrative bodies of many countries to improve the accessibility of their websites as well as to look for new and better ways of providing the contents and Internet services as new technologies develop and new versions of directives are established. This also entails the increasing of awareness of the role played by e-services, dissemination, education, and in particular staff training within the scope of website accessibility.

This article has been limited to highlighting the importance of information content quality from the angle of the recipient's needs. It is practical usefulness of presented information. One of the applied methods of website evaluation is the so-called quality-heuristic method, also known as the expert method. The method proposes the use of creative procedures in the process of evaluation therefore it does not guarantee finding an optimal solution to the problem. In the case of information content, it will be a substantive evaluation of the quality of provided information. The difficulty involved in quality information assessment is that it cannot be measured in a fully objective way, as the value of information depends on the user's individual features. Hence there exists a correlation between the quality of information and the knowledge of a person who receives a given item of information (Tadeusiewicz, 2002, p. 17).

Quoting the examples of measurements of the quality of the content of information published on public sector organisations' websites would exceed the scope of this article. The results of research have been published by the author in previous years in separate articles, where they are illustrated with numerous examples. Investigations prove that information often lacks basic quality attributes; it does not meet the requirements of usefulness. Facilities for disabled recipients are frequently missing. The most visible feature of this information is its outdateness. It happens that some information is ten years old. The lack of websites updates completely disqualifies their value – some „updated” information concerning legal regulations go back to the time before Poland accessed EU structures. A lot of information is imprecise, incomplete, incoherent, irrelevant or incredible and does not reflect the reality,

Information presented on different websites of the same institution's portal is contradictory – this often happens to the main, official portals of an organisation and its BIP (Public Information Bulletin) portal. Information is frequently redundant. Lacking the date of insertion, doubled but not updated information has different contents in the same period of time. Many times the recipient deals with badly presented or outdated regulations. The provided information contains imprecise substantive provisions, which leaves a lot to be desired also in terms of the language – there are a considerable number of serious errors. A lot of portals are excessively elaborate, which increases information smog – in this case the



quantity completely ruins the quality. There are many links to the same information, which is frequently placed on the already inactive websites. Another problem is „disappearing” websites, which frequently lack any information about „suspension”. Sometimes information is placed only on the homepage, to which search engines refer the user. Links to the already liquidated websites still exist, without any information on their liquidation, transfer etc. There are also no possibilities to be directed to the portal of a newly-established institution.

## 5. Conclusions

As public sector organisations carry out specific tasks which are the state’s responsibilities, they play an ancillary role towards the society. The mission of a state is to ensure stable conditions of development by satisfying the citizens’ current and future needs. A contemporary public sector organisation should be engaged in the provision of high-quality services for its citizens, which is the reason why it has been established. One of the services is creation and distribution of information. Public information is used to build knowledge about the social and economic reality. The quality of the content of information published by public sector organisations may influence the level of citizens’ lives.

Clear information creates conditions for the individual’s stable activity. By minimising the risk and uncertainty, it favours the rationalization of decisions. It also helps to build credibility and trust in public institutions, including the public order and, finally, it enhances the individual’s safety. It creates a belief that in case of threat the system will be effective – it will work. So much for reliable information. Unreliable information, whether it is published deliberately or by chance, misleads the recipient. It equips him with wrong knowledge, which results in the taking of wrong decisions and, in consequence, may lead to law infringement and material losses. Decisions concern both individuals and organisations, and the rationality of decisions is desired in the professional and extraprofessional life. For organisations, the effectiveness of human resources management is based on reliable information and efficient management. In this cause-and-effect chain unreliable information creates a threat to the subject’s existence. Therefore, it does not matter whether information management is based on premeditation or whether these are accidental measures, as the result is always the same – it leads to a real or subjective threat.

The research into the quality of information presented on public sector institutions’ portals, which has been presented in this article merely in a form of conclusions, indicates that this information does not correspond to recipients’ needs. Some published contents have all the hallmarks of disinformation and prove the lack of responsibility towards the citizen. The quality of information is bad, which renders it useless or even poses a threat to the security of subjects which make use of such information.

Application of the standards of Internet information quality created by W3C is not obligatory for Polish public sector organisations. These standards should definitely become a canon as they guarantee high quality of e-services. The quality of services in public sector organisations, including public administration institutions, depends increasingly on the environment and it is the environment they should be geared to.

### References:

- [1] ALTKORN, J. – KRAMER, T. (ed.) (1998). *Leksykon marketingu*. Warszawa: PWE, p. 100. ISBN 83-208-1087-6.
- [2] APANOWICZ, J. (2003). *Metodologia nauk*. Toruń: TNOiK. pp. 81-83, 86-87. ISBN 83-7285-131-X.
- [3] BATKO, B. (2011). Zarządzanie jakością informacji w administracji publicznej w aspekcie rozwoju zachowań przedsiębiorczych. Chodyński, A. (ed.): *Przedsiębiorcze aspekty rozwoju*





- organizacji i biznesu*. Kraków: Krakowska Akademia im. A. F. Modrzewskiego. pp. 47-66. ISBN 978-83-7571-145-5.
- [4] BATKO, B. (2012). Information Competency of Employees in Public Administration Organisations. *Human Potential Management in a Company. Zborník vedeckých prác*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela. pp. 20-31. ISBN 978-80-557-0361-9.
- [5] *Guidelines for Ensuring and Maximizing the Quality, Objectivity, Utility, and Integrity of Information Disseminated by Federal Agencies*. Part IX. Office of Management and Budget. Republication, Office of Management and Budget, Executive Office of the President. Federal Register / Vol. 67, No. 36 / Friday, February 22, 2002 / Notices [online]. [11.07.2008]. Available on: <http://www.whitehouse.gov/omb/fedreg/reproducible2.pdf>.
- [6] KNIGHT, E.H. (2005). *Risk, Uncertainty and Profit* – Based on Dissertation Essay Printed in Boston. 1921. MA: Hart, Schaffner & Marx; Houghton Mifflin Co. Library of Economics and Liberty [online]. [15-03-2013]. Available on: <http://www.econlib.org/library/Knight/knRUP6.html#Pt.III,Ch.VIII>.
- [7] MILLER, H. (n.d.) (2008). *The Multiple Dimensions of Information Quality. Information System Management*. Allentown, Pennsylvania: Muhlenberg College's Department of Accounting, Business, and Economics [online]. [05-02-2008]. Available on: <http://www.muhlenberg.edu/depts/abe/business/miller/mdiquial.html>.
- [8] NOWAK, S.(1965). *Studia z metodologii nauk społecznych*. Warszawa: PWN. p. 23. ISBN: n.n.
- [9] PAWŁOWSKA, A. (1999). *Administracja Publiczna, zagadnienia wstępne*. Lublin: Norbertinum. pp. 162-166. ISBN 83-7222-012-3.
- [10] PENC, J. (1997). *Decyzje w zarządzaniu*. Kraków: Profesjonalna Szkoła Biznesu. pp. 162-164. ISBN: 83-85441-47-6
- [11] SIMON, H. A. (1957). A Behavioral Model of Rational Choice. Simon, H.A. (ed.): *Models of Man*. New York: John Wiley. pp. 253-283. ISBN 978-08-2408-217-8.
- [12] SINKEY, J. F. Jr. (1992). *Commercial Bank Financial Management in the Financial Services Industry*. New York: Macmillan Publishing Company. 391 p. ISBN 0-02-410595-3.
- [13] STEFANOWICZ, B. (2004). *Informacja*. Warszawa: SGH. p.11, 100-107. ISBN 83-7378-094-7.
- [14] SUDOŁ, S. (2007). *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, Toruń: TNOiK. p. 71. ISBN 978-83-7285-345-5.
- [15] TADEUSIEWICZ, R. (2002). *Spoleczność Internetu*. Warszawa: Akademicka Oficyna Wydawnicza Exit. p. 17. ISBN 83-87674-33-8.
- [16] VOLKOFF, V. (1999). *Psychosocjotechnika. Dezinformacja. Oręż wojny*. Komorów: Antyk – Marcin Dybowski. p. 5. ISBN 83-87809-14-4.

**Address of author:**

Barbara BATKO, PhD.  
Organisational Behaviour Department  
Management School  
University of Silesia  
75 Pułku Piechoty 1  
41-500 Chorzów  
Poland  
e-mail: [barbara.batko@us.edu.pl](mailto:barbara.batko@us.edu.pl)

*Positively reviewed by first reviewer: 22 April, 2013*  
*Positively reviewed by second reviewer: 23 April, 2013*



## THE SITUATIONAL APPROACH FOR THE RAILWAY MANAGEMENT AT DISPATCHING WORKPLACE LEVEL

NATALJA A. BESPALOVA – NATALJA Y. KARGINA – PETER V. KURENKOV

### Abstract

Using of the situational centers as systems of support and accepting of management decisions in modern Russia acquires mass character. In article considers the prompt adaptation of situational approach as at the dispatching workplace as in whole system of an operational administration by transportations into changing conditions. The outfit operational work by intellectual systems is necessary to pass from information to managing information-analytical systems of support the reasoned decisions. It is allowed estimating objectively quality of functioning of each division and even the concrete contractor. Then at a deviation from a reference condition for correction of a situation by economic-mathematical means with use of expert systems, knowledge bases and artificial intelligence are accepted economically. The transition to situation management base in a complex of the information-analytical systems for decision concrete production tasks of the railway industry in the conditions of dynamical change and growing complexity of analyzed processes. Realization of the situational approach in management is possible already in immediate prospects as on Russian railroad all necessary databases for their use as a basis of situational models are generated.

**Key words:** the current situation, principles of situation analysis, automated workplaces by situation modelling program, situation management, information-analytical systems of support the reasoned decisions, economic estimation of carried out technological operations, intellectual transport system.

### 1. Introduction

The analysis of the reasons of failures in train and shunting work on Russian railways shows about 80% occurs for the subjective reasons. It was possible because of erroneous actions of the workers connected with movement of trains. And the most part of cases of failure is supposed by people at work in the conditions of refusals of means and in non-standard, extreme and emergencies. Operation personnel work, first of all at stations, in these situations is considerably complicated in comparison with work in usual conditions.

At refusals of communication and signal devices when actions of the worker partially or completely are not supervised by means, for safety of movement from it are required accurate, correct, strictly regulated by Rules of technical operation and action instructions. Deficit of time and the information, fear of errors in not ordinary conditions raises level of psychological pressure that, in turn, also raises probability of wrong actions of the operator.

There is a necessity of accepting of measures which allow raise readiness of the personnel to work in non-standard and emergencies, at various malfunctions of devices at stations and stages.

However, properties of human memory are not perfect and well acquired, but the long not used information almost completely is forgotten in due course and badly remembered in stressful situations.

During the period after crisis it is impossible to improve financial and economic activity of a railway out of the economic monitoring based on principles of situation analysis. Each of the divisions providing transportation process is characterized by the specific features. The unique single situations during each concrete moment in aggregate represent a picture functioning of railways.

The universal conference calls, having the purpose liquidation of bottlenecks, preliminary prevention of negative processes, forecasting and the permission of „supernumerary“ situations, a resemblance to the situational-analytical centers. However,



direct presence of heads deprives of their possibility to carry out the basic administrative functions. Thus boards for visualization of an actual state and a course of productions online though this tool could raise efficiency of meetings are seldom used (Kurenkov, Ovsyannikov, 2004; Mohonko, Kurenkov, Isakov, Efremov, 2004; Mohonko, Isakov, Kurenkov, 2004; Kalinina, Nehaev, Egerman, 2011).

In these cases the operative workers ask for help to the special help systems established on automated workplaces. Decrease of working costs it is possible to expect in this case due to:

- falling of level of an inaccuracy of actions of the operatively-dispatching personnel of railroad communications in non-standard, extreme, emergency and stressful situations;
- decrease of losses of railroad because of failures in work, accidents and wrecks;
- increase of a qualification level and professional skills of the dispatching personnel.

Total increase of traffic safety on railway districts and stations we should to expect also from reducing of time for information search by the operative personnel, decision making and realization of sequence of the actions warranting safety of movement in non-standard, extreme, emergency and emergency situations, decrease in psychological stresses consequences for the health of workers.

There are many scientists were engaged in theoretical researches of situations and methods of situational management. So, Pospelov (1986) forms concepts about *a current situation as sets of all data on structure of management object and its functioning at present time*. Klykov (1974) understanding the situation differs from one-stage events by availability of spatial and time „cause and effect” relationships. A prominent aspect in determination is subjective (depending on the concrete person) essence of the analysis of set of the non-uniform initial data which form a situation.

## 2. Analysis of the situation

Considering evolution of development of situation management methodology by academician Budagjanez (2010) determines an administrative situation as value judgment of concrete characteristics of the enterprise and environment (situational variables) and communications between them, taking place now, but depending on the occurred events both developing in time and space.

Situation management assumes application of methods system and situation analysis, the factorial and genetic analysis, diagnostics method, an expert-analytical method, methods of analogies, the morphological analysis and decomposition, methods of simulation modelling, the theory of games etc. But the maximum effect and quality of management are reached in that case when the system of methods in a complex is applied. That is allows to see object of management from different directions and to avoid miscalculations at construction of its model.

The situational model can be considered as the description of system by means of the situations. Therefore the place of use of the situation modelling program is admissible to consider all situational systems as systems of situational modelling, and, it is possible to consider as the situational centre.

Filippovich (2005) has fix following determination – the system of situational modelling is understood as a complex program and hardware which allow to store, display, imitate or analyze the information by the situational model.

Monitoring and management of dynamic objects and difficult processes on a large scale, for example, management in transport knots becomes key tasks for situational systems of



information display. A functional basis of these systems is construction of the situations image which help concrete managing decisions are made.

Realization of situation management system lies, as a rule, in a plane of functioning of the situational centers (Ignateva, Maksimtsov, 2000). Wide distribution of the situational centers has begun in 70th years of the last century when the situational centre for government, thanks to the theory and practice Anthony Stafford Bir has been created.

Today situational center is the difficult hi-tech organizational-technical system promoting accepting of management decisions, based on the operational information about a current situation, look-ahead scenarios of alternatives of its development and an estimation of possible consequences. A target task of the situational centers is creation of models of subject domain for decision support provision. Special requirements to used models, methods and means of work with them are formulated for it. The technological kernel of the centre should provide system integration of information resources and tool means of accounting, the analysis and visualization into a uniform hardware-software complex for information representation in a required kind (The situational centers ...; Masalovich, 2003).

For any situational centre availability of 4 basic levels is needed: scientifically-mathematical, engineering, program and technical (Filippovich, 2005):

Levels include following obligatory components:

- a) measuring is include a complex of hardware-software means for reception of the information on a condition of the problem area, presented by aerials, communication channels, video- and the audio-transmitters, providing adequacy of information model situational centre to some chosen real fragment;
- b) information (situational or imitating) model of searching area;
- c) the area of information support as set of programs and the information flows providing functioning of information model and visualization situational centre where systems situational, simulation modelling and forecasting, expert and geoinformation systems (Kurenkov, Ovsyannikov, 2004; Mohonko, Isakov, Kurenkov, 2004; Filippovich, 2005) are includes;
- d) the area of hardware support containing technical computing means for provision of functioning support information area;
- e) the area of visualization presented by collective and individual screens providing the information and command interface between the operator and hardware and software areas;
- f) an operative personnel – collective of the specialists purposing the decision of regular tasks by situation information model.

Using of the situational centers as systems of support and accepting of management decisions in modern Russia, as well as abroad, acquires mass character. Any large company, forming analysis department to provide of an operative management to equip with advanced information and telecommunication resources, can call it as the situational centre.

The transition to situation management base in a complex of the information-analytical systems for decision concrete production tasks of the railway industry in the conditions of dynamical change and growing complexity of analyzed processes.

Therefore the question on creation of corresponding structural divisions – the road centers of situation management on networks which are assigned the decision actual tasks should dare for it establishing.



At creation road situational center it is offered to use the following conceptual positions described by the professor of Kurenkov (2004):

1. The Principle of separate of strategy of crisis overcoming situations and strategy of direct management railroad.
2. The Principle of hierarchy of situation covering all levels of road: road management as a whole and levels of departments and ordinary enterprises.
3. The Principle of economic validity of accepted decisions.
4. The Principle of feedback which includes monitoring of realization of railway management.
5. The Principle of automation of document circulation and process of an economic estimation of management decisions based on modern network computer technologies.

The tasks of creation situational center should meet the requirements of modern management in the maximum degree. This enhancement of railroad management for achievement of required operational and economic indicators that will promote increase of efficiency and stability of functioning of industry in the transport market.

The purpose of creation such center is more flexible reaction to transport market dynamics, monitoring transportation and other technological processes, analyses of a condition of a transport infrastructure, accepting of economically reasonable management decisions in operative conditions, the timely prevention of negative production situations and increase of stability of a financial condition. In road center in case of detection of potentially dangerous factors prevention procedures could be invited directly at level of the contractor - on a workplace of the dispatcher.

To understand a principle of situation management by railroad, we will present its structure as set of the economy co-operating among them. Each economy is characterized by indicators of the activity – general and specific (volume and qualitative), receiving online by means of already functioning automated system of scheduling and controlling.

Thus certain condition is accepted for reference taking into account all necessary indicators, allowing objectively estimate quality of functioning of each division, and even the concrete contractor. Then at a deviation from a reference condition reasoned decisions for correction of a situation by economic-mathematical means with use of expert systems, knowledge bases and artificial intelligence are accepted economically.

One of the major properties of railroad is concluded in force of connectivity of its elements at certain technology and legal base of their interaction. Professor Kurenkov (2004) designates it space of structure of railroad economy and their elements as the structure which determining influence on its functioning.

With change (disappearance or easing) connectivity between separate elements occurs stop works or change of its functional properties. And it should be traced, warned and be corrected by situational system.

At realization of dispatching workplaces by managing system with such functions feedback between accepted by the decision and influence on the contractor on the end result will be provided. If functions of training of the dispatching personnel add to the system, it considerably will raise qualification of those who is capable to perform a dispatching management and will eliminate the personnel which basically cannot do it.

Improvement of professional skill will be taken out of institute, and begins to be implemented in to work on a concrete workplace and by the concrete contractor. Thus, the better and ergonomic working conditions motivating the personnel for achievement both the



personal purposes and the general production purposes are created. A creation of additional value begins directly on a workplace, forming finally effective business on railroads network.

The automated workplace on non-stop information principles of the will allow to take away a supporting role to inquiries and reports. The network schedule of the established tasks for users within the limits of its functional obligations, with the control, the analysis and an estimation of the work produced by it should become the basic interface in such automated workplaces.

Development of essentially new automated workplaces will demand considerable technological study, first of all, in the description of business processes in transportation management. It should consider to the level of interaction of heads and contractors, accurate determination of functional obligations of each head and the dispatcher. Also it is necessary to exclude parallelism in their work and duplication of functions, accurately having differentiated responsibility and having generated tasks for each head and the dispatcher in the convenient form for them.

Besides these functions in management system has to include the standard-help information on movement safety. Also it is necessary to provide an automated workplace with the functions fixing actions of the dispatching personnel at infringement of requirements of Rules of technical operation, the Instruction on the alarm system, the Instruction on movement of trains (the electronic auditor). After that it is not supposing the given such unpleasant fact (as example, managing system Controlguard Iltis (Antweiler, 2007) widely applied on railroad communications of Switzerland).

Real development of such system – is enough the labour-intensive process demanding considerable time, manpower and main thing – knowledge of technology of transportation process. It makers have to know how to formalize description of technological courses of carriage in terms of systems of modelling and use their economic knowledge to pledge in system of possibility of an economic estimation of carried out technological operations by each participant of transportation process.

### **3. Conclusions**

At the finish of optimization of administrative actions of the dispatching personnel it will be possible to reach:

- economy of manual skills of the analytical workers occupied with preparation, registration, transfer, handling and issue of the information,
- reducing of number of workers, the information works with accomplishment in process of introduction of new information support.

It becomes preconditions for increase of organization culture in the enterprise, and in long-term prospect will have favourable influence on forming of positive image of railway industry as one of the largest employers in the country.

A special urgency is acquired by application of intellectual situational systems of automated management by movement as the information area for their functioning in Russian railways is almost created.

Application of situational systems for dispatching transport movement control centre will provide operative data exchange about mobile objects, complete control of the traffic, weather conditions, conditions of sensor controls and tracking devices online. It considerably will facilitate accepting by dispatchers of critical decisions (in comparison with usual subjective scheduling) that also confirm the dispatcher, working with similar intellectual systems in the transport environment of the USA and Europe.



It was there for the first time such intellectual management systems movement ITS started, since recent time on a substantial scale implemented on world railroad (Voronin, 2009).

Fast development of digital channels and communication facilities, technologies of transfer and information storage gives almost unlimited possibilities for introduction of intellectual systems with positioning of transport units. Considering last world achievements in area communication technologies, today's special attention to development of global satellite system of navigation „GLONASS” in Russia is quite explainable (Duhin, Zheleznov, Matveev, Manojlo, 2008; Gapanovich, 2008; Rozenberg, 2011; Mironov, 2008).

Practical combination acting on the Russian railroad communications operating system with application of elements of European management system ERTMS can open new prospects for the effective organization of situation management by transportation process and give possibilities for the subsequent introduction of the newest means and technologies on transport.

However, difficulties of protection of a broadcast of managing commands from external hindrances, distortions, influence of solar activity demand application of the more reliable radio channels, for example, to a network on the basis of standard GSM-R, specially developed for railroad communications. Its application is justified by possibility of duplication of the broadcast in emergencies by acting public GSM network. Introduction of this network on the European railroad communications for today has agreed to a number of problems on protection and accuracy of transferred and accepted commands.

It is necessary to understand that the decision of administrative tasks should not depend on technical characteristics of the environment of transfer. To achieve successful result it is possible not only by coding and restoration lost at information transfer, but also at the expense of exact forecasting of a situation on the basis of practical statistics.

Realization of the situational approach in management is possible already in immediate prospects as on Russian railroad all necessary databases for their use as a basis of situational models are generated.

According to Voronin (2009), *interaction described systems and initiatives in intellectual railway system are considered at development of its architecture. It is the first step on a way of creation of an active situational management system on railroad communications.* Intellectual railway systems should be constructed with regard on advantages of system and complete costs for its realization. Because only their integration with a country transportation network can provide considerable effect.

#### References:

- [1] ANTWEILER, B. (2007). Signal und Draht, (3), 19-24.
- [2] BUDAGJANEZ, N. A. (2010). Fundamentation Principles of Situational Management. Available on: [http://www.elitarium.ru/2010/09/17/principiy\\_situacionnogo\\_upravlenija.html](http://www.elitarium.ru/2010/09/17/principiy_situacionnogo_upravlenija.html).
- [3] DUHIN, S. V. – ZHELEZNOV, M.M. – MATVEEV, S. I. - MANOJLO, D.S. (2008). Uniform Geoinformation Field of Railroad Communications. The Railway Transport, (10), 28-31. ISSN 00444448.
- [4] FILIPPOVICH, A. J. (2005). The Situational Center and Its structure. Classification of Centers. Available on: [http://iu5.bmstu.ru/~philippovicha/Articles/Sit\\_Centres.htm](http://iu5.bmstu.ru/~philippovicha/Articles/Sit_Centres.htm).
- [5] GAPANOVICH, V. A. (2008). Satellite Technologies in Realization of Strategy – 2030. The Rail Transport, (10), 21-24.
- [6] IGNATEVA, A. V. – MAKSIMTSOV, M. M. (2000). Researching of Management Systems: Textbook for High Schools. M: Juniti-Dana. 157 p.



- [7] INNOVATIVE Technologies of Transportation Process. (2011). The Railway Transport, (8), 4-5. ISSN 0044-4448.
- [8] KALININA, N. A. – NEHAJEV, M. A. – EGERMAN, L. K. (2011). The Logistic Approach to Situation Management by Transportation Process. The Transport Bulletin, (3), 28-32.
- [9] KLYKOV, J. I. (1974). Situation Management of the Big Systems. M: Energy. 213 p.
- [10] KURENKOV, P. V. (2004). The Justification of Creation of the Situation Management Center of as a Part of Road Control Center Functioning on Logistic Principles. Actual Problems of Development of Transport Systems of the Russian Federation, Part 2, 156-162.
- [11] KURENKOV, P. V. – OVSYANNIKOV, I. A. (2004). Situational-logistical Railroad Management Center for Russian Railway. Logistics Today, (5).
- [12] MASALOVICH, A. (2003). Increase of Competitiveness of the Enterprises by Means of Operative-strategic Management. Available on:  
[http://www.marketing.spb.ru/conf/2002-12-ram/rozn\\_6.htm](http://www.marketing.spb.ru/conf/2002-12-ram/rozn_6.htm).
- [13] MIRONOV, A. J. (2008). To Transportation Process – Innovative Technologies. The Railway Transport, (5), 26-30. ISSN 0044-4448.
- [14] MOHONKO, V. P. – ISAKOV, V. S. – KURENKOV, P. V. (2004). A Problem of Creation of the Situational-analytical Management System on a Rail Transport. The Bulletin of the Transport Information,(9), 22-27.
- [15] MOHONKO, V. P. – KURENKOV, P. V. – ISAKOV, V. S. – EFREMOV, V. A. (2004). The Situational-logistical Management of Transportation Process. Actual Problems and Prospects of Development of a Rail Transport: Materials Regional Scientific Practical Conference Devoted to the 130 Anniversary of Kuibyshev Railway, Part 2, 89-98.
- [16] POSPELOV, D. A. (1986). Situation Management: The Theory and Practice. M: The Science. 288 p.
- [17] ROZENBERG, E. N. (2011). New Decisions for Transition to Intellectual Railway Systems/e.n. Economy of Railways, (11), 11-15.
- [18] The situational Centers and Their History. Available on: [http://ta.interrussoft.com/s\\_centre.html](http://ta.interrussoft.com/s_centre.html).
- [19] VORONIN, V. S. (2009). Situational Management Systems Movement. Available on:  
<http://scbist.com/zhurnal-avtomatika-svyaz-informatika/8635-situacionnye-sistemy-upravleniya-dvizheniem.html>.

**Addresses of authors:**

Natalja A. BESPALOVA  
SamGUPS in Samara  
Balashov, str. 167  
Strelkovaja divizija, 3-64  
412316 Saratov region  
Russia  
e-mail: [Bespalova\\_natalja@mail.ru](mailto:Bespalova_natalja@mail.ru)

Natalja Y. KARGINA  
SamGUPS in Samara  
Staraja Basmannaja str. 12, building 1  
Moscow  
Russia  
e-mail: [Natalja\\_Kargina@mail.ru](mailto:Natalja_Kargina@mail.ru)

Professor Dr. Petr V. KURENKOV  
Institute of Management and Information Technology (IoMIT)  
Moscow State University of Railway Engineering (MIIT)  
Abrazcova str. 9, building 9  
127994 Moscow  
Russia  
e-mail: [petrkurenkov@mail.ru](mailto:petrkurenkov@mail.ru)

*Positively reviewed by first reviewer: 17 April, 2013  
Positively reviewed by second reviewer: 18 April, 2013*





# HODNOTENIE VÝKONU VYSOKOŠKOLSKÝCH UČITEĽOV

MARTINA BLAŠKOVÁ – RUDOLF BLAŠKO

## Abstract

The paper presents views on the quality of university education and in essence it refers to the quality of the university teachers. It draws attention to the main topic of paper: appraisal of the overall job performance of the university teachers and managers, especially in an environment of the University of Žilina. In terms of primary research and its application, it generally presents a performance appraisal of university teachers, presents recommended methods and puts attention to other important moments of performance appraisal of the teachers. In addition to theoretical research, the paper also contains a characterization of the most relevant findings of practical research, carried out by the method of a sociological interview, realized concretely by technique of controlled interviews (conducted in the form of multiple workshops). Based on the acquired instigations and own ideas, the initial propositions of elements and links of currently proposed qualitative subsystem performance evaluation of the university teachers and managers of the University of Žilina are presented in the discussion-application part of the paper. The proposal under consideration of the appraisal system is based on the positive aspects of the appraisal system used previously by the university.

The paper was conducted within the project: Development of culture quality at the University of Žilina based on European standards of higher education, ITMS code 26110230060; Modern Education for the Knowledge Society/Project is funded by EU.

**Key words:** university teacher, performance appraisal, quality, criteria, workshop, subjects.

## 1. Úvod

Hodnotenie komplexného pracovného výkonu je mimoriadne cenným strategickým nástrojom a prostriedkom trvalého pripútavania zamestnancov a vedúcich zamestnancov k univerzite, s ktorou spojili svoju pracovnú kariéru. Napriek snahe vkladať do svojej práce všetok svoj potenciál a napriek pocitu maximálne možného odovzdania svojho nadania v prospech katedry, fakulty a univerzity, potrebujú pedagogickí i vedúci zamestnanci získať istotu, presvedčenie, že si počínajú správne. Potrebujú vedieť, ktoré z ich zručností sa im darí úspešne pretaviť do konkrétnych výstupov, ktoré z nich sa stretávajú s istými realizačnými problémami a ktorých uplatňovanie je vyslovene nevhodné, rozporné alebo kontroverzné v prostredí katedry alebo fakulty.

V uvedenom zmysle je potrebné v prostredí univerzít a všetkých fakúlt pripraviť a uskutočňovať dôkladne zvládnutý a objektívne syntetizovaný proces/system, na základe ktorého bude možné potvrdiť zamestnancom a vedúcim zamestnancom správnosť ich počínania, upozorniť ich na prípadné zaváhania a napomôcť im v stanovovaní cieľov a postupov ich ďalšieho napredovania do budúcnosti. Týmto procesom je práve hodnotenie kvality ich pracovného správania – *hodnotenie ich pracovného výkonu*.

Z obsahového hľadiska sa príspevok sústreďuje na prezentovanie názorov na kvalitu univerzitného vzdelávania vzťahnutú ku kvalite vysokoškolských učiteľov a hodnoteniu ich pracovného výkonu. Definuje hodnotenie výkonu učiteľov, uvádza odporúčané metódy a upozorňuje na ďalšie dôležité momenty hodnotenia. Okrem teoretického prieskumu príspevok uvádza aj charakteristiku a najzávažnejšie zistenia praktického prieskumu, uskutočneného formou sociologického opytovania riadenými rozhovormi (workshopmi). Na základe získaných podnetov uvádza prvotné prvky a väzby navrhovaného kvalitatívneho podsystemu hodnotenia výkonu vysokoškolských učiteľov a vedúcich zamestnancov Žilinskej univerzity v Žiline.



## 2. Kvalita univerzitného vzdelávania a vysokoškolskí učitelia

Ústredným pojmom v oblasti kvality vzdelávacej a výskumnej činnosti sú kompetencie pedagóga. Kompetencie sa chápu ako excelentné spôsobilosti. Pedagóg ich získava a rozvíja v priebehu celej svojej profesijnej dráhy, vrátane etapy prípravného i celoživotného vzdelávania. Na kompetenciách je založený profesijný štandard, ktorý by mal byť normou stanovujúcou kľúčové kompetencie pre vstup do profesie. Tento štandard bude napĺňať svoj význam, ak bude dôsledne prepojený s hodnotením učiteľov a bude zahrnutý do systému profesionalizácie pedagógov (Slavík et al., 2012, s. 74).

Sústavné bádanie v oblasti vysokoškolského vzdelávania zdôrazňuje, že *učitelia sú tiež študentmi*. Výučba zahŕňa nielen odovzdávanie vedomostí, ale zahŕňa tiež ich transformáciu a obohacovanie (rozvíjanie). To, čo je potrebné, je komplexnejší pohľad na to, čo to znamená byť vysokoškolským učiteľom, t. j. je potrebné si uvedomiť, že vedomosti sa získavajú prostredníctvom výskumu, prostredníctvom syntézy, na základe praktických skúseností a prostredníctvom výučby (Boyer, 1990, s. 24). Strategické zladenie výskumu učenia a vyučovania a výskumu špecifickej disciplíny si vyžaduje, aby oba smery výskumu boli plne podporované, a to ako vysokoškolskými učiteľmi, tak aj vedúcimi zamestnancami univerzity (Clark, Andrews, 2010, s. 8).

Kvalita vysokoškolských učiteľov bude závisieť od nových spôsobov výučby a podmienok učenia, od nových prístupov k hodnoteniu, od obnovy kurikula definovaného v pojmoch kompetencií a od vzdelávania vysokoškolských učiteľov pre získanie požadovaných pedagogických kvalít (Paul, 2003).

Na základe uvedených názorov môže byť *rola vysokoškolského učiteľa* definovaná ako sumárne a komplexné správanie učiteľa vo vzťahu k študentom, ostatným učiteľom, riadiacim zložkám fakulty i univerzity, odbornej i laickej verejnosti. To znamená, že môže byť definovaná ako celkové poslanie vzdelávať, rozvíjať, napomáhať, dynamizovať, skvalitňovať a pod. kvalifikačný aj osobnostný potenciál študentov a mladších kolegov.

Azda najpriamejším prijímateľom výkonu a všetkých kompetencií vysokoškolského učiteľa je *študent*, resp. skupina študentov. Pritom, motívy študentov študovať na univerzite a ich prístupy k učeniu, sa môžu rôzniť. Vysokoškolský učiteľ má akceptovať túto motívovú rôznorodosť a uspôbiť svoj odborný a pedagogický výkon tak, aby pritiahol a utvrdil záujem študentov o problematiku, ktorú vyučuje. V tomto smere by mal využívať vhodné metódy a formy vzdelávania. To znamená, že optimálny pedagogický kontakt, dobré pedagogické komunikovanie, dáva predpoklady napr. na rozvoj motivácie študentov, podporuje ich charakteristiku práce, ovplyvňuje výchovno-vzdelávací dôsledok práce učiteľa, zabezpečuje optimálnu emocionálnu atmosféru na vyučovaní a dáva priestor na širokú škálu seberealizácie špecifických vlastností učiteľa a študentov (Černotová, 2005, s. 4).

## 3. Definovanie hodnotenia výkonu VŠU

Prakticky každá organizácia má formálny systém hodnotenia výkonu svojich zamestnancov. Hodnotenie výkonu môže byť definované ako proces, pri ktorom nadriadení posúdia výkon podriadených, a to zvyčajne na ročnej alebo polročnej báze, s cieľom stanoviť potrebné zvýšenie výkonu, opatrenia alebo vzdelávanie (Grote, 2011). M. Scriven opisuje hodnotenie ako „proces, ktorého povinnosťou je systematické a objektívne stanovenie kvality, prínosu alebo hodnoty. Bez tohto procesu neexistuje žiadny spôsob, ako odlíšiť prínosné od bezcenného,“ (Scriven, 1991, s. 4).

Vzhľadom na to, že sa vzdelávací systém naďalej rozvíja a mení, hodnotenie učiteľa a jeho vzdelávanie sa stane oveľa dôležitejším, aby sa zabezpečilo, že sa bude našim študentom poskytovať vzdelávanie 21. storočia (Pearce, 2010, s. 5).



V tomto duchu hodnotenie pracovného výkonu vysokoškolských učiteľov možno **definovať** ako zámerný, systematický a systémový proces, ktorého obsahom je plynulé zhromažďovanie informácií o všetkých prvkoch, väzbách, výstupoch i perspektívach uskutočneného pracovného správania učiteľov, ich objektívne posúdenie a strategické využitie pre trvalé a motivujúce zdokonaľovanie výkonu učiteľov, katedier, fakúlt a univerzít.

Sústavne diskutovanou otázkou je konkrétny **obsah** hodnotenia výkonu vysokoškolských učiteľov. Ich práca je v porovnaní s prácou iných zamestnancov v národnom hospodárstve značne odlišná – má veľa rôznorodých dimenzií. Vo svojej práci sú učitelia nútení každodenne využívať mnohoraké zručnosti a kompetencie. Učitelia majú byť výbornými odborníkmi vo svojej oblasti. Majú sa neustále vzdelávať a s nadšením rozvíjať svoje poznatky a celkový intelektový potenciál. Majú sa zapájať a dokonca iniciovať zmysluplné vedecko-výskumné bádanie. Majú publikovať originálne myšlienky vyplývajúce z ich výskumov. Majú byť podnetnými pedagógmi a radcami, vždy ochotnými napomáhať študentom v ich rozvoji. Majú spätnú väzbu eticky odovzdávať a taktiež ochotne prijímať. Majú byť disciplinovanými zamestnancami atď. A pritom, všetky tieto kvalitatívne dimenzie ich výkonu je potrebné posudzovať, t. j. hodnotiť, a to s úmyslom naďalej ich skvalitňovať. To znamená, že „hodnotenie by malo zahŕňať celý rad rozličných oblastí a kritérií, ktoré robia dobrého či výborného učiteľa,“ (Pearce, 2010, s. 3).

Existuje mnoho **metód**, ktorými je možné hodnotiť takto široko poňatý pracovný výkon. Napr. F. C. Lunenburg odporúča využívať *grafické hodnotiace stupnice*. Stupnica uvádza veľa dôležitých pracovných dimenzií učiteľa a hodnotiacu stupnicu pre každú z nich. Pre posúdenie každej pracovnej dimenzie hodnotenia možno používať tieto škály výkonu: (1) neprijateľný, (2) je potrebné zlepšenie, (3) prijateľný, (4) chvályhodný a (5) vynikajúci. Pridelené hodnoty pre každú dimenziu sa následne sčítajú a spoločne zhodnotia (2011).

W. J. Rothwell odporúča napr. aj *hodnotiace zoznamy*. Vo *váženom hodnotiacom zozname* sú konkrétne váhy priradené do zoznamu pracovného správania. *Hodnotiaci záznam nútenou voľbou (výberom)* sa skladá z definovania foriem správania s dvomi až piatimi položkami v každej forme, ktoré korelujú s vysokým a nízkym výkonom učiteľov. Konečným výsledkom je jediné číselné vyhodnotenie, ktoré je užitočné pre personálne rozhodnutia, ako je rozhodovanie o plate a povýšení (2012). Efektívne môžu byť tiež využité napr. *hodnotiace stupnice zakotvujúce správanie (BARS)*. Podľa M. Deblieuxa súvisia s technikou kritických udalostí. Boli vyvinuté, aby vyriešili problém identifikácie meradiel pre zadefinovanie bodov správania. Konkrétne meradlá, ako „neprijateľný výkon“, „výkon potrebuje zlepšenie“, „prijateľný výkon“, „chvályhodný výkon“ a „vynikajúci výkon“ (Deblieux, 2003), je potrebné presne definovať pre každú dimenziu hodnoteného výkonu.

Inšpiratívne myšlienky vzhľadom na *subjekty/zdroje hodnotenia* ponúka S. D. Brookfield. Podľa neho „kriticky uvažovať o našej praxi (a zlepšovať ju) môžeme pomocou štyroch odlišných, aj keď vzájomne prepojených zložiek:

- autobiografickou reflexiou,
- očami našich študentov,
- skúsenosťami a vnímaním zo strany našich kolegov,
- literatúrou,“ (Brookfield, 1995, s. viii).

Obdobne ako v iných odvetviach, aj pri hodnotení výkonu vysokoškolských učiteľov k problematickým aspektom patrí **objektívnosť hodnotenia**. „Predpokladá sa, že nadriadení presne posudzujú výkon svojich podriadených, výsledkom čoho je nezaujaté a objektívne posúdenie výkonu. Avšak, proces hodnotenia výkonu zďaleka nie je objektívny, niekedy je výsledkom hodnotenie plné chýb,“ (Guerra-Lopez, 2009). Je známe, že každý zamestnanec je vysoko citlivý na spravodlivosť svojho hodnotenia očami iných hodnotiteľov.



O vysokoškolských učiteľoch, a to najmä v súčasnosti, keď je vysoké školstvo neprímerane podfinancované, to platí dvojnásobne. Preto snáď najzákladnejším atribútom hodnotiaceho systému musí byť čo najvyššia objektivita a jeho dôsledné prepojenie s ostatnými podsystémami systému rozvoja ľudských zdrojov univerzity.

#### 4. Charakteristika a kľúčové zistenia uskutočneného prieskumu

Ambíciou navrhovateľov nového systému hodnotenia výkonu vysokoškolských učiteľov je využiť pozitíva systému hodnotenia doposiaľ uplatňovaného na Žilinskej univerzite v Žiline a zo systému vylúčiť nepriaznivo vnímané aspekty, prvky či praktiky. Celé úsilie sa vyvíja pod záštitou projektu Rozvoj kultúry kvality na Žilinskej univerzite na báze európskych štandardov vysokoškolského vzdelávania, spolufinancovaného z prostriedkov Európskeho sociálneho fondu. Pre splnenie tejto ambície bolo potrebné získať informácie o súčastiach doterajšieho hodnotiaceho systému, a to z pohľadu spokojnosti a súhlasu, a naopak aj z pohľadu nespokojnosti a nesúhlasu zo strany pedagógov a vedúcich zamestnancov univerzity. V tomto duchu sme v rámci riešenia projektu navrhli uskutočniť sériu workshopov na jednotlivých fakultách univerzity, a to pod vedením a súčasne prostredníctvom odborných pracovníkov aktivity projektu č. 1.2 s názvom Návrh a overenie systému vnútorného zabezpečenia kvality vzdelávania na báze ESG. Ako inšpiratívnu ukážku sme uskutočnili úvodný workshop priamo s účastníkmi aktivity 1.2. Na jeho základe následne kolegovia realizovali workshopy na svojich katedrách. Ich zistenia boli sumárne diskutované na ďalších spresňovacích workshopoch.

Inak vyjadrené, z hľadiska snahy dosiahnuť výslednú porovnateľnosť všetkých zistení, týkajúcich sa spokojnosti alebo nespokojnosti s doposiaľ uplatňovaným hodnotiacim systémom, sa za základ považovala nutnosť uskutočniť workshopy metodologicky rovnakým spôsobom – podľa *jednotne definovanej šablóny*. To znamená, že pre všetky plánované workshopy (vrátane úvodného) sme stanovili nasledujúcu rovnakú štruktúru ich priebehu:

1. Stručné zhrnutie základných informácií a praktík o oboch súčastiach existujúceho systému hodnotenia, a to:
  - informácií o *kvantitatívnom* podsystéme hodnotenia (aplikovaného vo forme vyplnenia hodnotiacej tabuľky vo formáte excell), ktoré o sebe vyplňa každý pedagogický, výskumný i vedúci zamestnanec univerzity,
  - informácií o *kvalitatívnom* podsystéme hodnotenia (aplikovaného vo forme vyplnenia hodnotiacej stupnice vo formáte word), ktoré o každom zamestnancovi vyplňa jeho nadriadený (vedúci katedry, vedúci/riaditeľ univerzitnej súčasti, dekan, prorektor, rektor).
2. Riadená diskusia a výzva k definovaniu subjektívne vnímaných atribútov *kvantitatívneho* systému hodnotenia, a to:
  - predností/pozitívne vnímaných hodnotiacich charakteristík,
  - záporov/negatívne vnímaných hodnotiacich charakteristík.
3. Riadená diskusia a výzva k definovaniu subjektívne vnímaných atribútov *kvalitatívneho* systému hodnotenia, a to:
  - predností/pozitívne vnímaných hodnotiacich charakteristík,
  - záporov/negatívne vnímaných hodnotiacich charakteristík.
4. Zhrnutie pozitívnych i negatívnych atribútov hodnotiaceho systému (v členení na kvantitatívnu hodnotiacu tabuľku a kvalitatívnu hodnotiacu stupnicu) a ich vyústenie do návrhu zmien, ktoré by sa mali v oboch hodnotiacich podsystémoch uskutočniť.



Celkovo sa v prostredí Žilinskej univerzity v Žiline uskutočnili workshopy v nasledujúcom počte a členení:

- A) *Jeden úvodný (inštruktážno-opytovací workshop) s členmi aktivity 1.2* (apríl 2012), na ktorom prítomní vytvorili nasledujúcu spoločnú definíciu kvality vysokoškolského učiteľa: „Kvalita vysokoškolského učiteľa je miera (pomer očakávaní voči plneniu), s akou súbor charakteristík učiteľa a vlastností/kompetencií, ktorými disponuje, spĺňa a vyhovuje požiadavkám, ktoré sú na neho kladené.“ Klady a zápory hodnotiaceho systému, definované na workshope, sú obsiahnuté v tab. 1.
- B) *Jedenásť katedrových workshopov* v prostredí fakúlt Žilinskej univerzity (apríl – máj 2012 a február – marec 2013). Ich sumarizované výsledky sú uvedené v tab. 1.
- C) *Tri spresňovacie workshopy s členmi aktivity 1.2* (máj 2012, júl 2012, február 2013). Výsledky sú taktiež uvedené v tab. 1.

Najzávažnejšie zistenia možno s využitím dedukcie **transformovať do viacerých momentov**: hodnotenie kvality/výkonu vysokoškolských učiteľov je *mimoriadne citlivou a komplikovanou oblasťou*; v zmysle filozofie správnej prípravy na každú rozsiahlu zmenu, ktorá sa týka závažných úprav doterajšieho stavu a jeho zlepšenia do budúcnosti, aj tu možno považovať za jedine správne, aby novo pripravovaný systém hodnotenia využíval a vychádzal zo všetkých *objektívne akceptovaných predností* doposiaľ uplatňovaného hodnotiaceho systému, vylúčil všetky nevhodné praktiky a doplnil sa o nové prvky a väzby tak, aby výsledkom bol hodnotiaci systém schopný ponúknuť vyššiu spravodlivosť, korektnosť a využiteľnosť výsledkov hodnotenia výkonu každého pedagogického i vedúceho zamestnanca Žilinskej univerzity v Žiline.

Z uvedeného pohľadu je potrebné zmeniť, t. j. zmysluplne rozšíriť doposiaľ zapájaný okruh hodnotiteľov. Je potrebné rozšíriť existujúci počet a zmeniť obsah/znenie doposiaľ existujúcich kritérií hodnotiacich výkon pedagogických zamestnancov. Je potrebné predefinovať (rozšíriť) hodnotiacu škálu všetkých kritérií. Je potrebné pre všetky kritériá definovať konkrétne meradlá ich naplnenia či dosiahnutia. Je potrebné správne uskutočňovať hodnotiace rozhovory a prostredníctvom nich podnetne motivovať pedagógov ku kvalitnej práci a rozvoju ich potenciálu. Je potrebné prepojiť systém hodnotenia kvality/výkonu vysokoškolských učiteľov so systémom odmeňovania, kariérového, kvalifikačného (graduačného) a osobnostného rastu... Je potrebné vybudovať a do budúcnosti systematicky udržiavať stav, v ktorom objektívnosť a efektívnosť hodnotiaceho systému zabezpečia žiaducu pracovnú spokojnosť a pocit seberealizácie každého učiteľa a vedúceho zamestnanca.

Pri hodnotení výkonu vysokoškolských učiteľov, t. j. pedagógov pôsobiacich na Žilinskej univerzite v Žiline, je potrebné diferencovať kritériá a meradlá, prostredníctvom ktorých sa bude hodnotiť výkon pedagógov (bez statusu vedúceho zamestnanca) a/verzus prostredníctvom ktorých sa bude hodnotiť výkon pedagógov – vedúcich zamestnancov. Uvedená diferencácia dokáže prispieť k vyššej objektívnosti hodnotenia výkonu vysokoškolských učiteľov tak, aby hodnotenie odlišilo a zároveň obsahlo skutočné snaženie a parametre výkonu v pedagogickej, vedecko-výskumnej, publikačnej i riadiacej oblasti všetkých hodnotených jednotlivcov.

Výsledkom uvažovaného nového systému hodnotenia, motivovania a rozvoja potenciálu vysokoškolských učiteľov má byť definovanie tých výkonových dimenzií kvality každého vysokoškolského učiteľa pôsobiaceho na Žilinskej univerzite v Žiline, v ktorých je jeho výkon vynikajúci a/alebo veľmi dobrý, prípadne v ktorých je uspokojivý, málo uspokojivý a/alebo neuspokojivý. V súlade s dosiahnutými parametrami výkonu sa budú môcť následne odvíjať **vhodné formy ocenenia** (pri vynikajúcom až veľmi dobrom výkone), prípadne **žaduce formy pomoci** pri prekonávaní alebo odstraňovaní zistených nedokonalostí vo výkone každého učiteľa (pri málo uspokojivom až neuspokojivom výkone).



Tab. 1: Najvýznamnejšie výsledky workshopov názorov na systém hodnotenia výkonu učiteľov Žilinskej univerzity v Žiline (podľa zápisov z workshopov)

	Pozitíva	Negatíva	Návrhy na zlepšenie
Úvodný workshop	<b>Kvantitatívne hodnotenie</b> Dlhodobá relatívna stálosť (až na niektoré výnimky) definovaných hodnotiacich kritérií – v závislosti od akreditačných požiadaviek. Relatívna objektivnosť v posúdení kľúčových výsledkov a výstupov práce učiteľa.	Úpravy hodnotiacej tabuľky jednotlivými dekanmi (porušovanie porovnateľnosti v rámci univerzity). Preceňovanie, alebo naopak nedocenenie niektorých výsledkov práce učiteľov. Neznalosť komparatívneho „podpriemerného, priemerného a nadpriemerného“ počtu získaných bodov. Prílišná vecná i časová náročnosť na vyplnenie hodnotiacej tabuľky (duplicity vo vykazovaní).	Vzťahovať výsledky hodnotenia k systému odmeňovania a rozvoja učiteľov a vedúcich zamestnancov. Stabilizovať hodnotiace kritériá a zverejňovať ich pred začiatkom hodnotiaceho obdobia – hodnoteného roka. Predefinovať bodový zisk niektorých kritérií. Stanoviť hraničné intervaly žiaduceho výkonu pre jednotlivé kategórie učiteľov.
	<b>Kvalitatívne hodnotenie</b> Dopĺňa kvantitatívne hodnotenie zohľadnením kvality a prínosu výkonu učiteľov. Rýchlo a jednoducho pochopiteľná hodnotiacia stupnica.	Nízky počet hodnotiacich kritérií. Nejednoznačnosť niektorých kritérií. Vysoká subjektivnosť názorov hodnotiteľa. Úzka hodnotiacia škála. Využitie jediného hodnotiteľa (nadriadeného). Nesprávne komunikovanie výsledkov hodnotenia učiteľom (sankcionovanie a hrozby).	Stanoviť vyšší počet hodnotiacich kritérií, zohľadňujúcich kľúčové dimenzie výkonu. Zmeniť, najmä žiaduco rozšíriť doterajšiu hodnotiacu stupnicu. Zamedziť subjektivnosti hodnotenia zapojením viacerých hodnotiacich subjektov. Zlepšiť komunikačné a motivačné zručnosti vedúcich zamestnancov.
Katedrové workshopy [11ks]	<b>Kvantitatívne hodnotenie</b> Vyššia objektivnosť tabuľky v porovnaní s kvalitatívnymi kritériami. Rozdelenie kritérií do kategórií: vedecko-výskumná a publikačná činnosť, vzdelávanie, ostatná činnosť	Spochybnenie opodstatnenosti hodnotenia v účelnej a najmä efektívnej podobe. Potreba zmien niektorých kritérií. Nespokojnosť s niektorými kritériami. Nejasné definovanie projektov – uvažujú sa napr. aj štrukturálne fondy? Nejednoznačnosť zaradenia publikácií do riadkov hodnotiacej tabuľky. Nespokojnosť s prílišným koeficientom individuálnej a skupinovej výučby s malým počtom študentov.	Diferencovať tabuľky podľa pracovných pozícií (PhD., doc., prof.). Spracovať osobitné hodnotenie učiteľov a hodnotenie výskumných zamestnancov. Jasnejšie definovať plnenie jednotlivých hodnotených činností a kritérií. Zachovať stabilitu hodnotených faktorov. Vypracovať manuál pre vyplňanie formuláru v záujme jednotného a objektívneho hodnotenia. Pre hodnotenie publikovaných výstupov vytvoriť on-line systém za účelom zjednodušenia formulára a skrátenia času na jeho spracovanie.



		<b>Pozitíva</b>	<b>Negatíva</b>	<b>Návrhy na zlepšenie</b>
<b>Katedrové workshopy [11ks]</b>	<b>Kvalitatívne hodnotenie</b>	<p>Potreba realizovať hodnotenie výkonu zamestnancov.</p> <p>Jednoduchosť a efektívnosť riešenia s dobrou vypovedacou hodnotou pre učiteľa, aj univerzitu.</p>	<p>Spochybnenie dopadu výstupov na hodnotených zamestnancov.</p> <p>Nespokojnosť s definovaním niektorých kritérií.</p> <p>Absencia presnej špecifikácie subjektu oprávneného hodnotiť pracovný výkon.</p> <p>Absencia presnej špecifikácie kritérií a pridelovania váh.</p> <p>Značná subjektívnosť hodnotenia.</p> <p>Formulár neslúži ako podklad pre porovnanie jednotlivých výkonov.</p> <p>Nesúhlas s usporiadaním kritérií.</p>	<p>Začleniť aj kritériá, ktoré odhalia prínos učiteľov na najnižšom stupni riadenia.</p> <p>Začleniť tieto kritériá: spoľahlivosť, zodpovednosť, nasadenie, ústretovosť.</p> <p>Rozšíriť hodnotiacu škálu (zvýšiť na 5).</p> <p>Vzťahnuť výsledky hodnotenia k výške platu, osobného ohodnotenia, postaveniu zamestnanca.</p> <p>Definovať oprávnených hodnotiteľov.</p> <p>Zabezpečiť regulérny priebeh procesu hodnotenia.</p> <p>Prepojiť kvalitatívne hodnotenie s kvantitatívnym.</p> <p>Kritériá usporiadať podľa hodnotených oblastí, napr. kritériá z oblasti vzdelávania, z oblasti vedy a výskumu, z hľadiska osobnostných vlastností.</p>
	<b>Kvantitatívne hodnotenie</b>	<p>Umožňuje relatívnu porovnateľnosť zamestnancov všetkých fakúlt.</p> <p>Zachováva relatívnu objektívnosť vzhľadom na posúdenie výsledkov práce učiteľov.</p>	<p>Každoročné obmieňanie niektorých kritérií znižuje jednoznačnosť a efektívnosť hodnotenia.</p> <p>Nepostačujúco sa oceňujú niektoré hodnotené výstupy práce.</p> <p>Časová náročnosť vyplnenia hárku (nutné prepojiť s informačným systémom univerzity).</p>	<p>Uskutočniť intervalovú kategorizáciu kvantifikácie výsledkov hodnotenia podľa pracovného zaradenia (lektor, asistent, odborný asistent, docent, profesor).</p> <p>Zachovať prepojenie kvantitatívneho hodnotenia s kvalitatívnym.</p>
<b>Sprešňovacie workshopy [3ks]</b>	<b>Kvantitatívne hodnotenie</b>	<p>Do istej miery vyvažuje a dopĺňa kvantitatívne hodnotenie (pridáva rozmer kvality výkonu).</p> <p>Je jednoduché a časovo a administratívne nenáročné na uskutočnenie.</p>	<p>Umožnenie vysokej subjektívnosti názorov na výkon hodnotených učiteľov.</p> <p>Absencia kritérií posudzujúcich niektoré dôležité dimenzie kvalitného výkonu učiteľov a vedúcich zamestnancov.</p> <p>Absencia uskutočňovania hodnotiacich rozhovorov a prijímanie (motivujúcich) opatrení pre zlepšenie budúceho výkonu.</p>	<p>Stanoviť 15 kritérií pre VŠ učiteľov a 15 pre vedúcich zamestnancov.</p> <p>Objektívne harmonizovať hodnotiace hárky vyplnené všetkými hodnotiteľmi.</p> <p>Definovať hodnotiacu škálu 1 – 5.</p> <p>Rozšíriť počet subjektov hodnotenia.</p> <p>Stanoviť meradlá pre každé hodnotiace kritérium.</p> <p>Zlepšiť komunikačné, motivačné a rozvojové kompetencie vedúcich zamestnancov.</p>
	<b>Kvalitatívne hodnotenie</b>			



## 5. Charakteristika navrhovaného pod systému kvalitatívneho hodnotenia

Vyústením uskutočnenej analýzy a komparácie zahraničných i domácich literárnych prameňov, harmonizácie výsledkov všetkých 15 uskutočnených workshopov a najmä využitím vlastných ideí, je návrh 15 hodnotiacich kritérií (oproti doteraz uplatňovaným 10 kritériám).

Nový hodnotiaci systém uvažuje s nutnosťou rozšíriť hodnotiacu škálu plnenia stanovených kritérií. Na rozdiel od doterajších 4 hodnotiacich stupňov poskytuje hodnotiteľom podstatne vyššiu mieru hodnotiteľského komfortu a zaisťuje vypovedaciu schopnosť a diferencovanie pridelených hodnotiacich úsudkov, a to možnosťou hodnotiť výkon každého pedagóga a vedúceho zamestnanca v rozšírenej škále až **5 stupňov plnenia**. Navrhnutie 5 stupňov hodnotiacej škály a ich pomenovanie je výsledkom viacerých úvah – snahou bolo definovať taký počet hodnotiacich stupňov, aby zodpovedal zvyklostiam vyspelých svetových univerzít (tu sa v absolútnej väčšine odporúča a aplikuje nepárny počet stupňov, v rozpätí od 1 až do 9 stupňov, avšak najčastejšie v rozpätí od 1 do 5 stupňov), a pritom zvoliť ich názvy tak, aby boli akceptovateľné v podmienkach Žilinskej univerzity v Žiline – aby boli pre hodnotiteľov jednoducho pochopiteľné.

Jednotlivé stupne hodnotiacej škály, resp. miery naplnenia každého hodnotiaceho kritéria, sme v navrhovanom systéme definovali nasledujúco:

- neuspokojivo,
- uspokojivo,
- dobre,
- veľmi dobre,
- vynikajúco.

V súvislosti s uvedeným rozšírením hodnotiacej škály a zvýšením počtu a bližším konkretizovaním znenia jednotlivých hodnotiacich kritérií sa nový systém vyznačuje taktiež zakomponovaním **princípu dvojitých hodnotiacich váh**. To znamená, že pre posudzovanie/hodnotenie sme definovali dvojité váhy naplnenia všetkých hodnotiacich kritérií (meradiel):

- a) *Pre obzvlášť významné (kľúčové) kritériá* sú stanovené dvojnásobné váhy posúdenia (odstupňované nasledujúcim spôsobom: 2, 4, 6, 8, 10). Pritom, najnižšia hodnota (2 body) znamená nepostačujúce plnenie uvažovaného kritéria a najvyššia hodnota (10 bodov) znamená vynikajúce plnenie kritéria.
- b) *Pre významné (substituovateľné) kritériá* sú stanovené jednoduché váhy (odstupňované nasledujúcim spôsobom: 1, 2, 3, 4, 5). Pritom, najnižšia hodnota (1 bod) opäť znamená nepostačujúce plnenie daného kritéria a najvyššia dosiahnuteľná hodnota (5 bodov) predstavuje vynikajúce plnenie uvažovaného kritéria.

Uvedeným dvojitým váhovým princípom sa zabezpečí **relatívna jednoduchosť pri sumárnom sčítaní** dosiahnutých bodov:

- 5 obzvlášť významných (kľúčových) kritérií s maximálnou hodnotou 10 bodov, t. j. spolu 5 x 10 bodov = 50 bodov,
- 10 významných (substituovateľných) kritérií s maximálnou hodnotou 5 bodov, t. j. spolu 10 x 5 bodov = 50 bodov.

Celkový maximálny počet bodov tak predstavuje hodnotu 100 bodov. Akékoľvek významnejšie zaváhania či objektívna nedokonalosť vo výkone pedagóga môžu byť posúdené znížením počtu bodov v uvažovanom kritériu, pričom výsledok celého hodnotenia nakoniec zodpovedá jednoduchému narábaniu s percentami a ich podielmi vo vzťahu k jednotlivým dimenziám a atribútom kvality pedagóga. To jest, celkový počet bodov pridelených zo strany hodnotiteľa bude znamenať percentuálnu mieru dosiahnutého plnenia z maximálne možnej





hodnoty 100 % (ak hodnotený vysokoškolský učiteľ dosiahol napr. 91 bodov, znamená to, že jeho výkon je podľa daného hodnotiteľa úspešný na 91 % vzhľadom na maximálne možnú hodnotu). To môže byť užitočne vzťahnuté k **pridelovaniu potenciálnych odmien alebo iných výhod** zo stanovenej sumy odmien katedry alebo fakulty (v prípade aplikovania priamych väzieb hodnotenia výkonu/kvality pedagóga a/verzus ich finančného motivovania) alebo odmien fakulty (v prípade väzieb hodnotenia výkonu a/verzus finančného motivovania vedúcich zamestnancov).

Ďalšou z predností nového systému kvalitatívneho hodnotenia výkonu vysokoškolských učiteľov a vedúcich zamestnancov je fakt, že sa **rozširuje počet subjektov hodnotenia (hodnotiteľov)** tak, aby výsledné posúdenie kvality každého pedagóga bolo sumarizovaním názorov viacerých posudzovateľov, a teda, aby bolo celkovo objektívnejšie voči hodnoteným pedagógom a vedúcim zamestnancom Žilinskej univerzity v Žiline. To znamená, že v hodnotiacom procese sa využíva ďalší princíp – princíp **multizdrojovej spätnej väzby**. Ten umožní, aby sa výkon každého zamestnanca hodnotil viacerými hodnotiteľmi, pričom kombinácia a vzájomné zladenie viacerých hodnotiacich úsudkov (úsudkov viacerých hodnotiteľov) na výkon jedného učiteľa umožní vnímať jeho výkon podstatne bohatšie, a v spojení s výsledkami dosiahnutými v kvantitatívnom hodnotení (v tzv. hodnotiacej tabuľke excell) umožní získať skutočne komplexný pohľad na kvalitu základných dimenzií a výstupov jeho pracovného správania a výkonu.

V zmysle uvedenej ambície je prospešné, aby výkon každého pedagogického zamestnanca hodnotili nasledujúce *subjekty hodnotenia*/nasledujúci hodnotitelia:

- samotný vysokoškolský učiteľ („sebahodnotenie“),
- 2 spolupracovníci („hodnotenie spolupracovníkmi“),
- študenti (nepriamym spôsobom),
- nadriadený zamestnanec („hodnotenie zhora“), ktorý vo svojom posudku zohľadní aj spätnú väzbu na pedagogický výkon učiteľa (získanú „očistením a spriemerovaním“ anonymného fakultného prieskumu kvality učiteľa zo strany študentov).

Rovnako ako v prípade vysokoškolských učiteľov (bez statusu vedúcich zamestnancov), aj v prípade hodnotenia výkonu pedagógov, ktorí zastávajú pozíciu vedúcich zamestnancov, je mimoriadne vhodné aplikovať **multizdrojovú spätnú väzbu**. To znamená, že v prostredí Žilinskej univerzity v Žiline budú výkon každého vysokoškolského učiteľa na pozícii vedúceho zamestnanca hodnotiť nasledujúce *subjekty*:

- samotný vedúci zamestnanec („sebahodnotenie“),
- 1 spolupracovník, t. j. iný vedúci zamestnanec („hodnotenie spolupracovníkom“),
- 1 podriadený spolupracovník/člen katedry („hodnotenie zdola“),
- študenti (nepriamym spôsobom),
- nadriadený zamestnanec („hodnotenie zhora“), napr. dekan, ktorý vo svojom hodnotení zohľadní aj spätnú väzbu na pedagogický výkon vedúceho zamestnanca (získanú „očistením a spriemerovaním“ študentského anonymného prieskumu).

Tab. 2 prezentuje kritériá a dvojitý systém bodovacích váh jednotlivých kritérií pre skupinu vysokoškolských učiteľov. Tab. 3 uvádza hodnotiace kritériá a ich váhy pre skupinu vedúcich zamestnancov. Je zrejme, že pre skupinu vedúcich zamestnancov bolo potrebné niektoré kritériá pozmeniť, resp. doplniť nové tak, aby sa obsiahli aj manažérske, motivačné, organizačné a iné kompetencie, ktoré vo svojej práci využívajú. To znamená, že prvých 7 kritérií je totožných pre obe hodnotené skupiny, ostávajúcich 8 kritérií má do značnej miery odlišný charakter.



Dôležitou súčasťou hodnotiaceho systému je správne uskutočňovanie **motivačných hodnotiacich rozhovorov**. V zmysle doposiaľ identifikovanej úrovne interpersonálnych zručností bude potrebné vypracovať podrobnejšiu metodiku, oboznamujúcu s ich významom, štruktúrou, odporúčanými spôsobmi komunikácie a argumentácie, spoločného stanovovania budúcich cieľov a definovania prípadných opatrení pre zamedzenie dovtedajších nedokonalostí vo výkone učiteľa alebo vedúceho zamestnanca.

Tab. 2: Kritériá a dvojité váhy hodnotenia vysokoškolských učiteľov (zdroj: vlastný výskum)

	Kritérium	Neuspokojivo	Uspokojivo	Dobre	Veľmi dobre	Vynikajúco
1.	Kvalita odovzdávania poznatkov študentom	2	4	6	8	10
2.	Starostlivosť o vlastný odborný rast a osobnostný rozvoj	1	2	3	4	5
3.	Rozvíjanie zručností a kompetencií študentov	2	4	6	8	10
4.	Tvorba študijných materiálov a ich odborná úroveň	1	2	3	4	5
5.	Uplatňovanie nových foriem a metód v oblasti vzdelávania	1	2	3	4	5
6.	Kvalita a prínos vedecko-výskumnej činnosti pre rozvoj katedry a fakulty	2	4	6	8	10
7.	Kvalita a prínos publikačnej činnosti pre rozvoj katedry a fakulty	2	4	6	8	10
8.	Samostatnosť pri plnení úloh a vytýčených cieľov	1	2	3	4	5
9.	Zaangažovanosť a iniciovanie nových aktivít	2	4	6	8	10
10.	Spôľahlivosť a dôslednosť v práci	1	2	3	4	5
11.	Tvorivosť, invenčnosť a flexibilita v práci	1	2	3	4	5
12.	Spolupráca s kolegami a inými pracoviskami	1	2	3	4	5
13.	Dodržiavanie pracovnej disciplíny	1	2	3	4	5
14.	Motivujúce pôsobenie na študentov a kolegov	1	2	3	4	5
15.	Zodpovednosť a pracovné nasadenie	1	2	3	4	5

Z hľadiska zabezpečenia čo najvyššej jednoduchosti pri vyplňaní/administrácii hodnotiacich stupníc (hárkov) bude potrebné všetkým hodnotiteľom primárne poskytnúť vyplnenú kvantitatívnu hodnotiacu tabuľku (ktorú si o sebe predtým vyplní každý pedagóg). Takto hodnotitelia budú pri vyjadrovaní svojich hodnotiacich úsudkov môcť vychádzať z poznania dostatočného množstva kvantitatívno-kvalitatívnych výsledkov a výstupov práce hodnoteného pedagóga. Podstatou je, že napríklad pri posudzovaní miery naplnenia kritéria „kvalita a prínos publikačnej činnosti pre rozvoj katedry a fakulty“ môže konkrétny počet a kategória publikácií, uverejnených učiteľom v minulom roku, bližšie nasmerovať hodnotiteľa pri priradení konkrétnej miery splnenia tohto kritéria (publikácia v zahraničnom databázovom časopise má pre katedru a fakultu vyšší prínos ako publikácia v domácom zborníku).

Po technickej stránke bude potrebné vytvoriť a zabezpečiť funkčný systém nielen administrácie hodnotenia o každom hodnotenom jednotlivcovi zo strany všetkých priradených hodnotiteľov, avšak aj výpočtu a následného spriemerovania hodnotiacich úsudkov všetkých hodnotiteľov. Práve takéto **sumárne vyjadrenia o všetkých kľúčových aspektoch výkonu** učiteľa alebo vedúceho zamestnanca budú môcť byť účinne využité pri motivačných



hodnotiacich rozhovoroch a stanovovaní perspektív ďalšieho graduačného a kariérového rastu pedagógov univerzity.

Tab. 3: Kritériá a dvojité váhy hodnotenia vedúcich zamestnancov (zdroj: vlastný výskum)

Kritérium	Neuspokojivo	Uspokojivo	Dobre	Veľmi dobre	Vynikajúco
1. Kvalita odovzdávania poznatkov študentom	2	4	6	8	10
2. Starostlivosť o vlastný odborný rast a osobnostný rozvoj	1	2	3	4	5
3. Rozvíjanie zručností a kompetencií študentov	2	4	6	8	10
4. Tvorba študijných materiálov a ich odborná úroveň	1	2	3	4	5
5. Uplatňovanie nových foriem a metód v oblasti vzdelávania	1	2	3	4	5
6. Kvalita a prínos vedecko-výskumnej činnosti pre rozvoj katedry a fakulty	2	4	6	8	10
7. Kvalita a prínos publikačnej činnosti pre rozvoj katedry a fakulty	2	4	6	8	10
8. Organizácia medzinárodnej vedeckej spolupráce a významných projektov	1	2	3	4	5
9. Spoľahlivosť, dôslednosť a dôveryhodnosť	1	2	3	4	5
10. Tvorivosť, invenčnosť a flexibilita v práci	1	2	3	4	5
11. Spolupráca so zamestnancami a inými pracoviskami	1	2	3	4	5
12. Uplatňovanie efektívnosti vo svojej práci a v práci pracoviska	1	2	3	4	5
13. Motivujúce pôsobenie na študentov a kolegov	2	4	6	8	10
14. Rozvoj podriadených spolupracovníkov	1	2	3	4	5
15. Iniciovanie prospešných zmien v pôsobení katedry a fakulty	1	2	3	4	5

## 6. Záver

Hodnotenie výkonu vysokoškolských učiteľov určite nie je jednoduchou a prehľadnou oblasťou súčasných systémov riadenia slovenských univerzít. Rovnako ako pri riadení iných organizácií, inštitúcií či podnikov, aj univerzity sú ovplyvňované mnohými podmienkami právnej a ekonomickej sféry, ktorým riadiace zložky musia čeliť (Soloma, 2012, s. 413).

Učitelia predstavujú špecifickú skupinu zamestnancov, pretože do svojej práce vkladajú nielen svoje intelektové bohatstvo (zhromažďované po celý život), avšak aj mnoho zo svojich osobnostných daností, predstáv, ambícií atď. Objektívne posudzovanie takéhoto pracovného výkonu musí byť riešené systémovo, multidisciplinárne, dostatočne pružne a pritom stabilne tak, aby hodnotiaci systém bol na jednej strane silou nútiacou k progresu, avšak na druhej strane, aby predstavoval potrebnú istotu, záštitu stability a korektnosti. Vychádzajúc z uvedených myšlienok, pripravovaný systém kvalitatívneho hodnotenia má byť transparentnejší, objektívnejší, spravodlivejší a motivujúcejší. Vo svojom završení by mal byť definovaný tak, aby:

- priamo odzrkadľoval a nadväzoval na vytvorený žiaduci profil vysokoškolského učiteľa Žilinskej univerzity v Žiline,
- obsahol všetky kľúčové činnosti, formy práce a výstupy pôsobenia učiteľa,
- bol zmysluplno prezentovaný a dôkladne diskutovaný s učiteľmi,



- bol trvalo zdokonaľovaný a pritom dokázal poskytovať potrebné zázemie a primeranú stabilitu nárokov,
- bol žiaduco ambiciózny z hľadiska ďalšieho motivovania a rozvoja potenciálu učiteľov a vedúcich zamestnancov,
- reflektoval najnovšie poznatky súvisiacich vedných disciplín (psychológia, sociológia, manažment, riadenie ľudských zdrojov, organizačné správanie atď.),
- napomáhal učiteľom i vedúcim zamestnancom spĺňať štandardy kvalitného európskeho univerzitného vzdelávania, vedy a výskumu,
- prispieval k vyššej oddanosti pedagogickej práci a pocitu naplnenia poslania učiteľa.

Inak vyjadrené, spoločnou snahou bude dopracovať navrhovaný hodnotiaci systém tak, aby sa stal pevnou súčasťou vnútorného systému zabezpečenia kvality na Žilinskej univerzite v Žiline a aby všetkým učiteľom i študentom priniesol viac radosti z ich spoločnej práce, viac pozitívne odovzdaných a prijatých poznatkov, kvalitnejšie zručnosti a kompetencie a pod.

#### Poznámka:

Príspevok je tvorivým výstupom riešenia projektu Rozvoj kultúry kvality na Žilinskej univerzite v Žiline na báze európskych štandardov vysokoškolského vzdelávania, ITMS kód 26110230060, Moderné vzdelávanie pre znalostnú spoločnosť/projekt financovaný ESF.

#### Použitá literatúra:

- [1] BEŇOVÁ, M. (2012). Zápis z workshopu názorov zamestnancov Katedry teoretickej elektrotechniky a biomedicínskeho inžinierstva v oblasti existujúceho systému hodnotenia výkonu zamestnancov. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 11. apríla 2012.
- [2] BLAŠKOVÁ, M. (2011). Rozvoj ľudského potenciálu. Motivovanie, komunikovanie, harmonizovanie a rozhodovanie. Žilina: EDIS – Vydavateľstvo Žilinskej univerzity. 390 s. ISBN 978-80-554-0430-1.
- [3] BLAŠKOVÁ, M. (2012, 2013). Zápisy z workshopov názorov členov aktivity 1.2 v oblasti existujúceho systému hodnotenia výkonu zamestnancov. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 20. marca 2012; 15. mája 2012; 3. júla 2012; 11. februára 2013.
- [4] BOYER, J. B. (1990). Scholarship Reconsidered: Priorities of the Professoriate. Princeton NJ: The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.
- [5] BROOKFIELD, S. D. (1990). The Skillful Teacher: On Technique, Trust, and Responsiveness in the Classroom. San Francisco: Jossey-Bass.
- [6] CLARK, R. & ANDREWS, J. (2010). Promoting Scholarship – The Way Forward: Learning & Teaching Research in a Complex Environment – A Typology. Learning & Teaching Research Team, CLIPP, Aston University.
- [7] ČERNOTOVÁ, M. (2005). Ako komunikovať so žiakmi. Prešov: Metodicko-pedagogické centrum v Prešove. 37 s. ISBN 80-8045-381-0.
- [8] DEBLIEUX, M. (2003). Performance Appraisal Source Book: A Collection of Practical Samples. Alpharetta, GA: Society for Human Resource Management.
- [9] GROTE, R. C. (2011). How to Be Good at Performance Appraisals: Simple, Effective, Done Right. Cambridge, MA: Harvard Business Review Press.
- [10] GUERRA-LOPEZ, I. J. (2009). Performance Evaluation: Proven Approaches to Improving Program and Organizational Performance. New York, NY: Wiley.



- [11] JANKALOVÁ, M. (2012). Zápis z workshopov názorov zamestnancov Katedry spojov v oblasti existujúceho systému hodnotenia výkonu zamestnancov. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 9. mája 2012; 11. mája 2012.
- [12] KONTROVÁ, L. & STACHOVÁ, D. (2012). Zápis z workshopu názorov zamestnancov Fakulty humanitných vied v oblasti existujúceho systému hodnotenia výkonu zamestnancov. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 19. apríla 2012.
- [13] KOZUBÍKOVÁ, Z. (2012, 2013). Zápisy z workshopov názorov zamestnancov Katedry makro a mikroekonomy v oblasti existujúceho systému hodnotenia výkonu zamestnancov. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 13. apríla 2012; 7. marca 2013.
- [14] LUNENBURG, F. C. (2011). Performance Appraisal: Methods and Rating Errors. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity* 14(1), 1-9.
- [15] LUSKOVÁ, M. (2012, 2013). Zápisy z workshopov názorov zamestnancov Fakulty špeciálneho inžinierstva v oblasti existujúceho systému hodnotenia výkonu zamestnancov. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 24. apríla 2012; 5. marca 2013 (workshopy s 2 skupinami).
- [16] PAUL, J. J. (2003). Are universities ready to face knowledge-based economies? Lectura given at OECD CERI. Paris. April 7, 2003.
- [17] PEARCE, S. D. (18/12/2010). Tag Archives: Teacher Appraisal. 1 to 1 Laptop Schools, Teacher Appraisal and 21st Century Learning. Available on: <http://innovativescholar.com/tag/teacher-appraisal/>.
- [18] PONIŠČIAKOVÁ, O. (2012). Zápis z workshopu názorov zamestnancov Katedry ekonomiky v oblasti existujúceho systému hodnotenia výkonu zamestnancov. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 7. mája 2012.
- [19] ROTHWELL, W. J. (2012). *Encyclopedia of Human Resource Management*. Set-3 volumes. New York, NY: Wiley.
- [20] SOLOMA, A. (2012). The Role of Family in Human Resource Management by the Owners of Micro and Small Sized Enterprises in Poland. *Human Potential Management in a Company*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela. s. 412-419. ISBN 978-80-557-0361-9.
- [21] SCRIVEN, M. (1991). *Evaluation Thesaurus*. (4th ed.) Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- [22] SLAVÍK, M. a kol. (2012). *Vysokoškolská pedagogika*. Praha: Grada. 253 s. ISBN 978-80-247-4054-6.
- [23] VAŠKO, A. (2012). Zápis z workshopu názorov zamestnancov Katedry materiálového inžinierstva v oblasti existujúceho systému hodnotenia výkonu zamestnancov. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 25. apríla 2012.

#### Adresy autorov:

doc. Ing. Martina BLÁŠKOVÁ, PhD.  
Katedra manažérskych teórií  
Fakulta riadenia a informatiky  
Žilinská univerzita v Žiline  
Univerzitná 8215/1  
010 26 Žilina  
e-mail: [martina.blaskova@fri.uniza.sk](mailto:martina.blaskova@fri.uniza.sk)

RNDr. Rudolf BLÁŠKO, PhD.  
Katedra matematických metód  
Fakulta riadenia a informatiky  
Žilinská univerzita v Žiline  
Univerzitná 8215/1  
010 26 Žilina  
e-mail: [beerb@frcatel.fri.uniza.sk](mailto:beerb@frcatel.fri.uniza.sk)

*Kladne posúdené 1. recenzentom 3. mája 2013  
Kladne posúdené 2. recenzentom 3. mája 2013*



## COACH CONCEPT ANALYSIS IN THE HEALTH CARE

STANISŁAW BORKOWSKI – JOANNA ROSAK-SZYROCKA

### Abstract

That paper presents innovative method of researches, case study and analysis head of hospital department basis on BOST method which is the base of Institute of Engineering Production Czestochowa University of Technology's. Results of examinations and their analysis showed that head of hospital department shows features thanks to which he seems to be a coach. Elaboration and results' analysis, resulting from the BOST method, are also presented. Respondents were the interesting research object since they possessed all variations characteristics, determined in the BOST questionnaire. Respondents were diversified of the gender, education, age, the seniority, mobility, the mode of employment. A set of 25 factors divided into groups was taken into consideration. The names of groups are as follows: Integrity (NU), Usefulness (NV), Kindness (NX), Reciprocity (NY), Relation's support (NZ). From presented results is possible to notice following structure:  $NU > NZ > NX > NV > NY$ .

**Key words:** coach, BOST questionnaire, head of hospital department, health care.

### 1. Introduction

Healthcare is one of the key health-related industries, being a branch of the national economy. Client in this case becomes a patient of health care facility, who comes after the expected product, which is the solution to the problem health. Medical service is a special kind of service. An important feature of health services is their intangibility combined with the lack of guarantee of its effectiveness. Client/patient as a recipient of medical services is never sure of a final effect, and is often unaware of the consequences of failure of the particular operation, which significantly affects the decision to make use of the offer. Clients/patients in the medical services must give trust to the provider, and therefore of great importance is the willingness of a provider to provide services, which performing specific medical service is somehow a part of it. The uniqueness of health services is linked here with the requirement of the skills and expertise, experience and ability to communicate (Szeszycka-Rudawska, 2000; Borkowski, Rosak-Szyrocka, 2010).

The English word coach (trans. coach, tutor) is used in the sport and it is identified with the concept of a coach, helping the team sports/athletes achieve the best results in competition. The purpose of coach is using the person potential who is involved in coaching, and exploring the internal and external potential participant in coaching which in turn has affected the results of his work. Coach (Sidor-Rzadkowska, 2009; Vickers, Bavister, 2007):

- helps the client in defining its objectives,
- determine what needs to be done to achieve the desired results of the work,
- he give feedback to the degree of the objectives achievement.

Health care service is companies that need to operate on a commercial basis. To cope with the competition there is the fight for the client/patient. Companies seek to meet customer needs, their desires, habits, they tend to increase the satisfaction of their services.

System of the health care reform taken up in Poland in 1999 made basic transfiguration rules and mechanisms of its functioning. The transformation involved the need of change methods to manage health care organizations and leaving from administration towards management, made those health care organization managers from passive administrators – in order to cope an escalating rivalry in XXI age they had to become active managers. And so it is occur a need to purchase new skills and use more perfect tools making it possible in that



way undertaking rational managerial decisions. From marshaled subjects in the health care system because of their knowledge and organization position are expected to undertake decisions about huge influence on achievements and results of organization manage by them.

It is expecting that decisions undertake by them will be economically effective and consistent with social justice principles. Health care is the diagnosis, treatment, and prevention of disease, illness, injury, and other physical and mental impairments in humans. Health care is delivered by practitioners in medicine, chiropractic, dentistry, nursing, pharmacy and other care providers. Access to health care varies across countries, groups and individuals, largely influenced by social and economic conditions as well as the health policies in place.

Health care systems are organizations established to meet the health needs of target populations. In all cases, according to the World Health Organization (next „WHO“), a well-functioning health care system requires a robust financing mechanism; a well-trained and adequately-paid workforce; reliable information on which to base decisions and policies; and well maintained facilities and logistics to deliver quality medicines and technologies. In 2008, in Poland there were 732 general hospitals, including 546 public health care (representing 74.6%) and 186 health care institutions (representing 25.4%), (CSO, 2008). In 2009 the number of general hospitals was 795 (CSO, 2009). In the year increased the number of public hospitals by 42 amounting to 228, which is 22.5%. In the same year, the number of public hospitals has decreased by 20 units less compared to 2008, which is 77.5%.

Public hospitals are divided in the I, II and III reference level. In the hospitals with I<sup>st</sup> reference level (regional, city, district hospital), emergency treatment is provided (diagnostics is not extended) and palliative (nursing the sick). Hospitals with the II reference level are the one with basic medical care and specialist hospitals with e.g. a metabolic ward. The hospitals of II<sup>nd</sup> level of reference (regional, combined regional, specialist regional or networks of provincial hospitals are meant for cases which the hospitals of I reference level cannot handle and also cases requiring diagnostics. Hospitals with the III<sup>rd</sup> reference levels are the academic clinics (with the scope of activity covering more than one province/region), where the employees are the university teachers and the hospitals of the Scientific and Research Institutes of the Health Ministry (with nation-wide scope of activities). In those facilities, special diagnostics is performed, and also specialist tests and examination. The academic clinic is the only one handling treatments of hematological diseases e.g. leukemia (Krowiska, Pitera-Czyżowska, 2004).

## 2. Presentation test object and research methodology

The study involved head of hospital department (Borkowski, Żelechowski, 2011; Fołtyn, 2009) of public hospital functioning in Silesia province. The study was conducted by questionnaire BOST, which is affiliated with Toyota's management principles, which are based on Toyotarity (Borkowski, 2012a; Borkowski, 2012b; Borkowski, 2012c). Toyotarity is a notion invented by the author of this book and legally protected by date confirmation (Borkowski, 2012a; Rosak-Szyrocka, Borkowski, 2012b; Borkowski, 2012c; Fołtyn, 2009; Gobillot, 2008). The above document contains the following definition of Toyotarity:

**Toyotarity** is a scientific discipline examining human – machine and human – human relationships with consideration of a process-based approach, Japanese culture, especially of the Toyota, oriented to continuous improvement with use of knowledge. This definition details two dipoles: human – machine and human – human. Human appears in three out of four components of the above definition thus underlining meaning of a human in a Japanese culture and consequently in the culture of Toyota. In the fundamental dipole human-machine, human pole means: originators, initiators, investors, chief management, leaders, who plan and



realize human activity. In the other dipole human – human, one pole means: management, leaders – managerial staff, who during performance of human resources management has visual contact with them, it can be stated that they look into eyes of executors of processes, who are an element of the second pole of the human – human relationship.

The BOST method (this name derives from the first two letters of the author's surname and name, it is legally protected, Borkowski, 2012a) describes the Toyota's management principles with its characteristic factors. Their number depends on scope of such principle and varies between 4 and 10. Set of factors is called an area. Some principles are divided into two or even three areas. The Toyota's management principles are divided into four sections, while the BOST questionnaire has two versions: version for employees and version for superiors. Version for employees contains set of factors describing principles: 1; 2; 3; 4; 6; 7; 14 and elements of roof of the Toyota's house (quality, costs, lead time, safety, morale of personnel). Version for superiors contains set of factors describing all the Toyota's management principles and elements of roof of the Toyota's house. Presented questionnaire has a ranking scale. Respondents may assess significance of a given factor by placing one of numbers within the range of scale in an appropriate box.

After description of the main part of the BOST method its further elements will be outlined briefly (Borkowski, Stasiak-Betlejewska, 2011). The BOST method allows to:

- Assess significance of factors describing 14 Toyota's management principles
- Styles of management (with consideration of the Toyota's optimum).
- Leadership qualities of managers.
- Satisfaction of employees/customers.
- Commanding qualities of managers.
- Influence of managers.
- Perform team and self-assessment.
- Create matrix 3x3 (competitiveness of a product/service, technological possibilities).
- Reputation of a manager.
- Significance of driving forces of improvement.
- Significance of factors allowing for achievement of goals.
- Acquire information about the structure of human potential with focus on: gender, education, age, seniority, mobility, type of employment.

Having considered Marx's principle concerning communicatively of expressions the BOST survey was prepared for enterprises, hospitals, offices, shops, schools.

### **3. Characteristic respondents' features**

BOST survey was conducted among respondents diversified because of age, education, gender, mode of employment, mobility and seniority. Table 1 shows the percentage characteristics of the respondents. Presented table 1 shows that men with secondary medical aged 30 years, length of service up to 5 years dominate in studies. Current employment is their primary place of work. Men are employed in normal mode. 45% are women with higher education and higher education in the first and second degree of specialization.

The first group of the women presents higher education. Women in this group are aged 31-40 years, the length of their work is 6-10 years, and current employment is for them to second place on a work assignment. The second group of the women has a university degree in the first degree of specialization. Women in this group are aged 41-50 years, the length of





their work is 11-15 years, and current employment is for them to third place to work because of better financial conditions. The third group of the women has a degree of second degree of specialization. Women in this group are aged 51-55 years, the length of their work is 16-20 years, and the current job is their fourth place to work (Borkowski, Żelechowski, 2011; Rosak-Szyrocka, Borkowski, 2012).

Table 1: Features of respondents. Percentage characteristic (source: own study)

Symbol	Features' marking and their percentage characteristic					
	MK	WE	WI	SC	MR	TR
1	55	10	21	28	21	62
2	45	28	21	17	45	7
3		38	24	28	31	31
4		24	24	10	3	
5			10	3	0	
6			0	14	0	
7			0	0		
8				0		

#### 4. Evaluation head of hospital department in coach aspect

The analyzed company's workers thanks to the BOST questionnaire carried out expressed their opinion about the head of hospital department. Estimations were situated in the interval from 2, 1.5, 1, 0.5 to 0, where 0 it is the lowest estimation, and 2 highest. Factors which were subjected to the analysis the one:

Honest	EA					Dishonest
Straightforward	EB					Secretive
Consistent	EC					Inconsistent
Solid	ED					Unreliable
Assertive	EE					Submissive
Helpful	EF					Ineffective assistance
With clear objectives	EG					Not having a clear goal
Useful	EH					Helpless
Doubt	EI					Selling confusion
Supportive people	EK					Unfair
Cheerful	EL					Gloomy
Optimistic	EM					Cynical
Respecting others	EN					Manipulator
Funny	EO					Without a sense of humor
Mobilizing	EP					Depressing
Perceptive	ER					Inattentive
Flexible	ES					Formalist
It gives and takes	ET					Only takes
Forgiving	EU					Selfish
Modest	EV					Dominant
Resistant	EX					Hypersensitive
Sensitive	EY					Callous
Reasonable	EJ					Claim
Independent	EW					Self-reliant
Calm	EZ					Overwhelming

Table 2 shows the structure and the head of the impact rate in table 3 shows the percentage level in the evaluation of the impact head of the medical staff.

From the presented tables 2 and 3 it can be seen that the series of validity are as follows:

$$Integrity (NU); \quad EE > EB > EC > EA > AD \quad (1)$$



$$\text{Usefulness (NV);} \quad EG > EK > EH > EF > EI \quad (2)$$

$$\text{Kindness (NX);} \quad EM > EO > EL > EP > EN \quad (3)$$

$$\text{Reciprocity (NY);} \quad EU > ET > ER > ES > EV \quad (4)$$

$$\text{Relation's support (NZ);} \quad EJ > EY > EX > EZ > EW \quad (5)$$

Table 2: Director influence – structure [%] of influence (Source: own study)

Name	Appointment and number ratios						
<b>Integrity</b>	<b>NU</b>	<b>EA</b> 18.71	<b>EB</b> 21.21	<b>EC</b> 20.58	<b>ED</b> 18.09	<b>EE</b> 21.41	<b>20.70</b>
<b>Usefulness</b>	<b>NV</b>	<b>EF</b> 19.91	<b>EG</b> 22.10	<b>EH</b> 20.13	<b>EI</b> 16.41	<b>EK</b> 21.44	<b>19.67</b>
<b>Kindness</b>	<b>NX</b>	<b>EL</b> 20.22	<b>EM</b> 21.08	<b>EN</b> 17.85	<b>EO</b> 20.86	<b>EP</b> 20.00	<b>20.01</b>
<b>Reciprocity</b>	<b>NY</b>	<b>ER</b> 20.91	<b>ES</b> 18.24	<b>ET</b> 22.69	<b>EU</b> 22.81	<b>EV</b> 15.35	<b>19.35</b>
<b>Relation'ssupport</b>	<b>NZ</b>	<b>EX</b> 20.17	<b>EY</b> 21.23	<b>EJ</b> 21.44	<b>EW</b> 18.05	<b>EZ</b> 19.11	<b>20.27</b>

Table 3: Director influence – level [%] of using influence (Source: own study)

Name	Appointment and number ratios						
<b>Integrity</b>	<b>NU</b>	<b>EA</b> 77.59	<b>EB</b> 87.93	<b>EC</b> 85.34	<b>ED</b> 75.00	<b>EE</b> 88.79	<b>82.93</b>
<b>Usefulness</b>	<b>NV</b>	<b>EF</b> 78.45	<b>EG</b> 87.07	<b>EH</b> 79.31	<b>EI</b> 64.66	<b>EK</b> 84.48	<b>78.79</b>
<b>Kindness</b>	<b>NX</b>	<b>EL</b> 81.03	<b>EM</b> 84.48	<b>EN</b> 71.55	<b>EO</b> 83.62	<b>EP</b> 80.17	<b>80.17</b>
<b>Reciprocity</b>	<b>NY</b>	<b>ER</b> 81.03	<b>ES</b> 70.69	<b>ET</b> 87.93	<b>EU</b> 88.39	<b>EV</b> 59.48	<b>77.51</b>
<b>Relation'ssupport</b>	<b>NZ</b>	<b>EX</b> 81.90	<b>EY</b> 86.21	<b>EJ</b> 87.07	<b>EW</b> 73.28	<b>EZ</b> 77.59	<b>81.21</b>

## 5. Summary

Innovative methodology examinations were presented, elaboration and results' analysis, resulting from the BOST method that is the base on the scientific research of the Czestochowa University of Technology, Institute of Production Engineering. Respondents were the interesting research object since they possessed all variations characteristics, determined in the BOST questionnaire. Respondents were diversified of the gender, education, age, the seniority, mobility, the mode of employment. A set of 25 factors divided into groups was taken into consideration. The groups names are as follows: Integrity (NU), Usefulness (NV), Kindness (NX), Reciprocity (NY), Relation's support (NZ). From presented results is possible to notice following structure:

$$NU > NZ > NX > NV > NY \quad (6)$$

Presented number of validity shows that the head of the hospital department considered the greatest feature that is integrity (82.93%), after then relation's support (81.21%). Head of hospital department was evaluated in high percentage as kindness (80.17%) usefulness (78.79%) and reciprocity (77.51%) person.

The results and their analysis showed that the head of hospital has department the following characteristics: he is assertive, understanding, give and take, he is straightforward,



reasonable, no clear objectives, he is sensitive, consistent, optimistic, promotes people is funny, tough, perceptive, hilarious, mobilizing, useful, helpful, honest, quiet, reliable, self, respect for others is flexible. It has been found from research that head of hospital department has coach features (Gobillot, 2008; Griffin, 1996).

#### References:

- [1] BORKOWSKI, S. (2012a). *TOYOTARYZM. Wyniki badań BOST*. Warszawa: Wydawnictwo Menedżerskie PTM.
- [2] BORKOWSKI, S. (2012b). *TOYOTARYZM. Zasady zarządzania TOYOTY w pytaniach*. Warszawa: Wydawnictwo Menedżerskie PTM.
- [3] BORKOWSKI, S. (2012c). *BOST Method as the Instrument of Assessment Process Functioning According to Toyota Principles*. Warszawa: Wydawnictwo Menedżerskie PTM.
- [4] BORKOWSKI, S. – ROSAK-SZYROCKA, J. (2010). *Determinanty jakości usług medycznych*. Katowice: Unikat 2.
- [5] BORKOWSKI, S. – STASIAK-BETLEJEWSKA, R. (2011). The Managers's Leadership Features Assessment in the Production-service Food Industry Company. Borkowski, S., Stasiak-Betlejewska, R. (eds.). *Human potential management in a company. Manager features*. Zagreb.
- [6] BORKOWSKI, S. – ŻELECHOWSKI, J. (2011). Kierowanie i przywództwo w szpitalu. Stępniewski J., Karniej P., Kęsy M. (eds.). *Innowacje organizacyjne w szpitalach*.
- [7] FOŁTYN, H. (2009). *Praca współczesnych menedżerów*. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- [8] GOBILLOT, E. (2008). *Przywództwo przez integrację*. Kraków: Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska.
- [9] KROWISKA, A. – PITERA-CZYŻOWSKA, E. (2004). *Opieka zdrowotna po wejściu Polski do UE*. Warszawa: Wydawca CeDeWu Sp z.o.o.
- [10] ROSAK-SZYROCKA, J. – BORKOWSKI, S. (2012). Leadership Features' Estimation of Production Company's Director. *Human Potential Management in a Company*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela.
- [11] ROSAK-SZYROCKA, J. – BORKOWSKI, S. (2012). The Director's Leadership Features Basis on Chosen Toyota's Principles. *Human Potential Management in a Company*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela.
- [12] SIDOR-RZĄDKOWSKA, M. (2009). *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*. Kraków: Oficyna WoltersKluwer Polska.
- [13] SZESZYCKA-RUDAWSKA, I. (2000). *Kształtowanie tożsamości i wizerunek jednostek opieki zdrowotnej*. Antidotum 11.
- [14] VICKERS, A. – BAVISTER, S. (2007). *Coaching, Zarabianie przez rozmawianie. Nowa ścieżka kariery dla ludzi, którzy lubią ludzi*. Gliwice: Wydawnictwo HELION.

#### Addresses of authors:

Multi Prof. Stanisław BORKOWSKI, PhD.  
Department of Management  
Institute of Production Engineering  
Częstochowa University of Technology  
Ul. Dąbrowskiego 69  
42-201 Częstochowa  
Poland  
e-mail: [bork@zim.pcz.pl](mailto:bork@zim.pcz.pl)

Joanna ROSAK-SZYROCKA, PhD.  
Department of Management  
Institute of Production Engineering  
Częstochowa University of Technology  
Ul. Dąbrowskiego 69  
42-201 Częstochowa  
Poland  
e-mail: [asros@op.pl](mailto:asros@op.pl)

*Positively reviewed by first reviewer: 10 April, 2013  
Positively reviewed by second reviewer: 12 April, 2013*



## USING DIRECTING STYLES BY INTEGRATION IN THE PRODUCTION COMPANY

STANISŁAW BORKOWSKI – JOANNA ROSAK-SZYROCKA

### Abstract

Innovative examination methodology, elaboration and results analysis from the integration directing styles method was presented in the article (Borkowski, 2011) that is the basis of the scientific researches of the Engineering Production Institute University of Częstochowa. Estimation features of individual directing style are very convergent to respondents' characteristics. Four features, estimations that are the company's culture were identified. Results from the range of department director's leadership features were presented at work produce parts for cars about raised quality requirements. Workers of this department made the estimation, in over the 85% crew's filled the questionnaire. Respondents were the interesting research object since they possessed all variations characteristics, determined in the BOST questionnaire. Respondents were diversified of the gender, education, age, the seniority, mobility, the mode of employment.

**Key words:** directing styles, leader, integrator, BOST method.

### 1. Introduction

Directing styles depend on processes' attitude and people attitude in the traditional formulation. We distinguish by such an approach the following directing/leadership styles:

- integrated,
- autocratic,
- not-interfering,
- democratic (Griffin, 1996; Fołtyn, 2009).

Also four directing models (leadership) are standing out in the publication (Gobillot, 2007). There are these models:

- leadership/directing authentic,
- leadership/directing by integration,
- leadership/directing distributed,
- leadership individual.

Individual directing- directors manage according to this model, they derive the authority from the position occupied in the organization and they exert direct influence on results by economic tempting measures (formal instruments).

Each organization contains formal and informal elements. The first ones are resulting from legal regulations, the organizational structure, processes and terminology. The second are tied with human resources, how they are evaluating superiors' working, who are organizing work for them, they are supporting in action, they are support (at least there should be like that). It can be concluded that co-workers are the best examiners of the managers' performance.

The traditional or "old economy" views of leadership and management were built on notions of control. People were controlled through structure and hierarchy, and resources were controlled through vertical and horizontal integration. Companies like General Motors, U.S. Steel, IBM, Xerox, and Eastman Kodak are prime examples. These companies have ruled their industries for decades. They were the poster children for traditional old-economy management philosophies (Goldsmith, Govindarajan, Kaye, Vicere, 2002, p. 67).



Today, defining leadership is a complex matter. Before, it was simple: Leadership was what leaders did. Leadership is the ability to “lead” smaller or bigger groups of followers. That ability refers to the skills of indicating and communicating the vision of future status or condition which needs to be jointly pursued (Borkowski, Rosak-Szyrocka, 2011; Borkowski, Stasiak-Betlejewska, 2011). Leadership is an infectious passion, a winning attitude, and right action (Durham, Durham, Durham, 2006). Leadership is the process of influencing more than one person toward a goal (Durham, Durham, Durham, 2006, p. 14). Leadership is the process of developing and implementing ideas. Each business owner has his own definition of success. Managers, analysts, and non-owners have different perspectives. Therefore, their description will often be dissimilar (Durham, Durham, Durham, 2006).

Leadership is all about enabling others to efficiently and enthusiastically work for achieving the assumed goals of an organization (Malik, 2006). No organization can exist without a supervisor. Intuitively the idea of a supervisor seems obvious – it is someone who supervises, that is exerts influence on others’ behaviors, or makes them act according to his/her will (Fołtyn, 2009).

Distributed leadership is the dominant leadership idea of the moment, even though its genesis can be traced back to the field of organizational theory in the mid-1960s (Barnard, 1968) and possibly even further. While the idea of shared, collaborative or participative leadership is far from new, distributed leadership theory has provided a new lens on a familiar theme (Harris, 2011).

People in leadership roles face huge levels of inherent ambiguity. They feel uncertain and stressed. However, they move towards the uncertainty – not away from it. There is a third style of leadership emerging – that of learning leadership – and its defining feature will be leaders who head towards uncertainty and ambiguity. An equally tough requirement for learning leaders is to recognize that learning from their mistakes needs to be at least as public as learning from their successes. Everyone in the organization has to engage in continuous learning, and some of that learning may challenge existing concepts and require genuinely original solutions. Here the leader’s job is to take the organization toward things it doesn’t know in search of fruitful new ideas and original learning (Goldsmith, Govindarajan, Kaye, Vicere, 2002).

In the theory of management, the basic characteristic of a supervisor is the managerial position in an organization hierarchy, which is connected with such features as rank, remuneration, power, responsibility. In specific conditions, the supervisor is called: foreman, supervisor, chief, coordinator, boss, head. There are also other terms substituting the name of ‘a supervisor’: leader, organizer, trainer, coach, ringleader, initiator, creator, animator, master (Pocztowski, 1998).

Leaders, managers, academics and workers in organizations are often placed into groups for a variety of reasons. For example, most organizations group their workers according to department and rank (Oshagbemi, Oholi, 2006). Current leaders have a responsibility to help promising young leaders to further develop the requisite skills and traits to take them to the top (Kambil, 2010). A few extraordinarily effective leaders possess a set of potent abilities and intuitive instincts that enable them to readily reposition their organizations in anticipation of market change. They recognized that the teams they were leading, were now far more complex and virtual in nature, than the traditional “same place” teams they had previously experienced working in and leading. They also recognized that different, or at least more enhanced skills and techniques were required, to lead these teams successfully (Speechley, 2005). They can see a wide range of future possibilities; they know how to take advantage of emerging opportunities while avoiding threats; and they engage their organizations to better navigate through dilemmas and challenges and toward an outcome that has positive



consequences for key stakeholders. As integrators of ideas, beliefs and emotions they continually engage with the people of their organizations, identifying opportunities and aligning resources toward common objectives.

**Integrator** – anticipatory leaders are more than adept observers and rational analysts. They engage their organizations in dialogue and mutual discovery of possibilities. They demonstrate genuine interest and compassion for the views and concerns of others. Knowing how to honor and weave together the thoughts and feelings of others with their own into a line of principled action, they become highly credible, while legitimizing the fresh ideas of others (Savage, sales, 2008).

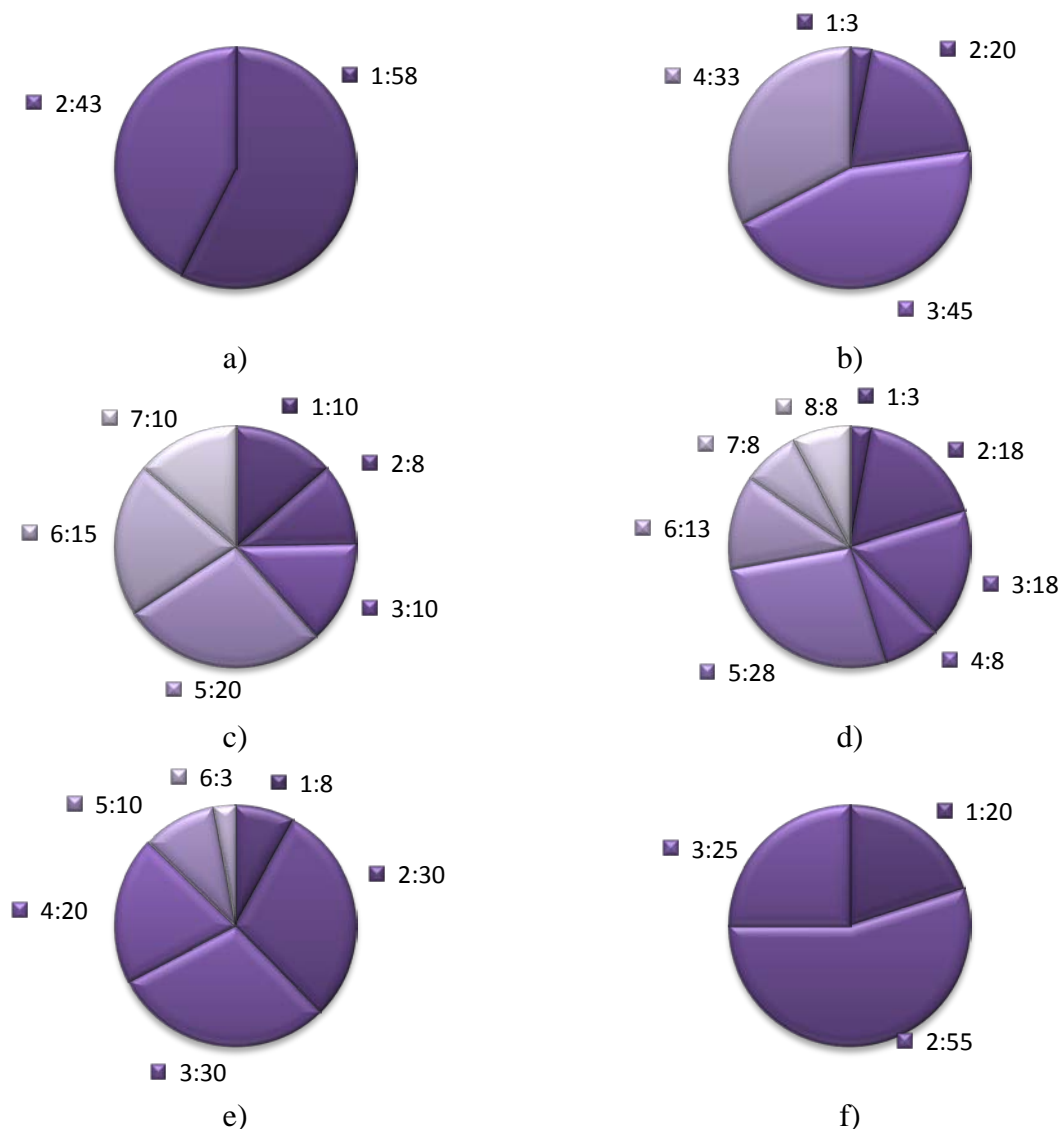


Fig. 1: Circle graph. Respondents' characteristics with consideration: a) gender; b) education; c) age; d) seniority; e) mobility; f) form of employment (source: own study)

The leaders of today and tomorrow are both free and constrained. They are free to choose from a wider range of strategies and opportunities than has ever existed. At the same time, they are constrained as leaders to be responsible for the potential of the new and undiscovered. Their uncertainty skills will be fully tested if they are to be responsible for a continually coherent, improving, and relaxing world rather than a continually dysfunctional, unraveling, and stressful world (Goldsmith, Govindarajan, Kaye, Vicere, 2002).



## 2. Methodology of examinations, results of examinations and their analysis

Integration directing models possess the specific feature. Because they are the estimations of director's features results, being the questionnaires basis. Respondents /workers were asked to the estimation of one's director in the questionnaire. An authoring and innovative BOST method is being applied in examinations carried out by the Czestochowa University of Technology, Institute of Production Engineering (Borkowski, Źelechowski, 2011; Konstanciak, Borkowski, Jagusiak, 2011). It contains various thematic research areas referring to human potential features, the satisfaction, the organization and production functioning, identification areas requiring the improvement. Resources of human potential were characterized with six features: gender – MK (2), education – WE (4), age – WI (7), seniority – SC (8), MR mobility (6), mode of employment – TR (3), a number of elements was given in parentheses.

Twenty estimations were divided into four directing models.

$$\text{- individual} \quad (\text{TS}) = \text{ZC} + \text{ZE} + \text{ZN} + \text{ZS} + \text{ZT} \quad (1)$$

$$\text{- distributed} \quad (\text{TS}) = \text{ZC} + \text{ZE} + \text{ZN} + \text{ZS} + \text{ZT} \quad (2)$$

$$\text{- authentic} \quad (\text{TA}) = \text{ZF} + \text{ZH} + \text{ZK} + \text{ZR} + \text{ZU} \quad (3)$$

$$\text{- by integration} \quad (\text{TP}) = \text{ZA} + \text{ZB} + \text{ZL} + \text{ZO} + \text{ZV} \quad (4)$$

The examination was carried out in the company producing parts to the car about heightened quality requirements, a Six Sigma system is put into practice in it. Respondents' characteristics were presented in the figure 1 with consideration gender (MK), education (WE), age (WI), seniority (SC), mobility (MR), mode of employment (TR).

We learn from Figure 1 data that 58% of respondents' there are men, 45% possesses the secondary education, 20% there are respondents about 56 - 60 years, the training of work in 21 - 25 years, seniority 21 - 25 years concern 20%, this is second or third place of work for 30%, 55% were employed in the normal mode.

Data of the last column the Table 1 results that the average is exceeding 20 in all integrated leadership models. It means that respondents noticed the director's features at their superior and they estimated them high. The next observation is the fact that averages for authentic directing style and by integration are lower than other it means that the given person doesn't have convictions established still.

Table 1: Integrative directing styles - point styles' estimation (source: own study)

Leadership	Appointment and number ratios						
Individual	TS	ZC 2.88	ZE 2.75	ZN 2.16	ZS 2.28	ZT 2.13	12.19
Scattered	TR	ZD 2.59	ZG 2.75	ZI 2.53	ZM 2.25	ZP 2.09	12.22
Authentic	TA	ZF 2.19	ZH 2.53	ZK 2.50	ZR 1.94	ZU 2.47	11.63
By integration	TP	ZA 2.03	ZB 2.56	ZL 2.69	ZO 2.28	ZV 2.00	11.56

Obtained effects it is possible to interpret as the level of given feature adjustment to director features. Basing on the data of Table 1 we calculate the spread for each averages



deciding about the directing style. We state, that spread for each directing styles' average is following: individual (TS)-0.75, distributed (TV)-0.66, authentic (TA)-0.57, by integration (TP)-0.69. The lowest average occurred for the director feature - create an image of other people taking the given person's full characteristics into consideration (ZR) authentic – style. The comparison averages was presented graphically on Figure 2. The lowest instalment on the axis for the individual style possesses a feature – is telling other people what it is necessary to do and in what way (ZC) – Figure 2a.

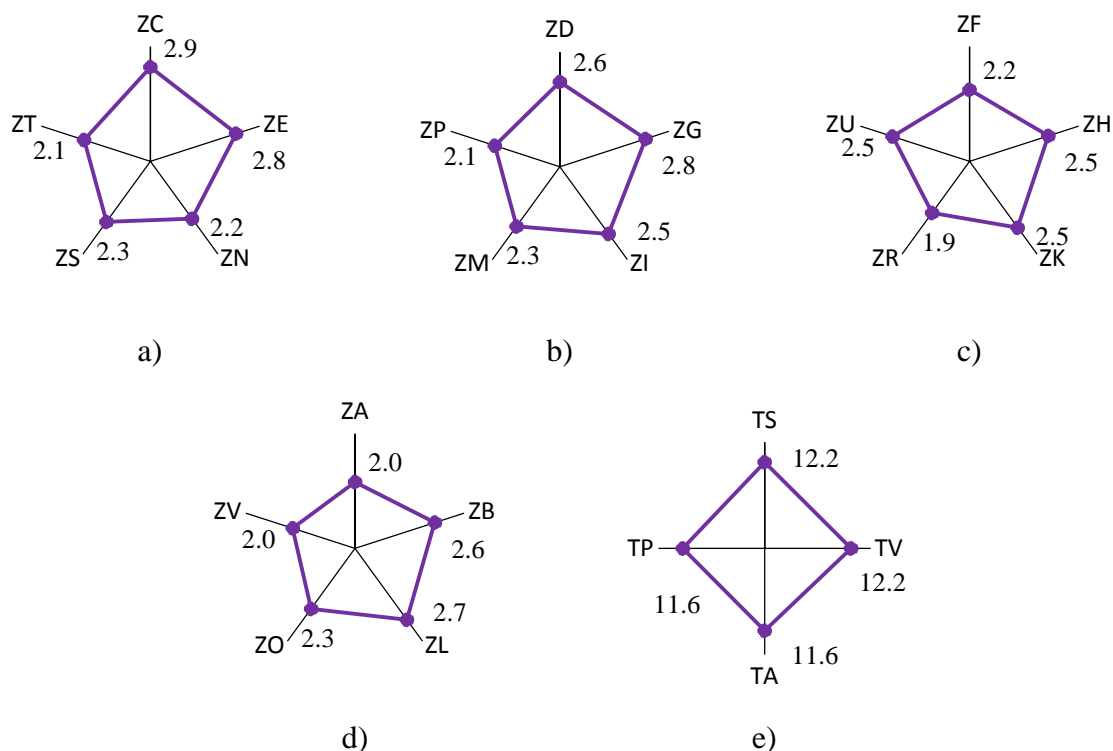


Fig. 2: Radar graphs of directing estimation. Structure (%) of factors' influence on directing styles: a) individual (TS); b) distributed (TV); c) authentic (TA); d) by integration (TV); e) integration structure of directing styles (source: own study)

It results from Figure 2b, that deciding directing feature for the style is distributed: he is explaining people what should to executed (ZG). He explains to other people why executed work should fulfill all standards (ZH) it is the most important feature for the authentic style (Figure 2c). Director's feature: he is using the opinion of other people in order creating the vision (ZL), Figure 2d – style by integration. This feature characteristic of directing the style by integration points that the estimated person is integrating its team through inviting members for common solving problems and assigning to future through creating the vision. We state in order directing styles in the field of averages that they are similar to oneself, the spread mark is taking away only 0.66 at the scale 0-20 (Figure 2e).

The correlation analysis was made for the estimation of the superior's managerial features. The value of correlation coefficients and their critical value were presented on Figure 3. For four of five managerial features, deciding about individual directing style is correlated with respondents' gender. The managerial feature is speaking: I am telling other people what it is necessary to do and in what case (ZC) she is correlated negatively it means that women judge more wrongly men. Estimations of managerial features (ZD, ZG, ZI, ZM, ZP) distributed directing style are independent on respondents' gender. For authentic directing style estimations for the feature: is treating vision selling as the priority aspect of the lead ZK)





– negative correlation. Estimations of two directing style by integration features: is working with other people in such a way in order to release the desire of the involvement in them (ZO) and is showing other people the opportunity for development (ZV) they are correlated with respondents' characteristics positively.

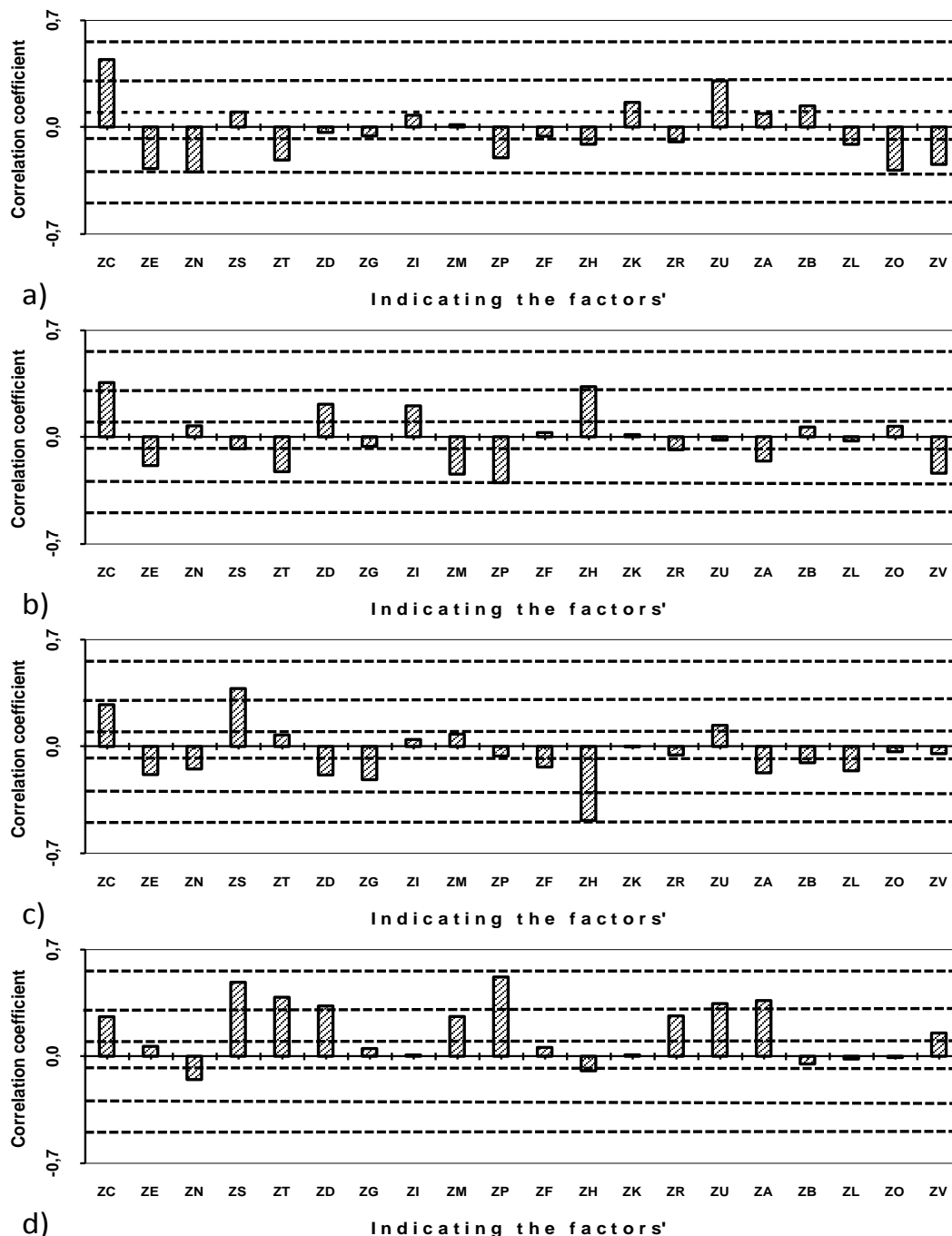


Fig. 3: Directing styles' features. Correlation graphs depending on respondents' characteristics: a) gender; b) education; c) age; d) seniority; e) mobility; f) form of employment  $\alpha = 0.2$  (internal lines);  $\alpha = 0.1$  (central lines);  $\alpha = 0.05$  (external lines); (source: own study)

The more far-away analysis of the correlation won't be so exact already and it is moving into suitable combinations/comparisons: impact of respondents' characteristics on the estimation of leadership features oneself essential for the seniority and the mode of



employment (for 9 features on 20 possible), the gender and mobility (for 7 features, education (6 features) and age (3 guilds), managing the most sensitive style a style turned out individual since for 30 possibilities until a correlation between estimations is existing in 18 cases, but with respondents' characteristics, is for eight cases of the correlation in order the diffused style and directing style by integration, the style is only in 7 cases convergent to respondents' characteristics:

Feature that estimation depends on all characteristics is: he is telling other people what it is necessary to do and in such a case (negative correlation) – ZC. Estimations' features depend on four characteristics: I am training other people so that they were able to execute the task according to the highest standards (ZS) and is able to shape future by determining the best strategy (ZT) and is treating the priority aspect of the lead as selling the vision (ZU), three respondents' guilds are influencing for the estimation of the feature: is showing other people the opportunity for development (ZV).

With managerial features creating the company's culture, that is they are independent of respondents' characteristics: he is explaining to people which should to executed (from), is creating conditions encouraging people to follow his example (ZF), has consciousness of limitations own points of view (ZK), is contributing to development of other people (ZB).

### 3. Summary

Results from the range of department director's leadership features were presented at work produce parts for cars about raised quality requirements. Workers of this department made the estimation, in over the 85% crew's filled the questionnaire. Respondents were the interesting research object since they possessed all variations characteristics, determined in the BOST questionnaire. Respondents were diversified of the gender, education, age, the seniority, mobility, the mode of employment. Estimations' features created numeric sets, in which diversity of features is strong (the ratio is situated in limits 43-53%), about left-sided skewness (negatives worth's), flattening smaller than normal (negative kurtosis). It was made the presentation of principles determining integration directing styles. The director's distinctive features, comprising the set of features leader-integrator there are:

- he is telling other people what it is necessary to do and how to make it (71.9%),
- he is explaining people which should be executed (68.8%),
- he is controlling work of other people strictly in order to make sure that high standards remained were reached (68,8%),
- he is using the opinion of other people in order creating the vision (67.2%),
- he is obtaining the best effects of work from other people by showing the possibility (64.8%), a mark was shown to approval of features in brackets.

There are director's features.

### References:

- [1] BORKOWSKI, S. – ŹELECHOWSKI, J. (2011). Kierowanie i przywództwo w szpitalu. Stępniewski, J., Karniej, P., Kęsy, M. (eds.). Innowacje organizacyjne w szpitalach. Warszawa: Wyd. Wolters Kluwer Polska.
- [2] BORKOWSKI, S. (2011). Zasady zarządzania TOYOTY w pytaniach. Wyniki badań BOST. Warszawa: Wydawnictwo Menedżerskie PTM.
- [3] BORKOWSKI, S. – ROSAK-SZYROCKA, J. (2011). Estimation Director's Features Basis on Twelve Golden Principles. Borkowski, S., Stasiak-Betlejewska, R. (eds.). Human Potential Management in a Company. Manager Features. Zagreb.



- [4] BORKOWSKI, S. – STASIAK-BETLEJEWSKA, R. (2011). The Manager's Leadership Features Assessment in the Production-service Food Industry Company. Borkowski, S., Stasiak-Betlejewska, R. (eds.). Human Potential Management in a Company. Manager features. Zagreb.
- [5] DURHAM, M. O. – DURHAM, R. A. – DURHAM, R. (2006). Leadership & Success in Organizations, Culture & Ethics, Group or Horizontal Interaction. Fidler Doubleday: Dream Point Publishers Tulsa. ISBN 978-0-9719324-5-X.
- [6] FOŁTYN, H. (2009). Praca współczesnych menedżerów. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- [7] GOBILLOT, E. (2008). Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągnięcie efektywności i zysku. Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- [8] GOLDSMITH, M. – GOVINDARAJAN, V. – KAYE, B. – VICERE, A. A. (2002). The Many Facets of Leadership. Financial Times Prentice Hall. 448 p. ISBN 0-13-100533-2.
- [9] GRIFFIN, R. W. (1996). Podstawy organizacji i zarządzania. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [10] HARRIS, A. (2011). Distributed leadership: implications for the role of the principal. Journal of Management Development, 31(1), 7-17.
- [11] KAMBIL, A. (2010). Developing the Next Generation of Leaders. Journal of Business Strategy, 31(2), 43-45.
- [12] KONSTANCIAK, M. – BORKOWSKI, S. – JAGUSIAK, M. (2011). Supervisors' Assessment According to BOST Method in Chosen Polish Company. Transcom 2011 – 9-th European Conference of Young Research and Scientific Workers. Žilina: University of Žilina.
- [13] MALIK, F. (2006). Kierować-osiągać-żyć. Skuteczne zarządzanie na nowe czasy. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.
- [14] OSHAGBEMI, T. – OCHOLI, S. A (2006). Leadership Styles and Behavior Profiles of Managers. Journal of Management Development, 25(8), 748-762.
- [15] OSTASIEWICZ, S. – RUSNAK, Z. – SIEDLECKA, U. (2006). Statystyka. Elementy teorii i zadania. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- [16] POCZTOWSKI, A. (1998). Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod. Kraków: Wyd. Antykwa.
- [17] SAVAGE, A. – SALES, M. (2008). The Anticipatory Leader: Futurist, Strategist and Integrator. Strategy & Leadership, 36(6), 28-35.
- [18] SPEECHLEY, CH. (2005). The Changing Nature of Leadership. Measuring Business Excellence, 9(1), 46-52.

#### Addresses of authors:

Multi Prof. Stanisław BORKOWSKI, PhD.  
Department of Management  
Institute of Production Engineering  
Częstochowa University of Technology  
Ul. Dąbrowskiego 69  
42-201 Częstochowa  
Poland  
e-mail: [bork@zim.pcz.pl](mailto:bork@zim.pcz.pl)

Joanna ROSAK-SZYROCKA, PhD.  
Department of Management  
Institute of Production Engineering  
Częstochowa University of Technology  
Ul. Dąbrowskiego 69  
42-201 Częstochowa  
Poland  
e-mail: [asros@op.pl](mailto:asros@op.pl)

*Positively reviewed by first reviewer: 9 April, 2013  
Positively reviewed by second reviewer: 15 April, 2013*



## WORKERS OPINION ON TOYOTA HOUSE ELEMENTS WITH REGARD TO VALUE ENGINEERING THEORY

STANISŁAW BORKOWSKI – RENATA STASIAK-BETLEJEWSKA

### Abstract

Model of Toyota house is well known model applied for quality and production management that is used commonly in contemporary enterprises. Personnel management considers Toyota principles as the strategy aimed on high quality of products and services. Toyota principles organize relations with clients and suppliers as well in the aim of appropriate quality level supporting in all processes in the enterprise. Crucial factor for the appropriate implementing Toyota policy in the enterprises that are focused on the high quality maintaining is identification of the workers opinion on the Toyota way of thinking and their features. Identification and quantification of the workers opinion in accordance of their features analysis gives the picture of workers team that can be a good basis for creating personnel management policy. If workers opinion can be identified and analyzed, the personnel management policy can achieve the best solutions in accordance to the Toyota principles. Value Engineering is that kind of idea that can precise a group of the most important factors that are identified in the form of crucial workers features.

The article presents value analysis theory basis and its applying in research findings concerning workers features and their opinion identified with applying of the questionnaire that analyzes Toyota principles using. Research findings presented in the article are result of the author's research methodology invented on the basis of Toyota principles and protected as the author solution for quality and production problems solving.

**Key words:** BOST, Toyota Production House, quality, costs, realization time, work safety.

### 1. Introduction

The Toyota Production System was invented and elaborated during the Second World War. The aim of this system elaboration was the production efficiency increase owing to every waste kind eliminating. Term of waste is known as the source of costs in the enterprise, overproduction, transportation costs, the inventory level or nonconformities identified in the production, or material defects.

Toyota's production is based on meeting the demand, not only in the same capacity. Thanks to this, inventory, both parts and finished products, are kept as at low level as it is possible. Focusing on small lot production and producing only what customers want, Toyota has developed a flexibility and responsiveness to market needs which have become the standard in the industry (Borkowski, Ulewicz et al., 2009). The world-famous Toyota Production System is based on the applying eight fundamental management principles concerning: client orientation, leadership, workers engagement, processes approach, system approach to management, constant improvement, taking decisions based on facts and partnerships with suppliers.

Structure of the Toyota production system is presented in the form of so-called TPS house. This scheme has become a role model for global manufacturing giants. „Why is the house? Because the house is a structural system. The house is strong only if its foundations are strong, pillars and roof“ (Liker, et al., 2005). A diagram of the Toyota Production System house was shown on Figure 1.

As it was shown in the figure above, each of the elements of the schema is very important, but they all work on the whole thing and are mutually reinforcing. Roof of the house contains the core of the Toyota Production System – waste eliminating. Then two pillars – „just in time“ (relevant part, the corresponding amount, right time) and „Jidoka“ (the quality built in the work station). In the center of the mentioned house, there are people,



continuous improvement and waste reduction. The foundation of the house are stable and reliable processes, „Heijunka“ (leveled production) and visual management. The most important elements in Toyota Production System House concerns: quality, realization time, safety, crew morale and costs. Maintenance of those elements on the lowest possible level can be possible owing to waste sources avoiding, but it is possible only to the pillars of TPS house as JIT (Just in Time), People and Work and Jidoka are. Waste sources concerns problems connected with: overproduction, waiting, transport, inappropriate processing, inventory level, movement in the production and defects. All those mentioned elements are dependent on people who should cooperate to achieve the highest product quality. Respect to the workers and building appropriate atmosphere at work are crucial for building quality on the demanded level (Blašková, Blaško, 2009).

Identification of workers features that can be supportive for existence of such a system is possible owing to workers opinion analysis.

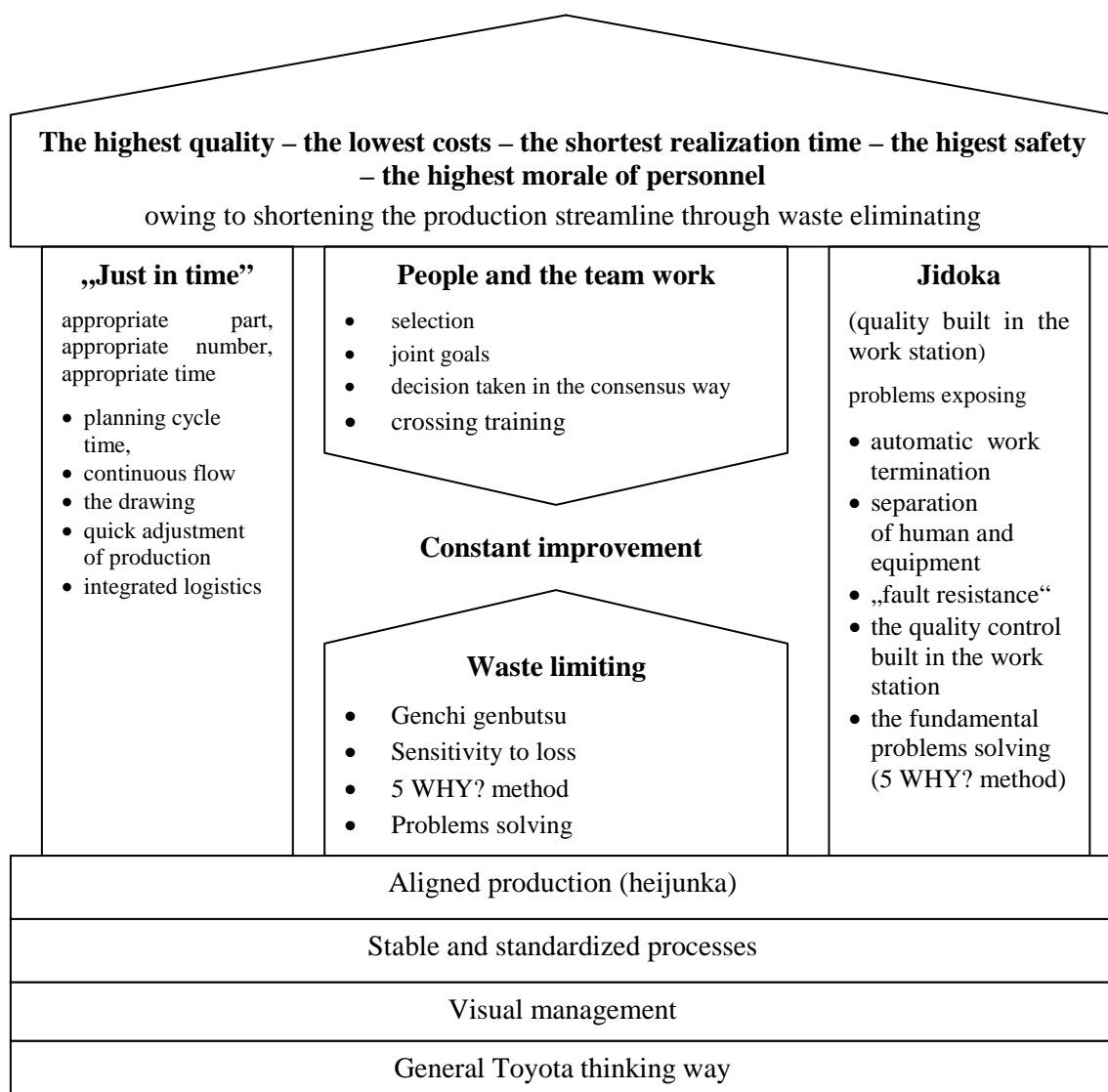


Figure 1: Toyota Production System House (Liker et al., 2005)



## 2. The research methodology – BOST

Research methodology that was applied in the aim of workers opinion analysis within the Toyota Production System is called BOST and it is author research method that was invented and protected by Professor Stanisław Borkowski, who pointed the most important workers and managers characteristics crucial for production and quality problems solving.

BOST questionnaire include questions based on Toyota principles found as the basic rules supporting high quality level of product and services in enterprises. Questions concerns opinions on enterprise activity areas and managers characteristics as well. Two questionnaires included in BOST survey concern both managers and workers.

The questions relate to the production process organization, quality activities, management style as well as requirements and expectations of their superiors. Respondents answering additionally assess according to the principles of Toyota, which is an important issue. Questions concern ranking of these factors in terms of its importance in the specified scale (the most important factor – grade 6, the least important – rating 1), which required the respondents moment's thought and concentration. The last part contains the characteristics of survey respondents – gender, age, education, work experience and general nature of the business.

BOST survey results are the basis for the elaboration of tables and diagrams within validity of the ratings for each factor. All the surveys were completed in a correct and complete by employees of enterprises from woodworking industry. Results of the survey allow for a better understanding of the organization and its working methods and the management style in the enterprise. Research findings obtained in the survey are shown in the article and its interpretation was contained in the tables and in figures as a graphical representation of the results. However, the results will be the basis for building Pareto-Lorenz diagrams and it aim to identify factors that determine factors being crucial for Toyota principles assessment in the workers opinion.

Factors determining E1 area (elements of Toyota house roof: quality, costs, time, safety, morale) for individual characteristics of the respondents were presented with applying statistical interpretation. In presented survey, respondents from 30 woodworking enterprises took part. Description of respondents is as follows: the study included 57% of men 43% of women, including workers with vocational education (89%), with secondary (5%) and with higher education (6%). The age range of the analyzed workers presents, that majority of respondents who are in the age range: 30 – 40 years (75%), and the rest of respondents are in the age range 40 – 50 years (20%), in the age range 51 – 60 years (5%). In the case of work experience, respondents work at analyzed enterprises mostly for 20 years (65%) and for 5 years (30%). For the majority of respondents, analyzed enterprise is the second work place.

*Table 1: Toyota house's roof elements. The assessment summary for E1 elements area (source: own study)*

Evaluation	Elements denotation				
	JA	KO	CR	BP	MZ
1	1	3	2	2	17
2	6	3	4	11	1
3	5	2	7	6	5
4	6	6	6	6	1
5	7	11	6	0	1



### 3. The production system analysis based on Toyota house's roof elements

BOST survey includes the question E1 on the importance level of elements that are in Toyota house's roof: quality (denotation JA), costs (denotation KO), realization time (CR), work safety (denotation BP) and morale of the crew (denotation MZ). The assessment scale that was used in the survey to evaluate the importance level includes marks from 1 (the least important) to 5 (the most important). The number of enterprises that pointed individual marks for every analyzed element was shown in the Table 1.

Data from table 1 are the basis for evaluation structure of evaluations importance structure for analyzed elements presented in Table 2.

Table 2: Toyota house's roof elements. The evaluation structure [%] of E1 elements importance (source: own study)

Evaluation	Elements denotation				
	JA	KO	CR	BP	MZ
1	4.0	12.0	8.0	8.0	68.0
2	24.0	12.0	16.0	44.0	4.0
3	20.0	8.0	28.0	24.0	20.0
4	24.0	24.0	24.0	24.0	4.0
5	28.0	44.0	24.0	0.0	4.0

Interpretation of the data contained in the tables is a graphical presentation of the results. The data forming the columns in the tables are interpreted in the form of pie charts (Figure 2) and radar (Figure 3). The data forming rows in the tables will be interpreted by correlation graphs. However, the results are the basis for building Pareto-Lorenz diagrams and are aimed to identify factors determining the roof of the house Toyota for individual assessments.

Analyzing the evaluations structure for element „quality” (JA) that was shown in Figure 2a), it can be concluded, that the largest evaluation for analyzed element of Toyota roof's house was 5 (28% of respondents answered). This shows that the quality has, for analyzed enterprises, does not play a very significant role. The fact that they know the respondents (employees) and express it in its opinion. The highest number of positive evaluations was obtained by element „costs” (evaluation „5” in 44% of respondents' answers). It can be the result of the financial crisis awareness and the lack of clients' orders that create demand on enterprises products. Costs are this kind of element that is the part of management care.

The significant evaluation was obtained in the case of element called „morale of the crew” („1” pointed by 68% of respondents). The low evaluation of that element can be connected with the lack of workers team integration, what is the basis of enterprises achievements. The lack of awareness that people can be a group and work together in a team for achieving the high quality of products can result in the lack of appropriate quality level.

The significant importance for workers was obtained by element „time of realization” (CR) because of evaluation (24% of respondents pointed both „5” and „4”). It concerns of production realization time that must be adapted to the client order. The work safety was assessed by the low level as well. Those two elements evaluation can be result of the unsatisfied work conditions, which has a negative impact on employee engagement and thereby to reduce productivity level.



In summary, the validity of the factors determining Toyota roof's house (Figure 2f), it can be concluded, that costs are in the first position (25.1%). The next position, second one, belongs to quality (23.2%), and the third one – the realization time (22.7%).

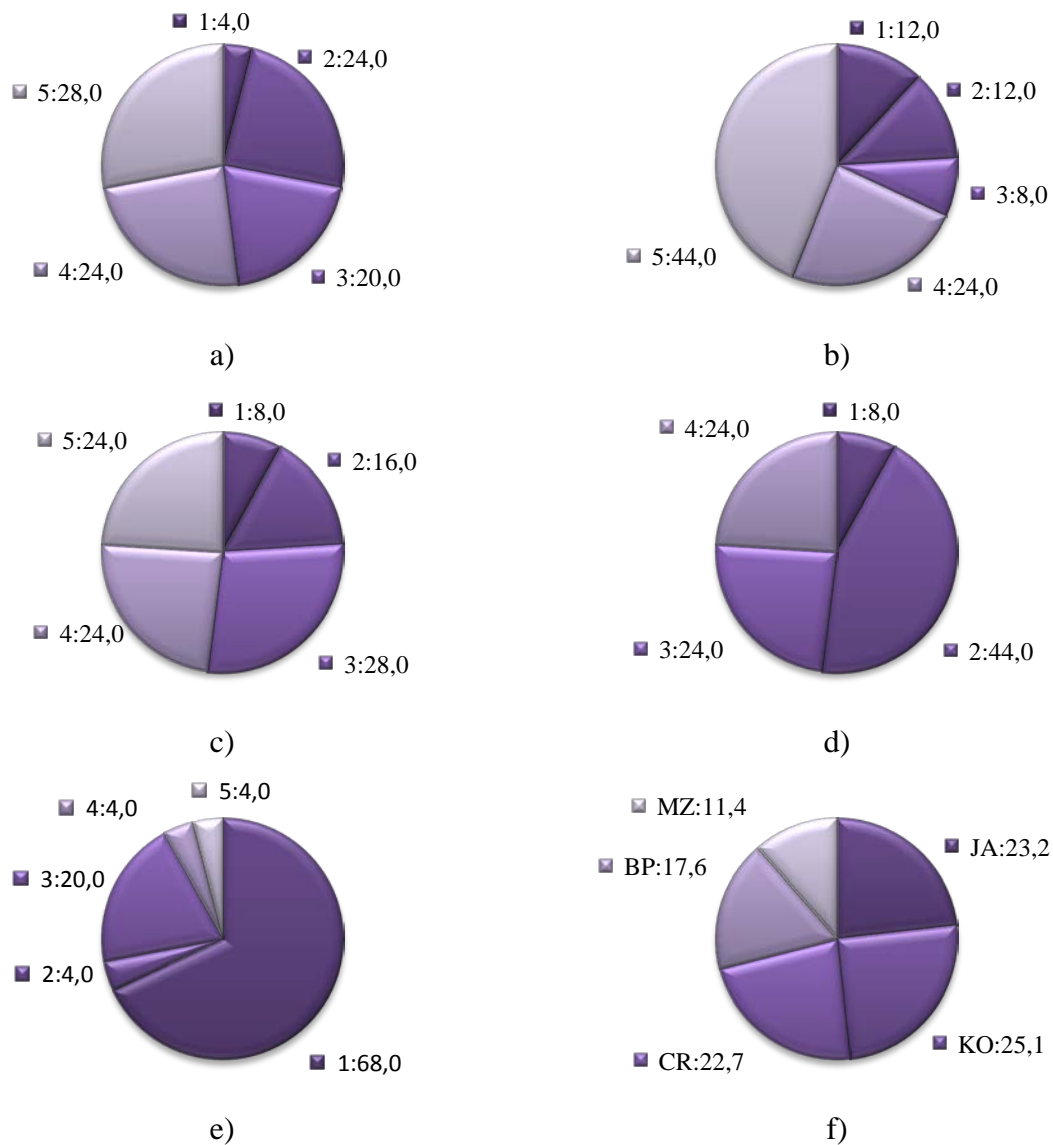


Figure 2: Toyota house's roof elements. Pie charts concerning the evaluation structure for: a) JA, b) KO, c) CR, d) BP, e) MZ, f) the average. Concerns the analyze enterprises group (source: own study)

Figure 3 presents the evaluations structure for elements of Toyota house's roof in the radars' form. Analyzing the percentage average presented on the radar chart (Figure 3), it can be found, that the costs are in the first place (25.1%), followed by quality (23.2%). The evaluations importance of the Toyota house's roof is dependent on the respondents' characteristics: gender, education, age, years of service, mobility and employment mode are shown in in figures 4 and 5, where the highest and lowest assessed Toyota house's roof elements were analyzed (quality and morale of the crew).

Analysis of the importance evaluation for an element „quality” with regard to different respondents features shows, that mostly men were admitted higher evaluations to the quality





(„4” and „5”). The workers with vocational education gave low assessment to „quality”. Majority of workers gave evaluation on the high level („4” and „5”).

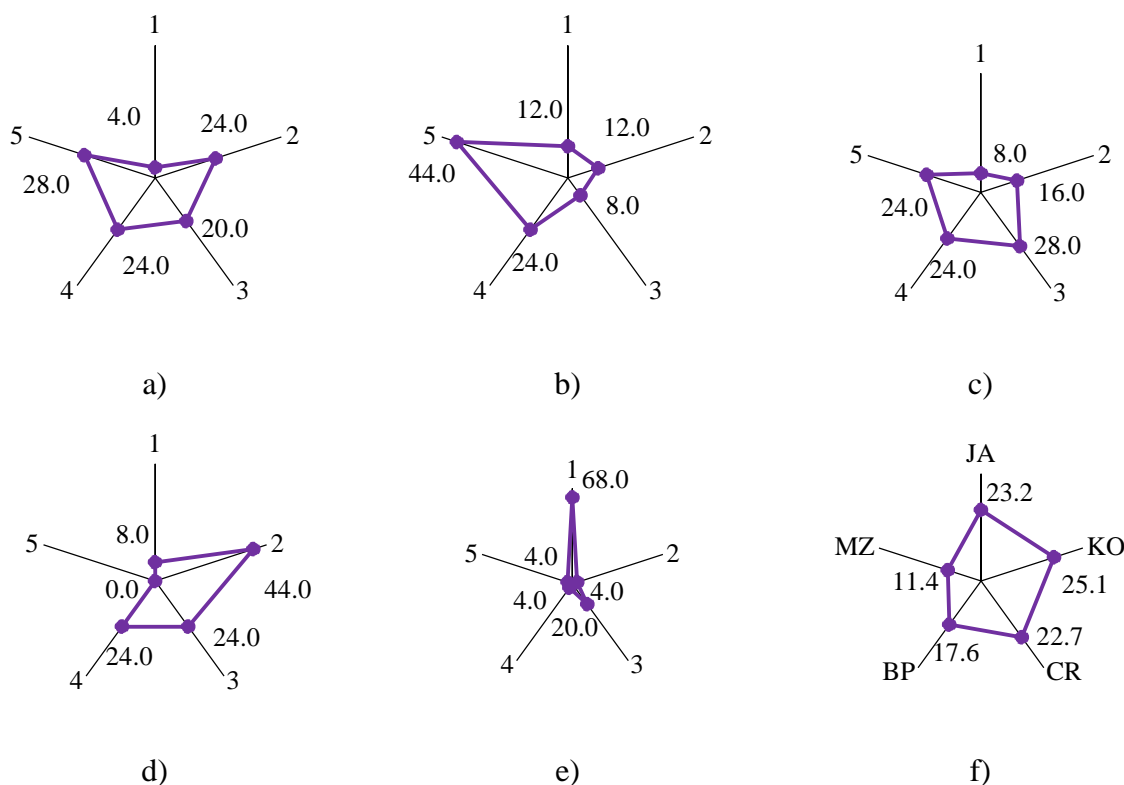


Figure 3: Toyota house's roof elements. Radar charts concerning the evaluation structure for: a) JA, b) KO, c) CR, d) BP, e) MZ, f) the average. Concerns the analyze enterprises group (source: own study)

Analysis of the quality importance with regard to workers age, it can be stated, that the biggest gap in ratings was identified in the age range: 40 – 50. The highest rate the importance of the factor was marked by respondents with different work experience (up to 5 years, with experience 5 – 10 and 20 – 25 years). Majority of respondents stated, that analyzed enterprises are the second or the third their work place. An element „quality” is assessed on the highest level by those respondents (Figure 4e). The biggest group of respondents includes workers who are employed with the common mode of employment. Financial conditions, which were the main basis for work mode of employment, caused probably that those workers assessed „quality” with the highest evaluations (Figure 4f).

#### 4. Value engineering in the crucial respondents features identification

Identification of the crucial features of workers who assessed „morale of the crew” - the one of Toyota house's roof element with the lowest mark. Defining workers features can help with choice of appropriate training or motivation policy in enterprises for reaching the highest quality level (Stachová, 2011).

Value Engineering (also called Value Analysis or Value Management) is a powerful problem-solving tool that can reduce costs while maintaining or improving performance and quality requirements. Value Engineering can improve decision-making that leads to optimal expenditure of owner funds while meeting required function and quality level (Stasiak-Betlejewska, Borkowski, 2010).

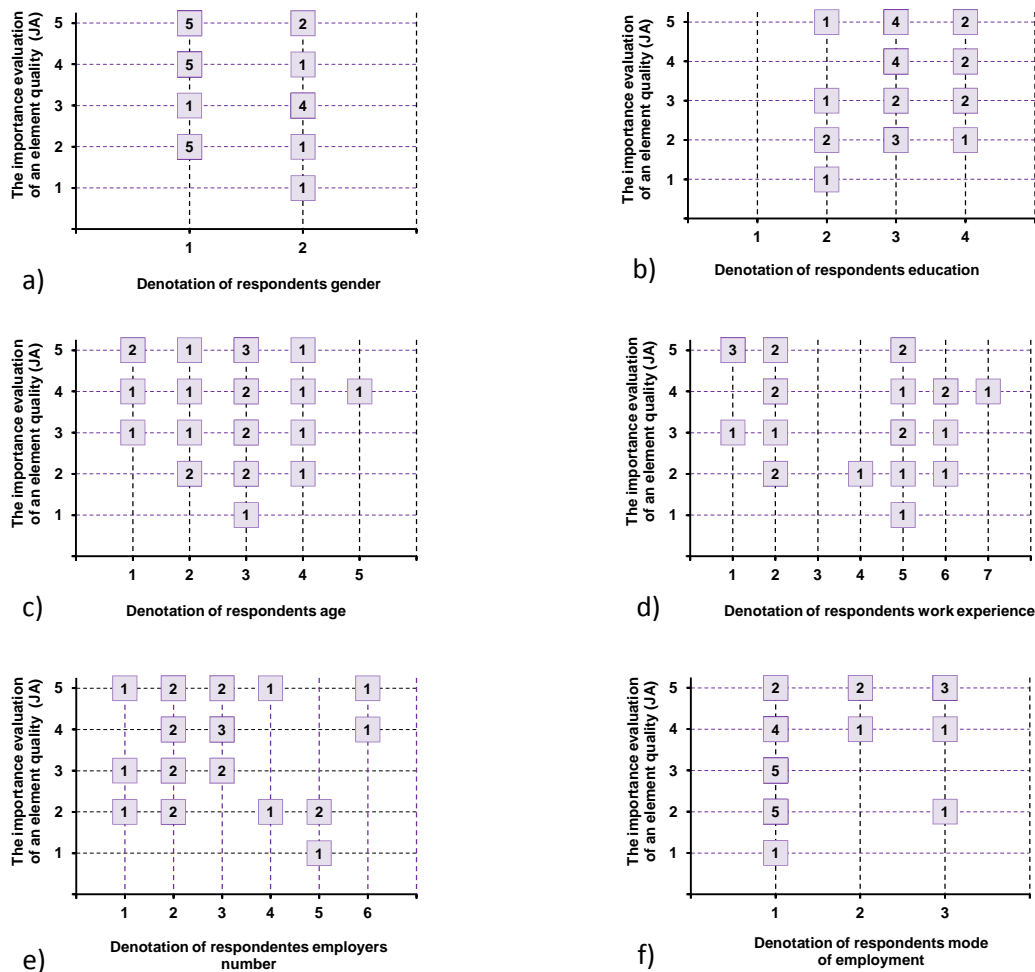


Figure 4: Toyota house's roof elements. E1 area. The importance evaluation of an element „quality” (JA) with regard to respondents features: a) gender, b) education, c) age, d) work experience, e) mobility, f) mode of employment. Concerns the analyze enterprises group (source: own study)

In personnel management, Value Engineering can be a tool that can point the source of problems concerning team work or workers position (Gershenson, Hailey, Clair Batty, Phillips, 2002). The aim of Value Engineering applying in the personnel management is to identifying and studying characteristics of workers to find satisfactory points for creating creative training and motivation policy.

Value engineering concentrates on the effectiveness through stating functions, goals, objectives, needs, requirement and desires. Analysis of importance evaluation of the lowest assessed element „morale of the crew” with regard to respondents feature can indicate workers needs and requirements with regard to their work position in the company.

Value Engineering is based on costs reduction as Toyota Production house. Costs importance evaluation in the mentioned survey was assessed as one of the most important factor as quality. The joint level of importance evaluation of both quality and costs is successful basis for Value Engineering theory applying (Karapetrovic, Rajamani, Willborn, 1998). The workers features analysis of respondents who assessed „morale of the crew”, the one of the most important Toyota human management policy element, is presented below with BOST survey results applying (Figure 5).

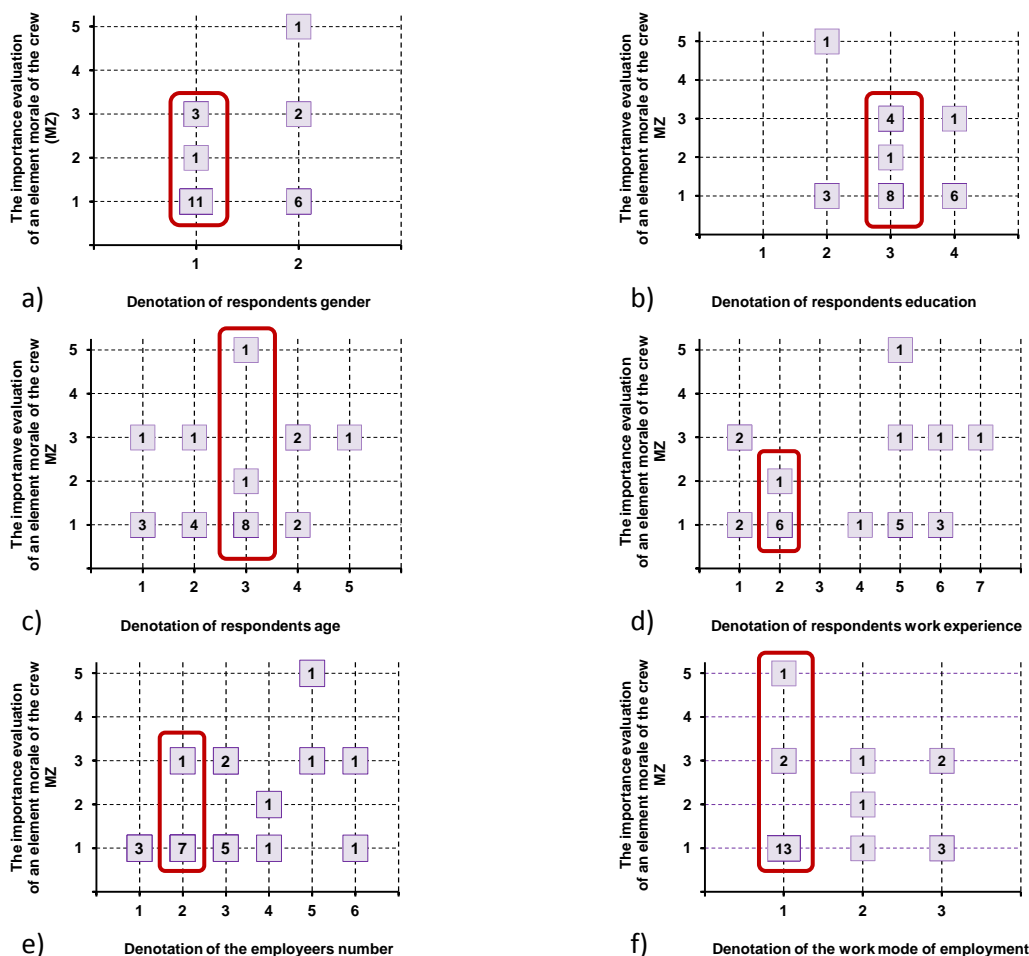


Figure 5: Toyota house's roof elements. E1 area. The importance evaluation of an element „morale of the crew” (MZ) with regard to respondents features: a) gender, b) education, c) age, d) work experience, e) mobility f) mode of employment. Concerns the analyze enterprises group (source: own study)

The research results presented in figure 5a shows, that element „morale of the crew” was evaluated with the lowest mark mostly by men. Workers with vocational education assessed „morale of the crew” with marks 1, 2 and 3. Only 1% of workers with high education evaluated that element with the highest mark (Figure 5b). The importance evaluation for workers morale with regard to workers age shown the significant gap, which is the biggest in the third age group 40 – 50 years.

The highest rate of the morale importance is indicated only by one person with work experience in the range 20 – 25 years. Workers with short work experience evaluated morale of the crew with the lowest marks (Figure 5d). The work mode of employment as common mode was characteristic for workers who assessed morale very low.

As it can be stated on the basis of BOST research findings analysis, workers who are low educated with short work experience, don't have willingness to perform the duties and a sense of responsibility and faith in the success, what can be defined as „morale of the crew”.

Importance of analyzed factors with Pareto-Lorenz diagram applying (Figure 6) determines the hierarchy of Toyota house's roof factors in analyzed enterprises group. In accordance to that hierarchy, the motivation and training policy should be created (Borkowski, 2010).



Identification the importance hierarchy of Toyota factors, that were rated lowest (mark “1”), is helpful with main training policy elements creating.

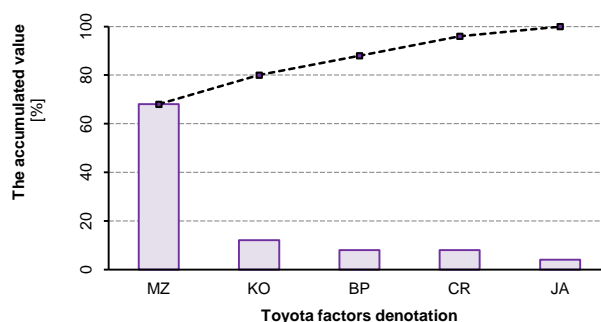


Figure 6: Toyota house's roof elements. E1 area. Pareto-Lorenz diagram with mark “1”. Concerns the analyze enterprises group (source: own study)

The identified Toyota factors hierarchy with Pareto rule applying and Value analysis of workers features shows the significant role of the „morale of the crew” defined as the integrating element for team work, which is crucial for reaching the high product quality. Team work can help with quality and production problems solving, what influence also on the costs level. The most valuable factor in the development of an effective training program is to provide appropriate working conditions and an atmosphere of trust and respect. Sense of responsibility is needed for supporting work safety and realization time in accordance to law and standards regulations. Functions of morale of the crew can be supportive for correct atmosphere creating and realization of work tasks in a time that support appropriate production streamline.

Quality is the result of correct prepared training program and motivation policy that should be aimed to constant improvement based on establishment training program including chances for workers integrating.

## 5. Conclusion

Interpreting relations identified between evaluations importance structures for E1 area with regard to workers gender, it can be stated that none of the analyzed factors didn't show no dependencies on any of the significance level ( $\alpha = 0.2$ ,  $\alpha = 0.1$ ,  $\alpha = 0.05$ ) between the evaluation results and respondents gender. Correlations should be seen in the increasing attention of management to the factors showing correlations.

The analysis of research findings show that two factors, namely JA and MZ showed a correlation between the evaluation results and respondents education, both at the level of  $\alpha = 0.2$  and  $\alpha = 0.1$ . With the education increase, morale of the crew (MZ) evaluation decreases, while the education increase is connected with the higher evaluation of element „quality”. It means that growing awareness of quality existence need should be applied in the specific training program. The other way to implementation of high quality level importance concerns preparation of procedures supportive for product performance. Procedures point the range of workers responsibility and duties.

Conditions of work resulting in the work safety level and financial conditions, that are important for final result of the work, were pointed in the research survey as the lowest assessed so they should be taken into consideration in motivation policy creating.



#### Acknowledgement:

This article is a result of research named BS/PB-615/3010/2012 Uwarunkowania wprowadzenia podejścia procesowego do jakości w wybranych przedsiębiorstwach (*Conditions of the process approach to quality introduction in selected enterprises*) conducted by Institute of Production Engineering, Faculty of Management, Częstochowa University of Technology, Poland.

#### References:

- [1] BORKOWSKI, S. (2012). *Tradycyjne narzędzia zarządzania jakością. Teoria i praktyka*. Ofic. Wyd. Stowarzyszenie Menedżerów Jakości i Produkcji (SMJiP). ISBN 978-83-934225-8-6.
- [2] BORKOWSKI, S. – ULEWICZ, R. (2009). *Instruments of Production Processes Improvement*. Warszawa. ISBN 978-83-61949-00-8.
- [3] BLAŠKOVÁ, M. – BLAŠKO, R. (2009). Dynamical Model of Human Potential Motivation. *Human Resources Management and Ergonomics, III(2)*, 6-21. ISSN 1337-0871.
- [4] GERSHENSON, J. K. – HAILEY, C. E. – CLAIR BATTY, J. – PHILLIPS, W. F. (2002). Application of Value Engineering Techniques in Curriculum Development and Review. *Int. J. Engng Ed, 18 (2)*, 140-150.
- [5] KARAPETROVIC, S. – RAJAMANI, D. – WILLBORN, W. (1998). Quality Assurance in Engineering education: Comparison of Accreditation Schemes and ISO 9901. *Euro. J. Eng. Educ., 23(2)*, 199-212.
- [6] LIKER, J. K. (2005). Droga Toyoty – 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata. Warszawa: MT Biznes.
- [7] STACHOVÁ, K. (2011). Practice – Personnel Management. Bratislava: ISBN 978-80-8137-010-6.
- [8] STASIAK-BETLEJEWSKA, R. – BORKOWSKI, S. (2010). The Workers Opinion Analysis in the Context of Value Engineering. *Human Resources Management & Ergonomics, IV(2)*, 134-146.

#### Addresses of authors:

Multi Prof. Stanisław BORKOWSKI, PhD.  
Department of Management  
Institute of Production Engineering  
Częstochowa University of Technology  
Ul. Dąbrowskiego 69  
42-201 Częstochowa  
Poland  
e-mail: [bork@zim.pcz.pl](mailto:bork@zim.pcz.pl)

Renata STASIAK-BETLEJEWSKA, PhD.  
Department of Management  
Institute of Production Engineering  
Częstochowa University of Technology  
Ul. Dąbrowskiego 69  
42-201 Częstochowa  
Poland  
e-mail: [renatastasiak@wp.pl](mailto:renatastasiak@wp.pl)

*Positively reviewed by first reviewer: 17 April, 2013*  
*Positively reviewed by second reviewer: 18 April, 2013*



## INTEGRÁCIA HR MANAŽMENTU DO PROCESOV BUDOVANIA CORPORATE IDENTITY FIRMY

BERNARDÍNA BORSÍKOVÁ

### Abstract

The article deals with the need for synergistic approaches to business process management with emphasis on HR management as an accelerator for other sources. The new situation in the market due to globalization affects not only production and trade company zone, but it is also a powerful impulse for fundamental changes in the management of people in companies. Personal values and customer value must be reflected in the values of the organization. This requires a fundamental change in the role of HR management. HR professionals must meet both the strategic and operational role, they must take responsibility for quantitative as well as qualitative goals for the short and long term goals. HR management requires increasingly complex tasks by recruiters. Strategic human resource management, management of transformation and change, governance and accountability for company infrastructure and mainly the employee asset management for the organization is becoming equally important. HR professional activities contain both management processes and people management. They are managers who are strategic partner, administrative expert, also an advocate of workers' rights, but also the initiators of change. There are several resources to handle this position consisting of several roles at the same time.

One possibility is the use of companies CI as a means of obtaining synergy of business processes and contribution of building HR management as well. Attention is focused on the use of an interdisciplinary approach to organizational management, corporate documents, access to personnel selection and management, participation in the changes and control mechanisms in detecting problems of building companies CI. The result of this approach is not declarative statements, but the real proportion of HR management on the strategic management of companies.

**Key words:** corporate identity, organizational management, HR management, marketing communication, change management, corporate culture, image, synergistic approach, transformation and change.

### 1. Úvod

Súčasnosť firiem je často charakterizovaná ako „zlé časy“. Využitie všetkého, čo môže prispieť k zlepšeniu ich postavenia na trhu, v zápase o zákazníka a k záchrane pred kolapsom je témou dňa. Väčšie šance na záchranu majú firmy, ktoré včas a permanentne mysleli na budovanie pevných základov v podobe silnej corporate identity (skr. CI). Tento oporný bod môžu mať len tie firmy, v ktorých je zrejme, že ide o výsledok úsilia všetkých súčastí manažmentu spolu s ostatným personálom. Nezastupiteľná je strategická úloha HR manažmentu (*human resources management – postupy, činnosti v oblasti vedenia ľudí vo firmách*) vzhľadom na nevyhnutnosť zainteresovania všetkých ľudí vo firme.

Táto premisa platí aj opačne: personálny manažment nesplní svoje úlohy úspešne, ak jeho prístup nebude integrovaný s celofiremnou víziou a úsilím o budovanie silnej CI. Pre HR manažment to znamená „vidieť problémy ľudských zdrojov a personálnej práce ako súčasť podnikovej rovnice konkurencieschopnosti“ (Uldrich, 2009, s. 39).

Zmeny na trhu (napr. neexistujúci hromadný spotrebiteľ, hybridné značkové správanie, rast váhy verejnej mienky, potreba individuálnej ponuky a komunikácie,...) výrazne ovplyvňujú správanie firiem. Chápanie kompetencií jednotlivých súčastí manažmentu prechádza zásadnými zmenami v tom, že v súčasnosti už nie sú kompetencie ostro vymedzené.

Napr. marketingový manažér síce vykonáva špecificky marketingovo orientované činnosti, vidí však predovšetkým vonkajší efekt, smeruje a koordinuje všetky firemné činnosti



k výslednému synergickému efektu – je ním úspech v predaji produktov firmy, je ním úspešnosť firmy na trhu.

Ostatní manažéri usilujú inými nástrojmi a prostriedkami o to isté – usilujú o plnenie strategických cieľov firmy, ktorými je konkurencieschopnosť firmy.

Personálny manažment má v týchto procesoch v rukách najcennejší a zároveň najefektívnejší zdroj, ktorý je akceleratorom ostatných zdrojov a procesov vo firme – týmto zdrojom sú ľudia, personál firmy.

Pochopenie úlohy personálneho manažmentu pri budovaní corporate identity, a zároveň využitie CI v personálnom manažmente, je zrejmé z cieľov marketingovej komunikácie, ktoré tiež nie sú a nemôžu byť len záležitosťou útvaru marketingu vo firme.

Marketingová komunikácia vo svojich jednotlivých súčastiach má za úlohu:

- zabezpečiť nasmerovanie sociálno-psychologických motívov budúcich zákazníkov, teda ich pozornosť, záujem, túžby na konkrétne produkty a nakoniec na realizáciu ich nákupu,
- má informovať verejnosť v konkrétnom (užšom a širšom) spoločenskom priestore o existencii firmy,
- má budovať korektné komunikačné vzťahy s dodávateľmi, obchodnými partnermi, ale aj s konkurenciou, v súčasnosti sa čoraz viac vyžaduje v tomto kontexte aj budovanie korektných vzťahov s vnútorným prostredím firmy, teda so zamestnancami,
- pretransformovať jednorazového zákazníka na stáleho (kontinuálneho) spotrebiteľa,
- využitím komunikačného marketingového mixu úspešne osloviť trh.

Súčasná a budúca výzvy manažmentu sa týkajú komplexnej zmeny v prístupe k tomu, ako nielen zaistiť konkurencieschopnosť firmy a jej úspech na trhu, ale najmä ako sa odlíšiť od konkurencie a vytvoriť takú organizáciu, ktorá bude sústavná, t. j. dlhodobo vyrábať (poskytovať služby) lepšie ako jej konkurencia.

Znamená to zmenu samotnej definície pojmu „konkurencia“. Teda už nielen ako „jedinečné spôsoby pridávania hodnoty pre zákazníkov“, ale zameranie sa na jedinečnosť, originalitu samotnej organizácie. V tejto originálnej organizácii konkurencia neznamena len úroveň nákladov, technológií, distribúcie, výroby a vlastností produktov, ale dôraz je kladený na ďalšie schopnosti, ktoré zákazníci oceňujú. Jedná sa o také organizačné schopnosti ako je rýchlosť, vnímavosť a schopnosť reagovať, budovanie a rozvoj vzťahov, bystrosť, vzdelávanie sa a schopnosti zamestnancov.

Znamená to zmenu prístupov v personálnom manažmente – od riadenia ľudských zdrojov k organizačnému riadeniu. Tento proces vyžaduje zásadné zmeny v strategickom manažmente firiem, kde nie sú dôležité procesy, ale ich výsledky. Náplňou takého prístupu sú požiadavky praxe, ktoré sú smerované do oblasti úspešného vedenia personálu, usilujú o čo najlepšie využívanie ľudského potenciálu, venujú sa preto efektívnej organizácii práce, motivácii zamestnancov, ale aj riešeniu krízových situácií na pracoviskách. Je zrejmé, že tento prístup vyžaduje prelínanie sa viacerých vedných disciplín (manažment, teória riadenia, sociológia práce, psychológia práce) a ich integrované využitie všetkými prvkami manažmentu firmy.

Vývoj v oblasti personálneho manažmentu sa v posledných rokoch sústreďuje na prechod od administratívnej činnosti cez transakčnú úlohu až po transformačnú. Znamená to naďalej plnenie všetkých úloh súvisiacich s riadením personálu, t. j. činnosti administratívne a transakčné, ale naliehavo vzniká nová potreba takých činností a krokov, ktoré prinášajú pridanú hodnotu a konkrétny príspevok k rozvoju a úspechu firmy – teda činnosti, ktoré majú



transformačnú povahu. Je to výzva predovšetkým pre personalistov, špecialistov na ľudské zdroje, ktorí sa musia stať partnermi, hráčmi a priekopníkmi.

Personálny manažment už nemôže byť orientovaný len na procesy smerujúce do vnútra firmy, keďže zamestnanci a manažment sa stali súčasťou hodnotového reťazca v ktorom rozhodujúcim prvkom je zákazník a jeho želania.

Táto skutočnosť spôsobuje, že všetky aktivity v oblasti riadenia ľudských zdrojov sú prísne predefinované podľa kritérií zákazníkov.

Ak sa HR manažment bude cieľavedome podieľať na budovaní CI firmy, ako jedného z najdôležitejších východísk pre jej existenciu, bude to všestranný prínos.

## 2. Corporate identity firmy

Tento angloamerický výraz (*corporate identity*) sa väčšinou prekladá ako „osobnosť podniku“ a obsahovo sa chápe ako filozofia firmy, jej hodnoty, etika, vnútorné postoje a história. Iní ho zamieňajú s pojmom imidž, kultúra, komunikácia, dizajn. V našich podmienkach sa najčastejšie používa pôvodný výraz – corporate identity a jeho skratka CI. Okrem toho sa v praxi používajú aj pojmy obsahujúce súčasti CI, alebo ekvivalenty CI:

- CI – corporate identity,
- CP – corporate personality,
- CD – corporate design,
- CCul – corporate culture,
- CCom – corporate communications,
- Cim – corporate image.

Ako ekvivalent CP používajú niektoré zdroje pojem „corporate mission“. Niekedy sa ako samostatná zložka CI udáva „corporate behaviour“ (správanie); často je však chápaná ako súčasť buď CCul alebo CCom.

Väčšina definícií hovorí, že corporate image je vyjadrený súčtom identity, dizajnu a kultúry, ktoré sú podporené komunikáciou. Rozdiel je tiež v chápaní CI odborníkmi z oblasti marketingovej komunikácie, alebo dizajnu od toho, čo uvádza ekonomická literatúra. V našom chápaní je CI snaha firmy o vytvorenie individuálneho, pre danú firmu typického obrazu, ktorý zodpovedá jej filozofii a cieľom. CI je strešný pojem, ktorého atribúty sú: corporate personality, corporate design, corporate culture a corporate communications. Imidž je zrkadlom CI, abstrakcia CI v očiach verejnosti.

V tomto zmysle CI vnímame ako pojem zastrešujúci štyri základné oblasti – ideologickú, symbolickú (resp. grafickú), behaviorálnu a komunikačnú:

- ideologická – corporate personality – CP,
- symbolická – corporate design – CD,
- behaviorálna – corporate culture – CC,
- komunikačná – corporate communications – CCom.

**Corporate personality** vyjadruje filozofiu podniku a jeho ciele. Zahŕňa produkt (výrobky a služby), s nimi súvisiace stratégie a taktiky, ako aj stanovenie všetkých podmienok, ktoré sa vzťahujú na trh.

**Corporate design** sa dotýka vizuálneho stvárnenia firmy a jej vizuálnej prezentácie na všetkých úrovniach (logotyp, firemné farby, architektúra a i.).

**Corporate culture** obsahuje súbor hodnôt, symbolov, postojov, etických východísk, predpokladov a perspektív, ktoré vplyvávajú na firemné správanie (corporate behaviour).





**Corporate communications** zastrešuje externú i internú komunikáciu a jej jednotlivé druhy. Jednotlivé zložky CI sa navzájom dopĺňajú a prelínajú, ich spolupôsobením vzniká synergický efekt, ktorý znásobuje pôsobenie CI na cieľové skupiny a vo výraznejšej miere prispieva k budovaniu imidžu firmy.

Existujúce odlišnosti v interpretácii pojmu firemnej identity ponúkajú 4 základné prístupy:

- prístup orientovaný na dizajn, ktorý preferuje vizuálnu prezentáciu firmy a jej vizuálny štýl, preferuje formálny prejav firmy (obchodnú značku, logo, firemné farby, dizajn výrobkov, firemnú architektúru),
- prístup orientovaný na vedenie, ktorý sa zameriava na riadenie celej firmy v zmysle orientácie na identitu, v záujme tvorby a dosiahnutia konsenzu v zmysle cieľového správania sa personálu firmy, ktorým je identifikácia sa s firmou,
- prístup orientovaný na stratégiu, považuje firemnú identitu za základ firemnej politiky a za základ stratégie firemnej komunikácie,
- prístup orientovaný na plánovanie považuje firemnú identitu za plánovací proces (analýzu súčasnej CI, projekt požadovanej CI, implementáciu nového projektu, kontrolu vhodnosti CI).

Význam CI je nepopierateľný. Rovnako s istotou môžeme tvrdiť, že nie je možné budovať CI bez zainteresovanosti všetkých súčastí manažmentu a personálu firmy. Ak jej najdôležitejšou úlohou je diferenciacia firmy v rámci jej konkurenčného prostredia, pričom sa musí firma zameriavať na dva strategické ciele (optimálnu vnútornú identifikáciu s CI firmy zo strany zamestnancov a čo najväčšiu vonkajšiu identifikovateľnosť firmy), je nepopierateľný (a nevyhnutný) aj podiel HR manažmentu na budovaní CI firmy.

CI poskytuje vytvorením základnej platformy pre komunikačné aktivity podstatne širší rámec pre komunikáciu navonok, ale aj dovnútra firmy. Okrem jednotlivých komunikačných správ, tvrdení reklamy a argumentov public relations, CI poskytuje ľuďom vo vzťahu ku konkurenčným aktivitám možnosť identifikovať špecifický obsah rýchlejšie a ľahšie. Informačná a komunikačná funkcia CI sa tak stáva prostriedkom na sprostredkovanie informácií o firme smerom navonok, teda externým skupinám, aj smerom dnu, t. j. manažmentu a zamestnancom.

S komunikačnou funkciou CI je úzko spätá funkcia vytvárania imidžu firmy, ktorá prispieva k tvorbe sympatií voči firme a stabilite jej vzťahov s relevantnou verejnosťou. Pozitívny imidž, sympatie a dôvera pôsobia ako stabilizátor vzťahov s cieľovými skupinami a znižujú účinky negatívnych vplyvov na firemný imidž. Najdôležitejším strategickým cieľom je v tejto súvislosti vybudovanie goodwillu – pozitívnej povesti vo verejnosti.

CI je zároveň základňou pre ovplyvňovanie vzťahov (vo vnútri firmy a rovnako aj v externom prostredí), plní tiež integračnú funkciu, pretože jej synergickým efektom možno vplývať aj na integráciu ostatných procesov vo firme. Preto je CI aj integrujúcou súčasťou procesov vo firme, nevynímajúc procesy HR manažmentu.

### **3. HR manažment**

Rovnako ako stále narastajúca intenzita problémov a výziev globalizácie znamená nové trhy, nové produkty, nový spôsob myslenia a nové pohľady na podnikanie, rovnako s ešte väčšou naliehavosťou vyžaduje nový prístup, nový spôsob chápania HR manažmentu a jeho postavenia v stratégii firiem. Logickým postojom HR manažmentu pre jeho vklad do konkurencieschopnosti firmy je prozákaznícky prístup. Vybudovanie a riadenie firmy, ktorá je schopná permanentne vnímať potreby a požiadavky zákazníka, znamená vybudovanie



kompletného hodnotového reťazca (dodávateľa, zamestnanci, zákazníci) už nie je výzvou pre budúcnosť, ale súčasnou nevyhnutnosťou.

Všetky doterajšie prístupy HR manažmentu zdôrazňovali budovanie a realizáciu personálnych postupov vo vnútri firmy, smerom k zamestnancom. Posun k orientácii na zákazníka mení túto premisu na sústredenie pozornosti voči všetkým zainteresovaným skupinám v tomto novom hodnotovom reťazci. Vyžaduje to teda aj prehodnotenie doterajších prístupov. Výber a umiestňovanie zamestnancov nadobudol novú dimenziu. Do akej miery HR manažment zohľadňuje pri výbere nových ľudí požiadavky zákazníkov firmy? Či sú to požiadavky korelujúce s víziou a stratégiou firmy, či ich osobnostné predpoklady zaručujú stotožnenie sa s CI firmy? Do akej miery je u nich predpoklad a potenciál rozvoja v súlade s požiadavkami celého hodnotového reťazca? A mnoho ďalších, ktoré sa v štandardných postupoch nevyskytujú.

Programy odmeňovania zamestnancov sa z pohľadu hodnotových reťazcov zakladajú na posudzovaní prínosu zamestnancov (ale aj manažérov firmy) z pohľadu zákazníkov. A to nielen u „koncových“ zamestnancov, teda tých, ktorí sú so zákazníkmi v priamom kontakte. Svoj podiel a mieru prínosu k uspokojovaniu potrieb zákazníkov, k budovaniu povesti a hodnoty firmy vo verejnosti a na trhu majú totiž všetci. Veľmi výrazne sa v tomto novom chápaní mení úloha HR manažmentu v oblasti rozvoja a vzdelávania personálu. Jednorazové školenia nestačia pre úspech firmy, nereagujú na nové výzvy takého charakteru, ktorý mení od základu hodnotu firmy. Znamená to posun od vzdelávania k zdieľaniu znalostí, od učenia k chápaniu a podpore vzťahov, spolupráce alebo konkurencie.

Tendencia firiem v čase recesie urobiť viac s menšími nákladmi je smerovaná na znižovanie nákladov, ale bez orientácie na rast nemôžu manažmenty formulovať presvedčivú víziu do budúcnosti. Ktorákoľvek alternatíva smerujúca k rastu firmy má dôsledky v oblasti ľudských zdrojov:

- zamestnanci musia byť vysoko motivovaní, ak majú byť „najlepší“ z pohľadu kľúčových zákazníkov,
- zamestnancov treba permanentne pripravovať a podporovať, ak majú byť tímom schopným pripraviť a uviesť na trh nové produkty,
- v prípade fúzie alebo akvizície sú opäť ľudia tým najdôležitejším, čo umožní nielen strategickú, finančnú previazanosť, ale aj zlučiteľnosť kultúr.

Organizácia a nástroje HR manažmentu sa stávajú zárukou, aby sa dosiahli ktoroukoľvek cestou aspirácie týkajúce sa rastu firmy.

Veľmi často pripomínaná stratégia znalostnej ekonomiky nie je chimérou, ak si uvedomíme, že schopnosti organizácie, intelektuálny potenciál firmy, je základom konkurencieschopnosti. Sú to jednak „hard“ schopnosti (technológie, finančné postupy), ale aj soft schopnosti (organizačné schopnosti, komplexné riadenie kvality, reengineering). Práve soft schopnosti sú tie, ktoré často rozhodnú o osude firmy v konkurenčnom prostredí. Preto sa firmy orientujú na budovanie silnej CI, na budovanie otvorenej organizácie v ktorej sa voľne šíria nápady a informácie naprieč organizačnou štruktúrou, ale aj mimo firmy v jej celom hodnotovom reťazci. Rovnako je dôležitá podpora úsilia o pripravenosť firmy a jej ľudí na zmenu a flexibilitu prinášajúcu inovácie. Všetky tieto schopnosti, znalosti a osobnostné predpoklady sú využiteľné len v jednotnej, kompletne chápanej sústave organizačných schopností.

Podiel HR manažmentu na transformácii firiem nespočíva v zmene o 180 stupňov v tom, že dôjde k zoštrhnutiu, modernizácii, zníženiu nákladov, ale v zmene podoby firmy smerujúcej k spoločnému a zdieľanému videniu problémov a úspechov na strane zamestnancov a zákazníkov. Vplyv novej CI firmy na zákazníkov a zamestnancov znamená



v dlhodobom horizonte fundamentálnu a trvalú zmenu, znamená to oveľa viac ako ktorýkoľvek nový produkt alebo jednotlivý úspech na trhu. Celá mnohorako štruktúrovaná sieť problémov a výziev HR manažmentu znamená vo svojej podstate najmä orientovať sa na prínos, nielen na procesy.

## **4. HR manažment v budovaní corporate identity firmy**

### **4.1. Využitie interdisciplinárneho prístupu v organizačnom riadení firmy**

Stupňujúce sa globálne problémy sveta prinášajú nepredvídateľné situácie, nútia firmy k rozhodnutiam, ktoré neboli definované v strategických plánoch ani v krátkodobých úlohách. Nové, zložité situácie vznikajú vo firmách pre ich manažmenty, ale aj zamestnancov. Stabilné prostredie, v ktorom človek nie je vystavený rizikám, alebo aspoň riziká pozná a môže ich ovplyvniť je minulosťou. Turbulentné prostredie prináša každodenne množstvo nových úloh, nových životných situácií, vyžadujúcich nové riešenia.

Krízový manažment, ako aj riadenie zmien je teoreticky dostatočne prepracovaná manažérska metodika, ale jej aplikácia v zložitom, komplikovanom svete prudkých, neočakávaných zmien nie je odskúšaná a vyžaduje tiež korekcie. V tomto prípade je zo všetkých manažérskych postupov a prístupov najdôležitejšia efektívna komunikácia, pohotový, dostatočný prísun informácií. Zahmlievanie, falošný optimizmus, očakávania neuskutočniteľného sú cestou, na konci ktorej je katastrofa. Prax potvrdzuje, že ľudia pochopia aj nepríjemnú realitu, ak majú dostatok relevantných informácií, ak sa dozvedia ako môžu sami prispieť k zníženiu dopadov, ale aj čo budú pripravované zmeny znamenať pre každého osobne a celkovo pre firmu. Vo firmách sa stáva strategicky nenahraditeľnou komunikácia, a vzhľadom na zložitosti trhu najmä marketingová komunikácia. Aj v tejto časti manažmentu sú však nevyhnutné zmeny, nové prístupy a predovšetkým integrované riešenia prinášajúce synergický efekt v podobe vyššej účinnosti.

Marketing ako vedná disciplína a najmä jeho pevná súčasť marketingová komunikácia si postupne nachádzajú miesto vo všetkých súčastiach ľudskej činnosti. Stále intenzívnejšie vstupujú do oblastí riešenia problémov súvisiacich s nedostatkom ľudskej komunikácie – paradoxne v čase boomu informačných a komunikačných technológií. Prejavuje sa to aj na trhu práce, ktorý je rovnako poznamenaný problémami v oblasti komunikácie, chápania úloh a priorit, krízou hodnôt a následne ekonomickými a sociálnymi problémami. V hľadaní východísk siaha teória, a čoraz viac aj firemná prax, na nástroje marketingu, predovšetkým na marketingovú komunikáciu ako nový nástroj na riešenie problémov doteraz riešených inými prístupmi. Prax firiem potvrdzuje, že firemné procesy bez vzájomnej podpory a zladenia nemôžu byť úspešné. Teoretici manažmentu poukazujú na nevyhnutnosť synergie všetkých zložiek firmy: manažmentu, zamestnancov, ale aj akcionárov a zákazníkov. Tento nový prístup je vhodnou platformou a zároveň aj nevyhnutnosťou na využitie nástrojov marketingu nielen v tradičných procesoch smerovaných k externému prostrediu (zákazníkov), ale v celom priereze firmy vrátane interného prostredia s dôrazom na prístup k zamestnancom ako tvorcom firemných hodnôt.

Corporate identity firmy sa stáva základňou aj cieľom pre vytváranie pridanej hodnoty HR manažmentu. Teoretické východiská, firemná vízia a stratégia, konkrétna CI firmy sú nevyužitými možnosťami pre HR manažment na ceste k vlastnej úspešnosti pre prospech všetkých zainteresovaných.

### **4.2. Participácia na budovaní CI prostredníctvom korporátnych dokumentov**

Na posilňovaní firemnej kultúry môže HR manažment významne participovať prostredníctvom korporátnych dokumentov, a to najmä tými, ktoré sú manuálmi firemnej kultúry a komunikácie.



## **Etický kódex**

Napriek tomu, že corporate identity je abstraktnej povahy, vytvorenej vo vedomí ľudí, hlavné črty tejto „osobnosti“ firmy bývajú kodifikované v dokumente nazývanom CI – manuál. Sekundárne sa základné východiská tohto manuálu premietajú do ostatných vnútorných dokumentov, v najvýznamnejšej miere do Etického kódexu firmy. Tento dokument nadväzuje na mission statement (definovanú víziu firmy), vyjadruje ambície firmy, hodnoty a normy správania pre všetkých zamestnancov a v niektorých prípadoch aj základné know-how produktu, alebo služby. Súčasťou kódexu je definovanie jeho záväznosti, zásad správania, dôvernosti informácií, konfliktu správania, prijímania a poskytovania darov, ochrany duševného vlastníctva, zákazu diskriminácie, problematiky sexuálneho obťažovania, alkoholu a drog na pracoviskách, otázky dress code, poradenstva a vysvetľovania jeho obsahu, ale aj rozsahu pôsobnosti.

## **Komunikačný kódex**

V niektorých prípadoch nestačí rozvinúť obsah CI – manuálu len v Etickom kódexe. Ak úspešnosť firmy závisí od úrovne a kvality vnútornej a vonkajšej komunikácie, prípadne komunikácia patrí medzi produktové portfólio firmy, potom je potrebné tieto skutočnosti „uchopiť“ v dokumente nazvanom Komunikačný kódex. Jeho obsahom je systém odporúčaní, ktoré majú základnú ambíciu: ako sa najlepšie dorozumieť. Odporúčania sú smerované pre internú komunikáciu (oslovenie, pozdrav, telefonická komunikácia, elektronická komunikácia vrátane tvorby e-mailov, písomná komunikácia, stretnutia, porady, mítingy), komunikáciu mimo pracoviska a vo voľnom čase, komunikáciu s verejnosťou, a krízovú komunikáciu. Celý dokument si kladie za cieľ prispieť dodržiavaním dohodnutých pravidiel k budovaniu firemnej kultúry a tým aj ku corporate identity firmy

### **4.3. Výber a vedenie ľudí v súlade so strategickými cieľmi firmy - posilňovanie CI firmy**

Ani tie najprofesionálnejšie sformulované dokumenty nemôžu nahradiť reálne správanie sa ľudí vo firme. A správanie musí byť kompatibilné s tým čo obsahujú dokumenty, až potom môže byť reálne výsledným zrkadlom corporate identity. Následne až dlhodobo stabilne vnímaný imidž u všetkých komunikačných partnerov dá odpoveď na otázku, do akej miery sa podarilo vyprofilovať corporate identity v súlade s požiadavkami vízie a strategických cieľov firmy. Toto sa môže podariť len s ľuďmi, ktorí spĺňajú náročné požiadavky na jednotlivé pracovné pozície – a to nielen pokiaľ ide o ich odbornosť, ale aj požiadavky osobnostné a rozvojový potenciál. Kompetentnosť HR manažmentu v tomto ohľade je strategickou veličinou – od jej splnenia závisí súčasnosť aj budúcnosť firmy.

Profesionálne zvládnutý výber najvhodnejších uchádzačov, ktorých trh práce ponúka, ešte nemusí byť zárukou „správnych ľudí na správnych miestach“. Osud firmy je dnes viac ako kedykoľvek predtým v rukách „šéfov“, ktorí metódou vedenia ľudí, charizmou, vodcovstvom, príkladom dokážu z pracovných tímov vybudovať základ originality firmy, kreativitou zabezpečia unikátne produkty pre trh, duchom firmy zabezpečia lojalitu a spoľahlivosť pracovných tímov aj v ťažkých časoch.

### **4.4. Participácia HR manažmentu na zmenách**

HR manažment musí byť nositeľom zmeny z celkom pragmatického dôvodu – kým zmeny vo finančnom manažmente, výrobe, alebo obchode sa môžu zrealizovať v krátkych časových úsekoch, zmena v personálnom manažmente je vždy náročná na čas. To je dôvod, prečo HR manažment musí byť citlivým barometrom toho „čo sa vo firme chystá“ a vedieť ako prvý reagovať. Najlepšia alternatíva je, ak HR manažment navrhuje zmenu.



Keďže každá zmena je zo strany ľudí vnímaná ako istý druh ohrozenia a intenzívne sa podpisuje na správaní, komunikácii, výkonnosti a kvalite práce ľudí, jej dôsledkom je odhalenie sily, alebo slabosti „osobnosti“, teda corporate identity firmy. Personálny manažment zapojený do krízového manažmentu firmy je preto silným ohnivkom v reťazci zabezpečenia stabilného prostredia firmy, ako predpokladu permanentnej dôveryhodnosti.

#### **4.5. HR ako „lakmusový papierik“ chybovosti v budovaní CI firmy**

Firmy už pochopili, že budovanie corporate identity nie je len činnosťou, ktorá vedie k zlepšeniu prezentácie firmy voči svojim klientom. Pochopili, že ide o jeden zo základných a nenahraditeľných nástrojov riadenia firmy. Napriek tomu, že svoju corporate identity s týmto vedomím budujú cielene a dlhodobo, dopúšťajú sa chýb.

V tomto smere môže byť personálny manažment (so svojimi nástrojmi riadenia a predovšetkým intuíciou nevyhnutnou v oblasti vedenia ľudí) tým citlivým „lakmusovým papierikom“, ktorý včas zachytí signál chyby v procesoch budovania corporate identity (aj preto, že CI „budujú všetci“, ale nikto nie je bezprostredne kompetentný a teda aj zodpovedný za výsledok).

Najčastejšie chyby v budovaní CI sa vyskytujú:

- V stotožňovaní corporate identity s corporate design (firemný dizajn), ktorý je najviditeľnejší komunikačný kanál identity firmy, nie je však jej podstatnou zložkou. Ak vizuálny štýl firmy nevychádza dôsledne zo základných hodnôt firmy, môže skôr či neskôr poškodiť výsledok – goodwill firmy a tým aj dôveryhodnosť v očiach zákazníkov ( v prvom rade v očiach vlastných zamestnancov).
- V automatickom preberaní corporate identity materskej firmy zo zahraničia, čím sú oslabené (alebo úplne likvidované) lokálne faktory budovania firemnej kultúry. Tieto prirodzené tendencie majoritného zahraničného vlastníka treba čo najskôr korigovať a zosúladiť s budovaním identity firmy pôsobiacej na Slovensku. Personálnemu manažmentu sa tento postup vráti v podobe akceptácie systémov riadenia ľudských zdrojov v podmienkach slovenského kultúrneho prostredia.
- V tom, že corporate identity nie je vnímaná ako dlhodobý strategický koncept. Vyplýva to z prirodzenej manažérskej netrpezlivosti, ktorá požaduje a očakáva rýchle výsledky. corporate identity je však nikdy nekončiaca činnosť (podobne ako práca s ľuďmi), nie je to ani reklamná kampaň, ani imidžotvorná kampaň. Čím skôr sa však začne s profiláciou identity firmy, tým skôr sa dajú očakávať prvé čiastkové výsledky. Identifikáciu týchto výsledkov najskôr postrehne personálny manažment (prejavia sa napr. v postojoch, správaní, fluktuácií zamestnancov,...) a môže tak motivovať k ďalšiemu cielenému budovaniu CI firmy.

## **5. Záver**

HR manažment má aj v čase krízy (alebo práve v čase krízy?) mnoho možností, ako prezentovať strategické partnerstvo, ako byť užitočný pre firmu na najdôležitejších miestach – t. j. tam, kde sa rozhoduje o bytí alebo nebytí firmy. Viditeľný podiel na budovaní corporate identity firmy je jednou z týchto možností.

Významní teoretici zaoberajúci sa stratégiami (napr. C. K. Prahalad, profesor na univerzite v Michigane) tvrdia, že najčastejším problémom manažérov, ktorí majú problém stať sa kľúčovými partnermi, je nedostatok teoretických znalostí. Je tak preto, že práve teória objasňuje prečo sa niečo deje, vysvetľuje súvislosti a spája udalosti do zovšeobecňujúcich vzorcov. Ak je predpokladom úspechu synergia firemných procesov, nemôže žiadna ich časť zostať osamotená. O to viac, že pokiaľ ide o vedenie ľudí, v každej firme sú tieto procesy



originálne, a v tomto zmysle sú aj akcelerátorom originality a výnimočnosti ostatných procesov a tým aj firmy ako celku.

**Použitá literatúra:**

- [1] ALEXY, J. – BOROŠ, J. – SIVÁK, R. (2004). *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Bratislava: IRIS.
- [2] ČIHOVSKÁ, V. – HANULÁKOVÁ, E. – LIPIANSKA, J. (2001). *Firemný imidž*. Bratislava: Eurounion spol. s r.o.
- [3] KOUBEK, J. (2003). *Řízení lidských zdrojů základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. 367 s., ISBN 80-7261-033-3.
- [4] MATÚŠ, J. (2005). Nové trendy v marketingu a ich uplatnenie v marketingu médií. *Zborník medzinárodného odborného seminára Nové trendy v marketing*. Trnava: FMK UCM. 149 s. ISBN 80-89220-21-5.
- [5] MATÚŠ, J. – ČÁBYOVÁ, Ľ. – ĎURKOVÁ, K. (2008). *Marketing – základy a nástroje*. Trnava: Fakulta masmediálnej komunikácie UCM v Trnave. ISBN 978-80-8105-074-9.
- [6] ULRICH, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-3058-5.
- [7] TOMEK, G. – VÁVROVÁ, V. (2004). *Sřety marketingu. Uplatnění principu marketingu ve firemní praxi*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-887-8.
- [8] WALKER, A. J. a kol. (2003). *Moderní personální management*. Praha: Grada, ISBN 80-247-0449-8.

**Adresa autorky:**

PhDr. Bernardína BORSÍKOVÁ, PhD.  
Katedra marketingovej komunikácie  
Fakulta masmediálnej komunikácie  
UCM  
nám. J. Herdu 2  
Trnava  
e-mail: [borsikova@active.sk](mailto:borsikova@active.sk)

*Kladne posúdené 1. recenzentom 14. 5. 2013  
Kladne posúdené 2. recenzentom 18. 5. 2013*



# UPLATŇOVÁNÍ ROZHODOVACÍCH KOMPETENCÍ MANAŽERŮ V BEZPEČNOSTNÍCH SBORECH

MAREK ČANDÍK – PETR JEDINÁK

## Abstract

The paper focuses on the decision process of managers who perform service in security forces. Each policeman in charge in his capacity of professional duties has to take decision how to deal with the problems associated with the organization. Although he can make use of a number of managerial techniques and tools, he has made his decisions himself. In the paper there are integrated the outcomes of performed research in the given area which are an integral part of the Integrated Research Task No. 4/3, for years 2010 – 2015, carried out at the Police Academy in Prague. From the perspective of security forces, decisions made in the context of the extraordinary (crisis) situations are primarily important in which it is mostly about saving human lives and avert or at least mitigate property damage (sometimes large extent). It is therefore imperative that managers acquire a set of skills that are important for achieving the desired quality of decision making.

**Key words:** decision process, manager, service in security forces, research.

## 1. Úvod

Příspěvek je zaměřen na proces rozhodování manažerů, kteří vykonávají službu v bezpečnostních sborech. Manažera chápeme jako vedoucího příslušníka, u kterého je jeho služební místo, zařazení, hodnost a vymezená pravomoc vymezena v zákoně č. 361/2003 Sb. Každý vedoucí příslušník v rámci plnění svých služebních povinností vykonává různé manažerské role a naplňuje postupné manažerské funkce (plánování, organizování, vedení lidí, řízení lidských zdrojů a kontrolu). Při výkonu těchto činností též vykonává průběžné manažerské funkce (analýza, rozhodování a implementace), které se vztahují k rozhodování, jak dané problémy v souvislosti s organizací řešit. K dispozici má možnost využít řadu manažerských technik a nástrojů, ale vlastní rozhodnutí musí učinit sám. Na optimální volbu variant rozhodovacího procesu z hlediska důsledku je vhodné management předem připravovat. O tom, jak by měla tato příprava vypadat, by se mělo zjistit průzkumem jejich vzdělávacích potřeb, které vycházejí z rozdílu mezi tím „co by být mělo“ a tím „co je“, konkrétně jako rozdíl mezi potřebnou kvalifikací na konkrétní místo určenou stanoveným stupněm vzdělání, zaměřením vzdělání a dalším odborným požadavkem a skutečnou kvalifikací konkrétního manažera (Šugár, Tvrdek, 2012, s. 81).

## 2. Rozhodování manažera

Rozhodovací proces významným způsobem ovlivňují odlišné vlastnosti manažerů, zejména pak jejich hodnotový systém, který prostupuje celým rozhodovacím procesem a ovlivňuje manažerovo myšlení ve všech fázích rozhodování. Též osobnost manažera patří mezi významné psychologické vlivy, které na něj působí v procesu rozhodování, zejména pak při rozhodování v podmínkách neurčitosti je osobností manažera ovlivněna volba vhodné varianty. Osobnost podstatným způsobem ovlivňuje přístup, jaký manažeři zvolí při volbě varianty. Manažeři uplatňující optimistický přístup obvykle volí variantu, při které dosáhnou největší užitek, protože jsou přesvědčeni, že se nemůže stát, že by se dostali do neřešitelných potíží. Manažeři s pesimistickým přístupem se snaží nejprve odhadnout nejméně příznivé důsledky volby jednotlivých variant a následné rozhodnutí vychází právě z této varianty. Volbou této varianty jsou připraveni na nejhorší možný důsledek, který může nastat. Manažeři s nerozhodným přístupem jsou přesvědčeni, že neexistuje pádný důvod k tomu, aby některý z možných důsledků volby variant měl větší pravděpodobnost než jiný (Bělohlávek,

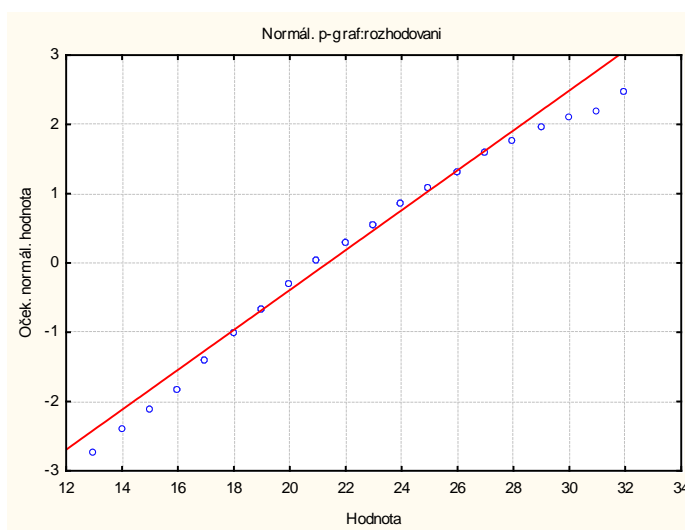


Košťan, Šulěř, 2006, s. 665). Též minulé zkušenosti manažerů, resp. úspěšnost či neúspěšnost jejich minulých rozhodnutí ovlivňují jejich rozhodování.

### 3. Rozhodovací proces

Rozhodovací procesy jsou takové procesy řešení rozhodovacích problémů, tj. problémů s více (tj. alespoň dvěma) variantami řešení, kdy vycházíme z předpokladu, že základem rozhodování je proces volby (posuzování jednotlivých variant) výběr rozhodnutí, tj. určení optimální varianty, resp. varianty určené k realizaci. Rozhodování a celý rozhodovací proces ovlivňuje řada faktorů, k nimž patří (Veber a kol., 2009, s. 84):

- rozhodovací problémy, zejména jejich charakter a závažnost,
- podmínky pro rozhodování, především disponibilní čas, míra rizika a nejistoty, aj.,
- osobnost rozhodovatele (manažera), hlavně jeho přístup k rozhodování, styl rozhodování, ale i minulé zkušenosti atd.



Obr. 1: Ověření normality u souboru dotazovaných žen (zdroj: vlastní výzkum)

### 4. Výstupy z provedených výzkumů

K získání konkrétních poznatků o tom, jak vnímají samotní příslušníci bezpečnostních sborů rozhodování manažerů, byl proveden empirický výzkum realizovaný na Policejní akademii České republiky v Praze (dále jen Policejní akademie ČR). Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 454 příslušníků (studenti kombinované formy studia, kteří vykonávají službu napříč celou republikou – jejich průměrná délka služby byla 10 let). Tento výzkum je součástí Projektu vědeckovýzkumného úkolu č. 4/3, který je součástí Integrovaného výzkumného úkolu č. 4 na léta 2010 – 2015, realizovaného na Policejní akademii ČR.

Označený základní soubor: všichni příslušníci bezpečnostních sborů v ČR. V rámci výzkumu byl proveden výběr na základě dostupnosti.

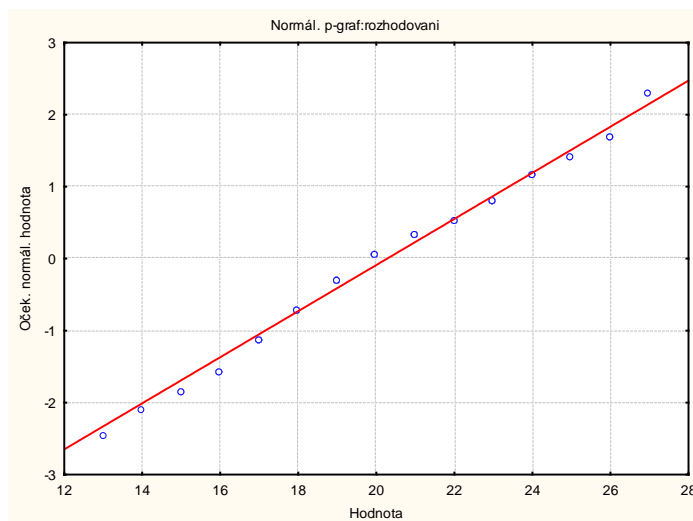
*Respondenti:* příslušníci bezpečnostních sborů, kteří studují na Policejní akademii ČR. Z celkového stavu 1207 příslušníků, kterým byl následně administrován po internetu připravený dotazník. Dotazníky vyplnilo a odeslalo zpět celkem 454 příslušníků. Návratnost dotazníků: 37,6%.

*Metoda výzkumu:* Metoda dotazování (technika dotazník), matematicko-statistické metody zpracování dat.





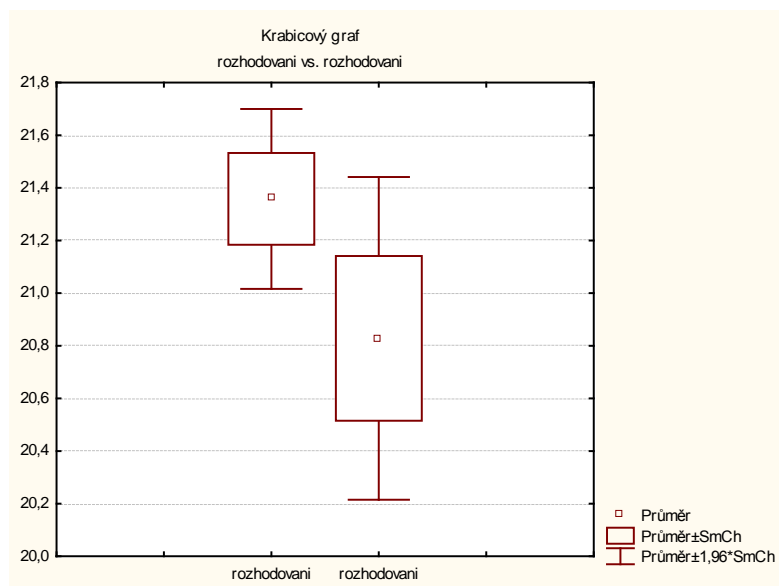
*Použité metody zpracování výstupů z dotazníku:* matematicko-statistická analýza empirických údajů. Ke zpracování dat byly využity adekvátní matematicko-statistické procedury, jež jsou obsahem statistického Statistica v. 8.0.



Obr. 2: Ověření normality u souboru dotazovaných mužů (zdroj: vlastní výzkum)

### Metodika měření rozhodovacích kompetencí

Ke zjištění rozhodovacích kompetencí jsme použili metodu kumulativních četností. V dotazníkovém šetření jsme z devíti sledovaných položek vztahujících se k rozhodovacím kompetencím získali souhrnnou rozhodovací kompetenci. Následně jsme analyzovali tyto souhrnné rozhodovací kompetence v závislosti na dalších proměnných, např. pohlaví, postavení v zaměstnání (manažerská versus nemanžerská pozice, atd.)



Obr. 3: Krabicový graf testu rozhodovacích kompetencí v závislosti na pohlaví (zdroj: vlastní výzkum)

### Verifikace souhrnu rozhodovacích kompetencí v závislosti na pohlaví

K verifikaci souhrnu rozhodovacích kompetencí v závislosti na pohlaví jsme stanovili pracovní nulovou hypotézu

**Hypotéza H0:** Souhrn rozhodovacích kompetencí v závislosti na pohlaví se neliší. (Muži disponují stejnými rozhodovacími kompetencemi jako ženy).



Tab. 1: Zjištěné statistické parametry testu rozhodovacích kompetencí v závislosti na pohlaví (zdroj: vlastní výzkum)

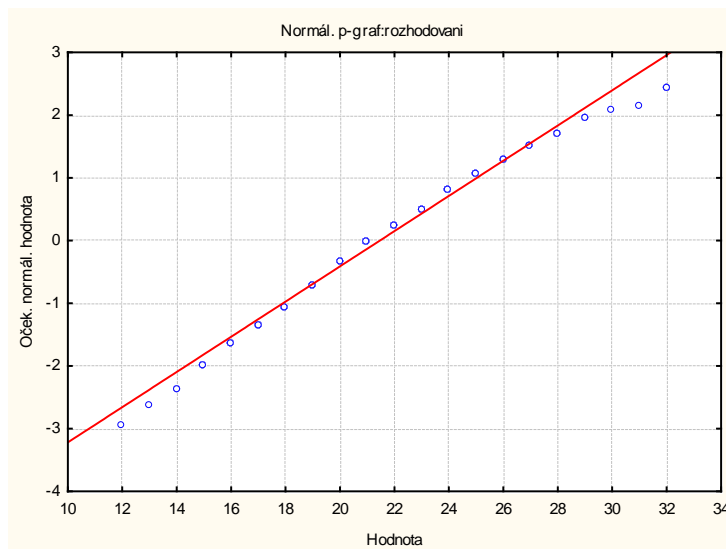
Skupina 1 vs. skupina 2	T-test pro nezávislé vzorky (List 1 v Rozhodování) (pozn.: Proměnné byly brány jako nezávislé vzorky)				
	Průměr skupiny 1	Průměr skupiny 2	Hodnota t	sv	p
Rozhodování vs. rozhodování	21,358	20,828	1,513	503	0,131

**Alternativní hypotéza:** Souhrn rozhodovacích kompetencí mezi muži a ženy se liší.

Ke statistickému vyhodnocení souhrnu rozhodovacích kompetencí jsme ověřili normalitu u sledovaných souborů, jak naznačuje N-P Plot (normal-probability) diagram vyobrazený na obr. 1 pro soubor dotazovaných žen a N-P Plot diagram vyobrazený na obr. 2 pro soubor dotazovaných mužů. Sledované soubory byly tvořené odpověďmi 396 mužů a 58 žen.

Srovnání statistických veličin (středních hodnot a rozptylu) jsme provedli z důvodů přehledné vizualizace diagnostickými grafy pomocí tzv. krabicových diagramů (Box Plot).

Jak naznačuje obr. 3, průměrný souhrn rozhodovacích kompetencí u skupiny dotazovaných žen je vyšší (krabicový graf nalevo), než skupina dotazovaných mužů. Obr. 3 také naznačuje, že souhrn rozhodovacích kompetencí je u dotazovaných žen konsistentnější (nižší směrodatná odchylka), než u skupiny dotazovaných mužů. Otázkou zůstává, jestli naznačený rozdíl v průměrném souhrnu kompetencí v závislosti na pohlaví je statisticky významný. Proto jsme provedli Studentův t-test (test významnosti rozdílů průměrů).



Obr. 4: Ověření normality u souboru dotazovaných manažerů (zdroj: vlastní výzkum)

Jak ukazují zjištěné hodnoty v tab. 1, zjištěná hodnota t-testu nepřekračuje kritickou hodnotu na 5% hladině významnosti, proto nelze konstatovat, že by existoval statisticky významný rozdíl rozhodovacích kompetencí v závislosti na pohlaví.

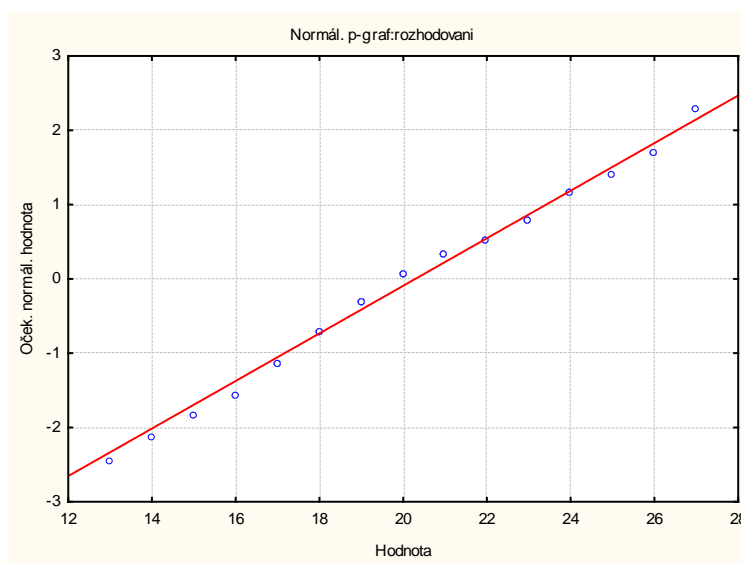
### Verifikace souhrnu rozhodovacích kompetencí v závislosti na služebním zařazení

K verifikaci souhrnu rozhodovacích kompetencí v závislosti na služebním zařazení jsme stanovili pracovní nulovou hypotézu:

**Hypotéza H0:** Souhrn rozhodovacích kompetencí v závislosti na služebním zařazení se neliší. (Manažeři disponují stejnými rozhodovacími kompetencemi jako příslušníci).

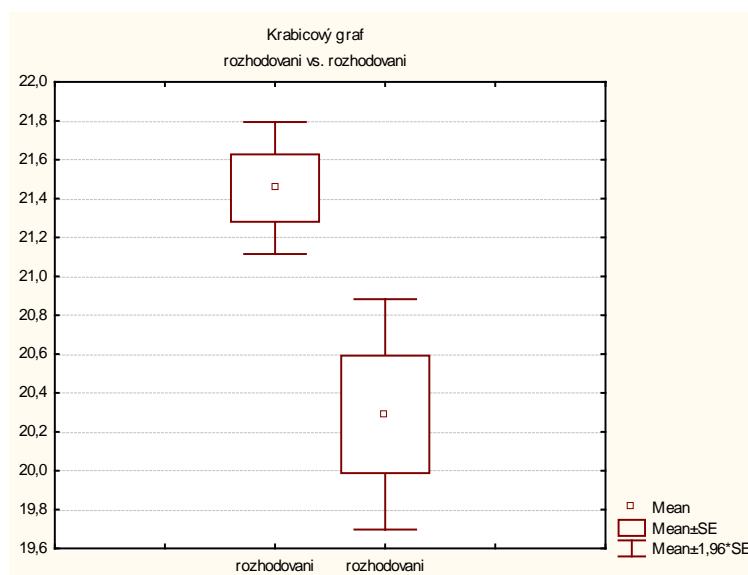


**Alternativní hypotéza:** Souhrn rozhodovacích kompetencí mezi manažery a příslušníky se liší.



Obr. 5: Ověření normality u souboru dotazovaných příslušníků (zdroj: vlastní výzkum)

K ověření normality obou testovaných souborů jsme použili N-P plot diagramy. Sledované soubory byly tvořené odpověďmi 189 manažerů (N-P Plot diagram vyobrazený na obr. 4) a 265 příslušníků (N-P Plot diagram vyobrazený na obr. 5). Analýzu stanovené hypotézy jsme započali vizualizací statistických parametrů diagnostickými grafy pomocí tzv. krabicových diagramů (Box Plot).



Obr. 6: Krabicový graf testu rozhodovacích kompetencí v závislosti na služebním zařazení (zdroj: vlastní výzkum)

Z následujícího obrázku (obr. 6) plyne, že na základě grafické interpretace průměrného souhrnu rozhodovacích kompetencí u skupiny dotazovaných manažerů je vyšší (krabicový graf nalevo) a konsistentnější (nižší směrodatná odchylka), než skupina dotazovaných příslušníků. Otázkou zůstává, jestli naznačený rozdíl v průměrném souhrnu kompetencí v závislosti na služebním zařazení je statisticky významný. Proto jsme provedli Studentův t-test (test významnosti rozdílů průměrů).



Zjištěné hodnoty jsou uvedené v tab. 2, zjištěná hodnota t-testu překračuje kritickou hodnotu na 5% hladině významnosti. Proto konstatujeme, že existuje statisticky významný rozdíl rozhodovacích kompetencí v závislosti na služebním zařazení.

Tab. 2: Zjištěné statistické parametry testu rozhodovacích kompetencí v závislosti na služebním zařazení (zdroj: vlastní výzkum)

Skupina 1 vs. skupina 2	<b>T-test pro nezávislé vzorky (List 1 v Rozhodování manažerů)</b> (pozn.: Proměnné byly brány jako nezávislé vzorky)				
	Průměr skupiny 1	Průměr skupiny 2	Hodnota t	sv	p
Rozhodování vs. rozhodování	21,454	20,290	3,066	503	0,002

## 5. Závěr

Příspěvek je zaměřen na rozhodování manažerů vykonávající službu v bezpečnostním sboru, a to na všech úrovních řízení, ať už jde o rozhodování charakteru strategického nebo operativního, vždy jeho kvalita má vliv na výkonnost a efektivitu organizace. Z pohledu bezpečnostních sborů jsou prioritně důležitá rozhodnutí činěná v souvislosti s mimořádnou (krizovou) situací, při které jde převážně o záchranu lidských životů a odvrácení, nebo alespoň zmírnění materiálních škod (někdy velkého rozsahu). Je proto nutné, aby si manažeři osvojili určitý soubor dovedností, které jsou důležité pro dosažení požadované kvality rozhodování. Každý manažer by měl ovládat postup strukturovaného řešení problému, jednotlivé fáze jeho procesu a umět při něm využívat analytických a kreativních technik. U vedoucích příslušníků v bezpečnostních sborech se více využívá analytických metod na podporu rozhodování. Jedná se o systémy na podporu rozhodování, které lze chápat jako počítačové systémy interakčního charakteru, tvořené modelovým, programovým a informačním zabezpečením, které pomáhají jejich uživatelům při realizaci řídicích a rozhodovacích činností.

### Použitá literatura:

- [1] VEBER, J., a kol.(2009). Management, základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Praha: Management Press. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [2] BĚLOHLÁVEK, F. – KOŠŤAN, P. – ŠULÉŘ, O. (2006). Management. Brno: Computer Press. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [3] ZÁKON č. 361/2003 sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů a předpisy související.
- [4] ŠUGÁR, J. – TVRDEK, J. (2012). Vzdělávání bezpečnostního managementu. Sborník Bezpečnostní management a společnost. Brno: Univerzita obrany. 81 s. ISBN 978-80-7231-871-1.

### Adresy autorů:

PhDr. Petr JEDINÁK, Ph.D.  
Katedra managementu a informatiky  
Fakulta bezpečnostního managementu  
Policejní akademie ČR v Praze  
e-mail: [jedinak@polac.cz](mailto:jedinak@polac.cz)

Bc. Ing. Marek ČANDÍK, PhD  
Katedra managementu a informatiky  
Fakulta bezpečnostního managementu  
Policejní akademie ČR v Praze  
e-mail: [candik@polac.cz](mailto:candik@polac.cz)

Kladne posúdené 1. recenzentom 11. 4. 2013  
Kladne posúdené 2. recenzentom 11. 4. 2013



## VPLYV OPEN SPACE NA MOTIVÁCIU A VÝKONNOSŤ ZAMESTNANCOV

SIMONA ČERNÁ – ALEXANDRA DIVINCOVÁ

### Abstract

Nowadays, open space and its impact on the motivation and performance of employees is very actual problematic and companies on Slovak and world trade should concerned with this one. Motivation of employees is a responsibility of the manager, respectively immediate superior of a group of employees, because only manager who manages and coordinates the work processes and procedures of their subordinates can best determine what form of motivation is for his staff the most appropriate. Currently, employees working mainly in open space, because small offices are typical for public sector. Every employee has to do their profession different requirements. Increasing trend of dissatisfied employees with their working environment and their work life is always going on and the task of all effective organisations which have a goals to think forevermore about the prosperity of organisation is this insufficiency defuse or destroy definitely. This article is aim to search of employees working in open space. The main goal of article is confirm hypothesis that the work environment has a major impact on working satisfaction of employee, their physical and mental health. This one has impact also on better motivation of employees and subsequently their performance.

**Key words:** open space, impact, motivation, performance, employee, working environment, satisfaction.

### 1. Úvod

Motivácia a jej vplyv na zvyšovanie výkonnosti v podniku sa stáva v súčasnosti veľmi aktuálnou problematikou, ktorou sa v nemalej miere čoraz častejšie zaoberajú personálni manažéri a útvary riadenia ľudských zdrojov. Motivácia je jedným z popredných nástrojov v podniku, na základe ktorého možno dosiahnuť pozitívne výsledky celej spoločnosti. Je to nástroj, ktorý by mal byť akýmsi podnikovým tajomstvom, tak ako ostatné nástroje budovania a zvyšovania prosperity podniku. Jedným z významných motivačných faktorov je pracovné prostredie, ktoré dokáže výraznou mierou ovplyvniť výkonnosť zamestnancov.

### 2. Motivácia a motivačné faktory

Motivácia zamestnancov pramení z vnútornej hnacej sily, je subjektívna a odvíja sa od intenzity a vytrvalosti daného zamestnanca. Jednotlivec môže tento nedostatok odstraňovať pracovnou činnosťou, jej špecifickými motívmi, ako napr. obsah práce, finančné odmeny, sociálne istoty, a pod., ktoré ho aktivujú. Motivácia zamestnancov sa sústreďuje na cieľ, ktorý chce jednotlivec dosiahnuť, je individuálna a jej zdroje závisia od potrieb, návykov, záujmov, ideálov a hodnôt každého z nás. Zamestnanec je s organizáciou spojený na základe psychologického kontraktu po neformálnej stránke, z ktorého pramení aj očakávanie splnenia požiadaviek zo strany zamestnancov smerom k podniku, ako aj zo strany vedenia smerom k zamestnancom. Nadriadený od zamestnancov očakáva kvalifikovaný výkon a oddanosť voči spoločnosti. Na základe výsledkov jednotlivých projektov boli identifikované jednotlivé faktory výkonu, a to:

- odborná kompetentnosť
- emocionálna kompetentnosť,
- intelligenčná kompetentnosť,
- motivácia a podpora organizácie (Nakonečný, 1992, s. 15).



Už v deväťdesiatych rokoch minulého storočia sa stala objavom osobnosť človeka, t. j. individuálny ľudský potenciál. Tým, že sa na osobnosť kladie v podniku čoraz väčší dôraz, súčasne sa zvyšujú aj nároky na pracovné výkony a pôsobenie človeka v podniku, na jeho vzdelanosť, odbornosť, morálku a v konečnom dôsledku na ľudské faktory výkonu a výnosu. V Nemecku boli objavené tvrdé námietky, že „človek nie je len zdroj, ale je vždy celým človekom,“ (Jirásek, 2008, s. 158 – 159).

V americkej manažérskej praxi niektorí vedci a profesori boli proti málo rozváženému užívaniu psychologických testov. Osobnosti sa môžu naplno uplatniť, len keď pôsobia na takých pracovných pozíciách, v ktorých nájdu priestor na plné uplatnenie svojich schopností. Aj P. F. Drucker vo svojej práci *The Effective Executive* sa zaoberá motiváciou zamestnancov z pohľadu vedúceho zamestnanca a opisuje dôležitosť dobrých medziľudských vzťahov v podniku. Podľa tohto autora „schopní vedúci zamestnanci v organizácii vytvárajú dobré medziľudské vzťahy, pretože majú talent na ľudí,“ (Drucker, 1966, s. 57 – 58). Z daného zistenia potom vyplýva, že takéto dobré medziľudské vzťahy sú v konečnom dôsledku produktívne.

Pokiaľ sa pozrieme na vymedzenie motivácie z pohľadu slovenských autorov, stretáme sa s podobnými názormi, že dôležitým determinantom individuálneho výkonu je motivácia. Motivácia sa však ťažko analyzuje a meria. Motiváciu môžeme analyzovať len na základe správania zamestnancov, čo je o to ťažšie, že ľudské správanie je nevyspytateľné a často ničím nepodložené, je individuálne a nedá sa predvídať. Vo viacerých definíciách motivácie tak ako aj u M. Sedláka v publikácii *Základy manažmentu* je motivácia definovaná ako psychologický proces ovplyvňujúci vnútorné pohnútky. V inej literatúre sa o motivácii hovorí ako o pojme „ktorý sa používa na opísanie procesu začatia, usmerňovania a udržiavania fyzických aktivít človeka,“ (2008, s. 268 – 270). Motivácia predstavuje sústavu faktorov, ktoré spôsobujú, že ľudia sa správajú určitým spôsobom.

Pod motivačnými nástrojmi môžeme rozumieť celý rad nástrojov, na základe ktorých môžu zamestnanci a ich vedúci zamestnanci dosiahnuť stanovené ciele. To, aké motivačné nástroje organizácia využíva k stimulovaniu pracovného výkonu svojich zamestnancov, závisí od organizačnej kultúry, a tiež od individuálneho prístupu jednotlivých manažérov. Význam osobného rastu a seberealizácie sú kľúčom k pochopeniu pozitívneho vnímania práce. Faktory ako úspech, zodpovednosť, práca a povýšenie môžeme definovať ako komplex premenných, ktoré vedú k osobnému rastu a seberealizácii (Adair, 2004, s. 59 – 61).

Medzi najznámejšie motivačné nástroje patria najmä:

- a) *mzda* – obvykle pozostáva z niekoľkých zložiek, každá z týchto zložiek má však svoje špecifické motivačné pôsobenie,
- b) *poistenie* – predstavuje finančný nástroj, ktorý zvyšuje sociálne istoty zamestnancov,
- c) *zamestnanecké výhody (benefity)* – môžeme sem zaradiť napr. príplatky na stravovanie, dovolenku, rôzne vstupenky a pod.,
- d) *pracovná zmluva* – pracovná zmluva na dobu určitú motivuje zamestnancov k zvýšenému úsiliu, aby bola zamestnancovi táto zmluva opätovne predĺžená, naopak, pracovná zmluva na dobu neurčitú dodáva väčšiu istotu a je zárukou stability,
- e) *kariéra, postavenie* – pri snahe o dosiahnutie vyššieho postavenia sa zamestnanci usilujú o vyšší výkon a prispôbujú sa hodnotám a normám organizácie,
- f) *pochvala, uznanie a ocenenie* – má rôzne formy, motivuje zamestnancov k opakovanému žiaducemu správaniu,
- g) *kritika* – motivuje k zmene správania v budúcnosti,
- h) *postih* – vedie k posilneniu účinkov kritiky,



- i) *osobný rozvoj* – je cieľom aj nástrojom motivovania, uspokojuje potreby seberealizácie a rastu,
- j) *pracovné prostredie* – môže pôsobiť ako nástroj stability,
- k) *medziludské vzťahy* – dobrá atmosféra na pracovisku posilňuje pozitívny vzťah zamestnancov a stabilizuje ho,
- l) *perspektíva organizácie* – dáva zamestnancom istotu.
- m) Všetky spomenuté motivačné nástroje sú však konfrontované s určitými bariérami:
- n) *legislatíva* – najmä zákonník práce a ďalšie predpisy,
- o) *trh práce* – určuje dostupnosť pracovnej sily a atraktivnosť určitých profesií v danom regióne,
- p) *výsledky organizácie* – môžu na jednej strane dávať istotu zamestnaniu alebo obmedzovať organizáciu v možnostiach odmeňovania zamestnancov,
- q) *vyšší nadriadený* – môže zasahovať do motivovania jednotlivých zamestnancov, čo však nie je príliš vhodné,
- r) *zamestnanec* – jeho negatívne postoje, nezáujem, neschopnosť a pod môžu byť veľkou bariérou samotného motivovania (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 548 – 549).

### 3. Pracovné prostredie a jeho vplyv na zamestnancov

Pracovné prostredie tvorí skladba rôznych faktorov, ktoré vyplývajú z materiálnych a sociálnych podmienok pracovnej činnosti. Úroveň pracovného prostredia vplyva významnou mierou na motiváciu a výkonnosť zamestnancov. Je jedným zo základných determinantov, ktoré dokážu vo veľkej miere motivovať či negatívnym smerom ovplyvňovať zamestnancov k podávaniu plnohodnotného pracovného výkonu. Tvorí ho komplex prvkov obklopujúcich zamestnancov v rámci svojho pracovného teritória. Keďže je súčasťou životného prostredia, bezprostredne ovplyvňuje výkony jednotlivých zamestnancov. Vplyva na nich dvojakým spôsobom, negatívne a pozitívne. Pokiaľ je pracovné prostredie pre zamestnanca nepriaznivé, môže u neho spôsobovať záťaž a ohrozovať jeho zdravotný stav. Nie je vymedzené len vzťahmi v rámci firmy, vnútorným usporiadaním organizácie, sociálno-psychologickými prvkami, ale naopak aj fyzikálnymi faktormi prostredia. Na základe uvedeného ho možno vymedziť prostredníctvom 4 primárnych elementov integrujúcich množstvo parciálnych položiek (Michalík, 2009, s. 4):

1. *Formálna stránka* – je špecifikovaná nielen vnútorným usporiadaním pracoviska (veľkoplošné kancelárie verzus tradičné oddelené kancelárie), ale aj typom osvetlenia, hlukom a hlučnosťou, farebnou úpravou a v neposlednom rade mikroklimatickými podmienkami.
2. *Činnosťná stránka* – sa týka predovšetkým druhu a charakteru vykonávanej činnosti, ktorá si vyžaduje dodržanie rôznych technických a ergonomických parametrov zákonne vymedzených; okrem uvedeného zahŕňa v sebe systém odmeňovania, vzdelávania a motivácie zamestnancov.
3. *Vzťahová stránka* – opodstatnenou súčasťou každého pracovného prostredia sú vzťahy nielen medzi spolupracovníkmi, ale aj vzťahy medzi nadriadenými a podriadenými, či vzťahy dôležité v komunikácii s externými partnermi.
4. *Bezpečnostná stránka* – v sebe integruje na jednej strane dodržiavanie bezpečnosti a ochrany zdravia zamestnancov pri práci, na druhej strane ochranu majetku podniku ako takého.

Žiadne uvedené hľadisko by nemalo ostať bez povšimnutia, nakoľko všetky predstavujú primárny predpoklad ku kreovaniu zdravého a podnecujúceho prostredia, ktoré predstavuje





akýsi hnací motor k dosahovaniu efektívnych pracovných výsledkov. Vzhľadom na význam pracovného prostredia ako dôležitého faktora motivácie zamestnancov je viac ako dôležité dodržiavať jednotlivé parametre pracoviska, ktoré sú upravené v legislatíve. V zmysle slovenskej právnej úpravy, konkrétne podľa vyhlášky MZ SR č. 542 /2007 Z. z. o podrobnostiach o ochrane zdravia pred fyzickou záťažou pri práci, psychickou pracovnou záťažou a senzorickou záťažou pri práci rozumieme pod pojmom pracovné prostredie „súbor priestorových, materiálnych, fyzikálnych, chemických, mikroklimatických, fyziologických, psychologických, sociálnych a iných podmienok, v ktorých sa realizuje výrobný, resp. pracovný proces a ktoré ovplyvňujú výsledky výroby, resp. práce, motiváciu, výkon, psychiku, bezpečnosť a zdravie zamestnancov; neštandardné pracovné prostredie je napríklad na pracovisku bez denného osvetlenia, pri práci v podzemí, vo výškach, pod vodou a podobne“. Možno skonštatovať, že vyhláška výstižne kompletizuje všetky prvky, ktoré tvoria pracovné prostredie.

Vhodnosť pracovného prostredia, ktorého súčasťou sú jednotlivci, ako aj pracovné tímy, sa premieta do dvoch skupín zložiek. Prvú parciálnu časť predstavuje produktivita, ochrana a komunikácia. Druhá je charakterizovaná komfortom, blahobytom, zdravím a bezpečím, (Elearn, 2006, s. 50). Prostredníctvom vhodne zvoleného interného usporiadania pracoviska, vrátane jeho farebných úprav a náležitých fyzikálnych faktorov, možno dospieť k zvyšovaniu produktivity práce, k dosahovaniu stanovených cieľov a úloh v podniku. Na druhej strane, pokiaľ podnik zabezpečí dostatočnú ochranu a pocit bezpečia pri práci, vytvára priestor pre obojstrannú nielen internú, ale aj externú komunikáciu, snaží sa vybudovať akýsi štandard a komfort, otvára si dvere ku spokojnosti zamestnancov.

Do veľkej miery závisí výkonnosť a motivácia zamestnancov od prístupu a spôsobu budovania pracovných podmienok zo strany vlastníkov či manažérov spoločností. Tí majú privilégium rozhodnúť o štruktúre usporiadania podniku a jeho jednotlivých súčasti. Nevhodne zabezpečené podmienky pracovného prostredia tak zapríčiňujú zníženú pracovnú schopnosť, zvýšenú úrazovosť a v neposlednom rade negatívne ovplyvňujú výkonnosť nielen samotného zamestnanca, ale aj celej organizácie. V súčasnosti sa čoraz viac polemizuje ohľadom negatívnych dopadov veľkoplošných kancelárií nielen na výkonnosť jednotlivcov či pracovných skupín, ale aj na zdravotnú stránku osadenstva, ktorá môže mať oveľa hrozivejší dopad.

Evidentná je taktiež *paralela* medzi jeho pôsobením na výkonnosť a motiváciu zamestnancov. Z tohto dôvodu sa v nasledujúcom texte zameriame práve na vybranú zložku, a síce na priestorové usporiadanie pracoviska, ktorého účinky možno pozorovať na správaní sa zamestnancov. To je podľa jednotlivých štatistík diferencované v tradičnej, resp. malej kancelárii a v tzv. **open space**, čiže vo veľkoplošnom podniku. Podľa výsledkov jednotlivých štúdií, uskutočnených v pracovnom prostredí ako takom, bol v minulom roku najčastejšie sa vyskytujúci škodlivý faktor hluk, vystavenie zamestnancov chemickým látkam, ionizujúcemu žiareniu, či vibráciám. Medzi ďalšie nevyhovujúce faktory patrila fyzická záťaž, teplo a chlad a psychická pracovná záťaž. Nadmernému hluku bolo vystavených 72 053 zamestnancov, teda 76,6 percenta zo všetkých zamestnancov vykonávajúcich rizikové práce. Práve skutočnosť, že hluk patrí k najvýznamnejším demotivujúcim faktorom pracovného prostredia, môžeme skonštatovať, že zamestnanci následne podávajú aj nižší výkon. V súčasnej modernej a turbulentnej dobe, kedy veľká väčšina zamestnancov pracuje v otvorených kanceláriách, hluk môže mať na ich pracovný výkon a samotnú motiváciu k práci zásadný vplyv (Matulčíková, 2008, s. 74 – 86).

#### 4. Open space

Zmieňované veľkoplošné kancelárie sa začali budovať v 60. rokoch 20. storočia. Našli si vysoké uplatnenie, hoci najnovšie štatistiky dokazujú návrat budovania klasických menších





kancelárií, napríklad z dôvodu vykazovania nižšej produktivity otvorených pracovných priestorov.

V súčasnosti sa tieto novodobé budovy vyznačujú tzv. syndrómom chorých budov, ktorých zamestnanci trpia rôznymi zdravotnými ťažkosťami spôsobenými nevhodným pracovným prostredím. Pôvodne mal viesť tento otvorený koncept kancelárií k vyššej interakcii, lepšej komunikácii v rámci firmy, k zabezpečeniu rovnocenného priestoru pre každého zamestnanca a napokon k ľahšiemu adaptovaniu v prípade nárastu či úbytku zamestnancov (Vos, Voordt, 2001, s. 62). Možno však tvrdiť, že opak je pravdou. Nedostatok súkromia, vysoká miera hluku, problematické zabezpečenie mikroklimatických podmienok, to je len minimum, ktoré sa môže odrzkať na zdravotných problémoch zamestnancov. Nakoľko všetko má svoje plusy a mínusy, aj tento typ kancelárie môžu niektorí jednotlivci považovať za prevratnú ideu, ktorá podporuje kreatívnu tvorbu nápadov.

Open space predstavuje v podstate „rozľahlú miestnosť, kde spoločne vykonáva činnosť väčší počet pracovníkov, ktorých osobný pracovný priestor môže byť čiastočne oddelený priečkou či zábranou,“ (Michalík, 2008, s. 78). Z uvedeného vyplýva, že ide o neohraničený počet zamestnancov, ktorí spolu pracujú vo veľkej spoločnej miestnosti, kde často býva zvykom, že jednotlivé pracovné stoly sú oddelené od susediaceho len provizórnou, nie veľmi tlmiacou zábranou. Zástancovia open space definujú takéto usporiadanie kancelárie ako tzv. prírodné laboratórium, vytvárajúce priestor pre vnímanie a skúmanie potenciálu našej spoločnej ľudskosti v transformujúcom sa a neustále sa meniacom svete (Owen, 1997, s. 1). Samozrejme, aj takto sa dá ponímať veľkoplošná kancelária. Napokon však aj vznikla s účelom lepšej interakcie na pracovisku.

**Optimálny počet** takto pracujúcich zamestnancov nie je možné určiť, závisí od druhu a povahy vykonávanej činnosti, od typu organizácie a od ďalších faktorov daných náplňou práce. Na rozdiel od klasickej štruktúry firmy môže práve tento typ usporiadania pracovného priestoru znamenať stratu súkromia zamestnancov, ktorý sa jednoducho premietne do ich výkonu. To v prvom rade závisí od subjektívneho pohľadu jednotlivca, pretože pre niekoho môže open space predstavovať hrozbu, pre iného akúsi výzvu. Jedno je však isté. Každý potenciálny zamestnanec, uchádzajúci sa o konkrétne miesto v takto usporiadanej firme, sa musí adaptovať, v inom prípade bude pre neho pracovné prostredie predstavovať nočnú moru, ktorá ho bude sprevádzať na každom kroku, pri vykonávaní banálnej pracovnej úlohy.

Nepochybne si každý dokáže spraviť názor na veľkoplošnú organizáciu najmä vtedy, keď je súčasťou takéhoto pracovného prostredia. Existuje však množstvo nielen teoretických, ale predovšetkým prakticky preukázateľných faktorov, ktoré môžu byť v prípade rozhodovania o druhu interného usporiadania podniku nápomocné. Preto je nutné vymedziť stručný prehľad pozitív a negatív open space. V prvých troch prípadoch špecifikujeme **plusy veľkoplošných kancelárií**, ostatné body sú venované ich tienistým stránkam.

- a) Priama a rýchlejšia komunikácia medzi zamestnancami umožňuje efektívnejšie vymieňanie relevantných postrehov a informácií. Spolupráca a tímové plnenie úloh môže znamenať pre firmu veľký prínos. Zvyšuje sa zaangažovanosť jednotlivých zamestnancov a tá sa premieta do väčšej kreativity. Túto výhodu veľkoplošných kancelárií zatiaľ nepotvrdila žiadna štúdia, preto zostáva len vo forme hypotézy.
- b) Nižšie náklady predstavujú celkom jednoznačne hlavný cieľ budovania open space. Finančné prostriedky vložené na výstavbu jednoduchých zásten nepredstavujú horibilné čiastky. Následne aj údržba týchto priestorov si nevyžaduje nutnosť vkladania veľkého množstva dodatočných financií. V tomto prípade možno hovoriť o preukázateľnom dôvode, ktorý je často rozhodujúcim faktorom pre uprednostňovanie open space pred malými oddelenými kanceláriami.



- c) Kontrola zo strany vedenia umožňuje dokonalý prehľad o tom, čo sa na pracovisku počas pracovnej doby deje. Pre zamestnávateľa či vedúceho je to ideálny priestor na hodnotenie a kontrolu svojich podriadených, na základe ktorej môže vyvodzovať negatívne alebo pozitívne závery. U zamestnancov to však môže vyvolávať veľký tlak, ktorý pre nich môže byť neúnosný a skôr či neskôr sa odzrkadlí na ich psychickom stave. V konečnom dôsledku ide o dvojsečnú zbraň, ktorá môže mať pre vrcholový manažment vysokú vypovedaciu schopnosť o produktivite svojich podriadených, no pre zamestnancov to môže pôsobiť demotivujúco.
- d) Strata súkromia predstavuje základný faktor vedúci k nespokojnosti zamestnancov. Keďže pracovný priestor je pre všetkých spoločný, pracovné miesta sú maximálne oddelené nejakou zábranou, každý doslova vie, čo kto v danej chvíli robí. Takto neosobné prostredie sa môže odzrkadliť v zníženej schopnosti koncentrácie, pretože dotýčny vníma všetky vzruchy okolo seba. Tie na neho pôsobia rušivým dojmom, svoju pozornosť venuje nepodstatným záležitostiam. Vzhľadom na neosobný charakter, ktorý open space vzbudzuje, rastie počet konfliktov, sporov a vyhrotených situácií na pracovisku.
- e) Vyššia miera hluku je zapríčinená vyšším počtom zamestnancov v jednej spoločnej kancelárii. Najviac rušivý charakter má zvonenie telefónov a samotná ľudská reč. Tento problém sa môže riešiť prostredníctvom stien a zábran, ktoré sa síce ľahko montujú, no pomerne často znižujú prísun denného svetla. Samotné utlmenie hluku však môže pôsobiť ešte neprijemnejšie, čo narúša optimálne pracovné prostredie.
- f) Dosiachnutie optimálnej teploty vo veľkoplošných kanceláriách predstavuje mnoho krát nespĺniteľnú požiadavku. Prístup k oknám má každý zamestnanec v inej vzdialenosti, čo pre jedného môže znamenať malý prísun čerstvého vzduchu, pre druhého značný prieván. Vetranie je tu závažný problém, ktorý sa usiluje veľa zamestnávateľov riešiť zabudovaním klimatizácie, ktorá takisto predstavuje dvojsečnú zbraň. Jej zlé nainštalovanie môže pôsobiť opačný efekt ako bol pôvodne plánovaný. Pri jej navrhovaní treba brať do úvahy aj subjektívne potreby jednotlivcov, ktorým sa však nedá vždy vyhovieť, najmä čo sa týka väčšieho počtu zamestnancov. Kolísavá a neprímeraná teplota na pracovisku predstavuje základný parameter nespokojnosti a napokon aj fluktuácie pracovných síl.

Spomínané záporné stránky môžu s narastajúcim stresom vyvolaným nevhodnou kvalitou prostredia vyúsťovať do rôznych ochorení, od menej závažných po ťažko riešiteľné. Bolesť hlavy, očí, dráždivé dýchanie, únava a s tým vznikajúca nervozita, to sú sprievodné znaky syndrómu chorých budov, v ktorých prevláda nepriaznivé pracovné prostredie nad priaznivým. Následky spojené s pracovným prostredím typu open space možno pozorovať na psychickej, emocionálnej a dokonca na fyzickej úrovni. Identifikácia a definovanie nebezpečných a potenciálne škodlivých efektov v pracovnom prostredí má zásadný zmysel v kvalite riadenia pracovného prostredia (Sajfert a kol., 2012, s. 358). Vzhľadom na tento fakt je viac ako opodstatnené dbať na komfort, ktorý si adekvátne vykonávanie pracovných povinností vyžaduje.

## 5. Výsledky praktického výskumu

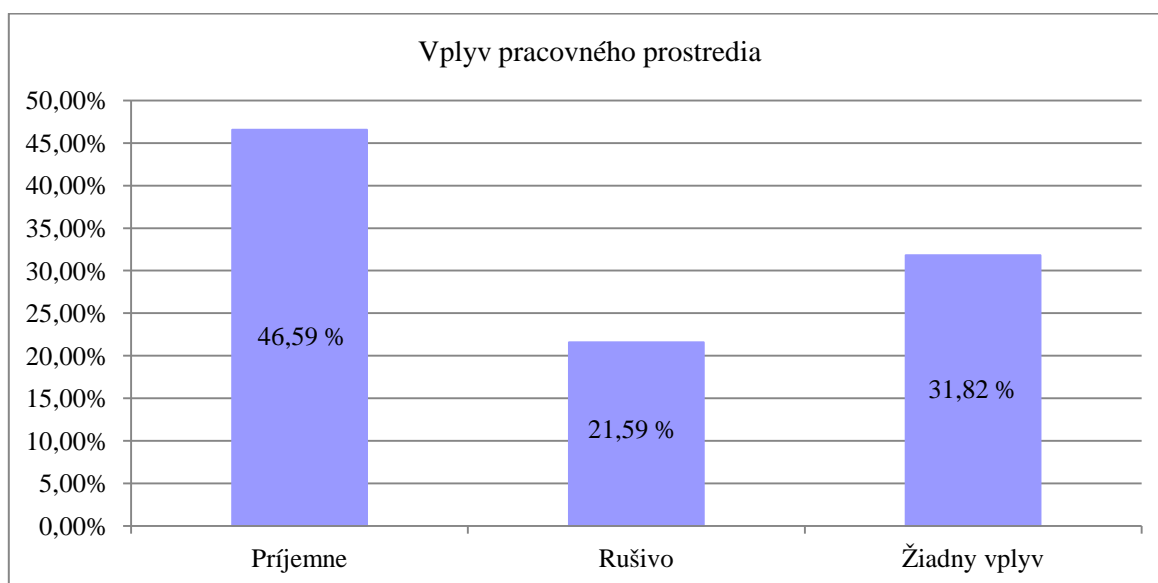
Pre praktické posúdenie vplyvu pracovného prostredia vo veľkoplošných kanceláriách na motiváciu a výkonnosť zamestnancov sme zrealizovali výskum práve v podnikoch typu open space. Prevažne išlo o spoločnosti, ktoré pôsobia v oblasti finančníctva. Na zber údajov sme použili dotazníkovú techniku, pričom počet respondentov pracujúcich v open space bol 88. Úvodné otázky sa týkali všeobecného charakteru, ostatné boli smerované na vnímanie pracovného prostredia v open space zamestnancami.

Vzorku opýtaných tvorí 52,27 % mužov a 47,73 % žien v intervale od 19 do 45 rokov, priemerný vek sa pohybuje na úrovni 26,57 roka. 70 zamestnancov pracuje na plný pracovný



úväzok, iba 5 z celkového počtu na skrátenej pracovný úväzok a 13 respondentov pracuje na dohodu. Priemerná dĺžka práce v tomto pracovnom prostredí predstavuje 2,5 roka.

Ďalšou oblasťou, ktorú sme si v rámci veľkoplošných kancelárií všimli, bol vplyv práve tohto pracovného prostredia na zamestnancov. Graf č. 1 ilustruje percentuálny podiel jednotlivých odpovedí. Ako je z obr. 1 zrejme, 46,59 % opýtaných uviedlo, že okolie, ktorého sú súčasťou, na nich vplýva príjemne. Toto percento je pomerne úctyhodné, vzhľadom na rušivý element predstavujúci 21,59 %. Pre nás je však alarmujúce, že pre vyše tretinu respondentov nevyvoláva takéto pracovné prostredie žiadne dojmy. Domnievame sa, že môže ísť o ešte hrozivejšiu skutočnosť, nakoľko okolie nevzbudzuje ani pozitívne, ani negatívne pocity. Aby mohlo byť pracovné prostredie motivujúce a podnecujúce k dosahovaniu priaznivých výsledkov, je nevyhnutným predpokladom zabezpečiť komfortné a stimulujúce podmienky.

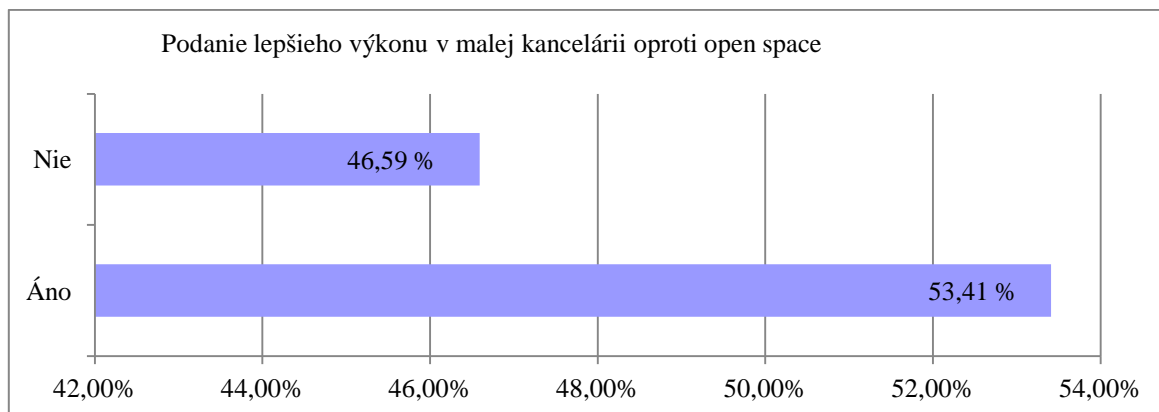


Obr. 1: Vplyv pracovného prostredia v open space na zamestnancov (zdroj: vlastný výskum)

Na obr. 2 sú zachytené odpovede hypotetického predpokladu týkajúceho sa oblasti, či by boli zamestnanci veľkoplošných kancelárií schopní pracovať efektívnejšie a podať tak lepší výkon, keby pracovali v podniku s oddelenými kancelármi. 53,41 % uvádza, že veľkosť a interné usporiadanie podniku by mohlo zohrať značnú rolu v ich výkonnosti. Naproti tomu 46,59 % sa domnieva o opaku. Vzhľadom na charakter otázky sme sa snažili odpovede viac vyšpecifikovať prostredníctvom poskytnutia priestoru pre odôvodnenie odpovedí zamestnancov. Medzi mnohými odpoveďami často zaznela skutočnosť, že malá kancelária poskytuje viac súkromia. Naopak, väčší priestor pre rozmýšľanie je umožnený prostredníctvom menšieho množstva nepriaznivých vzručov, ktoré do istej miery narúšajú koncentráciu. Na druhej strane nemožno abstrahovať od pozitívnych postrehov zamestnancov, ktorí neprikladajú príliš veľký význam prostrediu v súvislosti s jeho vnútorným usporiadaním. Pre nich je opodstatnená najmä interakcia so spolupracovníkmi a nadriadenými a promptnejšia dostupnosť k informáciám potrebným pre výkon pracovných úloh. Musíme však podotknúť, že hoci vyšla prevaha kladnej odpovede nad zápornou, bolo by vhodné ďalej analyzovať náročnosť a druh vykonávanej práce, od ktorej sa odvíja aj potreba vyššej miery sústredenia sa. Nemenej dôležitý je fakt, pri ktorom pomerne veľké množstvo respondentov uviedlo síce negatívnu možnosť, ale tú vysvetľovali prostredníctvom tzv. „sily zvyku“. Schopnosť adaptovať sa je však u každého rozdielna. U niekoho môže trvať minimálny čas,

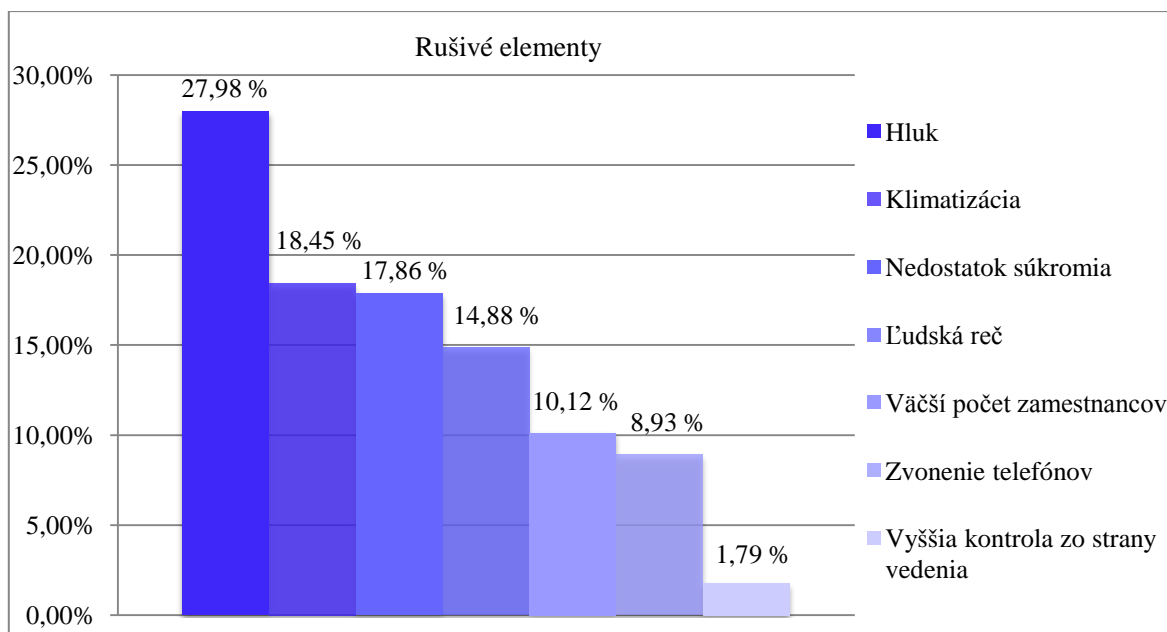


u iného proces stotožnenia sa s pracovným prostredím nemusí prísť nikdy. Je teda aj na samotnej osobnosti, či dokáže jednotlivé rušivé faktory okolo seba potlačiť, vyrovnať sa s nimi, alebo ich jednoducho vnímať také, aké sú. Netreba zabudnúť na to, že zvyknúť sa síce dá aj na nevhodné pracovné prostredie, ale to skôr či neskôr môže prerásť do nepriaznivej situácie.



Obr. 2: Predpoklad vyššieho výkonu v malej kancelárii ako vo veľkoplošnej (zdroj: vlastný výskum)

Nasledujúci obr. 3 reprezentuje prvky pracovného prostredia, ktoré negatívnym smerom dokážu ovplyvniť vykonávanie pracovných úloh zamestnancov. K najviac rozptyľujúcim faktorom veľkoplošných kancelárií patrí bezpochyby hluk a hlučnosť, ktorú uviedlo takmer 28 % respondentov. Vzhľadom na uskutočnené globálne štatistiky možno skonštatovať, že aj v našom prípade došlo k potvrdeniu tohto výsledku. Pomerne vyrovnanú priečku obsadila klimatizácia (18,45 %) a strata súkromia (17,86 %). Veľkoplošné priestory sa pomerne ťažko zaobídu bez mechanickej úpravy vzduchu, to na druhej strane môže byť spúšťačom nemalých zdravotných problémov, s ktorými následne súvisí aj pokles efektivity a motivácie.



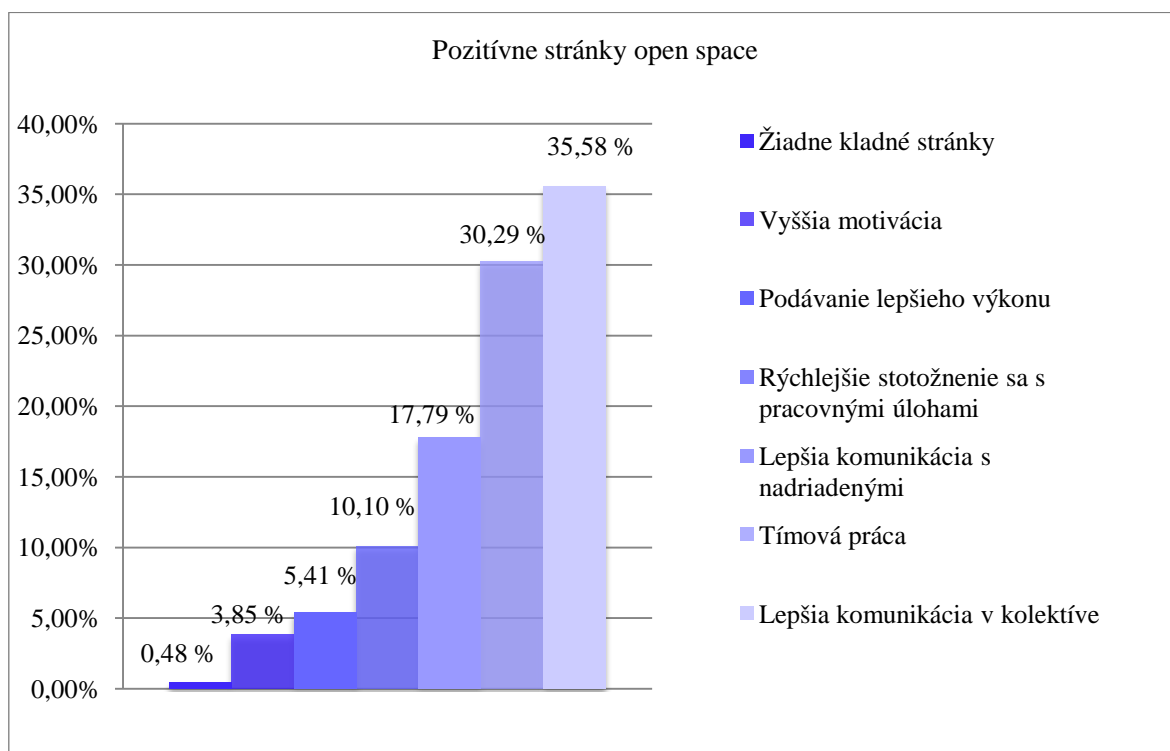
Obr. 3: Rušivé prvky v pracovnom prostredí open space (zdroj: vlastný výskum)

Mnohé štatistiky dokazujú preukázateľný vplyv klimatizovaného prostredia na zdravie. Medzi najčastejšie symptómy patrí podráždenie očí, svrbenie nosa a v neposlednom rade



bolesti hlavy. Strata súkromia je taktiež typickým determinantom open space. Ľudská reč sa spomedzi hierarchicky usporiadaných rušivých prvkov umiestnila na štvrtom mieste, čo predstavuje 14,88 %. Väčší počet zamestnancov je významný pre 10,12 % opýtaných. Je to pomerne paradoxné, nakoľko hluk predstavuje popredné miesto, počet zamestnancov a s nimi súvisiaca ľudská reč sa nachádza takmer na opačnom konci. Zvonenie telefónov uviedlo necelých 9 % a pomerne nepatrnú hodnotu nadobúda vyššia kontrola zo strany vedenia. V mnohých prípadoch sa len ťažko dá odosobniť od týchto nepriaznivých vplyvov, preto by malo byť aj v záujme manažmentu, starať sa o budovanie kreatívneho a zdravotne bezchybného prostredia.

V našom výskume sme tiež chceli zistiť, v čom vidia zamestnanci open space **najväčšie pozitíva**. Odpovede respondentov sú ilustrované na obr. 4. Popredné miesto spomedzi všetkých možností má najmä lepšia komunikácia v kolektíve. Až 35,58 % opýtaných si myslí, že komunikácia v kolektíve patrí medzi najväčšie pozitíva veľkoplošnej kancelárie. Táto skutočnosť je prirodzená a opodstatnená, pretože práca vo veľkoplošnej kancelárii poskytuje nepochybne viac možností na efektívnu komunikáciu medzi zamestnancami ako v malej kancelárii. Netreba však zabúdať ani na skutočnosť, že pokiaľ komunikácia medzi zamestnancami tvorí prevažnú väčšinu pracovného času, v konečnom dôsledku môže viesť k spomaleniu pracovného výkonu.



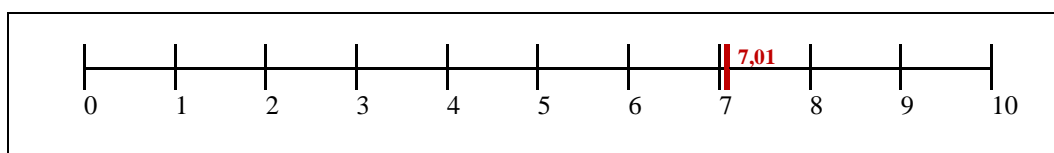
Obr. 4: Pozitívne stránky veľkoplošnej kancelárie (zdroj: vlastný výskum)

Pomerne vysoké percento spomedzi pozitívnych stránok open space dosiahla aj tímová práca, a to 30,29 %. Z tejto skutočnosti vyplýva, že zamestnanci radi pracujú v tíme a podrobujú sa tímovým úlohám. Zamestnanci tiež vnímajú prácu v open space ako príležitosť lepšej komunikácie s nadriadenými. Myslí si to až 17,79 % respondentov. Jednak dochádza k efektívnejšej komunikácii medzi zamestnancom a podriadeným, jednak podriadený dostáva okamžitú spätnú väzbu vzhľadom k podaniu svojho výkonu. Vo výskume nás tiež zaujímalo, či zamestnanci open space vnímajú ako pozitívnu stránku rýchlejšie stotožnenie sa s pracovnými úlohami. S touto možnosťou súhlasilo iba 10,10 % opýtaných.



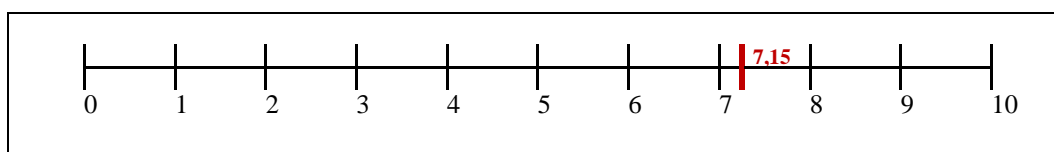
To, ako sa zamestnanec stotožní so svojou pracovnou úlohou, je však veľmi individuálne, a nie vždy závisí od pracovného prostredia, v ktorom sa práca vykonáva. S týmto výsledkom súvisia aj nasledujúce možnosti, ako je podávanie lepšieho výkonu a vyššia motivácia. Iba 5,41% zamestnancov si myslí, že podávanie lepšieho výkonu v zamestnaní patrí medzi kladné stránky veľkoplošných kancelárií. Ešte menšie percento respondentov, iba 3,85%, má pocit, že vo veľkoplošnej kancelárii sú viac motivovaní. Na základe tohto výskumu môžeme skonštatovať, že opýtaní zamestnanci nepovažujú veľkoplošné kancelárie za prostredie, ktoré by zvyšovalo ich motiváciu a výkon v zamestnaní.

Obr. 5 ilustruje mierku vplyvu osobnostných predpokladov ako faktora motivácie k dosahovaniu lepších výkonov. Respondenti mali uviesť v intervale od 0 do 10, ako ich tieto predpoklady ovplyvňujú, pričom 0 = vôbec ma nemotivujú, 5 = neutrálny postoj, 10 = úplne ma motivujú. Priemerná hodnota leží v bode 7,01, čo považujeme za vysoký vplyv. Na danú skutočnosť sme sčasti poukázali aj v skúmaní pozitívnych stránok veľkoplošných kancelárií. Osobnostné predpoklady majú výrazný vplyv na motiváciu zamestnancov a následne na podávanie lepšieho výkonu v práci. Pokiaľ zamestnanec nie je vnútorne stotožnený so svojou pracovnou pozíciou a s náplňou práce, nikdy nebude motivovaný natoľko, aby podával žiaduci výkon. Táto jeho nespokojnosť by sa skôr či neskôr nepriaznivo prejavila v každej pracovnej úlohe.



Obr. 5: Vplyv osobnostných predpokladov na výkon zamestnancov v open space (zdroj: vlastný výskum)

Obr. 6 naopak ilustruje mierku vplyvu pracovného prostredia na podávanie lepšieho výkonu. Respondenti mali uviesť v intervale od 0 do 10 ako ich tieto predpoklady ovplyvňujú, pričom 0 = vôbec ma nemotivujú, 5 = neutrálny postoj, 10 = úplne ma motivujú. Priemerná hodnota leží v bode 7,15, čo tak isto považujeme za veľmi zásadný vplyv. Pracovné prostredie vplýva na výkon väčšiny zamestnancov. Je prirodzené, že na to, aby bol zamestnanec schopný podať žiaduci výkon, musí sa príjemne cítiť vo svojom pracovnom prostredí, nemôže mať vôkol seba rušivé elementy, ktoré mu neumožňujú plniť pracovné úlohy v plnom nasadení, musí mať dobré vzťahy so svojimi spolupracovníkmi, a tiež pracovať v príjemnom a zdravotne bezchybnom prostredí kancelárie. Treba poukázať aj na to, že pracovné prostredie vplýva na výkon zamestnanca ešte výraznejšie ako individuálne osobnostné predpoklady jednotlivcov. Podľa výskumu potom vyplýva, že pokiaľ by aj bol zamestnanec vnútorne motivovaný a stotožnený s plnením svojich pracovných úloh, nevhodné pracovné prostredie by bránilo pri podávaní excelentného výkonu takto motivovaného zamestnanca.



Obr. 6: Vplyv pracovného prostredia na výkon zamestnanca v open space (zdroj: vlastný výskum)



## 6. Záver

Uskutočnený výskum zameraný na skúmanie vplyvu veľkoplošných kancelárií na motiváciu a výkonnosť zamestnancov nám potvrdil, že takýto druh pracovného prostredia má na prácu zásadný vplyv. Keď zhrnieme celý výskum komplexne, v súčasnej dobe vnímajú zamestnanci prácu v open space vo väčšine prípadov negatívne ako pozitívne. Najviac obmedzujúcimi faktormi veľkoplošných kancelárií sú najmä hluk a klimatizácia, ktorá je v malých kanceláriách eliminovaná.

Netreba však zabúdať na dôležitú skutočnosť, že dotazníkovou technikou sme nezistili, koľko percent opýtaných respondentov už niekedy pracovalo aj v malej kancelárii. Pokiaľ opýtaní takúto skúsenosť nikdy nenadobudli, ich názor na to, že by sa im pracovalo lepšie v malej kancelárii, kde by mali menej rušivých elementov a podávali by lepší výkon, je nepodložený. Dovolíme si tvrdiť, že len zamestnanec, ktorý pracoval aj v malej kancelárii, dokáže čo najobjektívnejšie posúdiť, či na neho vplyva lepšie práca v malej kancelárii alebo vo veľkoplošnej. Našu vzorku respondentov považujeme za dostatočne veľkú na to, aby sme na základe týchto výsledkov mohli jednoznačne povedať, že pracovné prostredie má vplyv na prácu zamestnanca, na jeho zdravie, spokojnosť a následne na motiváciu, od ktorej závisí výkon.

Myslíme si, že problematike vhodného pracovného prostredia by sa v súčasnosti mala venovať čoraz väčšia pozornosť a manažéri by mali vytvárať pre svojich zamestnancov také pracovné prostredie, ktoré bude pre nich optimálnou základňou na podávanie efektívneho výkonu. Aj keď v dnešnej modernej dobe sú veľkoplošné kancelárie takmer samozrejmosťou a malé kancelárie ostávajú prežitkom, problematika pracovného prostredia by mala patriť medzi prvotné skúmanie manažérov pri vytváraní optimálnych a zdraviu vyhovujúcich podmienok zamestnancov.

### Poznámka:

Príspevok je spracovaný v rámci projektov VEGA č. 1/0004/13 Aktuálne trendy a metódy vo finančnom riadení podnikov a ich vplyv na finančnú stabilitu podniku a VEGA č. 1/0980/12 Aktuálne výzvy podnikovej ekonomiky zamerané na zvyšovanie výkonnosti a prosperity podnikov.

### Použitá literatúra:

- [1] ADAIR, J. (2004). Efektívni motivace. Praha: Alfa publishing. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
- [2] BĚLOHLÁVEK, F. – KOŠŤAN, P. – ŠULEŘ, O. (2006). Management. Brno: Computer Press. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [3] DRUCKER, P. F. (1966). Efektívni vedoucí. Praha: Management Press. 133 s. ISBN 80-85603-02-0.
- [4] ELEARNS. (2006). Managing Health, Safety and Working Environment. USA: Elsevier. Dostupné na: [http://books.google.sk/books?id=swhgfnGCChoC&hl=sk&source=gbs\\_navlinks\\_s](http://books.google.sk/books?id=swhgfnGCChoC&hl=sk&source=gbs_navlinks_s).
- [5] HOSPODÁŘOVÁ, I. (2008). Kreativní management v praxi. Praha: Grada .publishing. 112 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
- [6] JIRÁSEK, A. J. (2008). Management budoucnosti. Praha: Professional Publishing. 204 s. ISBN 978-80-86946-82-5.
- [7] KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. (2007). Riadenie ľudských zdrojov. Personálna práca a úspešnosť podniku. Bratislava: SPRINT. 206 s. ISBN 978-80-89085-87-5.
- [8] MATULČÍKOVÁ, M. (2008). Riadenie ľudských zdrojov, podstata a význam motivácie. 2. 74-86 s. ISSN 1802-3975.





- [9] MICHALÍK, D. (2009). Co je potřeba pro optimální pracovní prostředí? Praha: Oddělení psychologie OPe MV ČR. 51 s.
- [10] MICHALÍK, D. (2008). Pohled na pracoviště typu open space. Moderní řízení, 43(8), 78-79. ISSN 0026-8720.
- [11] NAKONEČNÝ, M. (1992). Motivace pracovního jednání a jeho řízení. Praha: Management Press. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
- [12] Otevřené kanceláře mají své výhody i nevýhody. (2008). Human resources management, 4(3), 78 -79. ISSN 1801-4690.
- [13] OWEN, H. (1997). Expanding Our Now: The Story of Open Space Technology. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. 243 s. ISBN 978-1-60509-623-0.
- [14] SAJFERT, Z. a kol. (2012). The Research of Lighting's Influence on the Psychological State of Employees in Working Environment. HealthMED, 16 (2), 352-359. ISSN 1840-229.
- [15] SEDLÁK, M. (2008). Základy manažmentu. Bratislava: Iura Edition. 310 s. ISBN 978-80-8078-193-4.
- [16] STÝBLO, J. (2002). Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti. Praha: Professional Publishing. 75 s. ISBN 80-86419-21-5.
- [17] VOS, P. – VOORDT, T. (2001). Tomorrow's Offices through Today's Eyes: Effects of Innovation in the Working Environment. Journal of Corporate Real Estate, 4, 48-65. ISSN 1463-001X.
- [18] VYHLÁŠKA č. 542/2007 Z. z. MZ SR zo 16. augusta 2007 o podrobnostiach o ochrane zdravia pred fyzickou záťažou pri práci, psychickou pracovnou záťažou a senzorickou záťažou pri práci.

**Adresy autoriek:**

Ing. Simona ČERNÁ  
Katedra podnikových financií  
Fakulta podnikového manažmentu  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Dolnozemska cesta 1  
852 35 Bratislava  
e-mail: [alexandra.divincova@gmail.com](mailto:alexandra.divincova@gmail.com)

Ing. Alexandra DIVINCOVÁ  
Katedra podnikovohospodárska  
Fakulta podnikového manažmentu  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Dolnozemska cesta 1  
852 35 Bratislava  
e-mail: [simonacerna@gmail.com](mailto:simonacerna@gmail.com)

*Kladne posúdené 1. recenzentom 11. 4. 2013  
Kladne posúdené 2. recenzentom 15. 4. 2013*





## HODNOTA ĽUDSKÉHO POTENCIÁLU AKO VÝZNAMNÁ SÚČASŤ HODNOTY PODNIKU

ANDREA ČOREJOVÁ – IVETA SEDLÁKOVÁ

### Abstract

Human potential is an important part of the company's value. The value of human potential is reflected especially in the assets of the company. In the evaluation process expert selects the optimum methodology in regard to all the specific factors of the company. In assessing of expended cost and made investments to the development of human potential in the company expert may proceed by different criteria depending from the position on the market of that company, its history, expected future, life cycle of the company in relation to the accounting documents. Some of these criteria may be: success of project implementation or contracts, professionalism and qualifications of the team, mutual relations / consistency and stability of the staff, number of registered or logged-in solutions on the Institute of Industrial Property of the Slovak Republic and abroad, publications activities, participation on conferences and seminars, educational activities. This evaluation is always difficult in relation to the economic, legal and technical documents and that company.

**Key words:** human potential, evaluation process, specific company, expert, goodwill, intellectual property.

### 1. Úvod

Tento príspevok má za cieľ pozrieť sa na problematiku využitia ľudského potenciálu a manažmentu ľudských zdrojov v kontexte s ohodnocovacím procesom. Ohodnocovací proces v SR je súčasťou znaleckej činnosti, kde znalci – právnické osoby, t.j. znalecké organizácie a znalecké ústavy ohodnocujú podniky a časti podnikov pre rôzne právne úkony, pre rôzne účely. Metodiku ich práce upravujú platné právne normy SR, a to najmä zákon č. 382/2004 Z. z. o znalcoch, tlmočníkoch a prekladateľoch v platnom znení, vyhláška MS SR č. 490/2004 Z. z., ktorou sa vykonáva zákon č. 382/2004 Z. z. o znalcoch, tlmočníkoch a prekladateľoch v znení neskorších predpisov a vyhláška MS SR č. 492/2004 Z. z. o stanovení všeobecnej hodnoty v znení neskorších predpisov. Základom procesu ohodnotenia v zmysle tejto právnej úpravy je stanoviť výslednú reálnu, resp. všeobecnú, resp. trhovú hodnotu podniku so zapracovaním všetkých v čase ohodnotenia známych faktorov, ktoré na hodnotu môžu vplývať rôzne. Ide najmä o technický stav majetku, jeho technicko-ekonomické určenie, vplyv trhu, rôzne mikro a makro ekonomické vplyvy, a najmä iné špecifické faktory. Práve týmito špecifickými faktormi sa budeme v našom príspevku bližšie zaoberať.

V príspevku máme tiež za cieľ priblížiť situáciu, keď predmetom ohodnotenia nie je „bežný“ podnik, ale podnik, kde práve spomínané špecifické faktory majú významný vplyv na jeho hodnotu. Špecifické faktory tu reprezentujú vysoko kvalifikovaní zamestnanci/ členovia tímu/kolektívu, ktorí na základe zmluvného vzťahu poskytujú svoje vedomosti, zručnosti a skúsenosti svojmu zamestnávateľovi a za to dostávajú od neho odmenu – plat. Prostredníctvom svojich znalostí vytvárajú hodnoty, meno a postavenie podniku na trhu. Zamestnávateľia na strane druhej im poskytujú zodpovedajúce pracovné podmienky, prostredie, vybavenie a starostlivosť. To podstatné je ich vzájomná symbióza a synergický efekt, ktorými vytvárajú „pridanú hodnotu“. Takýmito podnikmi môžu byť napríklad vedecko-výskumné pracovisko, laboratórium, či samotná znalecká organizácia.

### 2. Najpoužívanejšie princípy ohodnotenia podniku a časti podniku v SR

Pri stanovení všeobecnej hodnoty podniku znalci obvykle postupujú majetkovým alebo výnosovým princípom ohodnotenia. Časté je aj použitie oboch princípov, keď výsledkom je



všeobecná hodnota stanovená kombináciou týchto princípov, pričom znalec určí váhu „dôležitosti“ hodnôt stanovených majetkovým a výnosovým princípom vo výslednej všeobecnej hodnote. Prepojenie týchto princípov je však možné aj v tej súvislosti, že výnosový princíp je priamou súčasťou majetkového princípu pri ohodnotení jednotlivých zložiek majetku, pričom ide najmä o nehmotné zložky majetku. V prípade, ak nehmotné zložky majetku neohodnocujeme princípom výnosovým, ako optimálnym potom ostáva princíp majetkový, ktorý v tomto prípade chápeme v svojej podstate ako princíp nákladový.

### **Majetkový princíp**

Tento princíp reprezentuje statický pohľad na podnik. Na základe predložených podkladov zo strany zadávateľa sa ohodnotia všetky zložky majetku podniku a cudzie zdroje jeho krytia. Po odpočítaní všeobecnej hodnoty cudzích zdrojov od všeobecnej hodnoty majetku podniku sa získa všeobecná hodnota podniku stanovená majetkovou metódou. Počas prác na znaleckom posudku znalci príslušných znaleckých odborov ohodnocujú jednotlivo všetky zložky majetku podniku, ktoré sú predmetom ohodnotenia. Príslušnosť zložky majetku do znaleckých odborov určuje jej technicko-ekonomické určenie, charakter. Pri použití majetkového princípu ohodnotenia sa kladie dôraz práve na spoluprácu znalcov príslušných znaleckých odborov, homogénnosť a konzistentnosť hodnôt, aby výsledkom práce tímu bolo stanovenie objektívnej výslednej všeobecnej hodnoty.

### **Výnosový princíp**

Reprezentuje dynamický pohľad na podnik, jeho predpokladaný vývoj v čase, pričom kladie dôraz na kontinuitu a väzby súčasnosti s minulým aj predikovaným vývojom. Jedným zo základných podkladov pre ohodnotenie je podnikateľský zámer, ktorého realnosť znalci preverujú ekonomicko-finančnou analýzou ex post aj ex ante. Preto znalci potrebujú získať o podniku množstvo informácií, aby vedeli predložený podnikateľský zámer jednoznačne odsúhlasiť a na základe neho stanoviť výslednú všeobecnú hodnotu podniku. Rovnako aj pri aplikácii výnosového princípu na ohodnotenie nehmotnej zložky majetku je nevyhnutné vychádzať z reálnej predikcie budúceho vývoja vo väzbe na vývoj minulý.

Z vyššie uvedeného teda vyplýva, že optimálnym môže byť využitie výnosového, majetkového, resp. kombinovaného princípu, pričom vyvstáva otázka, ako a či je vôbec možné použiť porovnávací princíp. Pri odpovedi na túto otázku musíme, vzhľadom na skúsenosti zo znaleckej praxe žiaľ konštatovať, že trh s podnikmi v SR vlastne neexistuje a pri ohodnotení takých špecifik, ako sú nehmotné faktory, niet čo s čím porovnávať. Aj v prípadne možnej podobnosti a porovnateľnosti neexistuje a ani nemôže existovať dostatočná verifikovateľná báza dát, nakoľko tento typ informácií je obvykle predmetom obchodného tajomstva podnikov.

Ako už bolo uvedené, ohodnocovací proces je súčasťou znaleckého dokazovania, kde úlohou ohodnocovacieho tímu, resp. znaleckej organizácie je stanoviť objektívnu výslednú hodnotu pomocou optimálneho metodického princípu. Účelov, resp. dôvodov ohodnotenia je v praxi mnoho, pričom tieto majú aj vplyv na výber metódy. Môže ísť napríklad o predaj, nepeňažný vklad, rôzne typy fúzie, transformačné procesy, dedičské konania, konkurzy, exekúcie, likvidácie, dokazovanie vo veciach trestných atď.

Skôr, než sa zamyslíme nad tým, ako možno pristúpiť k procesu ohodnotenia tzv. špecifických podnikov a samotného potenciálu ľudských zdrojov ako špecifického faktora, je potrebné proces ohodnotenia v krátkosti v jednotlivých krokoch priblížiť.

## **3. Ohodnocovací proces**

Proces ohodnotenia má vo svojej podstate interdisciplinárny charakter, čo znamená že vyžaduje fundovaný tím znalcov a expertov, ktorý dokáže sklbiť svoje ekonomické, právne



a technické znalosti a správne pochopiť všetky špecifiká hodnoteného podniku a zložiek majetku podniku. Jeho fázy môžu byť definované nasledujúco:

1. Zadefinovanie účelu, t.j. dôvodu ohodnotenia a znaleckej úlohy zo strany zadávateľa.
2. Jednoznačné pochopenie úloh, aj samotného účelu zo strany znalcov a následné vyriešenie kompetencie riešenia v rámci znaleckého odboru.
3. Zadefinovanie hodnoteného podniku a jeho špecifik, ako aj jednotlivých hmotných a nehmotných zložiek majetku.
4. Detailné pochopenie technicko-ekonomického určenia zložiek majetku a ich využitia v podniku.
5. Právne, ekonomické a technické zadefinovanie nehmotných zložiek majetku s dôrazom na rozdelenie týchto zložiek na registrované a neregistrované a na zložky vlastné, t.j. nadobudnuté vlastným výskumom, vývojom, inováciami a na zložky nadobudnuté formou licencií, franchisingu a pod.
6. Výber optimálneho metodického postupu, t.j. procesu objektivizácie východiskovej hodnoty na objektivizovanú hodnotu všeobecnú, resp. trhovú.
7. Formulácia záverov ohodnotenia v súlade s príslušnými platnými právnymi normami a účelom .

Počas celého procesu ohodnotenia podniku, pri akomkoľvek princípe uvažovania, **znalec komunikuje so zamestnancami podniku**, ktorí sú určení ako kontaktné osoby. Sú to ľudia dostatočne kompetentní, aby vedeli zodpovedať otázky znalca k jednotlivým druhom majetku podniku, jeho minulému vývoju a tiež predpokladanej budúcnosti. Poznajú víziu podniku a uvažovaný spôsob jej naplnenia. Často sú to kmeňoví zamestnanci, ktorí prešli viacerými fázami jeho životného cyklu.

Ako vyplýva z jednotlivých krokov procesu ohodnotenia, pre objektívne ohodnotenie je nevyhnutné zadefinovať hodnotený podnik a spoznať jeho špecifiká. Z tohto dôvodu sme sa pokúsili z pohľadu znalca ozrejmiť charakteristické črty „špecifických“ podnikov, t.j. pracovísk, v ktorých ľudský potenciál hrá významnú úlohu.

**Špecifické podniky – pracoviská** – sú miesta, kde sa sústreďujú kvalifikovaní, často úzko špecializovaní zamestnanci, ktorí riešia napríklad úlohy vedy a výskumu na základe konkrétnych projektov, grantov so zameraním na aktuálne problémy lokálneho alebo aj globálneho charakteru. Títo zamestnanci môžu byť prizvaní k spolupráci rôznymi formami v rámci pracovno-právnych vzťahov, pričom môže ísť o vzťah časovo obmedzený alebo neobmedzený, týkajúci sa konkrétneho projektu alebo môže ísť o kmeňových zamestnancov, ktorí garantujú odbornú úroveň pracoviska, participujú na riešení viacerých projektov, výskumných úloh súčasne, sú vo vedení pracovných tímov, orientujú sa na získavanie ďalších projektov/klientov, rôznymi formami prezentujú a obhajujú výsledky práce pracoviska.

Materiálovo-technické vybavenie týchto pracovísk je mnohokrát významné a jeho ohodnotenie vyžaduje spoluprácu znalcov rôznych znaleckých odborov. V procese ohodnotenia je potrebné overovať, ktorý majetok je vlastný a ktorý má dané pracovisko na leasing, alebo iba dočasne zapožičaný, t. j. do doby ukončenia príslušného projektu. Dôraz zo strany znalca by mal byť v procese získavania podkladov kladený na všetky zmluvné vzťahy súvisiace s ohodnocovaným majetkom.

Z praxe je možné vidieť, že kvalita vybavenia pracoviska a pracovné podmienky sú veľkým motivačným stimulom pre budúcich i súčasných zamestnancov. Je však faktom, že kvalitné vybavenie samo o sebe nie je tvorcom hodnôt, výnosov takéhoto pracoviska. Tým sú v tomto prípade v hlavnej miere práve zamestnanci.



Podnik v zmysle §5 obchodného zákonníka je definovaný ako súbor hmotných, ako aj osobných a nehmotných zložiek podnikania. K podniku patria veci, práva a iné majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia na prevádzkovanie podniku alebo vzhľadom na svoju povahu majú tomuto účelu slúžiť. V nadväznosti na túto definíciu **zamestnanci ako nositelia výnosov**, t.j. napríklad vedci, experti, znalci nie sú „majetkom“ podniku a preto ich ohodnotenie ani nie je možné. Ich hodnota aj napriek tomu je však pre podnik významná, nakoľko svojimi zručnosťami, vedomosťami a samotnou prácou vytvárajú merateľné, vyčísliteľné hmotné i nehmotné majetkové hodnoty.

**Podstatou ohodnotenia ľudského potenciálu je teda pozeráť sa na jeho hodnotu cez hodnotu ním dosiahnutých výsledkov, ktoré môžu predstavovať nehmotné zložky majetku podniku.**

Ďalšou podstatnou podmienkou je, podľa nášho názoru, nazerať na zamestnancov nie ako na jednotlivcov, ale ako na kolektív, ktorý tvorí jeden konzistentný organizmus. Pri ohodnotení je potrebné podrobne popísať jeho funkčnosť, vzájomné vnútorné väzby, komunikačné zručnosti, dosahované výsledky, náklady na jeho udržiavanie a riziká s ním spojené. Riziká ktoré tu sú, vyplývajú z ľudských vlastností a charakteru.

Pri aplikácii *výnosového princípu* ide o vyčíslenie podielu konkrétneho „nehmotna“ na výnosoch podniku cez očakávané a už dosiahnuté úspechy/neúspechy v súlade s minulým vývojom. Pri aplikácii *nákladového princípu* ide o vyčíslenie nákladov, ktoré je potrebné vynaložiť na ochranu, resp. zabezpečenie konkrétneho „nehmotna“. V prípade hodnotenia ľudského potenciálu to môžu byť napríklad náklady na vzdelávanie, mzdové náklady, náklady na konferencie a semináre, školenia, pracovné cesty, a pod.

Pri uvažovaní o **hodnote ľudského potenciálu**, ktorým „podnik disponuje“, je teda nevyhnutné vnímať výnosový a nákladový princíp vo vzájomnej súvislosti, tzn. výnosy v súvislosti s nákladmi realizovanými na ich dosiahnutie. Samozrejme je zložité pre podnik i znalca vyšpecifikovať, ktoré konkrétne výnosy dosahuje podnik iba prostredníctvom hodnoteného kolektívu zamestnancov, nakoľko podiel na výnosoch tu má aj hmotné, nehmotné a technologické vybavenie podniku a v neposlednej rade za úspechom podniku a kolektívu stojí schopný manažér, podnikateľ, ktorý kolektív formuje a riadi.

To, čo je však možné špecifikovať a podkladmi verifikovať, sú rôzne typy investícií do rozvoja hodnoteného kolektívu a náklady na jeho tvorbu a udržanie. Tieto je ale potrebné zo strany znalca posúdiť v kontexte s dosahovanými výsledkami, a teda úspešnosťou. Môžeme povedať, že úspešný kolektív zamestnancov by mal podnikateľovi priniesť minimálne stopercentnú návratnosť prostriedkov investovaných do tvorby, udržiavania, motivovania, rozvoja, a teda riadenia tohto kolektívu.

Úspech v prípade špecializovaných pracovísk predstavuje nielen voľné finančné zdroje ale aj prestíž a „pridanú hodnotu“ vo forme nových poznatkov a skúseností tímu, čo znamená možnosť publikovania týchto poznatkov, vzdelávania, čo prináša ďalšie finančné prostriedky a tiež referencie a dobré meno, ktoré sú predpokladom získania nových projektov a zákaziek. Samozrejme netreba zabúdať na to, že aj z neúspešných projektov a riešení sa učíme! Tok finančných prostriedkov do rozvoja ľudského potenciálu sledovaného kolektívu a tiež návratnosť investícií a vynaložených nákladov je možné sledovať rôzne, avšak preukázateľne.

Pri voľbe metodického postupu tohto sledovania je potrebné vychádzať jednak z typu podniku, jeho základného predmetu činnosti, fázy životného cyklu, predloženého podnikateľského zámeru alebo predložených uzavretých kontraktov a ďalších zistených skutočností.



#### 4. Možný príklad uvažovania znalca o posúdení hodnoty ľudského potenciálu

Pri posudzovaní vynaložených nákladov a realizovaných investícií do rozvoja ľudského potenciálu v podniku môže znalec postupovať napríklad formou rôznych kritérií.

**Kritériá by mal znalec zvoliť** po oboznámení sa s podnikom, jeho „životom“, jeho postavením na trhu, históriou i očakávanou budúcnosťou **vo väzbe na podklady z účtovníctva daného podniku**. Dôležité je sledovať životný cyklus podniku, zdefinovať, v ktorej z jeho fáz sa podnik práve nachádza a na základe týchto zistení posudzovať investície a opodstatnenosť vynaložených nákladov, vrátane možnosti, resp. nemožnosti ľudský potenciál ohodnotiť.

Podnik vo fáze vzniku musí vynaložiť nemalé prvotné investície do zakúpenia napríklad materiálneho vybavenia, získanie kvalitného personálu, na prvotný marketing atď., pričom tieto prvotné vstupy ešte nemožno spájať s konkrétnymi výnosmi. *To je dôvod, podľa nášho názoru, v tejto fáze ľudský potenciál z pozície znalca neohodnocovať*, kým po prekonaní bodu zlomu nevstúpi do fázy počiatočného rastu.

Naproti tomu podnik, ktorý sa už nachádza vo fáze stabilizácie, má zas priestor na inovácie, riskantnejšie rozhodovanie, môže si dovoliť nákladnejšie školenia a pracovné cesty pre zamestnancov, rozšíriť svoj tím, prípadne brať nových mladých adeptov a týchto vzdelávať a školiť podľa svojich nárokov. Investície sú orientované na zlepšovanie pracovného prostredia, inovácie, zlepšovanie životného prostredia a pod... Zvládnutie a využitie pozitív tejto fázy životného cyklu podniku potom priamo predurčuje jeho ďalšie smerovanie. Niet pochyb, že práve vo fáze stabilizácie podnik vytvára najvýznamnejšie rôznorodé „nehmotno“ a tým aj samotný ľudský potenciál je v tejto fáze možné práve cez toto „nehmotno“ preukázateľne ohodnotiť.

Kritériá nie je možné podľa nášho názoru jednoznačne špecifikovať, či zovšeobecniť. Preto bolo našou snahou v tomto príspevku poukázať aspoň na niektoré z nich zaujímavé svojím vzájomným prepojením a tiež priamym prepojením na úspešnosť a výnosnosť podniku ako takého.

#### Úspešnosť realizácie projektov, zákaziek

Pri určení tohto kritéria znalec musí preskúmať minulé vývoj, aby vedel, koľko projektov, zákaziek, úloh a akého typu daný subjekt získal a koľko z nich sa mu podarilo úspešne realizovať. Pri projektoch riešených v spolupráci s iným subjektom je potrebné vyčleniť podiel výnosov i nákladov hodnoteného pracoviska. Spätné sledované obdobie by malo byť časovo prepojené na dobu, počas ktorej bol kolektív riešiteľov/zamestnancov, ktorí tvoria hodnotený kolektív, súčasťou pracoviska.

Ak je úlohou znalca hodnotiť inovačný potenciál kolektívu zamestnancov, je pre neho podstatné sa zamerať aj na to, či tento prináša nové riešenia, alebo len nepatrne modifikuje tie staré. Ako hodnotiace ukazovatele sa tu môžu z časti použiť ukazovatele, ktoré na základe dlhoročných skúseností a poznatkov z praxe v oblasti manažovania duševného vlastníctva definovala znalkyňa z odboru priemyselné vlastníctvo Ing. Margita Mrázová vo svojom článku „Manažovanie duševného vlastníctva podniku“, samozrejme upravené pre špecifické podniky:

- organizovanie výskumných a vývojových prác; hodnotenie sa dá vykonať napríklad podielom úspešných projektov z celkových zahájených projektov; tento údaj má orientačnú hodnotu; posúdenie projektového manažmentu v oblasti výskumu a vývoja, hodnotenie jasne formulovaných cieľov výskumu a vývoja;
- využívanie podnetov z reklamácií na zlepšenie a inováciu;



- využívanie podnetov z neúspešných projektov na zlepšenie, dovozdelávanie a inováciu tímu, riadenia a kontrolných mechanizmov;
- motivácia zamestnancov nasmerovaná na inovačné aktivity;
- náklady na výskum a vývoj vo vzťahu k tržbám, porovnanie tohto ukazovateľa s údajmi konkurenčných firiem.

Všetky tieto ukazovatele musí znalec podložiť podkladmi získanými priamo v podniku a z iných externých zdrojov.

### **Odbornosť, kvalifikáciu kolektívu**

Pri skúmaní naplnenia tohto kritéria je potrebné vziať do úvahy nielen udelené tituly a vedecké hodnosti, prebiehajúce vzdelávania, ale najmä odbornosť v súvislosti s riešenou úlohou, problematikou. Dôraz je kladený na zabezpečenie najvyššej možnej odbornosti v súvislosti s riešenou úlohou, tzn. sledujú sa náklady a investície spojené so vzdelávaním zamestnancov, náklady na odbornú literatúru, kurzy, školenia, laboratórne vybavenie...

### **Vzájomné väzby/súdržnosť a stabilita pracovného kolektívu**

Pri tomto kritériu je treba posúdiť stabilitu kolektívu vzhľadom na minulý vývoj, vzájomné väzby v rámci kolektívu, komunikačné zručnosti, motivačné nástroje, vedenie v rámci kolektívu, rozdeľovanie právomocí a flexibilitu organizačnej štruktúry kolektívu, členov kolektívu a komunikácie a kooperácie vzhľadom na meniace sa projekty/zákazky/úlohy. Kvalitná organizačná štruktúra, organizačný poriadok, interné smernice, podniková kultúra a vzájomná kooperácia sú základom efektivity komunikačných procesov celého podniku.

Dôležité je zamerať sa na podiel a prínos kmeňových, stálych zamestnancov a garantov na celom pracovnom kolektíve. Cieľom by mala byť efektívnosť myslenia, investovania i čerpania prostriedkov. Pracovná kultúra, pracovné prostredie i motivačné nástroje by mali byť uplatňované tak, aby podporovali publikovanie, osobný rast zamestnancov, podávanie zlepšovacích návrhov, inovácie, hľadanie ciest k znižovaniu nákladov a k zvyšovaniu kvality práce. Vedenie podniku svojou formou riadenia totiž často nevedomky vytvára mantinely, ktoré obmedzujú tvorivosť a podnetnú komunikáciu medzi zamestnancami rôznych oddelení, úrovní a zamerania na ochranu svojho duševného vlastníctva. Tieto mantinely potom bránia jeho ďalšiemu rozvoju a majú priamy negatívny vplyv na konkurencieschopnosť podniku. Toto je oblasť, kde sa hodnotí aj manažovanie ľudských zdrojov a podpora rozvoja ľudského potenciálu cez návratnosť investícií do kvalifikácie a odborného rastu manažmentu a podnikateľa.

### **Počet registrovaných alebo prihlásených riešení na Úrade priemyselného vlastníctva SR a v zahraničí**

Toto kritérium je potrebné zohľadniť v súvislosti s ohodnotením jednotlivých nehmotných zložiek majetku podniku. To znamená, že ak je predmetom ohodnotenia podniku registrovaný nehmotný majetok alebo know-how, musí znalec pracovať s príslušnými výnosmi, ktoré tieto zložky majetku vytvárajú. V prípade chránených riešení, poskytnutých licencií, či know-how nie je pochybnosť o súčasnej i budúcej realnosti tejto časti výnosov napríklad vzhľadom na uzavreté zmluvné vzťahy, a je teda možné ich samostatne vyčleniť.

Pri ohodnotení týchto nehmotných zložiek je samozrejme nevyhnutné ich právne, technicky i ekonomicky zadefinovať a konzultovať ich spôsob nadobudnutia, rozvoja a využívania v podniku. Kľúčové je jednak rozpoznať, ktoré z chránených riešení bolo vytvorené priamo v podniku a priamo sledovaným kolektívom zamestnancov, výskumníkov, odborníkov, ale aj prínos dosiahnutý týmito riešeniami, či riešenia sú predajné a aký je pomer medzi realizovanými nákladmi na výskum, vývoj a prihlásenie riešenia a výnosmi



dosiahnutými z jeho využitia v praxi, tzn. predaj, licencia a pod. Dôležité je nezabúdať na náklady spojené s vytvoreným riešením, tzn. platené licenčné poplatky, cenu za prevod alebo v prípade vlastného vývoja náklady na jeho vytvorenie, **vyplatené odmeny riešiteľom**, prostriedky investované do jeho ochrany, poplatky spojené s registráciou, udržiavacie poplatky, náklady na patentového zástupcu príp. právne zastupovanie a náklady spojené s realizáciou chráneného riešenia. Sleduje sa jeho vplyv na výrobné procesy, na návratnosť časovú a finančnú vložených investícií, na možnosť jeho licencovania, dania do zálohu, na oprávnenosť výšky prostriedkov vyplatených pôvodcovi a na ďalší rozvoj predmetu chráneného riešenia. Registrované riešenie ešte totiž nemusí zaručovať finančný prínos pre pôvodcu či majiteľa!

Ochrana nehmotného majetku je však veľmi nákladná nielen v zahraničí, ale aj na domácej pôde. Podniky často nemajú dostatočné voľné finančné zdroje na zabezpečenie ochrany svojich riešení formou registrácie a tak ich chránia v podniku aspoň ako svoje know-how alebo obchodné tajomstvo. Obecne pod **know-how** rozumieme výrobné a technické poznatky, ktoré môžu predstavovať výsledky vedeckej a tvorivej činnosti, ale najmä dlhodobé skúsenosti s optimálnym priebehom určitého procesu, technológie, receptúry (Jakubec, Kardoš, 2012, s. 29). Know-how, aby mohlo byť predmetom ohodnotenia, musí byť navyše dostatočne určené (popísané), musí mať aspoň potenciálnu materiálnu hodnotu a musí byť utajené a podnikateľ musí jeho utajenie zodpovedajúcim spôsobom zabezpečiť. Obchodné tajomstvo je zas presne definované v § 17 obchodného zákonníka. Tvoria ho všetky skutočnosti obchodnej, výrobnéj alebo technickej povahy súvisiace s podnikom majúce skutočnú alebo potenciálnu materiálnu či nemateriálnu hodnotu, ktoré nie sú v príslušných obchodných kruhoch bežne dostupné, majú byť podľa vôle podnikateľa utajené a podnikateľ zodpovedajúcim spôsobom ich utajenie zabezpečuje. V celom procese ohodnotenia musí znalec pracovať citlivo a dbať na zachovanie obchodného tajomstva podniku, dodržiavať mlčanlivosť. Zároveň, ak sú predstavitelia podniku prístupní návrhom, môže im vysvetliť a navrhnúť inú formu – bezpečnejšiu formu – ochrany ich nehmotného majetku. Z praxe je však vidieť, že v podnikoch ide často o mylné zamieňanie zručností a schopností konkrétnej osoby alebo osôb za know-how podniku. To, že podnik má šikovných a schopných zamestnancov s významným osobným know-how, to ešte neznamená, že to je know-how podniku, ktorý je spôsobilý byť predmetom ohodnotenia. Čo bude mať podnik, ak ich zajtra zrazí auto, alebo prejdú ku konkurencii či odídu do dôchodku?

Rovnako často podnikatelia **zamieňajú pojmy know-how a obchodné tajomstvo**. Je potrebné zdôrazniť, že pojem obchodné tajomstvo je širší ako pojem know-how, a teda nie všetko čo je z pohľadu podnikateľa „tajné, nové a vlastné“, je aj z pohľadu znalca ako know-how skutočne ohodnotiteľné.

Je jasné, že nie všetky prihlášky na registráciu nehmotného majetku môžu byť v čase ohodnotenia zverejnené a dotiahnuté finančne, odborne i administratívne až do úspešného konca, t.j. registrácie. V súčasnej dobe, keď prichádza v SR k poklesu počtu žiadostí o registráciu predmetov priemyselného vlastníctva od domácich žiadateľov, sú tieto kritériá významné a ich naplnenie predpokladá veľký tvorivý potenciál, inovačný potenciál a odbornosť daného kolektívu. Už podanie prihlášky na registráciu je dôležitým ukazovateľom. Prihláška však môže byť zamietnutá alebo konanie o nej zastavené. V prípade prihlášok v konaní je ale potrebné, aby bol znalec opatrný, nakoľko podaná prihláška nezakladá istotu získania ochrany a tiež príjmy z licencií sú viazané na udelenie ochrany.

Tu by mal znalec preskúmať, aký je podiel registrovaných riešení na podaných prihláškach a v prípade častého zamietnutia preskúmať, naplnenie ktorej z podmienok udelenia/zápisu tu absentuje najčastejšie. Ak je to novosť, tak je namieste sa pýtať, či daný kolektív *neparazituje na výsledkoch práce iných*, či je dostatočne informovaný o vývoji



a novinkách v danej oblasti, a či takto koná v dobrej viere alebo zámerne... Otázka potom znie, dá sa tu hovoriť v tomto kolektíve o inovačnom potenciáli? Nejde v danom prípade o zmenu investíciu?

Podrobná analýza v oblasti vytvárania nehmotného majetku, jeho formy ochrany, fázy registračného konania a úspešnosti na trhu pomôže znalcovi zodpovedať otázku jednak či je možné v danom podniku ľudský potenciál hodnotiť vzhľadom na tvorivosť a tiež sledovaním finančných tokov do tvorivého procesu zapracovať do hodnoty ľudského potenciálu aj tie riešenia, ktoré boli v podniku vytvorené, ale nie sú zatiaľ registrované, resp. sú chránené inou formou. Toto sledovanie má tiež zásadný význam pri hodnotení reálnosti investícií do vytvorenia nehmotného majetku v podniku, či v posúdení reálnosti plánovaných výnosov dosiahnutých v budúcom období na základe licencií, či predaja nehmotného majetku.

### **Publikačná činnosť, účasť na odborných konferenciách a seminároch**

Znalec by mal v tomto kritériu preskúmať previazanosť realizovaných úloh /projektov /zákaziek a publikačnej činnosti kolektívu. Je tiež potrebné zhodnotiť účasť členov kolektívu na odborných seminároch a konferenciách, a to či išlo o aktívne vystúpenie s prezentovanými výsledkami, účasť v diskusii, príspevok v zborníku a pod. Významným ukazovateľom je počet zahraničných publikácií, článkov v karentovaných časopisoch, na zahraničných odborných konferenciách či seminároch. Znalec by mal sledovať pomer medzi nákladmi spojenými s publikovaním a prezentovaním výsledkov pracoviska a prínosom tejto činnosti.

### **Vzdelávacia činnosť**

Znalec by mal pri tomto kritériu zhodnotiť, do akej miery a či vôbec sú výsledky práce kolektívu prezentované študentom, či je pracovisko samostatne akreditované. Akou formou poskytuje vzdelávanie napr. v rámci celoživotného vzdelávania, či robí odborné kurzy, či vzdelávanie realizuje svojpomocne alebo v spolupráci s nejakou vysokou školou, univerzitou, či vzdelávanie zabezpečuje široký okruh zamestnancov, alebo len pár vybraných... Vzdelávanie je v mnohých podnikoch výrazne výnosná aktivita realizovaná prevažne vlastnými zamestnancami prezentujúca vlastné výsledky, výskum, skúsenosti z praxe, preto je toto kritérium podľa nášho názoru významným ukazovateľom úspešnosti.

Okrem príkladov uvedených kritérií je možné zväziť ohodnotenie ľudského potenciálu cez **hodnotu goodwillu**, ako jednej z nehmotných zložiek majetku podniku.

Podrobným prieskumom činnosti ohodnocovaného pracoviska, komunikáciou s kompetentnými zamestnancami pracoviska, hĺbkovou analýzou predložených ekonomických, technických, právnych a iných relevantných dokladov znalec v procese ohodnotenia určí postavenie daného subjektu na trhu a overí jeho predpokladaný vývoj v čase. Postavenie na trhu je priamo prepojené a ovplyvnené dobrým menom podniku. Dobré meno alias goodwill je zas úzko previazané na kvalitu práce, známosť, prezentáciu, úspešnosť, odbornosť, zdravú hospodársku súťaž. Pod týmto typom nehmotného majetku podniku je skryté veľké množstvo závažných ukazovateľov o podniku, jeho správaní do vnútra i navonok, jeho histórii, súčasnosti a predpokladanom budúcom vývoji. Z pohľadu znalca možno pri jeho definovaní vychádzať z jednej z metód jeho ohodnotenia a to, že je to v podstate „pridaná hodnota“ k hodnote majetku podniku. Predstavuje totiž rozdiel medzi hodnotou podniku stanovenou výnosovým princípom ohodnotenia a hodnotou podniku stanovenou majetkovým princípom ohodnotenia. Na tomto mieste sa priamo ponúka otázka, *nie je tou „pridanou hodnotou“ nad majetkovú hodnotu v špecifických pracoviskách práve ľudský potenciál, ktorým hodnotený podnik prostredníctvom svojich zamestnancov disponuje?*

Na základe vyššie uvedeného konštatujeme, že určite áno. Ľudský potenciál v tomto type podnikov tvorí podstatnú zložku goodwillu celého podniku.





### Použitá literatúra:

- [1] JAKUBEC – KARDOŠ. (2012). *Ekonomické zručnosti – vybrané problémy*. Bratislava: IuraEdition. ISBN 978-80-8078-450-8.
- [2] MRÁZOVÁ, M. (2007). Prelínanie ekonomických znaleckých odborov a odboru Priemyselné vlastníctvo pri ohodnocovaní nehmotných aktív podniku ako je know-how, ochranná známka, goodwill a iné duševné vlastníctvo. *Znalecká činnosť v znalostnej ekonomike*. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline/EDIS – vydavateľstvo ŽU. ISBN 978-80-8070-731-6.
- [3] MRÁZOVÁ, M. (2009). Fázy hospodárskej krízy v podniku a správna prax v oblasti manažerstva duševného vlastníctva. *Svetová hospodárska kríza a jej vplyv na odhad rizika pri aplikácii výnosového princípu ohodnotenia*. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline/EDIS – vydavateľstvo ŽU. ISBN 978-80-554-0087-7.
- [4] MRÁZOVÁ, M. (2012). Zvýšenie konzistentnosti a zlepšenie kvality informácií a podkladov pre znaleckú činnosť v odvetví „Duševné vlastníctvo“. *Prieniky znaleckých odborov v procese znaleckého dokazovania*. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline/EDIS – vydavateľstvo ŽU. s. 45 – 48. ISBN 978-80-554-0501-8.
- [5] VOJČÍK, P. a kol. (2012). *Právo duševného vlastníctva*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o. 495 s. ISBN 978-80-7380-373-5.

### Adresy autoriek:

Ing. Andrea ČOREJOVÁ  
Ústav znaleckého výskumu a vzdelávania  
Ústav súdneho inžinierstva  
Žilinská univerzita v Žiline  
Ulica 1. mája 32  
010 01 Žilina  
e-mail: [andrea.corejova@usi.sk](mailto:andrea.corejova@usi.sk)

Ing. Iveta SEDLÁKOVÁ, PhD.  
Ústav znaleckého výskumu a vzdelávania  
Ústav súdneho inžinierstva  
Žilinská univerzita v Žiline  
Ulica 1. mája 32  
010 01 Žilina  
e-mail: [iveta.sedlakova@usi.sk](mailto:iveta.sedlakova@usi.sk)

*Kladne posúdené 1. recenzentom 19. 4. 2013  
Kladne posúdené 2. recenzentom 21. 4. 2013*



## AKO PRISTUPOVAŤ K ZAMESTNANCOM 50+

JOZEF ĎURIAN

### Abstract

The purpose of this paper is to stimulate discussion about employment of people aged over 50 years. The paper deal with positive characteristics of people 50+ employment. The basis of this paper is 5E model and its fundamentals explanation. Paper focuses necessity of change of management attitudes toward older employees. Knowledge management implementation, HR policy respecting specificity of older people needs and competency, health management and working place customization are key factors of future success of company based on employees 50+ skills, competencies and work behaviour.

**Key words:** demography, employee 50+, 5E model, customized employment, HR policy, health, work ability index.

### 1. Úvod – demografické charakteristiky a ich vplyv na politické a sociálne dôsledky

Demografické charakteristiky sa v čase menia. Súčasná demografická situácia vyspelých krajín je typická zvýšenou priemernou dĺžkou života, zníženou pôrodnosťou a masívnym odchodom tzv. „baby-boom generácie“ do dôchodku. Demografické zmeny spôsobujú zmeny potrieb a nárokov zamestnancov na prácu a menia podmienky zamestnávania oproti minulosti. V dôsledku týchto zmien sa vytvárajú nové možnosti pre plánovanie a riadenie kariéry. Flexibilné pracovné podmienky a „Customized Employment“ sa stávajú pre mnohé organizácie štandardnou normou.

Medzi kľúčové hodnoty organizácií sa dostalo *zdravie*. Uvažuje sa nielen o zdraví zamestnancov (fyzickom, mentálnom aj osobnostnom), ale aj o zdraví organizácií (trvalo udržateľný rozvoj a výkonnosť). V organizáciách zamestnávateľov môžeme aktuálne identifikovať zamestnancov štyroch generačných stupňov. Veteráni (ľudia narodení pred rokom 1946) preferujú dlhodobé zamestnanie u jedného zamestnávateľa, často až do dôchodku. Rešpektujú hierarchie a autority a uprednostňujú jasné pravidlá a štruktúry. Sú disciplinovaní, lojálni a spoľahliví, ale nie sú veľmi flexibilní. V práci dodržiavajú pravidlá etiky. Po veteránoch prišla generácia označovaná ako „Baby-Boom generácia“. Ide spravidla o ľudí narodených počas povojnovej populačnej explózie, v období rokov 1946 až 1964. Táto generácia býva skeptická voči autoritám, na druhej strane sú to ľudia kolegiálni a uprednostňujú konsenzuálne riešenia. Sú orientovaní na výsledok a majú dlhodobé plány v organizácii. Bez problémov si osvojujú nové vedomosti. Populácia ľudí narodených v rokoch 1964 až 1981 sa označuje ako „Generácia X“. Ľudia tejto generácie bez problémov komunikujú s ľuďmi rôzneho sociálneho prostredia. Sú individualistickí, neosobní a skeptickí. Potrebujú slobodu a neformálnosť. Sú len krátkodobo lojálni, ale bývajú dobrí tímoví hráči. Rýchlo sa učia a vítajú nové technológie. Hľadajú rovnováhu medzi pracovným a osobným životom. Najmladšou generáciou je Generácia Y tvorená ľuďmi narodenými po roku 1981. Aj táto generácia bez problémov komunikuje s ľuďmi rôzneho sociálneho prostredia. Sú sebavedomí a individualistickí, sú otvorení zmenám a novým technológiám. Odmietajú rutinu a rýchlo prejavujú nespokojnosť. Rýchlo sa učia, ale potrebujú vedenie. Generačne podmienené rozdiely sa prejavujú najmä v (Voelpel a kol., 2007, s. 106):

- postojoch k práci a očakávaní od nej,
- spôsobe komunikácie,
- postojoch k autoritám,
- rôznom spôsobe učenia sa,

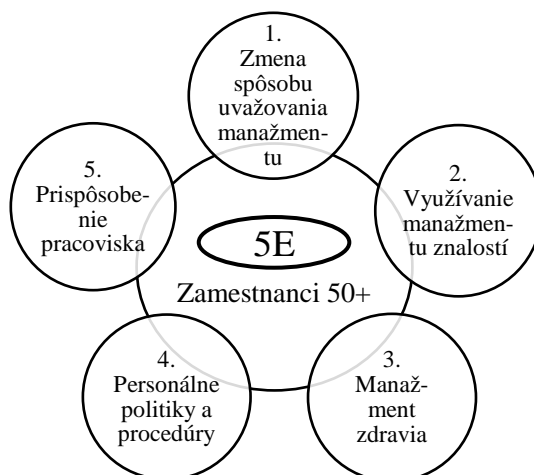


- rýchlosti realizácie rôznych úloh,
- akceptácii nových metód a praktík.

Dnešný spôsob uvažovania manažérov mnohých firiem vníma práve starších zamestnancov ako ohrozenie výkonnosti a inovačnej schopnosti organizácie. Pritom zamestnanci sú nositeľmi týchto kľúčových faktorov úspešnosti na globálnom trhu. Neúprosne starnutie spoločnosti a zamestnancov v rozvinutých krajinách pri neklesajúcej nezamestnanosti je akútne a zamestnávateľi si musia položiť otázku: *Ako dosiahneme výkonnosť a tvorivosť zamestnancov, keď je priemerný vek zamestnancov čoraz vyšší?* Odpoveďou na túto otázku môže byť model piatich prvkov (5E model), ktorý charakterizuje 5 oblastí, na ktoré je potrebné sa sústrediť, aby sa zabezpečilo udržanie výkonnosti a tvorivosti zamestnancov kategórie na 50 rokov veku (Voelpel a kol., 2007, s. 96).

## 2. Model 5E a jeho prvky

Model piatich prvkov obsahuje všetky dôležité atribúty, ktoré je potrebné zohľadniť vo vzťahu k starším zamestnancov. Tento model je využiteľný v podmienkach akejkoľvek organizácie. Poskytuje návod nielen pre fázu implementácie modelu, ale obsahuje aj mechanizmus monitorovania dosiahnutých výsledkov formou scorecardu.



Obr. 1: Model 5E (upravené autorom podľa: Voelpel, Leibold, Früchtenicht, 2007, s. 96)

V nasledujúcich častiach príspevku sa budú konkrétnejšie venovať jednotlivým prvkom uvedeného modelu.

### Zmena spôsobu uvažovania manažmentu

Prvým prvkom je zmenený spôsob uvažovania manažmentu organizácie zamestnávateľa. Zmeniť zaužívaný postoje a myslenie je určite záležitosť dlhodobá a nie ľahká. V prvom je potrebné pochopiť staršiu generáciu zamestnancov. Starší zamestnanci (a je jedno, či majú 50 alebo 70 rokov), bývajú často obeťou dávno prekonaného uvažovania, predsudkov a neférového zaobchádzania, ktoré má za následok napr. predčasné ukončenie pracovného pomeru, obchádzanie starších zamestnancov pri povyšovaní, diskriminácia pri zaraďovaní do systému vzdelávania či neprimerané oceňovanie ich pracovného výkonu.

Je jedno, či ich výkonnosť, mobilita, zdravotný stav alebo efektivita sú hodnotené negatívne alebo pozitívne: spôsob uvažovania určuje, či starší zamestnanci budú prijímaní, prepúšťaní alebo aké dostanú šance na svoj ďalší osobný rozvoj. Rozšíreným názorom je, že starší zamestnanci sú záťažou pre svoje okolie, pretože sú málo flexibilní, neschopní prijímať



nové informácie, neefektívni a pomalí. Takéto predstavy škodia obojstraným stranám – zamestnancom aj zamestnávateľom. Starší zamestnanci sú hodnotným ľudským zdrojom. Väčšina zaužívaných a vnímaných charakteristík starších zamestnancov sú mýty, ktoré sa zvyčajne nezakladajú na pravde.

Zamestnávateľ môže využívať aj *kladné stránky starších zamestnancov*. Vo všeobecnosti disponujú starší zamestnanci týmito pozitívnymi kvalitami:

- dobrá pracovná morálka,
- spoľahlivosť,
- rozsiahle vedomosti, schopnosti a zručnosti,
- zodpovednosť a svedomitosť,
- lojalita a silná identifikácia s organizáciou,
- nízka fluktuácia,
- kooperatívne a na tím orientované správanie,
- schopnosť úspešne spolupracovať s rôznymi typmi ľudí,
- rozsiahle spoločenské kontakty, čo je dôležité najmä v oblasti marketingu a predaja,
- životné skúsenosti a schopnosť pracovať pre mladších ako mentori,
- bohaté pracovné skúsenosti,
- malý počet absencií najmä v pozíciách, ktoré nie sú fyzicky náročné.

Porozumenie potrieb a špecifických schopností starších zamestnancov neprinesie len nový spôsob uvažovania o tejto skupine zamestnancov, ale vytvorí aj cestu, ako ho transformovať do podoby programu cieľného využitia zamestnancov kategórie 50+. Existuje *šesť chýb*, ktoré spôsobujú, že snahy organizácií v oblasti starších zamestnancov končia neúspešne – a to len z dôvodu nesprávneho uvažovania:

1. Predstava, že manažment začne proaktívne konať a prinášať efektívne riešenia v momente, ako začne byť otázka „staršieho personálu“ akútna.
2. Neschopnosť prepájať problematiku starších zamestnancov so strategickými cieľmi organizácie.
3. Považovať nesystémové riešenia a jednorazové opatrenia za dostatočné.
4. Ignorovať odmietavé postoje zamestnancov vo veci predávania cenných vedomostí.
5. Slepá dôvera v technológie na zaznamenávanie a uchovávanie relevantných vedomostí.
6. Nedostatočná koordinácia jednotlivých riešení pre starších zamestnancov.

Zamestnanci všetkých generácií túžia na pracovisku po zodpovednosti a zmysluplnej práci, po možnostiach ďalšieho vzdelávania, spravodlivej mzde a ocenení, po férovom zaobchádzaní. Prieskumy potvrdili (Voelpel a kol., 2007, s. 116), že starší zamestnanci chcú vykonávať zmysluplnú prácu pre organizáciu, a to aj na manažérskych pozíciách. Manažment by nemal takúto iniciatívu negovať a podceňovať potenciál takýchto „oneskorencov“. Starší ľudia chcú podobne ako ich mladší kolegovia rozvíjať svoje schopnosti a zručnosti. Často však bývajú ich potreby ignorované (podľa výskumov Eurostatu, v Nemecku až 95 % zamestnancov po 50 roku veku nedostáva príležitosť na ďalší rozvoj). Fluktuácia zamestnancov 50+ je veľmi nízka a pravdepodobnosť využitia novej úrovne vedomostí a schopností získaných vzdelávaním je vysoká. Preto je rentabilita investície do vzdelávania tejto zamestnaneckej skupiny vyššia, ako pri mladších zamestnancoch. Flexibilné pracovné vzťahy, ako napr. flexibilný pracovný čas, sa pre túto skupinu zamestnancov stáva čoraz aktuálnejší. Flexibilita je dôležitá nielen pre tých, ktorí sa do penzie len chystajú, ale aj pre dôchodcov, ktorí pomýšľajú na návrat do práce. Toto sú tri kľúčové elementy nového spôsobu uvažovania o starších zamestnancoch.



Nové spôsoby uvažovania sa dajú posilňovať uplatňovaním pravidiel, ktoré podporujú toto uvažovania najmä v personálnych politikách. Napr. proces výberu nových zamestnancov musí prebiehať nezávisle na veku uchádzačov. Formovanie takej kultúry organizácie, ktorá privíta starších zamestnancov s otvorenou náručou a ocení ich skúsenosti. Umožnenie flexibilného využívania pracovného času a flexibilných dôchodkových modelov, ktoré zamestnancom umožnia aj naďalej prispievať (k ich vlastnému uspokojeniu a spokojnosti organizácie). V neposlednom rade môže ísť o šírenie informácií o prínosoch a výhodách starších zamestnancov pre organizáciu.

### **Využívanie manažmentu znalostí**

Najmä vo verejnom sektore sa stretávame s výrazom, že s odchodom starších zamestnancov sa stráca „*inštitucionálna pamäť*“. Moderné informačné systémy, založené na informačno-komunikačných technológiách, sú schopné uchovávať obrovské množstvá údajov. Ale ide iba o tie údaje, ktoré do systému vložíme podľa štruktúry, ktorú vopred definujeme. Mnoho údajov, ktoré sprevádzajú základnú informáciu, sa tak „archivuje“ iba v hlavách zamestnancov. Často ide o cenné informácie. Známe sú aj prípady, keď sa manažér dostal ku kľúčovej informácii skôr cez pamäť zamestnanca ako dataminingom v manažérskom informačnom systéme.

Tiež boli identifikované *bariéry*, ktoré môžu stáť v ceste zachovaniu dôležitých vedomostí v organizácii a ktoré treba odstraňovať v súvislosti so zamestnávaním zamestnancov kategórie 50+. V prvom rade ide o náklady. Náklady spojené so stratou vedomostí sú zväčša neviditeľné. Aké veľké sú náklady, keď sa musí posunúť termín uvedenia nového produktu na trh, pretože zodpovedný zamestnanec odišiel do dôchodku? Aké veľké sú škody, keď organizácia bojuje s chybovosťou vo výrobe a znižujúcou sa produktivitou, lebo pred mesiacom odišli dvaja majstri do penzie? Na takéto otázky treba odpovedať, aby sa vytvorilo východisko pre ďalšie analýzy a aby mohli vzniknúť riešenia na podobné prípady.

Mnoho firiem si znalostný manažment nemôže dovoliť z dôvodu absencie peňazí, času, zdrojov a flexibility. Ďalej ide o neistotu. Často majú manažéri problém, získať potrebnú podporu pre svoju iniciatívu zachovávaní vedomostí. Rezistencia zdieľania vedomostí zamestnancov býva vysoká. Ďalšie riziká možného zlyhania konceptu manažmentu znalostí často nedokážeme odhadnúť. Nevyjasnená je zodpovednosť za manažment znalostí. Manažér znalostí býva viazaný aj v iných projektoch, kým IT manažéri si myslia, že majú schopnosti aj technológie, aby znalostný manažment zaviedol. V praxi by malo zachovávanie vedomostí zostať úlohou priamych nadriadených v jednotlivých útvaroch, pretože tam aj tak vznikajú špecifické požiadavky, keď sa jedná o transfer vedomostí.

Transfer vedomostí sám o sebe nestačí: tí, ktorým boli vedomosti poskytnuté, musia byť v stave učiť sa od ostatných a pomocou skúseností druhých robiť lepšie rozhodnutia. Je preto potrebné, aby firmy, ktoré sa venujú transferu vedomostí, analyzovali aj schopnosti tých, ktorí vedomosti prijímajú. Na získanie a uchovanie vedomostí, ktoré organizácia môže stratiť s odchodom zamestnancov, sa dajú využiť techniky a metódy ako napr. storytelling, mentoringové a tréningové programy, After-Action-Reviews a vytváranie prípadových štúdií poukazujúcich na „best practise“.

### **Manažment zdravia**

Väčšina povolání nevyžaduje od zamestnancov ich maximálnu fyzickú výkonnosť. Ich telesné aj duševné úsilie je ovplyvňované emocionálnym rozpoložením aj pracovným prostredím. Zdravie je dnes chápané viac ako len neprítomnosť choroby: zdravie vzniká z rovnováhy fyzických, psychických a sociálnych faktorov. Najdôležitejší dôvod, prečo treba zdravie zamestnancov vnímať nielen z telesného a duševného pohľadu, je ten, že sa



požiadavky organizácií na zamestnancov významne zmenili. Množstvo inovácií, ktoré umožňuje firmám obstať v konkurenčnom boji, vyžaduje od zamestnancov nielen výnimočné duševné a emocionálne schopnosti, ale aj ich duševnú a emocionálnu stabilitu.

**Work ability**, alebo pracovná schopnosť je termín, ktorý opisuje sumár zásadných faktorov, ktoré majú vplyv na individuálne zdravie zamestnancov. Ide o posúdenie interakcie medzi prácou (obsahom, organizáciou, okolím, vedením) a individuálnymi zdrojmi zamestnanca (fyzickými, mentálnymi a emocionálnymi). Pracovná schopnosť predstavuje rovnováhu medzi prácou a individuálnymi možnosťami; keď je práca v súlade s individuálnymi možnosťami, pracovná schopnosť je dobrá.

V rozsiahlom výskume o pracovnej schopnosti starších zamestnancov sa určili hlavné faktory, ktoré ovplyvňujú pracovnú schopnosť jednotlivcov. Zistenia výskumu vyústili do modelu pracovnej schopnosti a do následného dotazníka, prostredníctvom ktorého je možné merať index pracovnej schopnosti. Otázky v dotazníku, zisťujúcom pracovnú schopnosť, sú zamerané na odhadovanú súčasnú a budúcu pracovnú schopnosť, na diagnostikované ochorenia a množstvo absencií v dôsledku ochorenia, na odhad vplyvu chorobnosti na zníženie pracovnej výkonnosti a na rezervy mentálnych schopností.

Pracovné prostredie organizácií sa mení, čo je spôsobené globalizáciou, novými technológiami, finančnými krízami atď. V dôsledku toho sa aj práca vykonávaná v organizáciách stále mení a vyvíja. Zároveň sa menia ľudské zdroje organizácie, napríklad z dôvodu starnutia pracovnej sily. Môžu sa vyskytnúť zdravotné problémy a potreba obnoviť zručnosti a schopnosti sa stáva naliehavejšou. Preto sa musíme snažiť dosiahnuť najlepší možný vyvážený stav medzi prácou a individuálnymi možnosťami počas celého nášho pracovného života. Pracovná schopnosť vekom zvyčajne klesá, hoci priemerné hodnoty aktívnej populácie od 20 do 65 rokov zostávajú dobré alebo výborné.

Približne 30 % pracujúcich mužov a žien nad 50 rokov však vykazuje výrazný pokles indexu pracovnej schopnosti, a to v manuálnych a aj v kancelárskych zamestnaniach. Vývoj hodnoty indexu sa líši aj v závislosti od hospodárskeho odvetvia. Zdá sa, že pracovná schopnosť je nižšia v poľnohospodárstve, drevárskom priemysle, kovospracujúcom priemysle a v doprave, ako aj v sociálnych službách a v niektorých krajinách u učiteľov. Najlepšie zosúladenie práce a individuálnych možností je možné nájsť v oblasti elektroniky a telekomunikácií, v bankovníctve a poisťovníctve. Individuálne rozdiely pracovnej schopnosti sa vekom prehlbujú. Aktívna populácia nad 50 rokov je v porovnaní s mladšími zamestnancami veľmi heterogénna. Približne 15 až 30 % ľudí vo veku 50 rokov má stredné až slabé skóre indexu pracovnej schopnosti. Hrozí, že ak sa neprijmú preventívne a nápravné opatrenia, stratia svoju pracovnú schopnosť. Zostupný trend pracovnej schopnosti podmienený vekom je spôsobený ťažkosťami prispôbiť zmeny v práci zmeneným individuálnym možnostiam.

Koncepcia podpory pracovnej schopnosti je založená na spolupráci medzi zamestnávateľom a zamestnancom: spoločne môžu vytvoriť lepšiu rovnováhu na pracovisku a zlepšiť pracovnú schopnosť. **Podpora zdravia** zahŕňa rôzne životné návyky týkajúce sa stravovania, pitného režimu, fyzických činností, oddychu a spánku. Okrem zdravého životného štýlu zohrávajú pri dosiahnutí dobrého zdravia počas celého pracovného života dôležitú úlohu preventívne a iniciatívne opatrenia zo strany útvarov pre ochranu zdravia pri práci a tiež dobrá liečba akútnych zdravotných problémov.

Kvalifikácia odborníkov pre ochranu zdravia pri práci by preto mala zahŕňať aj otázky v oblasti starnutia a zdravia. Ich poznatky o úpravách, ktoré sú na pracovisku potrebné v dôsledku zmien týkajúcich sa zdravia a funkčných schopností spôsobených starnutím, sú cenným zdrojom pre tvorbu lepšieho pracovného života starších zamestnancov. Keďže mnohé zdravotné problémy súvisia s prácou, zdravotné riziká práce by sa mali identifikovať a malo



by sa im na pracovisku zabrániť. Silné vzájomné pôsobenie zdravia a práce si vyžaduje aktívnu spoluprácu medzi odborníkmi pre bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci, zamestnávateľmi a zamestnancami. Na udržanie odbornej spôsobilosti je potrebné stále obnovovať zručnosti a schopnosti. Školenia na pracovisku spolu s rôznymi druhmi špeciálnych školení pre zamestnancov poskytujú starším zamestnancom možnosť posilniť ich schopnosti.

Mali by sa však zohľadniť zmeny *procesu učenia* sa starších zamestnancov. Stratégie vzdelávania, vzdelávacie podmienky, používanie obrazových materiálov, oddych a časové harmonogramy na získanie znalostí sú medzi mladšími a staršími zamestnancami odlišné. Najdôležitejšou platformou pre vzdelávanie je však práca a samotné pracovisko. Školenie na pracovisku je možné, ak sú obsah práce a pracovné úlohy navrhnuté tak, že umožňujú získanie nových skúseností. Pozitívne vzdelávacie skúsenosti v práci počas pracovnej dráhy znižujú počet prekážok učeniu sa nových vecí a napravujú negatívny prístup k učeniu. Dôležitý je aj prístup nadriadených: ak sa angažujú v celoživotnom vzdelávaní a podporujú ho poskytovaním možností školení, jedna významná prekážka vzdelávania starších zamestnancov je odstránená. Vzdelávanie počas starnutia je dôležitým faktorom úspechu aktívneho starnutia. Hodnoty, postoje a motivácia nebývajú často cieľom priamych opatrení, ovplyvňujú sa rôznymi personálnymi politikami.

### **Personálne politiky a procedúry**

Personalisti by sa mali v súvislosti so zamestnávaním zamestnancov kategórie 50+ venovať riešeniu otázok:

- a) Podporuje kultúra organizácie opatrenia, ktoré je potrebné urobiť v rámci iniciatívy uchovávanía znalostí a transferu vedomostí?
- b) Existujú bariéry využívania pružných foriem zamestnávania a organizácie práce?
- c) Ktoré kľúčové pracovné pozície plánujeme nanovo obsadiť? Ako zabezpečíme, že nástupca bude na túto pozíciu dostatočne pripravený?
- d) Ako môžeme podporiť vysokokvalifikovaných starších zamestnancov, aby zostali v organizácii dlhšie?
- e) Ako zabezpečujem ochranu a podporu zdravia zamestnancov?
- f) Garantuje systém odmeňovania a poskytovania zamestnaneckých výhod spravodlivosť aj vo vzťahu k starším zamestnancom?
- g) Vzdelávame sa v oblasti prístupov k zamestnávaniu starších zamestnancov?

Personálne politiky by mali jednoznačne odrážať pozitívne postoje voči starším zamestnancom, mali by reprezentovať hodnoty, ktoré zdôrazňujú záujem o využívanie pozitív starších zamestnancov. Opatrenia prijímané v súvislosti s vyššie uvedenými otázkami je využívanie pracovných zmlúv na kratší pracovný čas, pružná pracovná doba, domáca práca a telepráca, práca na projektových úlohách a poradenská činnosť, tzv. práca na zavolanie, postupné znižovanie úväzku pri prechode do dôchodku, zdieľanie pracovných miest, shadowing a mentoring.

### **Prispôsobenie pracoviska**

Prispôbiť nielen individuálne pracovné úlohy silným stránkam, potrebám a schopnostiam starších zamestnancov, ale aj ergonómiu a vybavenie pracoviska je nevyhnutné na zaistenie pracovnej schopnosti, blahobytu a produktivity zamestnancov. Napríklad zníženie pracovnej záťaže, zavedenie krátkych prestávok do pracovného procesu, zohľadnenie zdravotných rizík pri plánovaní práce na zmeny a flexibilné pracovné podmienky sú opatrenia ústretové veku. Najjednoduchším spôsobom, ako rozpoznať nové potreby a spôsoby prispôsobenia práce, je opýtať sa starších zamestnancov, ako by chceli zmeniť



a zlepšiť svoju prácu. Výskumy (napr. Hay Group Research) dokazujú, že základné premenné výkonnosti tvoria angažovanosť (prejav vnútornej motivácie) a zabezpečenie vhodných pracovných podmienok (umožnenie dosahovania výkonnosti vybavením pracovných miest).

V prípade starších zamestnancov musí zamestnávateľ rešpektovať zmenené fyzické výkonnostné schopnosti. Na identifikáciu opatrení v usporiadaní a vybavení pracoviska môžeme využiť analytickú tabuľku, ktorej ukážka je v tab. 1.

Tab. 1: Analýza zmenených fyzických výkonnostných schopností (upravené autorom podľa: Voelpel, Leibold, Früchtenicht, 2007, s. 210).

Fyzická zmena v dôsledku veku	Ako sa tieto zmeny prejavujú v práci	Čo musí urobiť zamestnávateľ	Čo musí urobiť zamestnanec
<b>SVALSTVO</b>			
Svalová sila sa znižuje, po 70. roku veku predstavuje ročnú stratu priemerne o 3 %. Ľudia medzi 51 a 55 rokmi majú cca 80 % sily tridsaťročného človeka. Svalstvo stráca svoju elasticitu. Svalstvo potrebuje dlhší čas na reakciu.	Znížená svalová schopnosť sa môže negatívne prejavovať pri dlhšej fyzickej práci. Aj napriek tomu aj znížená svalová sila postačuje na výkon väčšiny profesií.	Poskytnite mechanické pomôcky na zdvíhanie a presúvanie ťažších predmetov. Minimalizujte zdvíhanie predmetov premysleným vybavením pracoviska: - Max. stohovacia výška. - Obmedzenie veľkosti balíkov.	Dôsledne používajte poskytnuté pomôcky na zdvíhanie a presun ťažších predmetov. Dbajte na správne držanie tela. Vyhýbajte sa pretáčaniu hornej časti tela. Noste primeranú pracovnú obuv. Pravidelne meňte polohu tela pri práci. Preťahujte si šľacha a svalstvo počas aj po práci.

Medzi ďalšie analyzované parametre môže patriť napr. kostrový aparát, srdce/cievny a dýchanie, sluch, zrak, duševné procesy, nervy a motorické procesy.

### 5E scorecard

Aplikovanie modelu 5E znamená vynaloženie nemalého úsilia na to, aby sa odstránili bariéry využívania pozitívnych stránok. Je preto logické, že zamestnávateľ a bude zaujímať miera prínosu prijatých opatrení. Preto meranie prínosu opatrení na podporu zamestnávania zamestnancov 50+ formou sústavy ukazovateľov tvorí neoddeliteľnú súčasť modelu 5E.

Najdôležitejšie indikátory výkonnosti sú produktivita a kreativita, ktoré by mali byť merané, aby sa mohli vyhodnotiť opatrenia na zvládnutie demografického vývoja vnútri organizácie. Produktivitu je možné merať pomerne jednoducho, pri kreativite je potrebné uvážlivo definovať jej komponenty (napr. kvalitu a kvantitu nových myšlienok alebo pozitívnej mentálnej energie). Každá oblasť modelu 5E vyžaduje rozdielne opatrenia a nástroje vyhodnocovania. Pre merania môžeme využiť prístupy používané na meranie efektívnosti procesov a pri tvorbe ukazovateľov vychádzať z princípov vytvárania kľúčových indikátorov výkonnosti procesov.

### 3. Záver

V nadchádzajúcich desaťročiach sa v Európskej únii zvýši podiel starších zamestnancov. Vývoj populácie v aktívnom veku v štátoch EÚ-27 naznačuje, že veková kategória od 55 do 64 rokov sa v období medzi rokmi 2010 až 2030 zvýši približne o 16,2 % (9,9 mil.). Všetky ostatné vekové kategórie vykazujú zostupný trend – od 5,4 % (ľudia vo veku od 40 do 54 rokov) po 14,9 % (ľudia vo veku od 25 do 39 rokov). V dôsledku dlhšej priemernej dĺžky života a nižšej pôrodnosti bude európska pracovná sila staršia ako





kedykoľvek predtým. Starší zamestnanci budú v mnohých krajinách predstavovať 30 alebo viac percent populácie v aktívnom veku. Miera zamestnanosti starších zamestnancov (od 55 do 64 rokov) v štátoch EÚ-27 je v súčasnosti nižšia ako 50 %.

Na svete je len 15 krajín, kde je miera zamestnanosti starších pracovníkov vyššia ako 50 %. Viac ako polovica starších zamestnancov odchádza z rôznych dôvodov z práce pred dosiahnutím povinného dôchodkového veku. Preto sú naliehavo potrebné lepšie a dlhšie profesijné dráhy na financovanie a podporu dlhšieho života európskych občanov.

Tab. 2: Vzor záznamového formulára 5E scorecard (Voelpel, Leibold, Früchtenicht, 2007, s. 268)

		Produktivita		Kreativita		
		Výkon- nosť	Efek- tivita	Nové idey	Mentálna energia	Nové procesy
Zásadné oblasti na zlepšenie schopností, kompetencií a zručností starších zamestnancov	Spôsob myslenia					
	Manažment znalostí					
	Manažment zdravia					
	Pracovné prostredie a nástroje					
	HRM					
	Iné témy					

#### Použitá literatúra:

- [1] HANSEN, E. (2006). *Career Guidance. A Resource Handbook for Low- and Middle Income Countries*. Geneva: International Labour Organization. ISBN 92-2-118376-9.
- [2] MORSCHHAUSER, M. – SOCHERT, R. (2006). *Healthy Work in an Ageing Europe. Strategies and Instruments for Prolonging Working Life*. Essen: Federal Association of Company Health Insurance Funds.
- [3] PARENT-THIRION, A. a kol. (2012). *Fifth European Working Conditions Survey*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. ISBN 978-92-897-1062-6.
- [4] VOELPEL, S. – LEIBOLD, M. – FRUCHTENICHT, J. D. (2007). *Herausforderung 50 Plus*. Erlangen: Publicis KommunikationsAgentur GmbH, GWA. ISBN 978-3-89578-291-6.
- [5] SZOC, R. – HARVEY, R. (2012). *Customized Employment Competency Model*. [on-line]. ICF International. [cit. 2012-12-21]. Dostupné na: [www.icfi.com](http://www.icfi.com).
- [6] ILLMARINEN, J. (2013). *Podpora aktívneho starnutia na pracovisku*. [on-line]. European agency for Safety and Health at Work. [cit. 2013-01-29]. Dostupné na: <https://osha.europa.eu/sk/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace>.

#### Adresa autora:

Ing. Jozef ĎURIAN, PhD.  
Katedra ekonomiky a manažmentu podniku  
Ekonomická fakulta  
Univerzita Mateja Bela  
Tajovského 10  
975 90 Banská Bystrica  
e-mail: [jozef.durian@gmail.com](mailto:jozef.durian@gmail.com)

Kladne posúdené 1. recenzentom 23. 4. 2013  
Kladne posúdené 2. recenzentom 26. 4. 2013



## **KNOWLEDGE PRESERVATION IN THE ORGANIZATION IN THEORY AND PRACTICE**

IRENA FIGURSKA – AGNIESZKA PRÓCHNIAK

### **Abstract**

Nowadays knowledge management is a necessity for any organization which wants to be competitive on the market. One of the most important processes of managing knowledge seems to be knowledge preservation, which is a base of building organizational memory. The goal of this paper is to examine the process of knowledge preservation in the organizations. In the first part of this article definition and basic characteristics of knowledge preservation and organizational memory are described. Then sub-processes of knowledge preservation are analyzed, as well as repositories in which past experiences can be stored. Selected initiatives of knowledge preservation and IT support for realization of this process are also described in this paper.

The article also presents the results of research carried out on working people, which shows to what degree initiatives and tools supporting the knowledge preservation are being used in organizations. The final part of the article includes findings resulting from theoretical consideration and conducted research.

**Key words:** knowledge, knowledge management, knowledge preservation, organizational memory.

### **1. Introduction**

In many organizations previously created concepts and solutions fall into oblivion or nobody knows where to find them. The employees who leave the organization take their tacit knowledge with them, which causes formation of gaps in organizational knowledge. Decisions regarding restructuring, reductions, reorganizations etc. are made without taking into consideration the fact that consequently valuable knowledge resources can be lost. All these situations show that lack of knowledge preservation can cause numerous problems for organizations and its members. Unfortunately, organizations routinely “forget” what they have done in the past and why. In the worst case, the loss of knowledge can severely threaten an organization’s ability to act.

### **2. The essence of knowledge preservation and organizational memory**

Knowledge preservation is “a process of maintaining an organizational system of knowledge and capabilities that preserves and stores perceptions, actions and experiences over time and secures the possibility of recall for the future,” (Kosilov, 2010). Preservation of knowledge in the organization is identified as one of the basic knowledge management activities. The realization of this process allows a company to build the organizational memory – stored information from an organization’s history which can be brought to bear present decision (Walsh, Ungson, 1991).

According to Business Dictionary organizational memory is “Largely undocumented experience, insights, knowledge, and skills acquired over the years, passed on to the newcomers through personal contacts, meetings, training courses, and mentor-protégé relationships. Organizational memory (unless pooled and recorded in a readily accessible form such as a database) is destroyed through excessive downsizing, frequent layoffs, unmanaged employee attrition, and/or disasters,” (<http://www.businessdictionary.com>).

Organizational memory is concerned with the ability to reuse corporate’s experience or knowledge embedded not only in documents, reports and manuals, but also in organizational routines, procedures, processes, practices, norms etc. Organizational memory influences



current decision making process. Recalling and entrusting organizational memory allows avoid “reinventing the wheel” and repeating mistakes.

Organizational memory is the crucial point of reference for new experiences: without memory, learning is impossible (Romhardt, 1997). Organizations, which don't attach the sufficient importance to the process of knowledge preservation and fail to perform this process, face the problem of losing a part of their corporate memory. G. Probst claims that “this collective amnesia is often the result of the unthinking destruction of informal networks, which steer important but little-observed processes,” (Probst, 1998, p. 26).

Corporate amnesia results from the cumulative effect of forgetting many everyday events, each of which represents a small failure in the area of knowledge management. Because of the corporate amnesia, the organizations are incurring different widely understood costs, such as: wasted time, deterioration in quality, missed opportunities, and lost money.

### 3. Knowledge preservation processes

The realization of knowledge preservation requires activation of the following processes (Figurska, 2012, pp. 312-321; Walsh, Ungson, 1991, pp. 57-91; Probst and others, 2002, p. 231): acquisition, selection, retention, retrieval and updating.

**Acquisition.** Knowledge acquisition is the process of absorbing and storing new information in memory. The success of this process is often gauged by how well the information can be remembered later (retrieved from memory). Knowledge acquisition refers to the knowledge which a company can try to obtain from different sources. Organizational memory consists of the accumulated information regarding past decisions. Each time a decision is made and its consequences are evaluated, some information is added to the organizational memory.

**Selection.** With regard to quantity of knowledge, information and data that enters the organization daily knowledge selection is a difficult and time-consuming process. It requires the creation of criteria for knowledge and information evaluation as well as for verification of their validity for the organization. The following must be evaluated: their significance, credibility of the source and transmitter, clarity, urgency and topicality (Sopińska, Wachowiak, 2006). When knowledge and information are verified, the next step is to analyze and interpret them, which should lead to bridging gaps in organizational knowledge.

**Retention.** The next stage of knowledge preservation is its storage. J. P. Walsh and G. R. Ungson distinguish five repositories in which past experiences can be stored (Walsh, Ungson, 1991, pp. 57-91):

- a) individuals – knowledge of the individual is the result of a personal learning history,
- b) culture – values, norms and customs shared by all members of the organization and common language, facilitating understanding and interpretation,
- c) transformations – organizational procedures and formalized systems which reflect the firm's past experiences and are repositories for embedded knowledge,
- d) structures – formal and informal structures link individuals one to another and to the environment and constitute social memory which stores information about organization's perception of the environment,
- e) external activities: the surroundings of an organization where knowledge and information can be stored, e.g. former employees, government bodies, competitors, clients and other stakeholders.

**Retrieval.** This process can be controlled or automatic. Controlled retrieval refers to the deliberate attempt to access stored information or knowledge. Automatic retrieval refers to the



intuitive and effortless process of accessing organizational memory, usually as part of an established sequence of action.

**Update.** Knowledge becomes outdated quickly, therefore employees should update it regularly. As far as employees are concerned it is the job market that requires the necessity of keeping up with the changes. With regard to the organization updating knowledge regularly conditions its survival on the market. Knowledge update consist of the process of developing and acquiring knowledge, and at the same time unnecessary sources of knowledge must be eliminated, through a process of organizational unlearning, which “(...) has to start if the actual patterns of interpretation and reaction or if the organizational theory in use no longer fit the changing challenges of the organizational environment. The problem is in the selection process between knowledge that is no longer needed and knowledge that is absolutely necessary for the future,” (Romhardt, 1997). Organizational unlearning gives space for new knowledge and new experiences.

All mentioned above processes related to knowledge preservation in the organization, mutually influence each other and should occur incessantly. The success of knowledge preservation depends on the effectiveness of each of those processes.

#### **4. Selected initiatives of knowledge preservation**

There are many initiatives which can enable and/or facilitate the process of knowledge preservation in the organization.

The best way of preventing collective loss of memory is to **locate and keep key workers in the organization**. In order to do that, organizations must create such working conditions which would discourage employees to give up their jobs.

If the employee still decides to leave the organization it is suggested to perform an *exit interview* with him in order to reveal and preserve his valuable knowledge (Fazlagić, 2008). Implementation of structured exit interviews allows organization to make the critical knowledge of the person (special documents, contacts, project engagements) explicit and documented.

The preservation of important knowledge resources can also be facilitated by the process of *preparing successors* while building *sempai-kohai* relations between an employee with extensive experience (master) and a less experienced employee (apprentice). Role of the master is to prepare the apprentice and guide him through secrets of his knowledge.

*Teams* are the peculiar archives of knowledge. Collective knowledge of a team can be preserved thanks to meeting minutes, team discussions and brainstorming which leads to creation of a common language and help to avoid misunderstandings stemming from different understanding of given notions (Romhardt, 1997). It is also advisable to implement online collaborations, where the conduct of researches or projects is done through e-workgroups and procedures are available online

*Mentoring programs* are used by mid to large organizations to further the development and retention of employees. Mentoring programs may be formal or informal and serve a variety of specific tasks including acclimation of new employees, skills development, employees retention and diversity enhancement.

*Coaching* is the extending of traditional training methods to include focus on individual's needs and accomplishments, close observation, and impartial and non-judgmental feedback on performance (<http://www.businessdictionary.com>). Coaching is a process which enables learning and development, and results in improving employees' performance.

*Storytelling* is a very effective and influential technique. Stories can be used to transfer knowledge in a more meaningful and interesting way, and also to shape vision, organizational



identity and culture. As a method of knowledge preservation, storytelling: shares norms and values, develops trust and commitment, shares tacit knowledge, facilitates unlearning and generates emotional connection (Sole, Wilson, 2002). Stories are a powerful way to understand what happened (the sequence of events) and why (the causes and effects of those events).

*Best practice* can be defined as the accumulated knowledge of the most effective way to carry out a business activity or process. The best practice tends to spread throughout a branch after a success has been demonstrated. However, sometimes best practices are ignored. According to the APQC (American Productivity & Quality Center), there are three main barriers to applying best practices: a lack of knowledge about best practices, a lack of motivation to use BP and skills required for successful implementation of best practices.

*After action review* is a systematic process of extracting learning from activity. AAR is widely used by many organizations to capture lessons learned both during and after an activity. After Action Review process addresses following questions: What should have happened? What actually happened? What lessons are there for the future?

*Knowledge mapping* is a process of visual representing of core knowledge sources and the relationships between knowledge elements. Knowledge maps may take different visual forms and the process of knowledge mapping is usually carried out during knowledge audit.

Applying the discussed above initiatives and many others, which facilitate knowledge preservation, contributes to building the organizational memory and results in better performance of the company.

## 5. IT support for knowledge preservation

The realization of knowledge preservation process is facilitated by development of IT tools, such as: intranet, extranet, corporate portals, databases, content management systems, document management systems, information retrieval tools, etc. Using them allows to create new forms of communities and networks, to manage accessing information effectively, and enables its verification, segregation etc.

In general, IT tools, which support knowledge preservation, can be divided into two categories: tools supporting social communication (such as groupware systems) and tools supporting explication, documentation and formalization of knowledge to have it as the tangible resources (document management, information systems etc.), (Abecker, Decker, 1999).

A. Abecker and S. Decker believe, that for effective knowledge preservation companies should build an Organizational Memory Information System (OMIS), which “(...) integrates basic techniques (...) into a computer system which – within the enterprises’ business activities – continuously gathers, actualizes, and structures knowledge and information and provides it in different operative tasks in a context-sensitive, purposeful and active manner in order to improve cooperative, knowledge-intensive work processes,” (Abecker, Decker, 1999).

By facilitating and enabling knowledge preservation, IT tools are contributing to construction and successful management of organizational memory. To augment OM, computer systems which are used in the organization should have following features (Conklin, 1997, p. 19):

- facilitate reviewing similar cases and projects for information that would be helpful now,
- avoid false hits by paying attention to relevance and meaning,
- find items which are related in interesting ways,



- preserve context,
- add created knowledge to the organizational memory automatically,
- evolve the links and indexes correspondingly to meaning changes.

Selected good practices of knowledge preservation requiring applying IT tools are connected to implementation of specific systems, such as: document management system, decision support system (like data mining), content management system etc. Other initiatives are related to building and using the bases, such as: base of experts, knowledge base, base of best practices, etc. Implementation of corporate portals, creation of editable source files available to concerned personnel (like wikis), storage of video files (sound, photos) in databases etc. are practices which also contribute to achieving success in a process of knowledge preservation in the organization.

It should be noted, that IT tools are useful with reference to the explicit knowledge but their use in tacit knowledge preservation is challenging and limited. The preservation of tacit knowledge is far more difficult and requires social interactions.

As it was already stated, IT tools are useful, however the man decides on what documents to put into the system, and other man decides, whether and what documents to use. If the document is improperly coded or put in the wrong place, it can be difficult to find and use in the future.

## **6. Knowledge preservation in the organizations in the light of research**

In March 2013 a questionnaire research among working extramural students of Hanseatic Academy of Management in Słupsk was conducted. The main objective of the research was to determine a state of knowledge preservation in organizations, and in particular to examine to what extent initiatives and tools supporting knowledge preservation are being used in organizations. In the questionnaire respondents were asked to mark those replies, which correspond to the facts.

142 people participated in the questionnaire, including 86 women (60.6% of all respondents) and 56 men (39.4% of all respondents). The majority among research participants were young people, as 43.7% of the respondents were 25 years old or less, 29.6% were in the age group between 26 and 35 years old, every fifth one – between 36 and 45 years old, and those who were 46 years old or older constituted 13.4% of the whole group.

All of the respondents were working people, with 45.1% employed in the public sector, and the rest of them (54.9%) – in the private sector. Respondents were employed by organizations varying in their sizes. Most of all were working in companies employing no more than 10 people (28.9% of the group) and between 10 to 50 people (28.9% of the group). 22.5% participants of the research were working in organizations employing 50-250 people, and every fifth respondent was working in company employing more than 250 people.

The managerial positions were occupied by 26.8% of the researched group, the others were employed on non-managerial posts.

The knowledge of the organization can be located in various places and can take different forms. However, if employees don't know, where the knowledge required for solving a specific problem is, they cannot use it. Such knowledge, although exists somewhere in the organization, is not building the organizational memory. That is why the respondents were asked, whether they knew, where to search for the knowledge needed for solving professional problems.

Almost 85% of the respondents replied that they know where the sources of knowledge indispensable for problem solving are. Almost 8.5% participants of the research gave an opposite answer, and the rest of the group does not able to give answer to that question.



One of the elements of organizational memory is organizational culture. It demonstrates values, norms and customs characteristic of the given firm, affecting decisions and actions made in the company. So the respondents were asked about their knowledge of values, norms and customs prevailing in the organization they worked in.

As many as 88.0% of the respondents stated, that they know a cultural characteristics of their organizations, 3.5% of them didn't know their company's values, norms and customs, and the rest of the surveyed were not able to give clear answer to that question.

The knowledge of the organization is mainly "stored" in brains of its employees. That is why organizations often lose their organizational memory when experienced employees give up their jobs, and there is nobody in the company, who could substitute them. Therefore the participants of the research were asked, whether there is a person inside their organization who could substitute them in case of their resignation. 37.3% of respondents answered "yes" to this question, 31.7% of them admitted, that they can be substituted only partially, and 22.5% said, that there is no person in the organization who could substitute them. The rest of examined population is not able to give clear answer to that question.

*Table 1: Exploitation of particular initiatives associated with knowledge preservation  
(source: own study)*

	<b>Initiatives</b>	<b>Exploitation of initiatives [of respondents]</b>
1.	Sharing knowledge acquired during trainings and conferences with other employees	68.3 %
2.	Mentoring	78.9 %
3.	Coaching	9.2 %
4.	Collecting and analysis employees ideas	26.1 %
5.	Employees contact book	22.5 %
6.	Storytelling and case studies	20.4 %
7.	Building the network of internal and external experts	16.2 %
8.	Exit interview	15.5 %
9.	After action review	30.3 %
10.	Taking a minutes of meetings	35.2 %
11.	Preparing successors by employees who are about to retire	36.6 %
12.	Knowledge mapping	12.0 %
13.	Internal online service working as discussion group	25.5 %
14.	Best practices' dissemination	23.2 %
15.	Applying procedures of documenting information	46.5 %
16.	Providing specialist literature for employees	46.5 %
17.	Systematic meetings with the management	44.4 %

In a knowledge based economy, the realization of knowledge preservation process and building the organizational memory requires from all employees systematic updating their own knowledge. That is the reason for asking the respondents, how many employees in their organizations are updating their own know-how. People who provided answer "rather all" to this question constituted 26.8% of all respondents. Slightly more than a half of the research



participants (52.11%) stated “some of them”, 6.33% of all respondents indicated answer “no one”, and the rest of them (14.8%) didn’t know the answer to that question.

Many organizations implement specific initiatives not being aware of the fact, that they are associated with the process of knowledge preservation. In order to explore this problem, respondents were asked to specify which initiatives presented in the question are applied in their organizations. Table 1 presents data concerning exploitation of particular initiatives associated with knowledge preservation in organizations.

According to the research results, of all initiatives associated with knowledge preservation, the most often applied are: mentoring (78.9%), sharing the knowledge acquired during trainings and conferences with other employees (68.3%), applying procedures of documenting information (46.5%), providing specialist literature for employees (46.5%) and systematic meetings with the management (44.4%). On the other hand, initiatives least often applied in organizations, are: coaching (9.2%), knowledge mapping (12.0%), exit interview (15.5%) and building the network of internal and external experts (16.2%).

As it was emphasized in the theoretical part of this article, in many organizations applying modern IT solutions affects the success of initiatives associated with knowledge preservation. Therefore respondents were asked which of the technologies mentioned in the question are applied in their organizations. Table 2 presents data concerning exploitation of particular technologies associated with knowledge preservation in organizations.

*Table 2: Exploitation of particular technologies associated with knowledge preservation (source: own study)*

	<b>IT tools</b>	<b>Exploitation of IT tools</b> [of respondents]
1.	Intranet	79.6 %
2.	Extranet	16.2 %
3.	Database	77.5 %
4.	Corporate portal	21.8 %
5.	Content management system	15.5 %
6.	Experts base	23.4 %
7.	Best practices base	12.0 %
8.	Document management system	59.1 %
10.	Team management system	26.8 %

From all IT tools supporting knowledge preservation, the most often applied are following: Intranet (79.6% of respondents), databases (77.5%) and document management systems (59.1%). Whereas, the least often exploited IT tools are as follows: best business practices base (12.0%), content management system (15.5%) and Extranet (16.2%).

## **7. Conclusions**

To sum up, while making any decisions regarding the functioning of the organization, one must take into consideration the necessity of knowledge preservation. The creation of organizational memory requires determining what knowledge is or might be useful to the organization, how to select and codify it, and how it should be stored, how to retrieve it and how to eliminate outdated knowledge, and finally who and under what conditions is allowed





to use it. If the process of knowledge preservation is to be effective, it is suggested to appoint person responsible for its realization.

A vast majority of respondents declare familiarity of knowledge sources, which are necessary for the problem solving. More of the questionnaire participants are also aware of values, norms and customs characteristic of organizations they work in. On the other hand, only a slightly more than 1/3 of the respondents could be substituted by other people in case of their resigning from the job.

In the context of the effective realization of the knowledge preservation, updating their own knowledge by employees is also a big problem. In most organizations only a few employees commit themselves into this process.

The number of initiatives mentioned in the questionnaire, connected with knowledge preservation, and technologies supporting this process, are relatively rarely applied in organization. However this fact doesn't have to mean that mentioned organizations preserve own knowledge improperly. Specificity of the organization – determined by the kind of industry, in which company is acting, its size, the type and volume of production, and many other factors – can determine the fact that applying the given initiative or technology is essentially unjustified. In some cases widely understood costs of implementation and use of determined initiatives and IT tools can be higher than expected benefits.

However one could mention a lot of initiatives and IT tools supporting knowledge preservation, which are very rarely applied not due to the lack of essential justification or heavy costs. The reason for this situation is a lack of knowledge on possibility of their use as well as lack of awareness of benefits which the organization and its stakeholders can achieve by using particular initiatives and IT tools. Mentioned initiatives and IT tools are: after action review, exit interview, storytelling, best practices base, experts base etc.

The particular significance of social aspects of knowledge preservation should be emphasized. Modern information technology plays a vital role, however, it is just a practical and useful tool not the essence of the process mentioned above.

The knowledge preservation in the organization is a complex problem. The following article doesn't deplete the topic and is only a basis for further considerations.

#### References:

- [1] ABECKER, A. – DECKER, S. (1999). *Organizational Memory: Knowledge Acquisition, Integration, and Retrieval Issues*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag. ISBN 978-3-540-49149-1.
- [2] BUSINESS DICTIONARY. Available on: <http://www.businessdictionary.com>.
- [3] CONKLIN, J. (1997). *Designing Organizational Memory: Preserving Intellectual Assets in a Knowledge Economy*. CogNexus Institute. Available on: <http://cognexus.org/dom.pdf>.
- [4] FAZLAGIĆ, J. A. (2008). *Gdy odchodzą specjaliści – dlaczego warto rozmawiać ze zwalnającym się pracownikiem*. INFOR. Available on: [http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/zarzadzanie/artykuly/79871,gdy\\_odchodza\\_specjalisci\\_dlaczego\\_warto\\_rozmawiac\\_ze\\_zwalniajacym\\_sie\\_pracownikiem.html](http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/zarzadzanie/artykuly/79871,gdy_odchodza_specjalisci_dlaczego_warto_rozmawiac_ze_zwalniajacym_sie_pracownikiem.html).
- [5] FIGURSKA, I. (2012). *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Słupsk: Wydawnictwo WHSZ. ISBN 978-83-88473-75-3.
- [6] KOSILOV, A. (2010). *Methods and Tools for Knowledge Preservation*. International Atomic Energy Agency. School of Nuclear Knowledge Management. Trieste. Available on: [http://www.iaea.org/nuclearenergy/nuclearknowledge/schools/NKM-School/archive/2010/trieste2010/08\\_MethodsTools\\_K\\_preservation\\_Trieste2010%28Kosilov%29.pdf](http://www.iaea.org/nuclearenergy/nuclearknowledge/schools/NKM-School/archive/2010/trieste2010/08_MethodsTools_K_preservation_Trieste2010%28Kosilov%29.pdf).
- [7] PROBST, G. (1998). *Practical Knowledge Management: A Model that Works*. Prism/Secend Quarter. Available on: <http://genevaknowledgeforum.ch/downloads/prismartikel.pdf>.



- [8] PROBST, G. – RAUB, S. – ROMHARDT, K. (2002). *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 83- 88597-77-9.
- [9] ROMHARDT, K. (1997). Processes of Knowledge Preservation: Away from a Technology Dominated Approach. *Proceedings of the Knowledge-Based Systems for Knowledge management in Enterprises Workshop*. Freiburg. Available on: <http://www.dfki.uni-kl.de/~aabecker/Final/Romhardt/romhardt.html>.
- [10] SOLE, D. – WILSON, D. G. (2002). *Storytelling in Organizations: The power and traps of using stories to share knowledge in organizations*. Harvard Graduate School of Education. Available on: [http://www.providersedge.com/docs/km\\_articles/storytelling\\_in\\_organizations.pdf](http://www.providersedge.com/docs/km_articles/storytelling_in_organizations.pdf).
- [11] SOPIŃSKA, A. – WACHOWIAK, P. (2006). Autorski model zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. „*E-mentor*” 3(15). Available on: [www.e-mentor.edu.pl](http://www.e-mentor.edu.pl).
- [12] WALSH, J. P. – UNGSON, G. R. (1991). Organizational memory. *The Academy of Management Review*, 16(1).

#### Addresses of authors:

Dr. Irena FIGURSKA  
Department of Economics and Finances  
Hanseatic Academy of Management  
76-200 Słupsk  
Kozietulskiego 6-7  
Poland  
e-mail: [irenafiguraska@vp.pl](mailto:irenafiguraska@vp.pl)

Dr. Agnieszka PRÓCHNIAK  
Department of Economics and Finances  
Hanseatic Academy of Management  
76-200 Słupsk  
Kozietulskiego 6-7  
Poland  
e-mail: [agnieszka-prochniak@wp.pl](mailto:agnieszka-prochniak@wp.pl)

*Positively reviewed by first reviewer: 17 April, 2013*  
*Positively reviewed by second reviewer: 18 April, 2013*



## EXPOSURE TO HAND-ARM TRANSMITTED VIBRATION OF CHAIN-SAW OPERATORS

VLADO GOGLIA – JOZEF SUCHOMEL – JOSIP ŽGELA – IGOR ĐUKIĆ

### Abstract

The Human Vibration Directive 2002/44/EC, officially known as the “Directive 2002/44/EC of the European Parliament and the Council of 25 June 2002 on the minimum health and safety requirements regarding the exposure of workers to the risks arising from physical agents (vibration)” will soon become obligatory for all EU member states. Its most vital regulations are those establishing the action values (whereby certain protective procedures must be set in place) and the limits values (which must never be breached). For the hand-arm transmitted vibration the vibration directive has the single action value set at  $2.5 \text{ m/s}^2$ , and the limit value of  $5 \text{ m/s}^2$ . The Directive also specifies employers’ obligation to determine and assess risks and sets out the measures to be taken. As it is well known, the factors that govern workers’ daily exposure are the frequency-weighted level of vibration and the exposure duration. During harvesting operation several forestry workers are exposed to vibration. The most serious problem appears in chain-saw operators because of the high level of transmitted vibration and the relative long exposure time. As the harvesting system efficiency is limited by vibration action and limit values, a complex research project was carried out in order to find out the relation between these two factors. The paper presents some results of this research project.

**Key words:** hand-arm transmitted vibration, harvesting, daily exposure, health risk.

### 1. Introduction

It is a known fact that portable chain saws are a very dangerous source of hand-arm transmitted vibration (Goglia et al., 2011; Žgela et al., 2003). The measurement results and vibration acceleration analyses confirm that the risk of permanent health damage to chain saw operators is real. Numerous disabled workers in the state enterprise *Croatian Forests*, who were overexposed to vibration, are the living proof. In order to determine the risk for the chain saw operators at work on forest harvesting, complex measurements were carried out.

As the work with chain saws consists of several different activities, the measurement of the total effective working time was carried out. All activities during which the operator is exposed to vibration and individual duration of each one of them occurring during ordinary working day were determined. The frequency-weighted r.m.s. acceleration value for all single activities was measured in the work-shop under controlled conditions. As the daily vibration exposure  $A(8)$  should be expressed in terms of 8-h energy-equivalent frequency-weighted vibration total value, its value was calculated in accordance with ISO 5349.

### 2. Method and equipment

During harvesting in *Croatian forests*, where the beech is the dominant species, the workers mostly use the *STIHL MS650* chain saw type. The same type of chain saw was used in our measurements. Basic technical characteristics of the *STIHL MS650* are:

- motor power 4.8 kW,
- weight (without guide and chain) 7.3 kg,
- specific power 0.65 kW/kg,
- guide length 45 cm,
- quipped with: antivibration system, Elasto-Start, Quick-Stop brake.



In order to determine activities during which the operator is exposed to vibration, as well as the duration of each single activity during ordinary working day, the movie camera *Sony mini DV* was used. The measurement procedure is shown in Figure 1.



Figure 1: Schematic representation of the time study (source: own)

The vibration measurement for all activities during which the operator is exposed to vibration was performed in the test field under controlled conditions. The measurements were carried out on the front and rear handles according to recommendations given in the International Standard ISO 7505. In Figure 2 some typical activities during handling the chain saw are shown.



Figure 2: Some activities during handling the chain saw: a) at idling, b) preparing to turn down, c) turning down, d) cross cutting (source: own)

In such work, where the total vibration exposure consists of several activities with different vibration magnitudes, the daily vibration exposure  $A(8)$  shall be obtained using the following equation:

$$A(8) = \sqrt{\frac{1}{T_0} \sum_{i=1}^n a_{hvi}^2 \cdot T_i} \quad (1)$$



where:

$T_i$  is the total daily duration of exposure to the vibration of the  $i$ -th activity,

$n$  is the number of individual vibration exposures and

$a_{hvi}$  is the vibration total value for the  $i$ -th activity obtained as:

$$a_{hw} = \sqrt{a_{hw x}^2 + a_{hw y}^2 + a_{hw z}^2} \quad (2)$$

where  $a_{hvx}$ ,  $a_{hvy}$  and  $a_{hvx}$  are frequency-weighted r.m.s. acceleration values in the single axes,  $x, y$  and  $z$ . The measurements were carried out in all three axes simultaneously.

The whole research was carried out in three areas. Basic characteristics of the areas are given in Table 1.

Table 1: Basic characteristics of the areas in which the research was carried out (source: own study)

Basic characteristics	Area		
	Stražbenica	Lijepa Gorica	Mali Siselj
Dominant species	beech	beech	beech
Average ages [years]	92	103	96
Size [ha]	15.92	11.07	11.98
Elevation [°]	15 – 35	5 – 30	5 – 15
Altitude [m]	160 – 340	170 – 250	420 – 460

In order to define all the activities during working time as well as their durations, the recorded data were processed on personal computer. The data were analyzed using *Windows Media Player 9*. There were analyzed 415 recorded intervals of the effective working activities. The durations of the recorded intervals were from 3 to 5 minutes.



Figure 3: The real conditions at harvesting (source: own)

Five different ways of handling the chain saws at idling were found. The vibration levels for all five possibilities of handling the chain saws were measured in real working conditions, as it is shown in Figure 2. The following vibration levels were found:

- a) Front handle:           - at idling:            8.74 m/s<sup>2</sup>,  
                                  - at cutting:           10.71 m/s<sup>2</sup>.





- b) Rear handle:           - at idling:            8.52 m/s<sup>2</sup>,  
                              - at cutting:           8.75 m/s<sup>2</sup>.
- c) Carrying the chain saw with the right hand on the rear handle:   9.65 m/s<sup>2</sup>.
- d) Carrying the chain saw with the left hand on the front handle:   7.98 m/s<sup>2</sup>.
- e) Carrying the chain saw with the right hand on the front handle:   7.97 m/s<sup>2</sup>.

The working activities take place in conditions as shown in Figure 3. The vibration levels at cutting were measured in the same conditions, as it is shown in Figure 4.



Figure 4: Vibration measurement at cutting in real conditions (source: own)

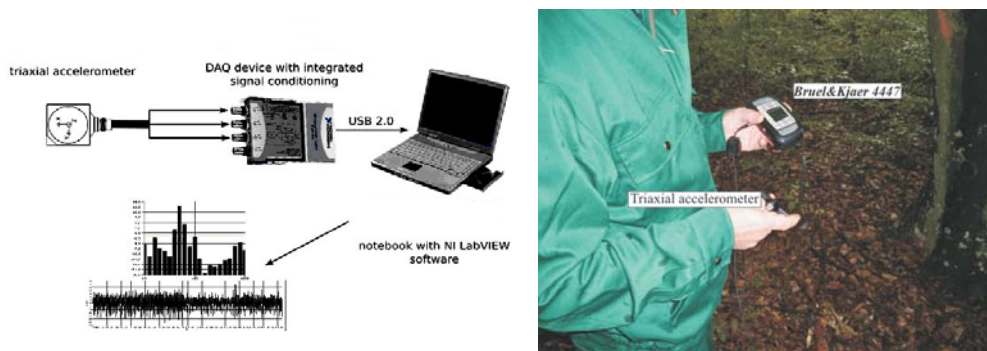


Figure 5: Schematic representation of the measuring chains used for vibration measurement (source: own)

The measurement results were analyzed in the *Laboratory for sound and vibration* at the Faculty of Forestry, University of Zagreb. Finally, the 8-h energy-equivalent frequency-weighted vibration total value was calculated in accordance with ISO 5349-1-2001. The measuring chain shown in Figure 5, as well as three axial vibration meters of *Bruel&Kjaer 4447* type, were used during vibration measurement. As already mentioned above, the measurements were carried out simultaneously in all three coordinate axes.

### 3. Results

The results obtained by measuring data analyses are given in Tables 2 – 5.



Table 2: Vibration levels at harvesting (area Lijepa Gorica) – for all workers together  
(source: own study):

Handling the chain saw	Duration [s]	%	Total efficiency: <b>95.52 m<sup>3</sup></b>  Total time: <b>17 066 s;</b> i.e. 4h 44min 26s.
Left hand - front handle	3959	23.20	
Right hand – rear handle	152	0.90	
Right hand – front handle	218	1.28	
Cutting	8111	47.52	
Both hands – idling	4626	27.11	

Table 3: Energy-equivalent frequency-weighted vibration total value – A(8) at harvesting  
(source: own study):

Activity	Left hand		Right hand	
	Time [s]	a <sub>hvi</sub> [m/s <sup>2</sup> ]	Time [s]	a <sub>hvi</sub> [m/s <sup>2</sup> ]
Left hand – front handle	3959	7.98		
Right hand – rear handle			152	9.65
Right hand – front handle			218	7.97
Cutting	8111	10.71	8111	8.75
Both hands – idling	4626	8.74	4626	8.52
<b>A(8)</b>		<b>4.22</b>		<b>3.38</b>

Table 4: Vibration levels at road side landing (area Lijepa Gorica) – for all workers together  
(source: own study):

Handling the chain saw	Duration [s]	%	Total efficiency: <b>183.71 m<sup>3</sup></b>  Total time: <b>20 651 s;</b> i.e. 5h 44min 11s.
Left hand – front handle	5208	39.92	
Right hand – rear handle	224	0,42	
Right hand – front handle	12	-	
Cutting	9130	47.49	
Both hands – idling	6077	12.17	

Table 5: Energy-equivalent frequency-weighted vibration total value – A(8) at road side landing  
(source: own study):

Activity	Left hand		Right hand	
	Time [s]	a <sub>hvi</sub> [m/s <sup>2</sup> ]	Time [s]	a <sub>hvi</sub> [m/s <sup>2</sup> ]
Left hand – front handle	5208	7.98		
Right hand – rear handle			224	9.65
Right hand – front handle			-	7.97
Cutting	9130	10.71	9130	8.75
Both hands – idling	6077	8.74	6066	8.52
<b>A(8)</b>		<b>3.99</b>		<b>3.17</b>



## 4. Discussion

Worker's exposure to hand-arm transmitted vibration at harvesting was tested in typical Croatian Forests working area. The working activities, during which the vibration exposure occurs, as well as their duration, were identified. The methods of time study were applied. There were five such activities found:

- a) left hand – front handle,
- b) right hand – rear handle,
- c) right hand – front handle,
- d) cutting,
- e) both hands – idling.

With a movie camera and time analysis the duration of each activity during ordinary working day was identified. The vibration measurement for all activities during which the operator is exposed to vibration was performed on the test field under controlled conditions. All measurements were carried out in the ordinary working conditions. Using vibration levels obtained by measurements for related activities and their average durations during working day, the daily vibration exposure  $A(8)$  expressed in terms of 8-h energy-equivalent frequency-weighted vibration total value was calculated in accordance with ISO 5349-1. The  $A(8)$  values such obtained were compared with the limit values set for the worker's exposure to hand-arm transmitted vibration at  $2.5 \text{ m/s}^2$  (action value), i.e.  $5 \text{ m/s}^2$  (upper limit value). The comparison clearly shows that the work at harvesting as well as at the side road landing can be classified as dangerous viewed from the aspect of exposure to vibration. Among five tested workers none was exposed to permitted level of vibration. Therefore the research results have to be looked at with special attention. They indicate that some steps must immediately be taken in order to prevent further undesirable consequences.

## 5. Conclusion

The research carried out in order to define the vibration exposure level at work at harvesting and at road side landing has shown some interesting and unexpected results. All workers are exposed to vibration levels that are above the limit of  $2,5 \text{ m/s}^2$  set as an action value in the Directive 44/EC from 2002 – *On the Minimum Health and Safety Requirements Regarding to Exposure of Workers to the Risk Arising from Physical Agents: Vibration*. In order to prevent serious health problems some steps have to be taken immediately.

### References:

- [1] BOGADI-ŠARE, A. – GOGLIA, V. (2002) Vibracije, Medicina rada i okoliša, Sveučilišni udžbenik, Medicinska naklada. Zagreb. ISBN 953-176-165-5.
- [2] DIRECTIVE 2002/44: On the Minimum Health and Safety Requirements Regarding to Exposure of the Workers to the Risk Arising from Physical Agents: Vibration. Official Journal of the European Communities, L177, 13-19.
- [3] GOGLIA, V. – ŽGELA, J. (2003). Changes in the Vibration Level on Chain Saw Handles. *Work and Safety*, 7(2), 77-91. ISSN 0352-3675.
- [4] GOGLIA, V. – ŽGELA, J. – SUCHOMEL, J. – ĐUKIĆ, I. (2011). Exposure to Hand-arm Transmitted Vibration at Forest Nursery and Thinning. *Human Resources Management and Ergonomics*, VII(1), 45-55. ISSN 1337-0871.
- [5] GOGLIA, V. (1997). Ergonomic Parameters of Forest Mechanization – Measuring and Evaluation Problems. *Mehanizacija šumarstva*, 22, 209-217. ISSN 1845-5719.
- [6] ISO 5349-1 (2001). Mechanical Vibration – Measurement and Evaluation of Human Exposure to Hand-transmitted Vibration – Part I: General requirements, 1-24.





- [7] ISO 5349-2 (2001). Mechanical Vibration – Measurement and Evaluation of Human Exposure to Hand-transmitted Vibration – Part I: Practical Guidance for Measurement at the Workplace, 1-39.
- [8] ISO 7505 (1986). Forestry Machinery – Chain Saws – Measurement of Hand-transmitted Vibration. 1-8.
- [9] McGEACH, K. L. – LAWSON, I. J. – BURKE, F. – PROUD, G. – MILES, J. (2005). Diagnostic Criteria and Staging of Hand-arm Vibration Syndrome in the United Kingdom. *Industrial Health* 43(3), 27-34. ISSN 1880-8026.
- [10] NELSON, C. M. – BRERETON, P. F. (2005). The European Vibration Directive. *Industrial Health*, 43(3), 472-9. ISSN 0019-8366.
- [11] SUCHOMEL, J. – SIKLIENKA, M. – GOGLIA, V. (2009): Exposure to Hand-arm Transmitted Vibration at Using Pneumatic Sanding Machine. *Human Resources Management and Ergonomics*, IV(1), 35-43. ISSN 1337-0871.

**Addresses of authors:**

Prof. dr. sc. dr. h. c. Vlado GOGLIA  
Faculty of Forestry  
University of Zagreb  
Svetošiuska 25  
10000 Zagreb  
Croatia  
e-mail: [goglia@sumfak.hr](mailto:goglia@sumfak.hr)

M.sc. Josip ŽGELA dipl.ing.  
State enterprise Croatian Forests  
UŠP Koprivnica  
Ivana Meštrovića 28  
48000 Koprivnica  
Croatia  
e-mail: [josip.zgela@hrsume.hr](mailto:josip.zgela@hrsume.hr)

Assoc. Prof. Jozef SUCHOMEL, PhD.  
Faculty of Forestry  
University of Zvolen  
T. G. Masaryka 24  
960 53 Zvolen  
Slovak Republic  
e-mail: [suchomel@vsld@tuzvo.sk](mailto:suchomel@vsld@tuzvo.sk)

Assoc. prof. dr. sc. Igor ĐUKIĆ  
Faculty of Forestry  
University of Zagreb  
Svetošiuska 25  
10000 Zagreb  
Croatia  
e-mail: [dukic@sumfak.hr](mailto:dukic@sumfak.hr)

*Positively reviewed by first reviewer: 22 April, 2013*  
*Positively reviewed by second reviewer: 6 May, 2013*



## EMPLOYEE INVOLVEMENT IN CHANGE – AN ORGANIZATION'S COMPETITIVENESS PARADIGM (PROBLEMS AND PROSPECTS OF LITHUANIAN ORGANIZATIONS)

VLADIMIRAS GRAZULIS

### Abstract

Based on the statements of the acclaimed scholars on the topic of change (Armstrong, Drucker, Kotter, Robbins, Stoner, Handy, West, etc.) the author of the article acknowledges that due to the constantly enhancing competition organizations cannot ignore global processes. The article analyses scientific literature on the peculiarities of employee involvement in change processes in the organization in the context of contemporary challenges and examines the links of environmental elements with challenges for human resource management. On the basis of his research the author analyses obstacles to the participation of many Lithuanian organizations in the contemporary change process. Besides, the studies conducted by the author allow identify the factors which help managers of organizations encourage employee involvement in change. The article presents some suggestions on improvement of employee involvement in change in the organizational environment in Lithuania.

**Key words:** organization, challenge, human resources management, employees, organizational environment.

### 1. Introduction

For several decades the world has been living in the environment of accelerating challenges. As a result numerous scholars of different scientific fields and practitioners pay lots of attention to processes of organizational development, organizations' activity problems in the new conditions and related tendencies in human resource development (Bennis, 1969; Kotter & Schlesinger, 1979; Pettigrew, 1987; Burke, 1993; Drucker, 2004; Boddy & Paton, 1999; Stoner et al., 2003; Handy, 2002; Robbins, 2003 and etc.).

As early as in 1969 prof. W. G. Bennis (p. 34) noticed that 'temporality' has become a new symbol – adaptable and easily changing temporary systems, whereas the job is performed in the environment of newly emerging problems and the solution thereof is assigned to employees who do not know each other very well, but complement each other with their professional skills.

Although borders are still important, as professor P. F. Drucker claims, organizational management cannot be defined politically any more (2004, p. 52), i.e. by state borders, as, in his view, organizational management and state borders do not coincide any more. Most specialists of new management acknowledge that since the late 1990ies comprehension of the phenomenon of globalization of organizational management can be facilitated by the following interdependent factors (Stoner et al., 2003, pp. 123-125):

- National organizations and their managers now communicate much more 'closer' with a bigger number of consumers, partners and competitors.
- The area of organizational activity, manufactured goods or services transcends state borders and creates new precedents of international management.
- The approach towards strategies of organizational development is characterised by an internationally established practice, which encourages to follow not only local experience but achievements of other countries and regions as well and evokes the need to develop personal abilities and to become a participant of the global market.

During the past decades the internationalization of organizational activity has been directly related to the globalization of human resource management process and the



enhancement of employees' role in change implementation. It was noticed that globalization process embraces more and more companies which employ not more than twenty employees, whereas their impact on the state's economic and social activity results continually increases (Grenčíkova, 2004; Handy, 2002; Hronova, Hindlis, 2004; Linderholm, 2004).

Changes in organizations are constantly analysed by specialists of many scientific fields: economics, management, sociology, organizational behaviour, philosophy, arts, law, constructions and technologies, etc. The main challenge of the implementation of change is managers' ability to involve staff in this process. W. A. Pasmore & M. R. Fagans (1992, pp. 375-397), W. W. Burke (1993), S. P. Robbins (2003, pp. 313-314) and many other acknowledged specialists of organizational development give priority to the employee involvement in change, as they believe that managers' abilities to manage people determine the results of the implemented change. The problems of organizational change are analysed by some Lithuanian scholars (Ginevičius R. et al., 2006; Zakarevičius P., 2003, Stoškus S. & Beržinskienė D., 2005; etc.).

*The aim of the research* is to discuss contemporary change ties with the need to involve organization's employees into this process (Lithuanian case).

*The object of the research* is readiness of managers of Lithuanian organizations to organize change and their abilities to involve employees in this process.

*Research methods* used area critical analysis of literature on approaches to personnel management in the context of contemporary challenges, qualitative research of respondents' opinions.

## **2. Organizational change: not a mere necessity but the new opportunities (overview of scientific literature)**

### **2.1. Trends in organizational development in the presence of the XXI c. environment**

Internationalization of organizational activity determined the 'blurring' of organizations' borders. In this context P. F. Drucker's observation that all institutions need to make global competitiveness their strategic goal is extremely important (2004, p.78). He claims that any institution – be it a firm, university or a hospital – can neither expect to survive, nor be successful, if it does not meet the standards set by the leading institution in its sphere in any part of the world (ibid.)<sup>1</sup>. When explaining his position P. F. Drucker's ought to draw attention to the fact that it is impossible to manage change, it is only possible to overtake it, that is why managers should view change as opportunities for organizations (2004, pp. 91, 101). Organizational practice shows that the cause of change can lie in the developments of internal and external environment, e.g. organizational developments can be induced by crisis, change of the manager, organization's size and the like, and thus it is assumed that prof. P. F. Drucker was absolutely right when attributing organizational change to the most important policies of an organization (ibid.).

Specialists acknowledge that nowadays it is difficult to foresee what current issues of the organizational development can become most important in the near future; however, the globalization of organizational activity, which started in 1970ies, does not at all mean the point of destination which halts further development of the process. One of the gurus of modern organizational management Ch. Handy notes that the process of globalization rather sends signals of what qualitatively new directions of organizational development could be.

---

<sup>1</sup> In general, when discussing the process of globalization we should comprehend that it requires more than just management studies; thus other interdisciplinary spheres, such as global economics, politics, environmental protection, etc., which facilitate the formation of the general view of this process, cannot be left behind.



Ch. Handy (2002, pp. 73-74) in his book „*The Elephant and the Flea*” notes that ‘the old-style elephants can disappear for all time, however large organizations will still be necessary and they will be even more powerful, while the sphere of their activity will be wider than ever; however, their activity and habits will have to differ significantly from those we used to be attached to. Ch. Handy believes that the reasons thereof are the inevitable new challenges:

- To remain individually distinctive<sup>2</sup>.
- To combine creativity and efficiency.
- To prosper and at the same time stay socially acceptable.
- To be able to reward not only companies, but the owners of the ideas.

As we can see Ch. Handy’s presented position defends the importance of viewing organizational development from the aspects of change and at the same time continuity, as only in this way it is possible to harmonize the impact of internal and external forces. It has to be admitted that Ch. Handy’s position is not unique, for instance prof. P. F. Drucker (2004, p. 110) also claims that change and continuity are rather poles than opposites. There is no doubt that this approach facilitates creation of the basis for partnership and continuous relations both inside and outside the organization. According to prof. P. F. Drucker’s forecast such compatibility of organizational change and continuity in the long run can become one of the greatest concerns for future managers (ibid.).

Whatever the challenges of the environment are, in comparison with the current situation, they mean change in the organizational activity. The USA management specialists J. M. Kouzes and B. Z. Posner (2003, pp. 15-16, 176-191) believe that nobody can achieve the best results by maintaining status quo, thus under the circumstances of the globalization of management processes and ever-increasing competitive environment the main task of organizations’ survival is not the decision to accept or reject change, but the decision of how to participate in the process of change, to foresee when and how to implement reforms in the organization. Practice shows that participation in change first of all means progression of the organization towards the created future vision by utilizing all financial, technical and other possibilities available. In this vein prof. P. Drucker’s words that creation of the future is a risky enterprise, however it is less risky than an attempt not to do so, seem wise (2004, p. 113).

Practice shows that constant change requires re-evaluating of organizational activity and this has to encourage managers to seek compatibility of internal and external environments and constant change within organizations. In the modern world it is hardly possible to expect the desired results in the future if one constantly deviates (exceeds or stays behind) from the organization’s potential. Thus, according to the well-known specialists of organizational behaviour J. W. Newstrom & K. Davis (1997) organizations have to face the necessity to foresee events and get involved in change, i.e. to be ‘proactive’. On the other hand, organizations have to strive to maintain the equilibrium of collective and personal dimensions and thus their activity has to be grounded by ‘reactive’ behaviour, in other words, able to react to external effects in time (ibid.).

A distinctive feature of organizations which strive for competitive advantage is the ability to function in standby conditions; they have to be highly flexible and strive to actively participate in the change process, thus it is possible to agree with D. Boddy and R. Paton (1999, p. 635), J. P. Kotter (1999, p. 21) and other scholars that when solving these tasks managers of organizations have to establish the pace of change and foresee possibilities of adjusting change goals, to evaluate the possible precedents of staff resistance to change and

---

<sup>2</sup> Prof. P. F. Drucker shares a similar view when claiming that a company should have its own ‘identity’ which would identify it among its customers and markets (2004, p. 110).



thus to create the atmosphere of employee involvement in change, to ensure the search of new solutions in the organizational culture, and, finally, to ensure the implementation of the change process by expressing personal support for it. No doubt, when concentrating on opportunities, managers of organizations need to have a vision of change and be the originators of its implementation, as only in this way it is possible to reach a purposeful improvement of the activity<sup>3</sup>.

Our researches allow us to claim that all above-mentioned observations remain topical regardless of whether the change in the organization concerns the whole organization or just a separate part of it, whether the implementation is accelerated or gradual. Besides, managers' flexible attitude towards their activity, the ability to think strategically, to comprehend the competitive environment, to cooperate and to discern possible change, etc., help the organization to implement its mission and pursue the objectives et. Poor managers' abilities, on the contrary, decrease the opportunities of the organization to successfully operate in the competitive environment (Gražulis et al., 2012, p. 38).

## **2.2. Organization's employees as the main engine of change**

Modern change is the question of not only technical or technological, but also of human factor, personal values and issues related thereto. A specialist of team work M. A. West (2011, p. 7) is right when claiming that change spreads like a pandemic, thus for people to be efficient and able to survive, a flexible individuality, flexible team and flexible organization are required. This circumstance is extremely important for countries which dispose of limited natural and material resources and whose social and economic development is conditioned by the resource potential (R. Ginevičius et al., 2006, p. 9).

People working for the organization are the link connecting elements of its internal environment into a unified system, thus they are considered to be the most important part of any management model. In order to perceive the role of employees in the organization in the context of social economic development it is worthwhile to turn back to the environment of the USA in the 1920ies and 1930ies, when a specialist of sociology and psychology G. E. Mayo together with his colleagues (1933, chapters 3-5) noted that the change of the prevalent manager's role as the supervisor of the group into the role of a social partner helps to achieve better working relations and to change not only the position of employees in the organization, but also to enhance their performance efficiency. Some scholars believe that the major part of the currently promoted ideas about effective organizations rest upon the experience of South York (Great Britain) coal mines (Бойетт, 2004, pp.139-140), where workers were allowed to solve organizational questions themselves and the atmosphere of mutual support and common aims was established. A well-known USA specialist of quality improvement of organizational activity J. M. Juranas (1951), upon his journey to Japan constantly explained that although it is not simple to manage quality, it is necessary to purposefully implement some organizational change by involving not only high level managers, but also common employees in planning, supervision and quality management processes. In general, J. M. Juranas was the first to suggest specific forms of employee involvement into management.

Modern scientists and specialists practitioners such as W. A. Pasmore & M. R. Fagans (1992, pp. 375-397), W. W. Burke (1993), S. P. Robbins (2003, pp. 313-314) and many others note that the paradigm of organizational development highlights human and organizational improvement, cooperation and involvement process. E.g. when analysing models of organizational development from the perspective of organizational behaviour S. P.

---

<sup>3</sup> J. M. Kouzes & B. Z. Posner (2003, p. 108) when discussing the managers' obligation to foresee the future not et hat they have to be able to learn very well the following major points: to discover the topic and to imagine the opportunities.



Robbins (ibid.) pays special attention to such standards of behaviour recognised by the team as respect (people are responsible, thus it is necessary to treat them with dignity and respect), trust and support (an effective organization cannot develop without trust, openness and support for its employees), ability to express and protect their opinion (it is necessary to discuss the problems and not hide them), team involvement in change (the more employees are involved in change and decision-making, the more responsible they will feel to implement those decisions). As we can see the author understands organizational development as a conscious and purposeful cooperation of managers and employees, which is aimed at improvement of the organization's ability to adapt to the environment changes.

As far as the perspectives of the development of human potential are concerned, it is necessary to note that the ability of the organization's employees to involve into change has a direct impact on the implementation of the established goals, thus due to the failure to comply with the good practice, which was formed over several decades, people's activity could not only halt the organizational development, but also become the main obstacle to move forward. In both cases the position of the organization is closely related to the efficiency of personnel management as a whole system or constituent parts there of (Gražulis et al., 2012, p. 39).

### **2.3. Resistance to change or the necessity for involvement?**

In Part 2.1. we have introduced prof. P. Drucker's vision that creation of the future is a risky enterprise, however it is less risky than an attempt not to do so, seem wise (2004, p. 113). Change risk is often not just imaginary, but quite real and able to have direct impact on employees' behaviour and takes different forms of resistance to foreseeable change. It should be admitted that problems of resistance to change have been discussed by scholars for decades (Johnston et al., 1967; Kotter & L. A. Schlesinger, 1979; Newstrom & K. Davis, 2000; Armstrong, 2002). The above-mentioned and many other specialists agree that resistance is characterised by such major groups of reasons: logical basis (time, economic costs, etc.), emotional attitude (fear, mistrust, etc.) and group interest (group values, limited interests, etc.).

According to one of the best-known specialists of human resource management prof. M. Armstrong (2002, p. 328), the main reasons of employees' resistance to change are:

- Fear of change, when it seems to an employee that the new situation will have a negative impact on his or her position.
- Economic fear as a result of loss of secure employment.
- Possible inconveniences and life uncertainties as the consequences of change are not clear.
- Fear of values due to the loss of the existing privileges, e.g. a separate office, a personal parking lot.
- Fear of deterioration of interpersonal relations.
- Fear of threat to the achieved competence and status, as there can be difficulties in adapting to the new requirements, developing new skills, etc.

Lithuanian specialists, who analyse trends of the country's organizational development, specify the following reasons of inactive participation in change: external limitations, unfavourable time, lack of financial and other resources or inappropriate combination thereof, communication breakdown, and team's resistance to change (Martinkus, Žičkienė, 2006; Sakalas, Savanevičienė, 2003; Zakarevičius, 2003). Other factors impeding organizational development could be limited opportunities to legally get high salary, lack of motivation factors, problems of staff development. Unfortunately, very often managers instead of striving for change and focusing on the issues of organizational development make not well-founded



decisions, relating them first of all to the process of intensifying work and investments to achieve that goal only (Gražulis et al., 2012, p. 58).

Inadequate abilities of managers to accept challenges of our time very often have a negative impact on employee attitude towards the process, due to which employee behaviour can take different forms of resistance. When observing organizational penetration of information technologies into the market prof. P. Keen (1981, pp. 24-33) established that different personal expectations, poor consent on the dominating information and lack thereof, low level of tolerance of any kind of change, different evaluation of the on-going processes and the like provoke unfavourable employees' behaviour when they start looking for faults with the subsequent public criticism, unjustifiably claim that this has already happened before, request additional information, intentionally use old methods of work, ignore training, etc. Our researches on the topic of employee socialization also clearly show that due to many problems of organizational character nearly half of employees in Lithuanian organizations poorly integrate into the team and thus are prone to self-isolation and rebellion (Gražulis, 2011, pp. 33-46). The subsequent result of all this is negative attitude towards organizational change.

Facts established by numerous researches allow us to claim that resistance to change is a negative factor which causes unfavourable consequences. However, according to some scholars (Newstrom, Davis, 1997; Robbins, 2003), to a certain extent resistance can be viewed positively, as it shows a degree of stability and predictability of behaviour (e.g. debates with elements of functional conflict on the new plan, product, promotion system or structural change, etc. are introduced), which, with the employee involvement in change, for the long run helps to find better decisions, otherwise, as S. P. Robbins claims, employees' behaviour would gain features of chaotic eventuality (ibid., p. 309).

One of the best-known specialists of organizational change J. P. Kotter ([http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM\\_82.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_82.htm)), when discussing obstacles for organizations to take part in change, proposed a systemised vision of eight steps of how to avoid managers' mistakes when organizing change:

- To persuade the team that real and urgent change is necessary.
- To create a coalition ready to support change.
- To create a clear vision and strategy of change focused on creativity aspects,.
- To announce the plan/ conception of change involving as many employees in change as possible.
- Leaders should constantly support employees, thus efficient feedback should be created and constant support for the on-going change should be ensured.
- To create short-term wins to be able to achieve long-term goals.
- To consolidate and encourage the team to move forward.
- To capture change and organize its dissemination with the aim to integrate it into the organizational activity and culture.

To sum up our excursus on the assumptions for organizations to participate in change we can claim that the organization's ability to accept and perceive the surrounding environment is the unavoidable necessity of the current working environment. When introducing innovations the organization has to be ready to take risk and learn how to avoid possible crises or to suppress and neutralize the effects there off. The responsibility of the leader of the organization is to do his or her best and encourage the employees to take up the new activity, learn to take risk and not to be afraid of seeking victory. Such opportunities are open to the organization when its development is built on learning from mistakes, development of its strengths, ability to move forward and the choice of strategic activity. The



other choice of the organization to base its activity on problem solution only is similar to building a house on sand.

### 3. Research and interpretation of results

Our researches conducted since 2001 (during which 1813 respondents employed in different branches of economy were surveyed) clearly indicate that nearly 70 % of managers of Lithuanian organizations can poorly envisage their organization taking part in modern change. The main factors describing this situation are (Gražulis et al., 2012, pp. 58-59):

- a) *inadequate attitude to change*, which conditions the prevailing ignorance of where the organization is now and what should be sought in the future;
- b) *poor understanding of the external environment*, due to which threats to the organization enhance, whereas the opportunities to use new perspectives decrease;
- c) *failure to timely notice the importance of new decisions and to take the right decision*, due to which the process of 'starting from the scratch' prevails in the organizational activity, particular attention is paid not to the elimination of causes, but to the liquidation of the consequences of the 'erosion' effect in the organization;
- d) *insufficient employee involvement in change*, when organizations fail to engage employees, both those who support and those who fear and resist innovations, in the change<sup>4</sup>;
- e) *poor skills of readiness for unexpected circumstances*, due to which most organizations are not ready in advance for new challenges and the unexpected impact thereof, thus they often have to imitate the practice used by others.

In the course of the research respondents had to evaluate the actions of their superiors by using the Likert scale response distributions (from strong agreement and employee support to very strict objection and reminding of the possible liability), when the latter were suggested with introducing something special and new into the organizational activity. Final results were calculated based on the qualitative 100-point system, with answers below 25 points viewed as poor readiness to accept new challenges, up to 50 points – as average, up to 80 points – as good, and up to 100 points – as excellent.

Figure 1 presents respondents' evaluations of how their seniors are ready to accept the on-going challenges. As we can see, the respondents' evaluation of the readiness of their seniors to participate in change is quite critical, because according to all criteria of readiness superiors' actions are attributed to average (43.6 points). Thus, the respondents' answers allow us to claim that the attitude of most managers towards the future of the organization is often grounded on the opinion that it is not important. Consequently managers have poor strategic understanding of the organization's current and future position. In general, they are reserved when talking to employees about organizational issues; subordinates are not always introduced with the relevant information on the current state of the organization and its future activity, etc.

Managers' abilities to perceive the external environment are evaluated as 40.3 points, which in general shows a continuous impact of threats to the organization and its insufficient opportunities to make use of the perspectives available outside the organization. More than a half of the managers believe that the performance is smooth, they are reluctant to follow external changes and avoid making risky decisions, etc.

---

<sup>4</sup> The results of our researches absolutely correlate with the conclusions of the research on the industry competitiveness conducted by the Institute of the Economy of Lithuania, which state that labour potential in Lithuania is used inefficiently [www.ukmin.lt/index.php/pramoneirverslas/pramone/konkurencingumas].





According to the respondents' evaluation only one third of the managers are able to timely notice the importance of new decisions and to take a reasonable one, as they are poorly interested in the new information, management is archaic and very often managers are very cautious about introducing new ideas of improving performance. Thus Lithuanian organizations focus not on the elimination of causes, but the liquidation of the 'erosion' effects in the organization.

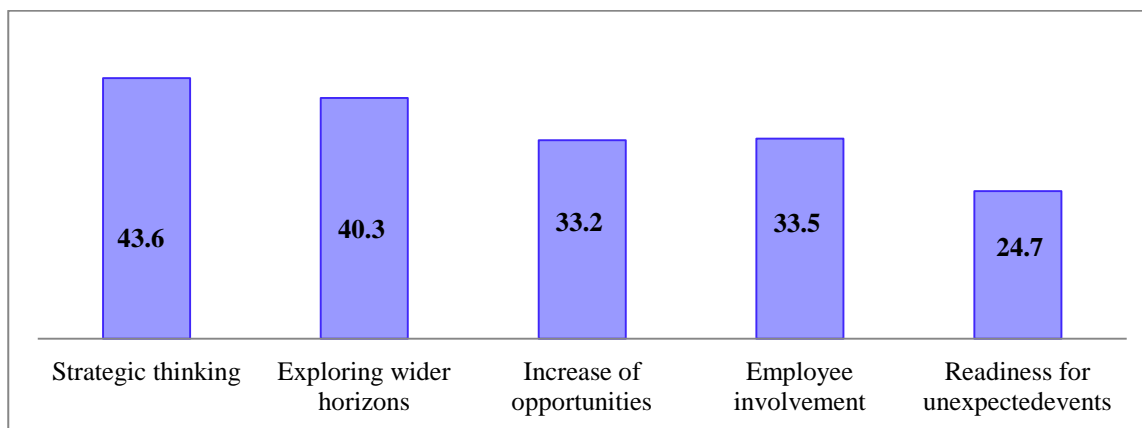


Figure 1: Respondents' evaluation of their superiors' readiness to accept new challenges (100 point, N=1813), (source: own study)

A similar situation applies to the managers' abilities to engage employees in change, especially those who are afraid of and resistant to change. Instead of surveying employees in order to establish their views on the possible change and its implementation, very often they believe that this is not important and rely on their own experience only. Apparently respondents are always sceptical when evaluating employee involvement in change (33.5 points)<sup>5</sup>.

According to the survey data three fourths of the managers cannot display their adequate readiness to some unexpected events (overall evaluation 24.7 points)<sup>6</sup>, as they are more focused on the current problems and less concerned with the future, they avoid implementation of the necessary structural developments, which conditions the loss of flexibility, etc. As we can see, due to these reasons most organizations are not ready in advance to accept new challenges and their unexpected impact.

Long-term observations of managers' readiness to change allow us to systematize the collected data by grouping it according to the periods of social and economic development prevalent in the country<sup>7</sup>. Figure 2 presents research results of how respondents evaluate managers' readiness to participate in change taking into account the stages of social and economic development in Lithuania. The data reveals that in the conditions of the improving

<sup>5</sup> Besides, our long-term observations reveal that there is a strong and direct relation between employee involvement in change and the managers' ability to perceive the importance of new decisions (correlation coefficient  $r$  usually ranges between 0.8-0.9).

<sup>6</sup> Our researches reveal that personal qualities have a greater impact on the abilities to be ready for unexpected events (the so called 'sense'), thus it is natural that a person, who lacks sufficient focus on learning from occasional errors, had difficulties with flexibility of actions in the daily activity and such people very often have to imitate the practice used by others.

<sup>7</sup> In case of Lithuania it would be the period of 2001-2005, when the transitional period from a socialist farming model to a free market economy was over, and the result thereto was joining the European Union; the period of 2006-2008 was characterised by high social and economic development rates; the period of 2006-2008 is considered to be the time of deep financial and economic crisis, whereas from 2012 a new period of economic revival has begun.



social and economic situation managers' adaptability to new challenges continually improved for each evaluation criteria, whereas during the crisis of 2008-2011 managers' focus on change dropped, which had a significant impact on the quality of decision making (dropped from 36.4 points in 2006-2008 to 29.8 points in 2009-2011), as a result the development of employee involvement in change was 'frozen' (during both periods the respondents evaluated it as 35.3 points each).

At the same time, the economic growth, which started in 2012, facilitates positive developments in the more active involvement of managers and their organizations in change. For instance, the respondents evaluate the managers' strategic thinking as 'good' (52.9 points), other abilities are still evaluated as average; however, the orientation in the environment increased up to 43.1 points, the quality of the decisions made now constitutes almost 41 point, employee involvement gets closer to 40 points and the readiness for unexpected events exceeds 30 points.

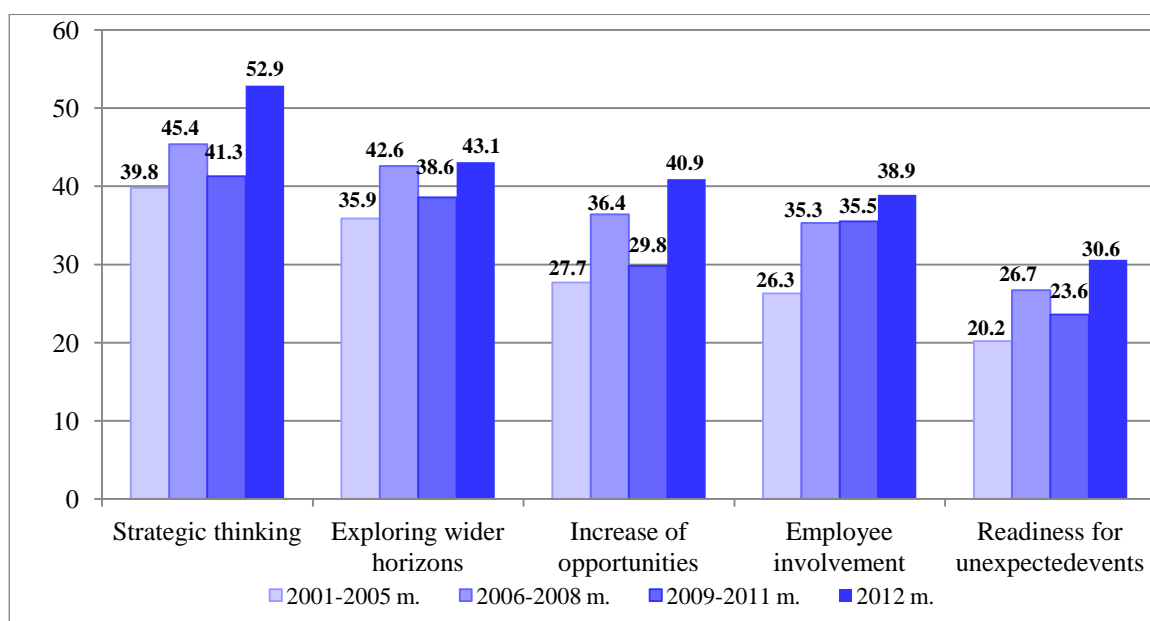


Figure 2: Readiness of managers of organizations to participate in new challenges taking into account the stages of social and economic development in Lithuania (evaluations out of 100 points), (source: own study)

It should be stated that due to the constant progress of society and new challenges as yet two thirds of Lithuanian organizations are developing more slowly than the rate of change requires. According to the data of our and other specialists' researches, adequate preparation of organizations to participate in the change process in Lithuania is as yet evaluated as an exception rather than a rule<sup>8</sup>.

However, some Lithuanian organizations exhibit features of modern management, for instance, ordinary employees are encouraged to develop through studies at the expense of the organization as well as by creating culture models characteristic of modern organizations; however, this is usually the privilege of the 'players' of western capital functioning in the service market (commercial banks, hotels, investment funds, etc.). According to the data of our researches most managers got acquainted with the secrets of contemporary management

<sup>8</sup> When analysing the reasons of the crisis of Lithuanian organizations A. Sakalas and A. Savanevičienė (2003) note that managers believe that crises happen first of all due to the external reasons (lack of capital, high taxes, etc.); however, the main reason, which many managers are reluctant to admit, is inadequate management.



and business development by studying achievements of Western management and administration science (Gražulis et al., 2012, p. 58). On the other hand, when employees acknowledge good readiness of their managers to participate in the change process, they also admit that the latter have good knowledge of the organization's competitiveness issues, are able to make appropriate decisions, give direction to employees and actively participate in trainings on the development of different management skills and business development issues (development of perception of managerial situations and abilities to make strategic decisions, peculiarities of modern communication, team work, etc.), and sooner notice changes in the environment (ibid.).

As an example we could present the data of the survey, which was carried out in 2012 – 2013 in three hotels in Vilnius, with 125 respondents (N = 151), which constitutes 94.5%, claiming that their managers always or usually informed them in advance about the planned change, personally and extensively explained the reasons of the change (more than 84 of respondents), 60.1% respondents agreed, that managers made efforts to reassure the team of the change, etc. Besides, during the survey an enquiry about the motivation of the employees of these hotels to participate in the organizational change was made. The replies reveal (statistically significant differences were established  $p < 0.05$ ), that it is important for the respondents to be motivated for the involvement in this process (68.8%), managers should in advance present clear arguments for the change (52.35%), trust between the manager and the subordinate should be established (33.6%), finally, constant manager's encouragement is necessary (28.9%).

#### 4. Conclusion

Scientific researches of recent decades on organization management reveal that in the global world managers do not have much freedom in choosing whether to participate in change or to ignore it, as frequent consequences for those who refrain from participation in the change process are loss of competitiveness. Successful participation of managers in change determined by the challenges of the environment and other factors, such as the ability of thinking strategically and perception of the new development trends, appropriate cognition of the competitive environment, etc., presumes the development of managers' abilities related to employee involvement in the on-going processes.

The author of the article, having analysed scientific publications, notes the unified position of specialists that inadequate managers' abilities to accept new challenges have a negative impact on the employees' attitude toward the on-going process. Through the analysis of theory and based on the results of the long-term researches (during the period of 2001 – 2012, 1813 respondents were surveyed) the author tried to reveal that employees of an organization are the main factor of change. Unfortunately, it has to be stated that so far almost 70 per cent of managers of Lithuanian organizations have a poor vision of their organization taking part in the modern change.

Moreover, the analysis of the respondents' opinions allows us to claim that:

- respondents are always quite sceptical when evaluating their managers' attempts to involve employees in change (33.5 points out of 100);
- there is a strong and direct relation between employee involvement in change and the managers' ability to perceive the importance of new decisions (correlation coefficient  $r$  usually ranges between 0.8-0.9);
- in the conditions of the improving social and economic situation managers' adaptability to new challenges continually improves for each evaluation criteria, whereas during the crisis of 2008 – 2011 managers' focus on change dropped, which had a significant impact on the quality of decision making (dropped from 36.4



points in 2006 – 2008 to 29.8 points in 2009 – 2011) and as a result the development of employee involvement in change was ‘frozen’ (during both periods the respondents evaluated it as 35.3 points each);

- employees of more advanced organizations evaluate their managers more positively and specify that their attitude is usually determined by the timely provided information with clear arguments for change, managers’ ability to reassure the team, encourage and motivate to participate in change.

The author of the article believes that continuous interest of managers in the challenges of the environment and ability to involve employees in change help the organization to achieve its goals.

### References:

- [1] BENNIS, W. G. (1969). *Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects*. Mass: Addison-Wesley, Reading.
- [2] BLAŠKOVA, M. – GRAŽULIS, V. (2009). *Motivation of Human Potential: theory and practice*. Vilnius, Mykolas Romeris University (Lithuania), Zilina University (Slovakia), Publishing Centre of Mykolas Romeris University. 500 p. ISBN 978-9955-19-155-1.
- [3] BURKE, W. W. (1993). *Organizational Development: A Process of Learning and Changing*. 2nd edit. PH Professional Business. 280 p. ISBN 978-0201508352.
- [4] GINEVIČIUS, R. et al. (2006). *XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai. Monografija*. Vilnius: Technika. 548 p. ISBN 9955-280-57-3.
- [5] GRAŽULIS, V. (2011). Successful Socialization of Employees – Assumption of Loyalty to Organization. *Journal Human Resources Management and Ergonomics*, V(2), 33-46, ISSN 1338-4988.
- [6] GRAŽULIS, V. – VALICKAS, A. – DAČIULYTĖ, R. – SUDNICKAS, T. (2012). *Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. 408 p. ISBN 978-9955-19-452-1.
- [7] DRUCKER, P. F. (2004). *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. D. Radkevičiaus PĮ Rgrupė. 225 p. ISBN 9949-10-533-1.
- [8] GREŇČIKOVA, A. – PETRUŠOVA, D. (2004). Vzdelanie – významný faktor uplatnenia sa na trhu práce. *Zborník referátov z medzinárodnej konferencie Personálny manažment v podmienkach formovania nového európskeho trhu práce*. Trenčín: Trenčianska univerzita A. Dubčeka. ISBN-80-8075-018-1.
- [9] HANDY, C. (2002) *Dramblys ir blusa: Žvilgsnis atgal į ateitį (The Elephant and the Fle: Reflections of a Reluctant Capitalist)*. Vilnius: Hansabankas. ISBN 9985-78-530-4.
- [10] HRONOVA, S. – HINDLIS, R. (2004). Vstup do EU pohledem manažeru malých a středních podniků. *Sborník z mezinárodního vědeckého semináře Přípravenost českých podnikatelských subjektů na členství v Evropské unii*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.
- [11] JOHNSON, R. A. – KAST, F. E. – ROSENWEIG, J. E. (1967). „People and systems“ in *The Theory and Management of Systems*. New York: McGraw-Hill.
- [12] JURAN, J. M. (1951). *Quality Control Handbook*. New York: McGraw-Hill. 800 p.
- [13] KEEN, P. (1991). Information Systems and Organizational Change. *Communications of the ACM*, 24(1), 24-33.
- [14] KOTTER's 8-Step Change Model Implementing Change Powerfully and Successfully. Available on: [http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM\\_82.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_82.htm).
- [15] KOTTER, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- [16] KOUZES, J. M. – POSNER, B. Z. (2003). *Iššūkis vadybai*. Kaunas: Smaltija. 426 p. ISBN 9955-551-11-9.



- [17] LINDERHOLM, C. (2004). *Vientisa verslumo ugdymo grandinė*. Tarptautinės konferencijos medžiaga. Kaunas: Kauno kolegija, SD.
- [18] MAYO, G. E. (1933). *The Human problems of an Industrial Civilization*. New Jork: Macmillan, chapters 3-5.
- [19] PASMORE, W. A. – FAGANS, M. R. (1992). Participation, Individual Development, and Organizational Change: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 18(2), 375-397. ISSN 0149-2063.
- [20] PETTIGREW, A. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24(6), 649-670. ISSN 1467-6486.
- [21] STONER, J. A. – FREEMAN, R. E. – GILBERT, D. R. (2003). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 662 p. ISBN 9986-850-30-4.
- [22] STOŠKUS, S. – BERŽINSKIENĖ, D. (2005). *Pokyčių valdymas: mokomoji knyga*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. 232 p. ISBN 9986-386-24-1.
- [23] WEST, M. A. (2011). *Efektyvus komandinis darbas*. Poligrafija ir informatika. 199 p. ISBN 978-9986-850-62-5.
- [24] ZAKAREVIČIUS, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas: VDU. 173 p. ISBN 9955-530-58-8.
- [25] АРМСТРОНГ, М. (2002). *Стратегическое управление человеком. (Strategic Human Resource Management)*. Инфра, VIII. 328 p. ISBN 5-16-001192-7.
- [26] БОЙЕТТ, Д. Г. – БОЙЕТТ, Д. Т. (2004). *Лучшие идеи мастеров управления*. Путеводитель по царству мудрости. Москва: Olimp-biznis. 416 p.
- [27] БОДДИ, Д. – ПЕЙТОН, Р. (1999). *Основы менеджмента. (Management An Introduction)*. Sankt-Peterburg: Liter. 809 p. ISBN 5-8046-0127-X.
- [28] НЬЮСТРОМ, Д. В. – ДЕВИС, К. (2000). *Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте*. Sankt-Peterburg: Liter. 447 p. ISBN 5-8046-0099-0.

**Address of author:**

Prof. Dr. Vladimiras GRAŽULIS  
Institute of Management  
Faculty of Politics and Management  
Mykolas Romeris University  
Ateities str. 20  
LT-08303 Vilnius  
Lithuania  
e-mail: vladimirasg@takas.lt; [vlad.gra@mruni.eu](mailto:vlad.gra@mruni.eu)

*Positively reviewed by first reviewer: 1 May, 2013  
Positively reviewed by second reviewer: 3 May, 2013*



## FACILITY MANAGEMENT AKO ZDROJ ZVYŠOVANIA KONKURENCIESCHOPNOSTI PODNIKU

MILOŠ HITKA – ŽANETA BALÁŽOVÁ

### Abstract

The paper deals with the facility management as a part of enterprise outsourcing. We suggest the possibilities of using outsourcing of selected personnel management in a manufacturing enterprise. Through outsourcing it is possible to save money and also to restructure the Department of Human Resources fundamentally. Mentioned way enables the enterprise, besides decreasing costs, to increase its competitiveness on the market.

**Key words:** outsourcing, human resources, enterprise competitiveness.

### 1. Úvod

Facility management je vo všeobecnosti prezentovaný ako moderný trend riadenia, ktorý slúži na prenesenie podporných činností spoločnosti na externého poskytovateľa. Je to multiodborová disciplína, ktorá sa zaoberá riadením podporných činností podniku, ktoré nesúvisia s jeho hlavným predmetom činnosti. Jeho využívanie je dnes pomerne bežnou praxou vo svete, ale už aj v mnohých spoločnostiach na Slovensku<sup>1</sup>. Rozličné spoločnosti môžu bez ohľadu na veľkosť nakupovať služby v rôznych oblastiach a eliminovať tak svoje náklady.

Cieľom facility managementu je „posilniť tie procesy v organizácii, pomocou ktorých je možné podať najlepšie výkony a v konečnom dôsledku pozitívne prispieť k ekonomickému rastu a celkovému úspechu podniku“. Externý podnik môže objednávateľovi poskytnúť služby na vysokej profesionálnej úrovni, ktoré by si objednávateľ pravdepodobne nedokázal zabezpečiť vo vlastnej réžii. Keďže z pohľadu riadenia je možné akúkoľvek činnosť podniku nakupovať, predpokladáme, že je to možné aj v oblasti riadenia ľudských zdrojov<sup>2</sup>. Preto cieľom práce bolo posúdenie vybraných oblastí riadenia ľudských zdrojov v podniku prvostupňového spracovania dreva na strednom Slovensku so zámerom aplikovať možnosti zlepšenia súčasného stavu. V súčasnosti podnik zamestnáva takmer tisíc zamestnancov. Spoločnosť nadväzuje spoluprácu so strednými aj vysokými školami v regióne, úzko spolupracuje s úradmi práce, s personálnymi agentúrami a má rozbehnutú reklamnú náborovú kampaň. To všetko s cieľom zabezpečiť dostatočný počet kvalifikovanej pracovnej sily.

### 2. Analytická časť

V súčasnosti podnik väčšinu činností riadenia ľudských zdrojov uskutočňuje svojpomocne. Vybrané činnosti nakupuje u externých dodávateľov. Súčasný stav personálnych činností v podniku, ktoré sa vykonávajú priamo v spoločnosti internými zamestnancami, uvádzame v tab. 1, kde sú znázornené jednotlivé personálne činnosti.

Obr. 1 popisuje súčasnú štruktúru oddelenia riadenia ľudských zdrojov. V tab. 2 uvádzame prehľad personálnych činností a funkcií, ktoré ich zastrešujú.

### 3. Návrhová časť

Zámerom príspevku bolo minimalizovať náklady na internú administratívu personálnych činností. Priestor na ušetrenie finančných prostriedkov prostredníctvom využitia externých firiem vidíme najmä v outsourcovaní personálnych činností, ktoré sú v pracovnej

<sup>1</sup> <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497205000507>

<sup>2</sup> <http://www.sciencedirect.com.sldk.tuzvo.sk:8080/science/article/pii/S1053482206000234>



náplní nasledovných pracovných pozícií: *tréner, manažér pre odmeňovanie, mzdový účtovník, koordinátor pre internú komunikáciu a servis.*

Tab .1: Prehľad personálnych činností (zdroj: interné podnikové materiály)

Personálne činnosti	Vykonáva		
	Podnik	Externá firma	Nevykonáva sa
Personálne plánovanie	✓		
Personálna politika a stratégia	✓		
Tvorba a analýza pracovných miest	✓		
Získavanie zamestnancov	✓		
Výber zamestnancov	✓		
Prijímanie a orientácia zamestnancov	✓		
Tvorba motivačných programov organizácie	✓		
Pracovný výkon – jeho riadenie a hodnotenie	✓		
Plánovanie a riadenie kariéry	✓		
Rozmiestňovanie zamestnancov	✓		
Talent manažment	✓		
Hodnotenie práce	✓		
Podnikové vzdelávanie zamestnancov	✓	✓	
E-learning	✓		
Hodnotenie zamestnancov	✓		
Odmeňovanie zamestnancov	✓		
Mzdový systém	✓	✓	
Tímová práca	✓	✓	
Personálny informačný systém	✓	✓	
Personálny audit	✓		
Personálny controlling	✓		
Starostlivosť o zamestnancov	✓		
Pracovné vzťahy	✓		
Komunikácia so zamestnancami	✓		
Pracovné podmienky	✓	✓	
Prepúšťanie zamestnancov	✓		
Penzionovanie zamestnancov	✓		

#### 4. Ekonomické zhodnotenie návrhu

Zavedenie outsourcingu navrhujeme pre nasledovné pracovné pozície:

**Tréner** – externá firma by mohla vniesť do zaškoľovania nových zamestnancov ako aj interných zamestnancov v oblasti výroby iný uhol pohľadu na jednotlivé problémy. Externé spoločnosti môžu ponúknuť aj doplnkové témy interným zamestnancom, ktoré môžu pomôcť v rozvoji v ich hlavnej profesii, čo poukazuje na správnosť využitia služieb externého dodávateľa tréningovej aktivity. Pri zosúladení teoretickej časti vyučovania s požiadavkami spoločnosti vidíme výhodu externej firmy v iných skúsenostiach pri zavádzaní nových myšlienok a technológií. Externá firma by mohla disponovať kvalitnejším softvérovým vybavením, čo môže viesť k úspore času pri realizácii evidencie interných školení vo výrobe. Lektori externej firmy disponujú vysokou profesionalitou, takže proces školení a vzdelávacích



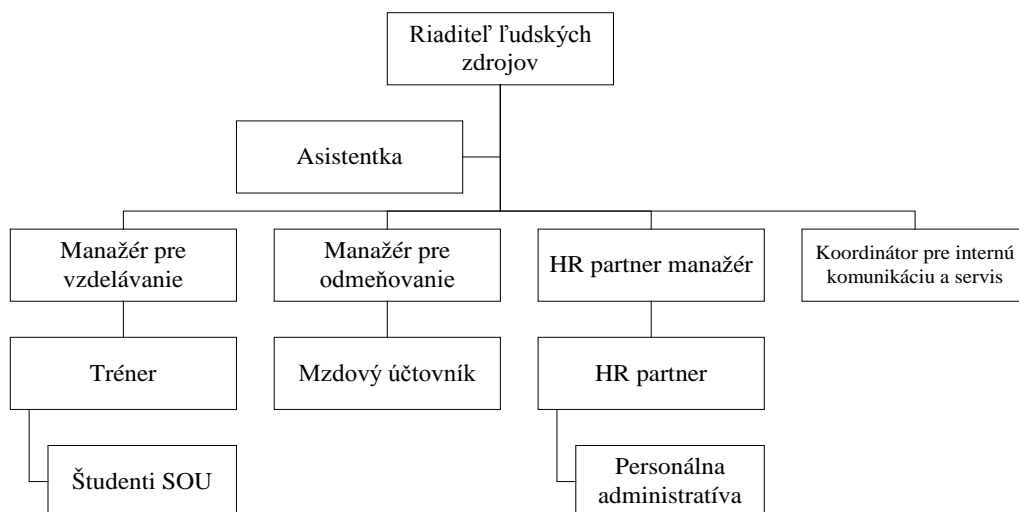
aktivít v spoločnosti by mohol nadobudnúť porovnateľný a v určitých prípadoch aj vyšší kvalitatívny rozmer.

Tab. 2: Prehľad personálnych činností a funkcií, ktoré ich zastrešujú  
(zdroj: interné podnikové materiály)

Personálne činnosti	Vykonávajúca funkcia
Personálne plánovanie	Personálny riaditeľ, HR Partner
Personálna politika a stratégia	Personálny riaditeľ
Tvorba a analýza pracovných miest	Personálny riaditeľ
Získavanie zamestnancov	HR Partner
Výber zamestnancov	HR Partner
Prijímanie a orientácia zamestnancov	HR Partner, Manažér pre vzdelávanie
Tvorba motivačných programov organizácie	Personálny riaditeľ, Manažér pre vzdelávanie, HR Partner
Pracovný výkon – jeho riadenie a hodnotenie	Manažér pre vzdelávanie
Plánovanie a riadenie kariéry	Personálny riaditeľ, Manažér pre vzdelávanie
Rozmiestňovanie zamestnancov	Personálny riaditeľ
Talent manažment	Personálny riaditeľ, Manažér pre vzdelávanie, HR Partner
Hodnotenie práce	Personálny riaditeľ
Podnikové vzdelávanie zamestnancov	Manažér pre vzdelávanie
E-learning	Manažér pre vzdelávanie
Hodnotenie zamestnancov	Personálny riaditeľ
Odmeňovanie zamestnancov	Personálny riaditeľ, Manažér pre odmeňovanie
Mzdový systém	Personálny riaditeľ, Manažér pre odmeňovanie
Tímová práca	Manažment spoločnosti
Personálny informačný systém	Koordinátor pre internú komunikáciu a servis
Personálny audit	Personálny riaditeľ
Personálny kontroling	Personálny riaditeľ, HR Partner
Starostlivosť o zamestnancov	HR Partner
Pracovné vzťahy	HR Partner
Komunikácia so zamestnancami	Koordinátor pre internú komunikáciu a servis, HR Partner
Pracovné podmienky	Personálny riaditeľ
Prepúšťanie zamestnancov	Personálny riaditeľ, HR Partner
Penzionovanie zamestnancov	Personálny riaditeľ, HR Partner

Výpočet ročných nákladov firmy na mzdu trénera: ročná hrubá mzda (23 520,00 €) + odvody platené firmou (35,2 % = 8 279,04 €) = 31 799,04 €. Ročné náklady externej firmy na mzdu trénera na základe dohody o vykonanej práci = 22 259,33 €. Dohoda o vykonaní práce zahŕňa školenie, dokumentáciu, evidenciu a vyhodnotenie školenia. Benefity predstavujú kultúrne a športové aktivity v cene 200,00 € ročne. Vybavenie pracoviska zahŕňa zasadaciu miestnosť, ktorú interná firma vlastní. Prenájom vybavenia pracoviska predstavuje dataprojektor, počítač, tabuľu, písacie potreby atď. Prenájom zasadacej miestnosti vo firme je 1 000,00 € Doprava je 200,00 € v závislosti od vzdialenosti firmy.





Obr. 1: Štruktúra oddelenia riadenia ľudských zdrojov (zdroj: interné podnikové materiály)

Tab. 3: Prehľad personálnych činností vykonávaných v spoločnosti a navrhované personálne činnosti navrhnuté na outsourcovanie (zdroj: vlastný výskum)

Personálne činnosti	Činnosti navrhované na outsourcovanie
Personálne plánovanie	
Personálna politika a stratégia	
Tvorba a analýza pracovných miest	✓
Získavanie zamestnancov	✓
Výber zamestnancov	✓
Prijímanie a orientácia zamestnancov	
Tvorba motivačných programov organizácie	
Pracovný výkon – jeho riadenie a hodnotenie	
Plánovanie a riadenie kariéry	
Rozmiestňovanie zamestnancov	
Talent manažment	
Hodnotenie práce	
Podnikové vzdelávanie zamestnancov	✓
E-learning	✓
Hodnotenie zamestnancov	
Odmeňovanie zamestnancov	✓
Mzdový systém	✓
Tímová práca	
Personálny informačný systém	✓
Personálny audit	✓
Personálny controlling	✓
Starostlivosť o zamestnancov	✓
Pracovné vzťahy	
Komunikácia so zamestnancami	
Pracovné podmienky	✓
Prepúšťanie zamestnancov	
Penzionovanie zamestnancov	✓



**Manažér pre odmeňovanie** – kontrola, výpočty miezd a daní a ich účtovanie, správa miezd predstavujú časovo náročnú, periodicky sa opakujúcu a monotónnu činnosť. Vedenie evidencie a príprava podkladov, správa agendy nadčasových hodín a vykonávanie zrážok zo spolu s ostatnými aktivitami manažéra pre odmeňovanie korešponduje s náplňou práce príbuzných pracovných pozícií u všetkých spoločností bez rozdielu. Následkom hore uvedených skutočností považujeme za vhodné túto činnosť outsourcovať.

Tab. 4: Porovnanie nákladov na 100 % personálnych činností vykonávaných trénerom s out-sourcingovou firmou za rok (zdroj: vlastný výskum)

	Podnik	Externá firma	Rozdiel
<b>Ročné náklady firmy na mzdu Tréner (2 zamestnanci)</b>	31 799,04 €	22 259,33 €	9 539,71 €
<b>Benefity</b>	200,00 €	0,00 €	200,00 €
<b>Vybavenie pracoviska</b>	0,00 €	1 000,00 €	- 1 000,00 €
<b>Prenajatie miesta</b>	0,00 €	1 000,00 €	- 1 000,00 €
<b>Doprava</b>	0,00 €	200,00 €	- 200,00 €
<b>Spolu</b>	<b>31 999,04 €</b>	<b>24 459,33 €</b>	<b>7 539,71 €</b>

Pozn.: mzdové náklady sú započítané vrátane odvodov

Výpočet ročných nákladov firmy na mzdu manažéra pre odmeňovanie: ročná hrubá mzda (14 400,00 €) + odvody platené firmou (35,2 % = 5 068,8 €) = 19 468,80 €. Ročné náklady externej firmy na mzdu trénera na základe dohody o vykonanej práci = 14 844,96 €. Dohoda o vykonaní práce zahŕňa školenie, dokumentáciu, evidenciu a vyhodnotenie školenia. Benefity predstavujú kultúrne a športové aktivity v cene 200,00 € ročne. Vybavenie pracoviska zahŕňa zasadacie miestnosť, ktorú interná firma vlastní. Prenájom vybavenia pracoviska predstavuje dataprojektor, počítač, tabuľu, písacie potreby atď. Prenájom zasadacej miestnosti vo firme je 1 000,00 € Doprava je 200,00 €, v závislosti od vzdialenosti firmy.

Tab. 5: Porovnanie nákladov na 100 % personálnych činností vykonávaných manažérom pre odmeňovanie s outsourcingovou firmou za rok (zdroj: vlastný výskum)

	Podnik	Externá firma	Rozdiel
<b>Ročné náklady firmy na mzdu Manažér pre odmeňovanie (1 zam.)</b>	19 468,80 €	14 844,96 €	4 623,84 €
<b>Benefity</b>	200,00 €	0,00 €	200,00 €
<b>Vybavenie pracoviska</b>	0,00 €	1 000,00 €	- 1 000,00 €
<b>Prenajatie miesta</b>	0,00 €	1 000,00 €	- 1 000,00 €
<b>Doprava</b>	0,00 €	200,00 €	- 200,00 €
<b>Spolu</b>	<b>19 668,80 €</b>	<b>17 044,96€</b>	<b>2 623,84 €</b>

**Mzdový účtovník** – nakoľko ide o náročnú, periodicky sa opakujúcu činnosť, ktorá je takmer totožná u všetkých spoločností bez rozdielu náplne práce, považujeme za vhodné túto činnosť outsourcovať. Externá firma, ktorá túto činnosť vykonáva vo veľkom rozsahu, využíva na túto činnosť softvérové vybavenie, ktoré je na vysokej úrovni. Vzhľadom na to, že ide o hlavnú činnosť externej firmy, dokáže si softvér priebežne novelizovať tak, aby bol čo najviac univerzálny, rýchly a presný a aby bol v súlade s platnou legislatívou. Vďaka tomu by externá firma dokázala spracovať veľké množstvo dát, čo najefektívnejšie.



Výpočet ročných nákladov firmy na mzdu mzdového účtovníka: ročná hrubá mzda (11 400,00 €) + odvody platené firmou (35,2 % = 4 012,80 €) = 15 412,80 €. Ročné náklady externej firmy na mzdu mzdového účtovníka na základe dohody o vykonanej práci = 10 788,96 €. Dohoda o vykonaní práce zahŕňa školenie, dokumentáciu, evidenciu a vyhodnotenie školenia. Benefity predstavujú kultúrne a športové aktivity v cene 200,00 € ročne. Vybavenie pracoviska zahŕňa zasadaciu miestnosť, ktorú interná firma vlastní. Prenájom vybavenia pracoviska predstavuje dataprojektor, počítač, tabuľu, písacie potreby atď. Prenájom zasadacej miestnosti vo firme je 1 000,00 € Doprava je 200,00 € v závislosti od vzdialenosti firmy.

Tab. 6: Porovnanie nákladov na 100 % personálnych činností vykonávaných Mzdových účtovníkov s outsourcingovou firmou za rok (zdroj: vlastný výskum)

	Podnik	Externá firma	Rozdiel
Ročné náklady firmy na mzdu mzdového účtovníka (1 zamestnanec)	15 412,80 €	10 788,96 €	4 623,84 €
Benefity	200,00 €	0,00 €	200,00 €
Vybavenie pracoviska	0,00 €	1 000,00 €	- 1 000,00 €
Prenajatie miesta	0,00 €	1 000,00 €	- 1 000,00 €
Doprava	0,00 €	200,00 €	- 200,00 €
Spolu	15 612,80 €	12 988,96 €	2 623,84 €

**Koordinátor pre internú komunikáciu a servis** – v pracovnej náplni sú uvedené činnosti, pre ktoré koordinátor pre internú komunikáciu a servis zabezpečuje starostlivosť. Využitie externej spoločnosti v určitej miere eliminuje náklady na prevádzku a údržbu informačných technológií. Outsourcingové spoločnosti disponujú väčším množstvom skúseností a znalostí o najnovších technológiách. Koordinátor pre internú komunikáciu a servis organizuje aj firemné akcie a podujatia, ktoré navrhujeme outsourcovať, pretože na túto činnosť už môžeme nájsť mnoho kvalitných cateringových agentúr. Zároveň je možné outsourcovať aj činnosti súvisiace s archiváciou (archivačný poriadok) a registratúrou (registratúrny poriadok). V tomto prípade je potrebné zvážiť pomer ponúkaných služieb oproti cene.

Tab. 7: Porovnanie nákladov na 100 % personálnych činností vykonávaných koordinátor pre internú komunikáciu a servis s outsourcingovou firmou za rok (zdroj: vlastný výskum)

	Podnik	Externá firma	Rozdiel
Ročné náklady firmy na mzdu koordinátora pre internú komunikáciu a servis (1 zamestnanec)	17 846,40€	14 277,12€	3 569,28€
Benefity	200,00€	0,00€	200,00€
Vybavenie pracoviska	0,00€	1 000,00€	- 1 000,00€
Prenajatie miesta	0,00€	1 000,00€	- 1 000,00€
Doprava	0,00€	200,00€	- 200,00€
Spolu	18 046,40€	16 477,12€	1 569,28€

Výpočet ročných nákladov firmy na mzdu koordinátora pre internú komunikáciu a servis: ročná hrubá mzda (13 200,00 €) + odvody platené firmou (35,2 % = 4 646,40 €) = 17 846,40 €. Ročné náklady externej firmy na mzdu manažéra pre komunikáciu a servis na základe dohody o vykonanej práci = 14 277,12 €. Dohoda o vykonaní práce zahŕňa školenie, dokumentáciu, evidenciu a vyhodnotenie školenia. Benefity predstavujú kultúrne a športové

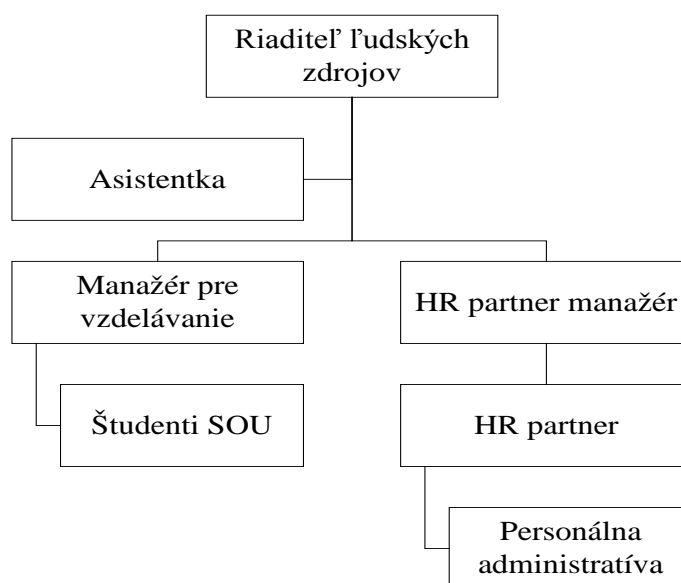


aktivity v cene 200,00 € ročne. Vybavenie pracoviska zahŕňa zasadaciu miestnosť, ktorú interná firma vlastní. Prenájom vybavenia pracoviska predstavuje dataprojektor, počítač, tabuľu, písacie potreby atď. Prenájom zasadacej miestnosti vo firme je 1 000,00 € Doprava je 200,00 € v závislosti od vzdialenosti firmy.

Tab. 8: Súhrnné ročné porovnanie nákladov na personálne činnosti vykonané internou a externou firmou za rok (zdroj: vlastný výskum)

Pracovné pozície	Podnik	Externá firma	Rozdiel
Tréner	31 999,04 €	24 459,33 €	7 539,71 €
Manažér pre odmeňovanie	19 668,80 €	17 044,96 €	2 623,84 €
Mzdový účtovník	15 612,80 €	12 988,96 €	2 623,84 €
Koordinátor pre internú komunikáciu a servis	18 046,40 €	16 477,12 €	1 569,28 €
Spolu	85 327,04 €	70 970,37 €	14 356,67 €

Navrhovaný outsourcing personálnych činností v podniku by priniesol ročnú úsporu v hodnote 14 356,67 €. Ďalej by taktiež zabezpečil skvalitnenie a objektívnejší pohľad na tieto činnosti. Tieto zmeny majú za následok centralizáciu personálnych činností, ktoré v konečnom dôsledku budú znamenať skvalitnenie a zlacnenie personalistiky. Vedie to k vzniku veľkej korporácie spoločností, ktoré budú zastrešovať outsourcing personálnych činností na vyššej úrovni. Využívaním služieb externých firiem predpokladáme zefektívnenie personálnych činností v spoločnosti a to hlavne pružnejším reagovaním na nové trendy v personalistike, ktoré prinesie do spoločnosti externá agentúra. V neposlednom rade tak zvýši jej konkurencieschopnosť.



Obr. 2: Navrhovaná štruktúra personálneho oddelenia (zdroj: vlastný výskum)

Vzhľadom k reštrukturalizácii našej ekonomiky a taktiež potrebe nových prístupov k riadeniu ľudských zdrojov i nedostatku kvalitných manažérov, ktorí sú sústredení prevažne v špičkových spoločnostiach, predstavuje externé poradenstvo kľúčovú úlohu, ktorej význam bude v budúcnosti iba rásť. Po navrhovaných zmenách zostáva personálne oddelenie v stave, ktorý je znázornený na obr. 2.



## 5. Záver

Outsourcing, ako súčasť facility managementu, je vhodný nástroj, ktorý dokáže pomôcť k rastu konkurencieschopnosti ktorejkoľvek spoločnosti. Efekt potenciálnej úspory nákladov, ale aj iné efekty plynúce z využitia služieb outsourcingu majú pozitívny vplyv na rast finančnej výkonnosti spoločnosti<sup>3</sup>. Správne nastavený outsourcingový vzťah dokáže ušetriť náklady vynaložené na mnohé pomocné a obslužné podnikové procesy, pri zvýšení kvality outsourcovaných procesov a prenesení časti rizika na dodávateľa služby. Využitím služieb outsourcingu dokážu spoločnosti získať expertné znalosti pre zabezpečovanie outsourcovaných činností a prioritne vytvoriť aj priestor pre orientáciu svojho úsilia na hlavné výrobné – technologické procesy. Outsourcing umožňuje venovať viac času hlavnej činnosti spoločnosti, ktorá prináša väčšiu pridanú hodnotu. To umožňuje zvyšovať kvalitu poskytovaných výrobkov a služieb a zvyšovať tak efektívnosť podnikania.

### Poznámka:

Príspevok je súčasťou riešenia grantovej úlohy VEGA 1/0268/13 Perspektívy využitia facility managementu pre zvyšovanie konkurencieschopnosti podnikov lesníckeho a drevárskeho priemyslu v kontexte princípov outsourcingu.

### Použitá literatúra:

- [1] Interné podnikové materiály. (2013).
- [2] SCIENCEDIRECT. *Innovation risks of strategic outsourcing*. [online]. Dostupné na: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497205000507>.
- [3] SCIENCEDIRECT. *Outsourcing – The benefits and the risks*. [online]. Dostupné na: <http://www.sciencedirect.com.sldk.tuzvo.sk:8080/science/article/pii/S1053482206000234>.
- [4] SCIENCEDIRECT. *Trust and outsourcing*. [online]. Dostupné na: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431911001411>.
- [5] SCIENCEDIRECT. *What is the right outsourcing strategy for your process?* [online]. Dostupné na: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237307000916>.

### Adresy autorov:

Assoc. prof. Ing. Miloš HITKA, PhD.  
Department of Enterprise Management  
Faculty of Wood Sciences and Technology  
Technical University in Zvolen  
T. G. Masaryka 24  
960 53 Zvolen  
Slovak Republic  
e-mail: [hitka@tuzvo.sk](mailto:hitka@tuzvo.sk)  
[www.miloshitka.szm.com](http://www.miloshitka.szm.com)

Mgr. Žaneta BALÁŽOVÁ  
Department of Enterprise Management  
Faculty of Wood Sciences and Technology  
Technical University in Zvolen  
T. G. Masaryka 24  
960 53 Zvolen  
Slovak Republic  
e-mail: [zaneta.balazova@tuzvo.sk](mailto:zaneta.balazova@tuzvo.sk)

*Kladne posúdené 1. recenzentom 9. 5. 2013  
Kladne posúdené 2. recenzentom 20. 5. 2013*

<sup>3</sup> <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237307000916>



# POTENTIAL ACHIEVEMENT IN DEVELOPMENT AND ANALYSIS OF INFORMATION STRUCTURE OF A CONVERGENT NETWORK OF A STANDARD OFFICE BUILDING TO EXPAND THE HUMAN POTENTIAL

NATALIA CHERTYKOVTSOVA – ALEKSANDRA KOMAROVA

## Abstract

The article is devoted to a topical issue of efficiency increase of formation process of a corporate network, meeting the goals of the enterprise to a full extent and considering specific features of a certain production. In fact each enterprise has to solve a problem of creation of a new corporate information network or modernization of the existing one to the point of a social network and to ensure exchange of information among employees at a social network level. Besides problems of providing infrastructure decisions with the organization of automated systems for a modern enterprise there are also urgent problems of providing branches with high quality telecommunication, centralized Internet access, network of transmission of data and other business content. To ensure the quality of the above-mentioned services it is necessary to apply modern approaches to creation of a corporate network at an enterprise.

**Key words:** enterprise, corporate network, traffic, quality of service, social network, development of relations in a corporate team.

## 1. Introduction

The development potential of the market of CNS (converged networks system) in Russia is very considerable. More and more customers choose CNS as a basis for the network and telecommunication infrastructure, and growth of orders for CNS is observed not only in large cities, but also in regions as there is an opportunity to make networks social, to protect employees from excess contacts on the Internet, that is to use inner resources, within a company and an office.

And it is good that in Russia there are producers, suppliers and integrators able to carry out worthy and quality projects. Each year the data exchange (basis of human development) at an enterprise is becoming more intensive and complicated. Thus the problem of development of methods of description, analysis and research of information flows becomes especially important. To solve this problem we should consider the following: organization analysis; improvement of the scheme of document circulation; development of automated systems of information support. Research of information flows gives general overview of control objects operation and is the first step in the organization analysis. At this stage it is possible to solve a number of tasks concerning the scheme of document circulation improvement. Further research of information flows allows revealing elements of information display of an object, relations between them, structure and dynamics of information flows. The local network for data exchange is used by 71.4% of enterprises. Efficiency of information flows, their organization, and also load of information channels depends directly on the number of closed links (links with adjacent divisions) at enterprise divisions. It is known that if there are over seven closed links at an enterprise division its operation decreases due to overloading with great volumes of data.

## 2. Analysis of information infrastructure is carried out in three stages

Analysis of information infrastructure is carried out in three stages:

1. Collection of information.
2. Analysis of collected information.



### 3. Output and recommendations about analysis results.

The network is created to:

- a) Provide each employee of the enterprise with a workplace from which he can have access to the system of document flow of the enterprise, have access to the office telecommunication made according to VoIP technologies, access to a global network (Internet).
- b) Organize the system of security video surveillance in the building.
- c) Organize the system of security measures aimed at tracking excess usage of global resources in favor of enterprise resources, to expand confidentiality.

There are two approaches to the problem of system organization. The first one is organization and creation of the network meeting all quality standards, and the second one is integration of a network into application and its development with the help of the employees' communication potential.

#### **Requirements to a designed network**

The building has 2 floors. The total number of workplaces: the ground floor – 20; the 1st floor – 22. The quantity of surveillance cameras on each floor is 10 units. The guard station is on the ground floor. The network is to provide connection to the dataway of 3 servers of a various functional purpose: 1<sup>st</sup> – the server of document circulation system, 2<sup>nd</sup> – the server of video surveillance, 3<sup>rd</sup> – VoIP the server (IP PBX).

When implementing the system of video surveillance we assume that cameras broadcast the image with a frequency of 1 shot/second.

The authors of this article propose to solve this problem by introduction of an additional stage of formation and analysis of information structure of a network at a design stage. The article deals with a detailed description of approach based on deep analysis of business processes of the enterprise. It forms the base for working out a of a business model determining key parameters and requirements for the development of a corporate network of an innovative enterprise. Theoretical calculations are carried out on a concrete example. We have designed a network combining functions of three components which are usually implemented separately. It integrates the functions of a corporate network of data transmission; telecommunication and function of security video surveillance system.

To calculate parameters of data flows and to analyze structure of a corporate network which considers a diverse traffic, the authors employed modified mathematical models received earlier by V. A. Bekasov.

### **3. Mathematical model of information flows in a network**

As the network is created for information support and realization of social business processes of a corporate system, the major factors influencing the decisions concerning its creation are the applied tasks solved in the network environment. Therefore to create a network it is necessary to know information structure of a network which defines information flows between nodes where the software of a corporate system is installed. Information structure of a network is considered as a set of information resources of a corporate system located on nodes of a network, and information flows between the nodes, arising at the solution of applied tasks. Information structure of the structured cable system can be generally set by a number of the following key parameters:

- Number of working users –  $N$ ;
- Number of the involved nodes –  $M$ ;
- Number of used applications –  $D$ ;



- Number of solved tasks –  $L$ ;
- Number of used databases –  $R$ .

In general information structure is the function of the following variables:

$$S_i = \{p_i d, u_i, W_i\}, \quad i = 1, 2, \dots, L;$$

where  $p_i = (p_{k1}, p_{k2}, \dots, p_{kD})$ ,  $k = 1, 2, \dots, L$  is the row vector defining applications launched by the task  $k$ . These vectors make matrix  $P$ ,  $d_k = (d_{k1}, d_{k2}, \dots, d_{kR})$ ,  $k = 1, 2, \dots, L$  is the row vector defining the database (storage of data) employed by the task  $k$ . These vectors make matrix  $D$ ,  $u_k = (u_{k1}, u_{k2}, \dots, u_{kN})$ ,  $k = 1, 2, \dots, L$  is the row vector defining users launching the task  $k$ . These vectors make matrix  $U$ .

$$W_k = \{w_{kij}\}, \quad k = 1, 2, \dots, L; i = 1, 2, \dots, D; j = 1, 2, \dots, D$$

is the matrix setting sequence of applications launch by task  $k$ .

The data set, describing the applications used by tasks:

$$A_{km} = \{v_{km}, b_{km}\}, \quad k = 1, 2, \dots, L; m = 1, 2, \dots, D;$$

where  $v_{km} = (v_{km1}, v_{km2}, \dots, v_{kmR})$ ,  $k = 1, 2, \dots, L$ ,  $m = 1, 2, \dots, D$  is the row vector which is setting amounts of data which the application  $m$  exchanges with databases, when solving the task  $k$ , where  $V_{kij}$  is the amount of data transferred between the application  $i$  and database  $J$  when solving task  $k$ . These vectors make  $V_k$  matrix.

$$b_{km} = (b_{km1}, b_{km2}, \dots, b_{kmD}), \quad k = 1, 2, \dots, L; m = 1, 2, \dots, D$$

is the row vector setting amounts of data which the application  $m$  exchanges with other applications when solving the task  $k$ , where  $b_{mij}$  is the volume of data transferred between the applications  $m$  and  $j$  when solving task  $k$ . These vectors make  $B_k$  matrix. Matrix of location of application on nodes is  $G$ ; Matrix of connection of users to nodes is  $H$ ; Matrix of location of databases on nodes is  $S$ .

The above stated set unambiguously defines information structure of a corporate network. The number of parameters setting information structure of a network, is designated as,  $SI$ .

Thus, information structure, takes the following view:

$$SI = \{N, M, D, L, R, S_i = \{p_i, d_i, u_i, W_i\}, A_{km} = \{v_{km}, b_{km}\}, G, H, S, \\ i = 1, 2, \dots, L; k = 1, 2, \dots, D; m = 1, 2, \dots, D\}.$$

Using this representation of information structure of a network it is possible to determine parameters of data flows between network nodes.

Table 1: Scale of relative importance of alternatives (source: own study)

Weight (significance) of relative importance	Definition	Explanation
1	Equal importance	Equal importance of the 2 compared criteria of assessment of a network
3	Moderate superiority	insignificant superiority of one criterion of assessment of a network over another
5	Essential superiority	Essential superiority of one criterion of assessment of a network over another
7	Considerable superiority	Considerable superiority of one criterion of assessment of a network over another
9	Very strong superiority	Very strong superiority of one criterion of an assessment of a network over another
2,4,6,8	Intermediate decisions between 2	Applied in compromise cases





The results received on the basis of calculations enable to determine parameters of data flows between (logical) combinations of network nodes. Such combinations often correspond to the structure of a planned corporate network where data exchange is generally carried out within structural divisions. Information structure of a network is to be implemented by technical facilities and be embodied in a type of technical structure of a network.

The choice of the final information structure is made according to the method used in this research. It is a process of stage-by-stage setting of priorities. At the first stage we sort out the most important elements and parameters for comparison, at the second – the best way of assessment of the combination of the chosen parameters of the network.

The choice of the best project decision suggests a set of alternatives of  $A_1, A_2, \dots, A_n$  and a set of criteria of assessment of alternatives of  $Q_1, Q_2, \dots, Q_n$ .

The task is to choose the most optimum alternative taking into account criteria of assessment. In this case the method of analysis of hierarchies can be subdivided into 4 stages:

1. Method of pair wise comparisons is to be used to estimate the importance of assessment criteria of the network structure. This stage requires consultation of an expert in the field of network design who can assess the importance of every parameter. Using a scale of quality gradation, he is to compare all alternatives pair wise and give them assessment in the form of significance distribution. Taking into account the table 1, comparing criteria pair wise, the matrix is formed:

$$\begin{array}{cccccc}
 & Q_1 & \dots & Q_i & \dots & Q_k \\
 Q_1 & x_{11} & \dots & x_{1i} & \dots & x_{1k} \\
 \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\
 Q_j & x_{j1} & \dots & x_{ji} & \dots & x_{jk} \\
 \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\
 Q_k & x_{k1} & \dots & x_{ki} & \dots & x_{kk}
 \end{array}$$

2. At the second stage the weight of criteria of assessment of network structures are calculated according to formulas:

$$W_i = \sqrt[k]{x_{i1} \cdot \dots \cdot x_{ik}}, \quad \bar{W}_i = \frac{W_i}{W_1 + \dots + W_k}.$$

3. Fixing each criterion, it is necessary to compare the importance of alternatives (options of information structures of a network) according to the chosen criteria of assessment of network structures.

$$\begin{array}{cccccc}
 & A_1 & \dots & A_i & \dots & A_n \\
 A_1 & y_{11} & \dots & y_{1i} & \dots & y_{1n} \\
 \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\
 A_j & y_{j1} & \dots & y_{ji} & \dots & y_{jn} \\
 \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\
 A_n & y_{n1} & \dots & y_{ni} & \dots & y_{nn}
 \end{array}$$

The weight of alternatives according to each criterion is calculated by formulas:

$$V_j(Q_i) = \sqrt[k]{y_{i1} \cdot \dots \cdot y_{in}}, \quad \bar{V}_j(Q_i) = \frac{V_j(Q_i)}{V_1(Q_i) + \dots + V_n(Q_i)}.$$



As a result we will receive a matrix of weights of alternatives (options of information structures of a network) by each criterion of assessment.

$$\begin{array}{cccccc} & A_1 & \dots & A_i & \dots & A_n \\ Q_1 & \bar{V}_1(Q_1) & \dots & \bar{V}_i(Q_1) & \dots & \bar{V}_n(Q_1) \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ Q_j & \bar{V}_1(Q_j) & \dots & \bar{V}_i(Q_j) & \dots & \bar{V}_n(Q_j) \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ Q_k & \bar{V}_1(Q_k) & \dots & \bar{V}_i(Q_k) & \dots & \bar{V}_n(Q_k) \end{array}$$

4. At the last stage the value functions for each option of information structure of a network are calculated:

$$U_j = \sum_{i=1}^k \bar{V}_j(Q_i) \cdot \bar{W}_i.$$

Having received the maximum value of assessment function of one of the projects of information structures we receive the structure of a network which is most relevant to required parameters. Thus, at the stage of the choice of the final information structure of a network it is recommended to use the method of analysis of hierarchies adapted to the solution of the set task. The process of development of a corporate network at stages of model formation can be divided into some key stages.

#### 4. The carried out research

On the basis of the results of analysis of information flows of a standard innovative enterprise we have worked out requirements to a network and designed its logical and physical schemes. At a logical level the network is divided into two virtual local networks: VLAN1 and VLAN2. VLAN1 includes workplaces of users, server of document circulation system, router Cisco and hybrid automatic telephone system; while VLAN2 includes all video cameras of the building totaling 20 units and server of video surveillance system. The problem of granting individual quality of service for different types of traffic was solved by means of mechanism of quality of service (QoS – Quality of Service) analyzing the field of DSCP in IP-package heading at switchboards of a local network.

The basis of the network is formed by two switch boards D-link DES-3200-52P located on each floor of the office building. The surveillance cameras like D-link DCS-3411 and users' workplaces consisting of a personal computer and SIP phone Yealink SIP-T20P are connected to switchboards. Servers of video surveillance system and document circulation system as well as hybrid IP branch exchange Yeastar MyPBX E1 Plus and router Cisco 2811 are additionally connected to the gigabyte ports of the switchboard of the ground floor.

The results have practical value not only for experts in the field of network technologies, but also experts in the field of computer safety and certainly, sociologists. Having designed both a social network and an information transfer network at the enterprise it is possible to bypass many acute angles of communication and socialization of an individual which greatly facilitates adaptation of new employees and ensures fast development of their potential in a new communication environment.

#### References:

- [1] AFONIN, A. S. (1994). Bases of Labour Motivation. K.: MZUUP. 196 p. ISBN 978-5-7695-8957-7.



- [2] BEKASOV, V. J. (2009). Topical Issues of Creation of Corporate Multiservice Networks//Quality. *Innovations. Education*, 7, 2009, 45-48. ISBN 978-5-9775-0007-4.
- [3] BEKASOV, V. J. (2010). Approach to Corporate Networks Design Based on the Analysis of Information Structure//Quality. *Innovations. Education*, 2010, 61-64. ISBN 1-57870-189-9.
- [4] HERAUSGEBER, J. C. – SIEGMUND, G. (2002). *Das ATM-Handbuch*. Heidelberg: HuethigVerlag Heidelberg. ISBN 978-3-7785-2384-1.
- [5] MODIN, A. A. (1970). Research and Analysis of Information Flows at Industrial Enterprise. Energiya. 304 p. ISBN 978-92-79-26948-6.
- [6] RATHGEB, E. P. (1991). BerichtueberverkehrstheoretischeArbeiten, ‘Verkehrsfluesse in ATM-Netzen – Modellierung und Analyse von Verkehrsquellen und Quellflusskontrollverfahren’. Stuttgart: Institut fuer Nachrichtenbermittlung und Datenverarbeitung der Universitaet Stuttgart. ISBN 3-7983-0715-6.
- [7] SHEKSHNYA S. V. – ERMOSHKIN, N. N. *Strategic Human Resource Management during the Internet era*. 6<sup>th</sup> revised and enlarged edition. JSC “Intel-Sintez Business School”. 336 p. ISBN 5-87057-350-5.

**Addresses of authors:**

Natalia CHERTYKOVITSEVA  
Mechatronics in Automated Control Systems  
Samara State University of Transport  
1 Besymianny per., 18  
443066 Samara Region  
Russia  
e-mail: [chertykovitseva@mail.ru](mailto:chertykovitseva@mail.ru)

Aleksandra KOMAROVA  
Mechatronics in Automated Control Systems  
Samara State University of Transport  
1 Besymianny per., 18  
443066 Samara Region  
Russia  
e-mail: [superypastar@gmail.com](mailto:superypastar@gmail.com)

*Positively reviewed by first reviewer: 22 May, 2013*  
*Positively reviewed by second reviewer: 25 May, 2013*



## FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ÚSPĚŠNOST MANAŽERŮ V BEZPEČNOSTNÍCH SBORECH

PETR JEDINÁK – MAREK ČANDÍK

### Abstract

In this paper the authors deal with crucial factors having the influence on success of managers who perform their service duties in law-enforcement agencies. It concerns the high ranking officers who are performing their duties under a service contract. Each manager has to fulfill all tasks required by the service position they hold, and for that purpose they should demonstrate sound command of specific abilities and have professional knowledge which is further, in the form of skills, applied in concrete practice while leading subordinate officers. In the paper there are integrated the outcomes of performed research in the given area which are an integral part of the Integrated Research Task No. 4/3, for years 2010 – 2015, carried out at the Police Academy in Prague.

**Key words:** manager, armed security corps, service relationship, professional competence, research.

### 1. Úvod

Příspěvek pojednává o klíčových faktorech, které ovlivňují úspěšnost manažerů v bezpečnostních sborech. Je všeobecně známo, že úspěšnost každé organizace záleží na tom, jaké má k dispozici potřebné zdroje, pomocí kterých zabezpečuje vytyčené strategické cíle, což je v konkrétních organizacích zajišťováno neustálým shromažďováním, propojováním a využíváním využíváním lidských, finančních, materiálních a informačních zdrojů (Koubek, 2006, s. 13). Zde zcela v popředí dominují lidské zdroje, konkrétně jejich řízení, což lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějších statků organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů (Armstrong, 2002, s. 27). V bezpečnostních sborech jsou zaměstnanci označováni jako příslušníci, kteří vykonávají službu ve služebním poměru k České republice. Bezpečnostním sborem se rozumí Policie České republiky, Hasičský záchranný sbor České republiky, Celní správa České republiky, Vězeňská služba České republiky, Bezpečnostní informační služba a Úřad pro zahraniční styky a informace.

### 2. Profese manažera v bezpečnostních sborech

Z našeho pohledu budeme pod pojmem „manažer“ rozumět vedoucího příslušníka, který vykonává službu v bezpečnostním sboru a je ve služebním poměru. Příslušník je po přijetí do služebního poměru ustanoven na služební místo, pro které je stanovena služební hodnota. Služební místo vyjadřuje organizační a právní postavení příslušníka v bezpečnostním sboru a je charakterizováno zejména systematizovanou služební hodnotou, stupněm vzdělání, oborem nebo zaměřením vzdělání, dalším odborným požadavkem, základním tarifem, náplní služební činnosti, rozsahem oprávnění a povinností příslušníka (blíže specifikováno v § 45 zákona č. 361/2003 Sb.). Mezi základní povinnosti vedoucích příslušníků patří:

- organizovat, řídit a hodnotit výkon služby podřízených příslušníků,
- zabezpečovat, aby příslušníci byli pro výkon služby náležitě vyškoleni a vycvičeni,
- oceňovat příkladné plnění služebních povinností,
- vyvozovat důsledky z porušení služebních povinností,
- přijímat podněty k odstranění závad a nedostatků, které ohrožují nebo ztěžují výkon služby.

I v bezpečnostních sborech platí pravidlo, které říká, že úspěšnost organizace závisí převážně na tom, jak „kvalitní zaměstnanci“, tedy příslušníci v ní pracují. Důležité postavení



zastávají manažeři, a to na všech stupních řízení. Tito vedoucí příslušníci v rámci výkonu manažerské funkce „vedení lidí“ prostřednictvím výkonných příslušníků zabezpečují plnění pracovních úkolů tak, aby byly splněny v požadované kvalitě, v plánovaných termínech a s optimálním využitím všech zdrojů, kterými organizace disponuje. Vedení lidí je tedy důležitou funkcí managementu, které je založeno na tvorbě cílů a získávání pracovníků pro jejich plnění. Vychází z měkkých nástrojů řízení a probíhá na základě interakce a dialogu, delegování a koučování podřízených příslušníků. Prioritní postavení v procesu vedení lidí mají nejnižší (linioví) manažeři (vedoucí základních útvarů a oddělení), kteří jsou v každodenním kontaktu s podřízenými pracovníky. Na základě svých schopností a dovedností by měli vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu a tvůrčímu poslání své práce (Mládková, Jedinák, 2009, s. 62).

### 3. Charakteristika manažera

Manažer v bezpečnostním sboru je profesionál, který zastává určitou služební pozici, v rámci které definuje cíle, pracuje s lidmi a prostřednictvím lidí a má odpovědnost za výsledky. V rámci rozhodování by měl mít schopnost sumarizovat a činit závěry. Každý vedoucí příslušník jako součást řídicího systému organizace má významný podíl na úspěšnosti a efektivnosti jím řídicí skupiny, což je objektivní ukazatel pracovního výkonu. Zároveň se zúčastňuje na utváření mezilidských vztahů a svým chováním a jednáním ovlivňuje u spolupracovníků vztah k práci, pracovní disciplínu, morálku a vytváří prostor pro pracovní aktivitu, iniciativu a tvořivost členů skupiny. Manažer vystupuje při plnění služebních povinností v různých rolích, které by měl umět úspěšně vykonávat, např.:

- a) nadřízeného – uplatňuje přidělené pravomoci,
- b) symbolu skupiny – představitel kompaktního celku,
- c) odborníka – musí umět poradit a pomoci svým spolupracovníkům,
- d) mluvčího – tlumočí oprávněné zájmy a požadavky,
- e) vzoru – osobní příklad pracovního chování a jednání,
- f) rozhodčího – řeší konflikty a spory,
- g) obětího beránka – přebírá odpovědnost za chyby a omyly.

Úroveň manažera oproti členům skupiny by měla být vyšší v jeho inteligenci (mentální potenciál, chytrost), vědomostech (věcné znalosti), odpovědnosti (při plnění svých povinností) a aktivitách (účast na společenském životě).

### 4. Předpoklady dobrých manažerů

Dobří manažeři jsou skutečně reálně jedinou výhodou organizace. Jen od toho manažera, který umí, zná a chce vše uplatnit pro organizaci, lze očekávat excelentní výsledky. K dovednostem úspěšných manažerů řadíme nejen vnímání osobnosti sebe sama, ale i spolupracovníků jako osobnosti s určitými rysy, vlastnostmi, potřebami i dispozicemi – jak jsou svým způsobem komplexně vybaveny pro výkon požadovaných činností na konkrétním služebním místě v organizaci (Jedinák, 2012, s. 23). Úspěšnost organizace závisí na tom, jaké má nejnižší liniové manažery, kteří jsou v přímém, každodenním kontaktu s podřízenými pracovníky. Z tohoto důvodu by měli mít tito manažeři solidní znalosti z teorie managementu a následně by je měli umět vhodně aplikovat a přizpůsobovat potřebám konkrétní praxe. Další nezbytnou podmínkou v procesu řízení pracovníků, jež je vyžadována od manažerů, je schopnost aktivní a efektivní komunikace se spolupracovníky.

V neposlední řadě se jedná o umění motivovat pracovníky, tzn. umět rozpoznat jejich hodnotový systém a potřeby, a jejich uspokojování následně zakomponovat do profesního rozvoje pracovníků. Umění dobrých manažerů totiž spočívá ve správném sladění všech těchto



činností v rámci výkonu manažerské funkce „řízení lidských zdrojů“ s potřebami a cíli organizace. Linioví manažeři by se měli stát bojovníky a mistry v oblasti lidských zdrojů tím, že lépe porozumějí lidskému a intelektuálnímu kapitálu své organizace a budou umět tento kapitál zlepšovat (Ulrich, 2009, s. 264).

Tab. 1: Nejdůležitější oblasti potřebné pro úspěšné vedení podřízených (zdroj: vlastní výzkum)

Nejdůležitější oblast pro úspěšné vedení podřízených			
	Četnost	Procenta	% z platných
Komunikace s podřízenými	70	15,4	15,5
Respektovaná autorita	59	13,0	13,1
Odborné znalosti	58	12,8	12,8
Čestné a slušné jednání s podřízenými	44	9,7	9,7
Naučit se motivovat podřízené	27	5,9	6,0
Dobře organizovat rozdělení práce	26	5,7	5,8
Umět správně rozhodovat	23	5,1	5,1
Vzájemný respekt, vytváření dobrých vztahů	21	4,6	4,6
Profesionalita	17	3,7	3,8
Být po všech stránkách vzorem	15	3,3	3,3
Schopnost vést podřízené	14	3,1	3,1
Praxe	12	2,6	2,7
Úcta a respekt k práci podřízených	8	1,8	1,8
Lidský přístup	7	1,5	1,5
Spravedlivé odměňování	7	1,5	1,5
Morální hodnoty manažera	6	1,3	1,3
Zájem o práci podřízených	5	1,1	1,1
Individuální přístup k podřízeným	4	0,9	0,9
Jasně stanovovat cíle	4	0,9	0,9
Vytváření lepších pracovních podmínek	4	0,9	0,9
Administrativní dovednosti	3	0,7	0,7
Podpora a zastání se podřízených	3	0,7	0,7
Umění ocenit podřízeného	3	0,7	0,7
Všeobecný přehled	3	0,7	0,7
Arogance z nadřazenosti	2	0,4	0,4
Snaha o týmovou práci	2	0,4	0,4
Získání manažerských schopností	2	0,4	0,4
Neměnit svá rozhodnutí	1	0,2	0,2
Nést odpovědnost za svá rozhodnutí	1	0,2	0,2
Předávání rad a zkušeností	1	0,2	0,2
<b>Celkem</b>	<b>452</b>	<b>99,6</b>	<b>100</b>

Výsledným výstupem vztahu manažera k podřízenému by mělo být průběžné zajišťování všech činností vedoucí k tomu, aby řadový pracovník odváděl na konkrétním pracovním (služebním) místě alespoň standardní pracovní výkon a byl zde spokojený. Je známo, že výkon služby v ozbrojených složkách je specifickým druhem činností, při kterých jsou příslušníci vystaveni ohrožení na životě a vystaveny zátěžovým situacím, které zvyšují napětí a vyvolávají stres. Z tohoto důvodu poznání sociálního mechanismu konkrétního pracovního kolektivu (oddělení, útvar) do značné míry pozitivně případně negativně ovlivňuje kvalitu profesního života příslušníků (Petrufová, Nekoranec, 2010, s. 215).



Tab. 2: Určení nejdůležitějších oblastí oceňovaných u vedoucích příslušníků (zdroj: vlastní výzkum)

Nejdůležitější oblast oceňovaná u vedoucích příslušníků			
	Četnost	Procenta	% z platných
Odborné znalosti	66	14,5	16,0
Komunikace s podřízenými	47	10,4	11,4
Profesionalita	33	7,3	8,0
Respektovaná autorita	33	7,3	8,0
Umět správně rozhodovat	31	6,8	7,5
Čestné a slušné jednání s podřízenými	28	6,2	6,8
Předávání rad a zkušeností	20	4,4	4,9
Vzájemný respekt, vytváření dobrých vztahů	16	3,5	3,9
Schopnost vést podřízené	14	3,1	3,4
Úcta a respekt k práci podřízených	14	3,1	3,4
Být po všech stránkách vzorem	12	2,6	2,9
Dobře organizovat rozdělení práce	12	2,6	2,9
Zájem o práci podřízených	12	2,6	2,9
Lidský přístup	11	2,4	2,7
Praxe	9	2,0	2,2
Spravedlivé odměňování	8	1,8	1,9
Individuální přístup k podřízeným	7	1,5	1,7
Morální hodnoty manažera	6	1,3	1,5
Umění ocenit podřízeného	5	1,1	1,2
Vytváření lepších pracovních podmínek	5	1,1	1,2
Naučit se motivovat podřízené	4	0,9	1,0
Jednat s podřízenými na rovinu	3	0,7	0,7
Všeobecný přehled	3	0,7	0,7
Jasně stanovovat cíle	2	0,4	0,5
Podpora a zastání se podřízených	2	0,4	0,5
Snaha o týmovou práci	2	0,4	0,5
Arogance z nadřízenosti	1	0,2	0,2
Náladové chování- sebeovládání	1	0,2	0,2
Nerovný přístup k podřízeným	1	0,2	0,2
Neumí správně motivovat k práci	1	0,2	0,2
Neuznání svých vlastních chyb	1	0,2	0,2
Prosazování oblíbenců	1	0,2	0,2
Získání manažerských schopností	1	0,2	0,2
<b>Celkem</b>	<b>412</b>	<b>90,7</b>	<b>100</b>

O vedení lze mluvit jedině tehdy, umožňuje-li manažer spolupracovníkům pracovat důstojně, smysluplně a zodpovědně, když jim poskytuje prostor pro jejich vlastní seberealizaci a vědomí důležitosti jejich práce. Manažeři musí umět práci podřízených spravedlivě ocenit a nesmí je ochuzovat o příjemný pocit z dobře vykonané práce a prožitek radosti a uznání úspěchu (Mládková, Jedinák, 2009, s. 70). Z pohledu spolupracovníků by měl být manažer vnímán jako osobnost obdařená autoritou, schopnostmi a vlastnostmi, jež budí přirozený respekt. Manažer by měl důvěřovat spolupracovníkům, jestliže očekává, budou oni věřit jemu. Měl by důvěřovat v jejich schopnosti se učit a cíleně jejich potenciál osobně rozvíjet. Pouze tehdy budou příslušníci, které vede/řídí plně věřit v jeho manažerské



kompetence a v jeho osobní integritu. Jeho jednání a návyky jsou ve shodě s hodnotami, slova s činy, výrazy s pocity, nonverbální komunikace s verbální komunikací.

Tab. 3: Určení oblastí největších obtíží při vedení podřízených (zdroj: vlastní výzkum)

Největší potíže při vedení podřízených			
	Četnost	Procenta	% z platných
Komunikace s podřízenými	102	22,5	23,1
Naučit se motivovat podřízené	48	10,6	10,9
Schopnost vést podřízené	36	7,9	8,1
Čestné a slušné jednání s podřízenými	29	6,4	6,6
Spravedlivé odměňování	29	6,4	6,6
Umět správně rozhodovat	27	5,9	6,1
Individuální přístup k podřízeným	21	4,6	4,8
Vzájemný respekt, vytváření dobrých vztahů	14	3,1	3,2
Respektovaná autorita	10	2,2	2,3
Umění ocenit podřízeného	10	2,2	2,3
Zájem o práci podřízených	9	2,0	2,0
Získání manažerských schopností	9	2,0	2,0
Být po všech stránkách vzorem	8	1,8	1,8
Nést odpovědnost za svá rozhodnutí	8	1,8	1,8
Úcta a respekt k práci podřízených	8	1,8	1,8
Podpora a zastání se podřízených	7	1,5	1,6
Dobře organizovat rozdělení práce	6	1,3	1,4
Jednat s podřízenými na rovinu	6	1,3	1,4
Morální hodnoty manažera	6	1,3	1,4
Neumí správně motivovat k práci	6	1,3	1,4
Lidský přístup	5	1,1	1,1
Všeobecný přehled	4	0,9	0,9
Jasně stanovovat cíle	3	0,7	0,7
Nedostatečné odborné znalosti	3	0,7	0,7
Nepovyšovat se nad podřízené	3	0,7	0,7
Nerovný přístup k podřízeným	3	0,7	0,7
Praxe	3	0,7	0,7
Administrativní dovednosti	2	0,4	0,5
Náladové chování- sebeovládání	2	0,4	0,5
Odborné znalosti	2	0,4	0,5
Sebevzdělávání	2	0,4	0,5
Vytváření lepších pracovních podmínek	2	0,4	0,5
Arogance z nadřazenosti	1	0,2	0,2
Jazykové znalosti	1	0,2	0,2
Neměnit svá rozhodnutí	1	0,2	0,2
Neuznání svých vlastních chyb	1	0,2	0,2
Nezájem o výsledky podřízených	1	0,2	0,2
Práce na PC	1	0,2	0,2
Profesionalita	1	0,2	0,2
Prosazování oblíbenců	1	0,2	0,2
Předávání rad a zkušeností	1	0,2	0,2
<b>Celkem</b>	<b>442</b>	<b>97,4</b>	<b>100</b>





Tab. 4: Určení negativních oblastí činností vedoucích příslušníků (zdroj: vlastní výzkum)

Negativní oblasti činností vedoucích příslušníků			
	Četnost	Procenta	% z platných
Komunikace s podřízenými	42	9,3	11,1
Nedostatečné odborné znalosti	39	8,6	10,3
Arogance z nadřazenosti	38	8,4	10,0
Nerovný přístup k podřízeným	28	6,2	7,4
Nezájem o výsledky podřízených	24	5,3	6,3
Prosazování oblíbenců	17	3,7	4,5
Náladové chování – sebeovládání	16	3,5	4,2
Neuznání svých vlastních chyb	16	3,5	4,2
Nedůslednost	15	3,3	3,9
Nepovyšovat se na podřízené	14	3,1	3,7
Nést odpovědnost za svá rozhodnutí	12	2,6	3,2
Neumí správně motivovat k práci	10	2,2	2,6
Spravedlivé odměňování	9	2,0	2,4
Individuální přístup k podřízeným	8	1,8	2,1
Nespolehlivost	8	1,8	2,1
Jednat s podřízenými na rovinu	7	1,5	1,8
Přenášení problémů na druhé	7	1,5	1,8
Morální hodnoty manažera	6	1,3	1,6
Dobře organizovat rozdělení práce	5	1,1	1,3
Lidský přístup	5	1,1	1,3
Odborné znalosti	5	1,1	1,3
Neměnit svá rozhodnutí	4	0,9	1,1
Podpora a zastání se podřízených	4	0,9	1,1
Schopnost vést podřízené	4	0,9	1,1
Umět správně rozhodovat	4	0,9	1,1
Jasně stanovovat cíle	3	0,7	0,8
Respektovaná autorita	3	0,7	0,8
Vzájemný respekt, vytváření dobrých vztahů	3	0,7	0,8
Zájem o práci podřízených	3	0,7	0,8
Čestné a slušné jednání s podřízenými	2	0,4	0,5
Malé pracovní nasazení	2	0,4	0,5
Naučit se motivovat podřízené	2	0,4	0,5
Úcta a respekt k práci podřízených	2	0,4	0,5
Umění ocenit podřízeného	2	0,4	0,5
Získání manažerských schopností	2	0,4	0,5
Administrativní dovednosti	1	0,2	0,3
Být po všech stránkách vzorem	1	0,2	0,3
Demotivování	1	0,2	0,3
Jazykové znalosti	1	0,2	0,3
Profesionalita	1	0,2	0,3
Sebevzdělávání	1	0,2	0,3
Všeobecný přehled	1	0,2	0,3
Vytváření lepších pracovních podmínek	1	0,2	0,3
Fyzická zdatnost, profesní příprava	1	0,2	0,3
<b>Celkem</b>	<b>380</b>	<b>83,7</b>	<b>100</b>



## 5. Výstupy z provedených výzkumů

K získání konkrétních poznatků o tom, jak vnímají samotní příslušníci bezpečnostních sborů stanovené klíčové kompetence k výkonu jejich profese a následně jaké oni kompetence považují za prioritní u vedoucích pracovníků v rámci naplňování manažerské funkce vedení lidí, byl proveden výzkum.

Empirický výzkum byl realizován na Policejní akademii České republiky v Praze (dále jen Policejní akademie ČR) a jeho cílem bylo na základě získaných dat z dotazníkového šetření zjistit názory samotných příslušníků na klíčové oblasti v rámci jejich služebního hodnocení a jaké oni priority oceňují u vedoucích příslušníků. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 454 příslušníků (studenti kombinované formy studia, kteří vykonávají službu napříč celou republikou – jejich průměrná délka služby byla 10 let). Z analýzy názorů dotázaných příslušníků byl vypracován seřazený seznam jednotlivých oblastí prioritních pro výkon služby podle míry jejich důležitosti (Jedinák, 2010, s. 92 – 103). Z níže uvedených tabulek vyplývá, že respondenti jednoznačně za prioritní oblast považují odbornost a komunikaci. Tento výzkum je součástí Projektu vědeckovýzkumného úkolu č. 4/3, který je součástí Integrovaného výzkumného úkolu č. 4 na léta 2010 – 2015, realizovaného na Policejní akademii ČR.

*Označený základní soubor:* všichni příslušníci bezpečnostních sborů v ČR. V rámci výzkumu byl proveden výběr na základě dostupnosti.

*Respondenti:* příslušníci bezpečnostních sborů, kteří studují na Policejní akademii ČR. Z celkového stavu 1207 příslušníků, kterým byl následně administrován po internetu připravený dotazník, dotazníky vyplnilo a odeslalo zpět celkem 454 příslušníků. Návratnost dotazníků: 37,6%.

*Metoda výzkumu:* Metoda dotazování (technika dotazník). Matematicko-statistické metody zpracování dat.

*Použité metody zpracování výstupů z dotazníku:* matematicko-statistická analýza empirických údajů. Ke zpracování dat byly využity adekvátní matematicko-statistické procedury, jež jsou obsahem statistického software SPSS v. 13. Statistika v. 8.0.

## 6. Závěr

Dobrý manažer se zaujímá o spolupracovníky, aktivně s nimi komunikuje a jedná s nimi jako s partnery a nedává jim okatě najevo svoji superioritu. Jeho poslání v organizaci spočívá ve vytváření takových podmínek v organizaci, kde budou lidé rádi pracovat a zároveň, které budou příjemci služeb (v bezpečnostních sborech se jedná o všechny občany) plně respektovat. Pozitivně by měli ovlivňovat strukturu organizace, kultivovat kulturu a trvale zlepšovat výkonnost vedených spolupracovníků.

Aby mohli manažeři svoji výkonnost a výkonnost podřízených spolupracovníků zvyšovat skutečně efektivně, musí jí rozumět, umět jí změřit, a mít odpovídající manažerské nástroje pro její trvalé zlepšování. Jestli-že bezpečnostní sbory si chtějí udržet dobré jméno (image organizace), musí si vážit svých příslušníků, pečovat o ně a o jejich všestranný rozvoj, zejména jejich širokých a flexibilních pracovních kompetencí, jejich kreativitu a schopnost se učit. Z tohoto důvodu je prioritní vymezit klíčové kompetence k výkonu profese pro splnění stanovených úkolů, které jsou na příslušníky organizace kladeny. Velmi důležité je mít zpětnou vazbu, jak tyto kompetence vnímají samotní příslušníci a následně nastavit hodnocení těchto kompetencí u všech příslušníků v organizaci a jeho provázanost s kariéřním řádem a dalším rozvojem příslušníků v bezpečnostním sboru.



### Použitá literatura:

- [1] ARMSTRONG, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. 857 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] JEDINÁK, P. (2012). *Profese manažera v organizacích veřejné správy*. Zlín: VeRBuM. 110 s. ISBN 978-80-87500-26-2.
- [3] JEDINÁK, P. (2010). Prioritní kompetence v práci policejního manažera. *Sborník z mezinárodní vědecké konference – vytváření profesních kompetencí*. Praha: UJAK. 240 s. ISBN 978-80-86723-99-0.
- [4] KOUBEK, J. (2006). *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [5] MLÁDKOVÁ, L. – JEDINÁK, P. a kol. (2009). *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o. 273 s. ISBN – 978-80-7380-230-1.
- [6] PETRUFOVÁ, M. – NEKORANEC, J. (2010). *Kvalita života v podmienkach Ozbrojených sil Slovenskej republiky*. Prešov: ISM Slovakia v Prešove. S. 215-223. ISBN 978-80-89372-26-3.
- [7] ULRICH, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
- [8] Zákon č. 361/2003 sb., *o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů*, ve znění pozdějších předpisů a předpisů související.

### Adresy autorů:

PhDr. Petr JEDINÁK, Ph.D.  
Katedra managementu a informatiky  
Fakulta bezpečnostního managementu  
Policejní akademie ČR v Praze  
e-mail: [jedinak@polac.cz](mailto:jedinak@polac.cz)

Bc. Ing. Marek ČANDÍK, PhD  
Katedra managementu a informatiky  
Fakulta bezpečnostního managementu  
Policejní akademie ČR v Praze  
e-mail: [candik@polac.cz](mailto:candik@polac.cz)

*Kladne posúdené 1. recenzentom 9. 4. 2013  
Kladne posúdené 2. recenzentom 11. 4. 2013*



# ĽUDSKÉ ZDROJE AKO VÝZNAMNÝ FAKTOR KVALITY SLUŽIEB

JARMILA KLEMENTOVÁ – ANNA ŠATANOVÁ

## Abstract

The aim of the article is to refer to the fundamental of the human resources and their importance in the company of services. Article analyses the importance of the communication in the management of the service company. It is focused on the human factor as the communication holder, its importance in the interior relationships of the company and also in the process of the creation and providing the services to the external costumers. The attention is dedicated to the communication with the customers as an innovation factor and the suggestions for the increasing of the quality services and customers' satisfaction. The second part of the article analyses the particular part of the external communication on the base of the research of customers' satisfaction by using the method of the questionnaire with Likert's evaluation scale, in the library and information services. The results of the individual measurements give the suggestions for the quality improving of the particular characters of services and using these methods allows the improvement of the library management of the library.

**Key words:** the quality of the services, human sources in the services, the quality management, the communication, customers' satisfaction, information services.

## 1. Úvod

Úspešnosť firmy v súčasnej dobe je závislá na znalostiach ľudí, na informáciách a na ich vzájomnej komunikácii. Kvalita manažmentu spočíva v úrovni komunikácie vo všetkých smeroch, na všetkých úrovniach. Proces globálnej komunikácie zahŕňa internú a externú komunikáciu a ich vzájomné prepojenie.

Teória a prax poukazuje na skutočnosť, že organizácie poskytujúce služby sú náročnejšie na ľudské zdroje. Podľa zamerania organizácie sa náročnosť zvyšuje pre jednotlivé oblasti ich činnosti. Komunikácia je však základom pre všetky typy podnikov služieb. Ľudský činiteľ v službách zahŕňa dve zložky: pracovníkov a zákazníkov. Zahrnutie zákazníkov do operačného systému je jedným z kľúčových faktorov, odlišujúcich procesy služieb od výrobných procesov. Komunikácia so zákazníkom je súčasťou procesu poskytovania služieb, preto sa priamo premieta do spokojnosti zákazníkov. Na kontaktných pracovníkov v službách sú kladené zvýšené nároky, nielen na ich odbornosť, ale predovšetkým na osobnostné vlastnosti a danosti. Ich úlohou je komunikovať na jednej strane so zákazníkom a na strane druhej s manažmentom podniku. Je veľmi dôležité, aby kontaktní pracovníci vnímali zákazníka a jeho potreby a požiadavky splnili čo najlepšie a sústavne ich prenášali do vnútra organizácie ako podnety na zmeny.

Služby vyžadujú ľudské zdroje s vyššími znalosťami, aby mohli efektívne reagovať na zmeny súčasného a budúceho obdobia. Kladný postoj a motivácia ľudí k výkonom sa považuje za neviditeľné aktíva. Na dosiahnutie vyššej produktivity a vyššieho úžitku podnikov služieb je nevyhnutné investovať do školení, tréningov a plánovania kariéry pracovníkov a vytvoriť príležitosť postupu. Preto koncepcia riadenia ľudských zdrojov a využitia ľudského potenciálu nadobúda väčší význam a zahŕňa viacero faktorov a postupov. Jednou z možností ako správne nasmerovať rozvoj ľudských zdrojov v službách je spätná väzba zo strany zákazníkov.

## 2. Ľudské zdroje v službách

Práca v službách je veľmi rôznorodá. Niektoré firmy dávajú príležitosť pre odborný rast, niektoré sú prirodzene zaujímavé, iné poskytujú priateľské vzťahy, cennú príležitosť spoznať nových ľudí, pocit dôstojnosti alebo príležitosť cestovať. Aj záťaž na pracovníkov je



veľmi individuálna. Pracovníci majú rôzne priority a záujmy. Preto sa na manažment ľudských zdrojov kladú vysoké nároky pri obsadzovaní pracovných miest správnymi ľuďmi. V službách rozoznávame štyri základné skupiny pracovníkov (obr. 1), na základe frekvencie styku so zákazníkom (Mateides, Ďaďo, 2002, s. 240):

**Kontaktní pracovníci** mali by byť dobre vyškolení, motivovaní a pripravení každý deň slúžiť zákazníkovi. Mali by byť psychicky odolní, schopní vnímať a uspokojovať potreby zákazníka a reagovať na jeho požiadavky.

**Obsluhujúci pracovníci** pôsobia na vrátnici, recepcii, v šatni, ako uvádzači, informátori a pod. Musia mať dobré komunikačné schopnosti a pozitívny prístup k zákazníkovi. Ich práca nie je náročná na kvalifikáciu, ale prispieva k zvyšovaniu hodnoty ponúkanej služby zákazníkovi.

**Koncepční pracovníci** venujú sa koncepčným otázkam, ich styk so zákazníkom je zriedkavý, podieľajú sa na tvorbe a rozvoji stratégie podniku, na vývoji nových produktov, musia to byť tvoriví pracovníci.

**Podporní pracovníci** svojou činnosťou ovplyvňujú všetky činnosti organizácie. Patria k nim pracovníci útvaru nákupu, personálneho útvaru, útvaru výskumu trhu alebo tvorby databáz.

Kvalita služieb			
Styk so zákazníkom	Častý alebo pravidelný	priamy	nepriamy
		Kontaktní pracovníci	Obsluhujúci pracovníci
	Výnimočný alebo žiaden	Koncepční pracovníci	Podporní pracovníci

Obr. 1: Kategórie pracovníkov v procese poskytovania služieb (Mateides, Ďaďo, 2002, s.239)

Každá organizácia má podľa svojho zamerania a veľkosti pomer jednotlivých pracovných miest rôzne zastúpený. V niektorých organizáciách služieb, predovšetkým vo väčších, sú tieto miesta úzko špecializované a pracovník sa môže naplno venovať svojej činnosti. V menších organizáciách sa často stáva, že pracovníci sa v rámci dňa alebo týždňa striedajú na určených pracovných pozíciách, čo zvyšuje nároky na ich vedomosti, zručnosti a celkovú flexibilitu a nemôžu sa sústrediť na úlohy, ktoré im vyplývajú z ich základnej pracovnej náplne. Takáto organizácia práce je náročnejšia z hľadiska manažmentu, vyššie sú nároky na ľudské zdroje a v konečnom dôsledku môže byť menej efektívna. Pracovníci sú menej sústredení na činnosť, ktorú práve vykonávajú, predovšetkým ak predchádzajúca, napr. koncepčná práca bola prerušená v prúde tvorivých myšlienok.

### 3. Manažment ľudských zdrojov v službách

Je dôležité efektívne narábať s ľudskými zdrojmi a vedieť využiť ich potenciál. Dôraz sa kladie nielen na technickú stránku služieb, ale aj na dimenziu správania sa pracovníkov v službách. Z toho dôvodu kvalita služieb závisí od ľudských kvalít. Musí sa venovať starostlivosť nájdeniu a pritiahnutiu vhodných kandidátov. Podniky služieb musia predávať produkty nielen svojim klientom, ale aj odbornosť svojim zamestnancom. Pre trvalý úspech musí manažment podniku služieb plniť funkciu osobnostného rozvoja svojich zamestnancov.

V podniku služieb sú podstatné dva aspekty v riadení ľudského potenciálu (Michalová a kol., 2001):



1. Zabezpečenie prijímania správnych ľudí, ich zamestnávanie a využívanie ich potenciálu.
2. Pre svojich zamestnancov zabezpečiť tréningy, školenia, plánovanie kariéry a podporovať lepšie využívanie prirodzených zručností pracovníkov a ich motiváciu.

Norma ISO 9004:2009 v požiadavke Potreby a očakávania uvádza: „Organizácia má identifikovať potreby a očakávania svojich pracovníkov z dôvodu uznania, spokojnosti s prácou a osobného rastu. Takýto prístup organizácie pomáha zaistiť, aby angažovanosť a motivácia pracovníkov boli čo najsilnejšie“.

Aj napriek tomu, že služby sú stále náročnejšie na technické vybavenie, zariadenie interiéru a exteriéru, osobný kontakt zostáva naďalej dôležitým faktorom pri hodnotení kvality služieb. Z toho dôvodu je opodstatnené posudzovať služby aj podľa náročnosti na ľudské zdroje. Platí to predovšetkým pre tie služby, kde kvalita dodávaná spotrebiteľovi je v podstate výsledkom toho, ako ľudia konajú v danej situácii, bez ohľadu na to, či ich činnosť je podporená kapitálom a technologickým vybavením (vzdelávacie, poradenské, informačné služby). Výkonnosť pracovníkov, kde je vysoký stupeň slobody rozhodovania na ovplyvnenie špecifickej situácie, je kľúčovým faktorom určovania kvality a produktivity. To má zvláštne dôsledky a požiadavky na spôsob riadenia a fungovania organizácie.

Pozitívne alebo negatívne výsledky jednotlivcov majú veľký a okamžitý dopad na to, ako jednotliví zákazníci vnímajú kvalitu služieb. Služby poskytované pracovníkmi organizácie externým zákazníkom sa spravidla uskutočňujú v rámci tzv. interaktívne orientovaných procesov. Stupeň významnosti interaktívneho procesu ako elementu kvality služieb môže byť diferencovaný podľa dĺžky, intenzity a integrity vonkajších faktorov. Rozhodujúci význam pre vnímanie kvality organizácie má aj to, do akej miery sa podarí prispôsobiť kvalifikačný profil personálu pre kontakt so zákazníkmi.

### **Interná komunikácia**

Trendom moderných organizácií je tím. Na súčasnom náročnom trhu je možné zabezpečenie kvality len účelným spojením vedomostí, schopností a daností jednotlivcov formou tímovej práce. Prínos takejto práce spočíva predovšetkým v tom, že vzniká vyšší počet nápadov a návrhov, jednotlivci sa vzájomne podnecujú (využitie brainstormingu), zároveň sa vylúčia nevhodné nápady a rozhodnutia, čím sa zamedzí zbytočným stratám. Aké budú výsledky práce tímu, záleží vo veľkej miere na kvalite komunikačných väzieb vo vnútri tímu, aj s jeho okolím. Od úrovne komunikácie záleží aj rýchlosť a úspešnosť zavádzania inovácií do činnosti organizácie, čo sa následne odrazí v spokojnosti zákazníkov.

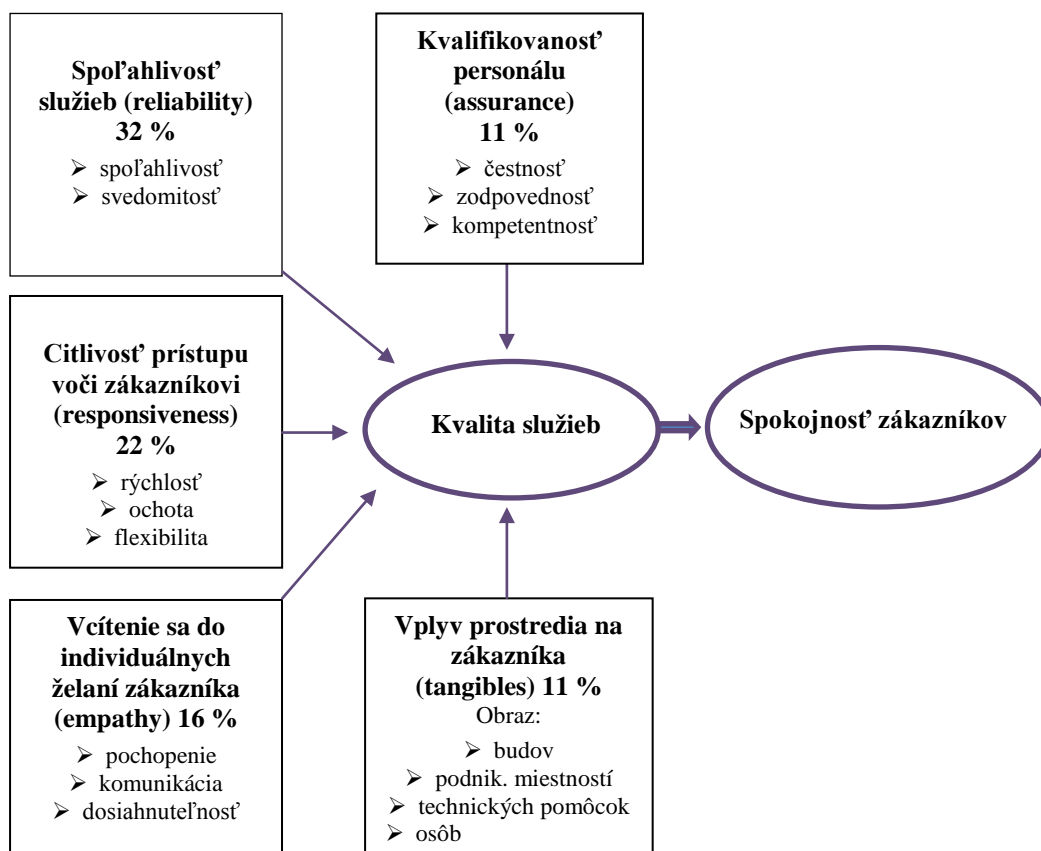
Cieľom komunikácie by malo byť porozumenie. Aby bolo porozumenie dosiahnuté, je potrebné naplniť požiadavky tzv. STROM-u, kde predávanie informácií je: špecifické, termínované, realistické, obojstranne akceptovateľné a merateľné (Nenedál, 2008, s. 208).

Úroveň komunikácie má priamy dopad na efektívnosť vykonávanej činnosti, preto by mala prebiehať čo najjednoduchšie a najzrozumiteľnejšie. Komunikácia medzi pracovníkmi vo všetkých smeroch je základnou podmienkou fungovania organizácie. Bez komunikácie sú akékoľvek informácie bezcenné. Pri nefunkčnej komunikácii organizácia stagnuje, nerozvíja sa. Základnou podmienkou rozvoja organizácie je spätná väzba, na ktorú môžu byť využité rôzne metódy a techniky. Manažment je zodpovedný za internú komunikáciu a prepojenie a budovanie formálnych a neformálnych komunikačných vzťahov. Ak je interná komunikácia správne koordinovaná zo strany manažmentu, všetci pracovníci musia poznať ciele organizácie, budú zainteresovaní na ich plnení, poznajú pravidlá firemnej kultúry a snažia sa ich dodržiavať i vylepšovať. Kvalita organizácie ako celku a zároveň kvalita interného prostredia sa odráža navonok k externým zákazníkom, čo sa v konečnom dôsledku prejaví na ich spokojnosti.



## Komunikácia s externými zákazníkmi

Komunikáciu so zákazníkmi zabezpečujú **kontaktní pracovníci**. Mali by byť dobre vyškolení, motivovaní a pripravení každý deň slúžiť zákazníkovi. Okrem odborných vedomostí, z oblasti poskytujúcich služieb, sú dôležité ich osobnostné danosti v oblasti komunikácie, empatie a psychickej odolnosti, predovšetkým na pracovných pozíciách, kde nedochádza k striedaniu kontaktných pracovníkov v rámci pracovnej zmeny. Počas celej doby musia byť schopní vnímať a uspokojovať potreby zákazníka a reagovať na jeho požiadavky. V niektorých situáciách kontaktný pracovník musí byť často poradcom aj vo veciach, ktoré sa vôbec netýkajú odbornosti poskytovaných služieb. V praxi sa často stáva, že kontaktní pracovníci sú zákazníkmi vtiahnutí do problémov rodinných, susedských, či problémov s (ne)kvalitou rôznych produktov alebo inými službami.



Obr. 2: Dôležitosť 5 dimenzií hodnotenia kvality služieb z pohľadu zákazníka (Mateides, Ďaďo, 2002, s. 281)

Komunikácia v službách je nenahraditeľným prostriedkom k rozširovaniu počtu zákazníkov, k zachovaniu ich vernosti, k motivácii zamestnancov a k základnej myšlienke o dodržiavaní presných noriem kvality. Komunikácia musí byť cielená a v službách je komunikácia všetkým. Pri komunikácii so zákazníkmi je efektívne:

- popisovať službu, jej rozsah, dostupnosť a včasnosť,
- zaistiť uvedomenie si podielu zákazníka na kvalite služby,
- vysvetľovať vzájomné vzťahy medzi službou, jej poskytovaním a nákladmi.

Preto komunikácia so zákazníkmi, jeho porozumenie a následne zabezpečenie jeho požiadaviek je základom prežitia organizácie na trhu (Michalová a kol., 2001).



#### 4. Dimenzie kvality služieb

Základné dimenzie kvality služieb na základe analýzy vyšpecifikovali Parasurama, Zeithamlová a Berry v roku 1985, tieto mali prispieť k objasneniu kvality poskytovania služieb (Mateides, Ďaďo, 2002): Komunikácia so zákazníkom zrozumiteľnou rečou, kompetencia zamestnancov, zdvorilosť, dôveryhodnosť, spoľahlivosť sľúbenej služby, citlivosť a vnímavosť, bezpečnosť a istota, reálnosť predpokladanej kvalite, porozumenie a znalosť zákazníka a vplyv prostredia na zákazníka. Tieto dimenzie vyplynuli z empirických údajov. Veľký význam má spoľahlivosť s 32 %, čo v procese poskytovania nemateriálnych služieb sa prenáša prevažne na ľudské zdroje. (Mateides, Ďaďo, 2002)

Pre služby bolo stanovených päť základných dimenzií kvality (obr. 2), ktoré by mali byť súčasťou hodnotenia spokojnosti zákazníkov. Uvedené skutočnosti môžu slúžiť ako podnet na zabezpečenie spätnej väzby s externými zákazníkmi. Pri výskume kvality služieb prostredníctvom spokojnosti zákazníkov môžu byť podnetom na zostavenie dotazníka a vyšpecifikovanie dimenzií kvality služieb v konkrétnej organizácii.

V našom príspevku uvádzame meranie spokojnosti zákazníkov s knižnično-informačnými službami v Slovenskej lesníckej a drevárskej knižnici (SLDK) pri Technickej univerzite vo Zvolene, kde boli vyšpecifikované dimenzie kvality knižnično-informačných služieb.

#### 5. Hodnotenie spokojnosti zákazníka

Základným dôvodom na hodnotenie spokojnosti zákazníka je získanie informácií, ktoré umožnia manažmentu uskutočniť správne rozhodnutie, aby maximalizovali uspokojenie zákazníka, a tým si ho udržali. Vykonanie dôkladného hodnotenia spokojnosti zákazníkov a následne interná komunikácia o výsledkoch výskumu so všetkými zamestnancami je veľmi dôležité z hľadiska ďalšieho zvyšovania spokojnosti zákazníkov.

Aby bol systém hodnotenia spokojnosti zákazníka efektívny, potrebujeme na meranie vybrať relevantné kritériá. Dosiahneme to rešpektovaním nasledujúcich pravidiel merania:

- meriame kritériá, ktoré sú relevantné pre poslanie organizácie,
- meriame kritériá, ktoré prispievajú k spokojnosti zákazníka.

Tab. 1: Hodnotený znaky služieb (zdroj: vlastný výskum)

Znaky služieb	VN	N	SN	S	VS
1. Otváracie hodiny	1	2	3	4	5
2. Rýchlosť poskytovanej služby	1	2	3	4	5
3. Dĺžka výpožičnej doby	1	2	3	4	5
4. Rozsah knižničného fondu	1	2	3	4	5
5. Počet študijných miest	1	2	3	4	5
6. Počet miest na vyhľadávanie informácií (PC)	1	2	3	4	5
7. Dostupnosť literatúry v študovniach	1	2	3	4	5
8. Kvalifikovanosť personálu	1	2	3	4	5
9. Ochota personál	1	2	3	4	5
10. Vybavenie interiéru, prostredie v študovniach	1	2	3	4	5
11. Ceny služieb	1	2	3	4	5

#### Meranie spokojnosti zákazníkov so službami v SLDK

Pre náš výskum sme zvolili metódu dopytovania – formou dotazníkov, ktoré boli určené na získavanie informácií z oblasti kvality poskytovaných knižnično-informačných služieb





v SLDK, externým zákazníkom. Pre výskum bol stanovený výberový súbor, ktorý tvorili študenti TU, pretože predstavujú 97 % aktívne zapísaných zákazníkov knižnice.

Dotazníky boli rozmiestnené vo všetkých častiach knižnice, v ktorých sa poskytujú zákazníkom služby. Využili sme metódu „pro forma“, kde zákazníci majú možnosť reagovať na dotazníky po poskytnutí alebo v priebehu služby.

Pre výskum sme zostavili dotazník s Likertovou 5 stupňovou hodnotiacou škálou, ktorá vychádza z toho, aby každý respondent mal možnosť viacstavového (škálového) hodnotenia, ktorým by určil silu svojho postoja. Je zostavený tak, aby jeden medzný stav (stupeň spokojnosti) vyjadroval **úplne pozitívne vnímanie** a druhý medzný stav **absolútne negatívne vnímanie** zákazníka. Výsledky hodnotenia umožňujú štatistické a grafické spracovanie.

Pre výskum kvality služieb sme vybrali 11 hodnotených znakov, ktoré boli spracované do tabuľkovej formy (tab. 1). Znaky sa týkajú jednotlivých oblastí, ktoré sa podieľajú na celkovom vnímaní kvality služieb. Hodnotenie mali zákazníci realizovať na základe pokynov v dotazníku:

*Prosím vyznačte rozsah svojej spokojnosti resp. nespokojnosti s nasledujúcimi znakmi nami poskytovanej služby. Zakrúžkujte číslo podľa uvedenej škály:*

- 1 *Veľmi nespokojný s týmto znakom – VN*
- 2 *Nespokojný s týmto znakom – N*
- 3 *Ani spokojný, ani nespokojný s týmto znakom – SN*
- 4 *Spokojný s týmto znakom služby – S*
- 5 *Veľmi spokojný s týmto znakom služby – VS*

V závere dotazníka mali zákazníci možnosť napísať svoje návrhy a pripomienky na zlepšenie kvality poskytovaných služieb, pre prípad že by ponúkané znaky neobsiahli jeho potreby a požiadavky alebo by chceli niektoré znaky zdôrazniť. Niektoré z týchto pripomienok môžu byť obzvlášť cenné pre rozhodovanie manažmentu. Do analýzy bolo zahrnutých 112 dotazníkov z celkového počtu 120 kusov, čo predstavuje 93,3 % návratnosť.

### **Vyhodnocovanie údajov o spokojnosti zákazníkov**

Pri vyhodnocovaní údajov, je potrebné zohľadňovať nasledujúce skutočnosti:

- rôzne znaky spokojnosti môžu mať pre zákazníkov rozdielnu závažnosť,
- rozhodujúce je poznanie trendov vo vývoji miery spokojnosti zákazníkov,
- s výsledkami vyhodnocovania miery spokojnosti zákazníkov majú byť zoznámení všetci zamestnanci firmy, nie len vrcholové vedenie.

Vyhodnotenie výsledkov štatistickými metódami s výpočtom štatistických ukazovateľov (aritmetický priemer, maximálnu a minimálnu hodnotu, smerodajnú odchýlku a medián) uvádza tab. 2. Aj keď má priemerná hodnota všeobecnú vypovedaciu schopnosť, v niektorých prípadoch môže viesť ku skresleným záverom, preto je vhodné použiť i ďalšie štatistické metódy. Je známe, že hodnotenie kvality služieb je vysoko subjektívnou záležitosťou zákazníka.

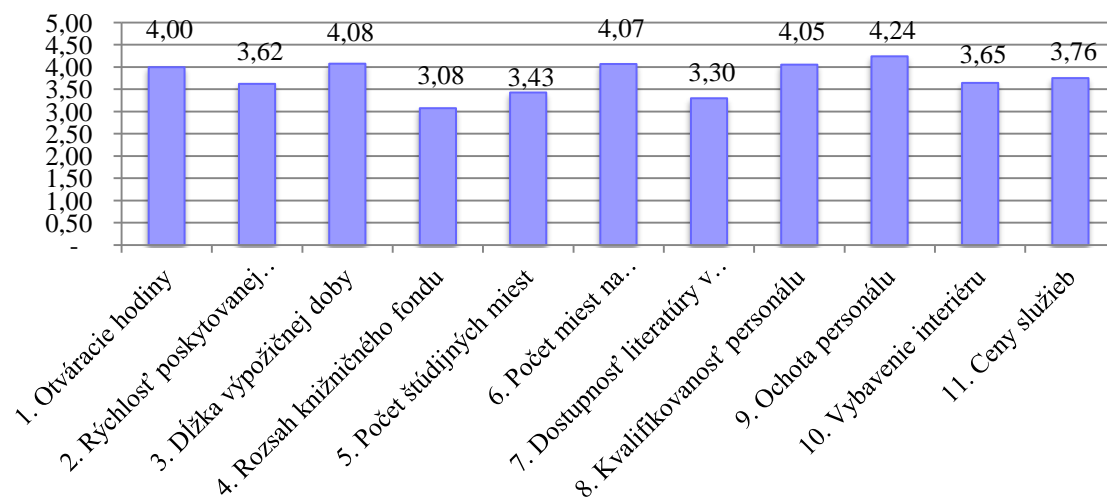
Pri analýze a hodnotení výsledkov, je vhodné sústrediť pozornosť na znaky, ktorým bola pridelená najnižšia hodnota. Pre objektívnejšie posúdenie znaku je potrebné zohľadniť aj štandardnú odchýlku, aby sme určili, do akej miery sa zhodujú názory zákazníkov na hodnotený znak služby. Vyššie hodnoty rozptylu sú spôsobené subjektívnymi požiadavkami, postojmi a názormi zákazníkov. Pri znakoch s najnižšími hodnotami **štandardnej** odchýlky (0,70 kvalifikovanosť personálu, 0,71 dĺžka výpožičnej doby) sú odpovede sústredené najbližšie okolo priemeru, čiže hodnotenie zákazníkov sa vo veľkej miere zhoduje. Práve pri týchto znakoch patria hodnoty priemerného hodnotenia k najvyšším.



Tab. 2: Hodnotenie výkonu organizácie – štatistické výsledky (zdroj: vlastný výskum)

Hodnotenie výkonu služieb	Priemerný výkon	Váha	Štandard. odchýlka	Medián	Max	Min
1. Otváracie hodiny	4,00	0,10	0,96	4	5	1
2. Rýchlosť poskytovanej služby	3,62	0,09	0,94	4	5	2
3. Dĺžka výpožičnej doby	4,08	0,10	0,71	4	5	2
4. Rozsah knižničného fondu	3,08	0,08	0,94	3	5	1
5. Počet študijných miest	3,43	0,09	0,97	4	5	1
6. Počet miest na vyhľad. informácií	4,07	0,10	1,01	3	5	1
7. Dostupnosť literatúry v študovniach	3,30	0,08	1,06	4	5	1
8. Kvalifikovanosť personálu	4,05	0,10	0,70	4	5	3
9. Ochota personálu	4,24	0,11	0,79	4	5	2
10. Vybavenie interiéru, prostredie v	3,65	0,09	0,88	4	5	1
11. Ceny služieb	3,76	0,09	0,82	4	5	2
Celkové hodnotenie kvality služieb	3,75	$\Sigma = 1$				

Pri **nízkom hodnotení výkonu organizácie** a nízkej hodnote rozptylu sa zákazníci zhodujú v hodnotení a je potrebné zo strany manažmentu na daný stav reagovať. Ich určenie je z hľadiska manažmentu pre organizáciu dôležité, pretože práve pri týchto znakoch je potrebné robiť ďalšie výskumy a analýzy a s použitím vhodných metód skúmať príčiny daného stavu. Na základe ďalších výsledkov určiť priority riešenia jednotlivých oblastí. S výsledkami prieskumu musia byť oboznámení všetci pracovníci knižnice.

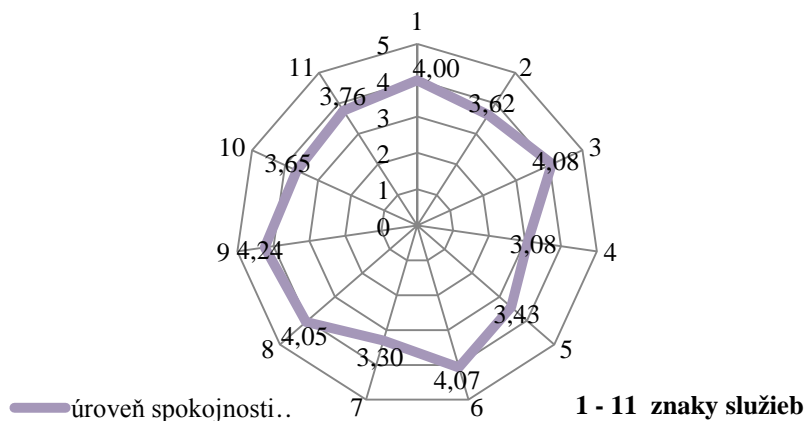


Obr. 1: Zobrazenie výkonu organizácie služieb

Pre lepšiu informovanosť pracovníkov je vhodné grafické znázornenie výsledkov (obr. 1) umiestniť na panel interných oznamov, prípadne na iné viditeľné miesto, pre neustále motivovanie k lepším výkonom. Pre zobrazenie výkonu organizácie, tak ako ho vníma zákazník, je možné v rámci internej komunikácie a motivácie zamestnancov použiť aj iné typy grafov, v závislosti od toho, čo chce manažment od svojich zamestnancov dosiahnuť a v ktorej časti organizácie sú umiestnené. V interných priestoroch, napr. sociálne miestnosti, interné chodby, kancelárie a podobne je vhodné doplniť pri niektorých hodnotách rôzne ikony, obrázky, výroky a podobne, alebo je možné vybrať a graficky spracovať tie znaky



služieb, na ktoré majú pracovníci v danej časti organizácie vplyv a možnosť dané kritérium priamo zlepšovať. Napríklad pracovníci, ktorí spracovávajú nové tituly publikácií, by mali mať na zreteli kritérium rozsah knižničného fondu a jeho hodnotu 3,08 z 5 a ich snahou by malo byť čo najrýchlejšie spracovanie publikácie do databázy a jej zaradenie do používania. Tieto motivačné prvky je potrebné v určitých obdobiach obmieňať, pretože strácajú svoju účinnosť.



Obr. 2: Hodnotenie výkonu organizácie radarovým grafom

K najvyššie hodnoteným znakom služieb, ktoré sa týkajú priamo ľudských zdrojov v knižnici, patrí kvalifikovanosť personálu s hodnotou 4,05 a ochota personálu s hodnotou 4,24 z 5, čo je najvyššie ohodnotenie zo všetkých posudzovaných kritérií. Na základe týchto výsledkov môžeme konštatovať, že ľudské zdroje v sledovanej organizácii svojim prístupom zvyšujú celkové hodnotenie a pocit spokojnosti zákazníkov v procese poskytovania služby.

Ďalším vhodným grafickým vyjadrením kvality poskytovaných služieb je radarový diagram (obr. 2). Spojnica hodnotení jednotlivých znakov služieb rozdelí oblasť hodnotenia kvality služieb na dve časti. Jedna časť vyjadruje mieru spokojnosti zákazníka s poskytovanými službami a druhá časť vyjadruje priestor na zlepšenie kvality služieb. Vhodné je tieto dve oblasti grafu farebne odlišiť, aby bol zvýraznený rozdiel v kvalite očakávanej a v kvalite skutočne poskytnutej, tak ako to vníma zákazník.

## 6. Záver

Cieľom činnosti každej organizácie je spokojný zákazník. Zvýšenie jeho spokojnosti je možné dosiahnuť vďaka neustálym zmenám, ktoré vedú organizáciu k vyššej úrovni. Realizácia zmien a inovácií je založená na komunikácii so zákazníkom, pretože zákazník, jeho potreby a požiadavky, sú tie správne stimuly k inováciám a stimuláciám procesov v podnikoch služieb. Ich realizácia vedie k vyššiemu uspokojeniu zákazníkov a k lepším finančným výsledkom firmy.

Najdôležitejším zdrojom v akejkoľvek organizácii sú jednotliví zainteresovaní pracovníci, kde správanie a jednanie jednotlivcov priamo ovplyvňuje kvalitu služby. V komunikácii so zákazníkom je dôležitý individuálny prístup ku každému zákazníkovi a k špecifikácii jeho požiadaviek na služby. Na základe výsledkov a skúseností počas výskumu, môžeme skonštatovať, že komunikácia so zákazníkmi v sledovanej inštitúcii je na veľmi dobrej úrovni, čo sa prejavilo aj z výsledkov výskumu. Pracovníci knižnice pri zisťovaní požiadaviek zákazníkov postupujú veľmi vnímavo a úroveň komunikácie prispôbujú úrovni odborných vedomostí zákazníkov a ich informačnej gramotnosti, tak aby sa poskytovaná služba čo v najvyššej miere priblížila zákazníkovým očakávaniam. V rámci neustáleho zlepšovania kvality, v rokoch 2007 až 2008 prebehla rozsiahla rekonštrukcia



priestorov knižnice, čo zlepšilo kvalitu podmienok poskytovaných služieb a rozšírilo prístup zákazníkov k službám. Pracovníci, v rámci zlepšenia kvality služieb, absolvujú školenia v súvislosti so zmenami informačných a komunikačných technológií. Pre zabezpečenie kvality služieb a ich neustáleho zlepšovania je dôležité, aby nedochádzalo k znižovaniu stavu pracovníkov knižnice. V službách sú ľudské zdroje nevyhnuté, či ide o procesy spracovania informácií, alebo v priamom kontakte so zákazníkmi.

Manažment kvality v podnikoch služieb je úzko previazaný na manažment ľudských zdrojov. Základom sú informácie, poznatky a vzájomná komunikácia. V podnikoch služieb je nutné budovať pružnosť, neustálu zmenu a obnovu ľudských zdrojov, postavenú na kvalitných medziľudských vzťahov a osobnom rozvoji každého pracovníka.

#### Poznámka:

Príspevok vznikol v rámci riešenia projektov VEGA č. 1/0268/13 „*Perspektívy využitia facility management pre zvyšovanie konkurencieschopnosti lesníckeho a drevárskeho priemyslu v kontexte princípov outsourcingu a VEGA č. 1/0581/12 Interakcia dreva a plastov pri tvorbe vrstevovitých materiálov lepením.*

#### Použitá literatúra:

- [1] KLEMENTOVÁ, J. (2004). *Moderné metódy riadenia kvality v podnikoch služieb*. Dizertačná práca. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene. 169 s.
- [2] MICHALOVÁ, V. a kol. (2001). *Služby a cestovný ruch*. Bratislava: SPRINT. 532 s. ISBN 80-88848-78-4.
- [3] MATEIDES, A. - ĎAĎO, J. (2002). *Služby*. Bratislava: EPOS. 750 s. ISBN 80-8057-452-9.
- [4] NENADÁL, J. (2004). *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press. 336 s. ISBN 80-7261-110-0.
- [5] NENADÁL, J. a kol. (2008). *Moderní management jakosti*. Praha: Management Press. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [6] POLÁČIKOVÁ, A. (2012). *Slovenská lesnícka a drevárska knižnica 2012*. Zvolen: APRINT, s. r. o. 66 s. ISBN 978-80-228-2387-6.
- [7] ŠATANOVÁ, A. a kol. (2008). *Manažérstvo kvality*. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene. 353 s. ISBN 978-80-228-1928-2.
- [8] STN EN ISO 9001:2009 *Systémy manažérstva kvality. Požiadavky*.
- [9] STN EN ISO 9004:2009 *Systém manažérstva kvality. Návod na zlepšovanie výkonnosti*.

#### Adresy autoriek:

Ing. Jarmila KLEMENTOVÁ, PhD.  
Katedra podnikového hospodárstva  
Drevárska fakulta  
Technická univerzita vo Zvolene  
Masarykova 24  
960 53 Zvolen  
Slovensko  
e-mail: [jarmila.klementova@tuzvo.sk](mailto:jarmila.klementova@tuzvo.sk)

prof. Ing. Anna ŠATANOVÁ, CSc.  
Katedra podnikového hospodárstva  
Drevárska fakulta  
Technická univerzita vo Zvolene  
Masarykova 24  
960 53 Zvolen  
Slovensko  
e-mail: [anna.satanova@tuzvo.sk](mailto:anna.satanova@tuzvo.sk)

*Positively reviewed by first reviewer: 17 April, 2013  
Positively reviewed by second reviewer: 18 April, 2013*



## ZARZĄDZANIE KADRAMI NA POZIOMIE LOKALNYM

ANDRZEJ KOZERA

### Abstract

Human resource management is a set of activities related to human beings, aiming at achieving the organization's objectives and needs (development) employees. The focus of the HR function in this approach are the people as causative agents in the pursuit of individual and organizational goals, and so the staff in terms of numbers and quality characteristics and their involvement in the organization's activities, outputs and constraints on those variables. Managing people is constant solving large complex problems in the system supervisor – subordinate. Human behavior, reactions, feelings, attitudes are sometimes very different. This is a consequence of the differentiation of the same people who have different views, experiences, expectations and aspirations of different also see their roles in the organization and the role of a manager in the implementation of its objectives. Therefore, a second group of determinants, as it were embedded within the company, refers not only to the organization, but also to the people it employs. The factors related to the organization may include the company's philosophy, objectives and strategies, plans, stages of development of the company, its size, industry and others. The company's philosophy is a reflection of her personality, which is a set of values and practices the created and implemented by the previous and current management. This is a general factor and difficult to precisely identify, but even on the basis of observation may indicate such a company where there is a climate conducive to the formation of workers that are „forge frame“, and those where it is difficult to develop nursery management, and more important position are filled from external sources. This is also related to the above mentioned personnel management philosophy.

**Key words:** management, human resources, human resources, administration.

### 1. Wprowadzenie – zagadnienia ogólne zarządzania kadrami

Szczególny wpływ na potrzeby kadrowe oraz na przyszłe decyzje mają cele, plany i strategie firmy, których składowymi są ściśle z nimi powiązane cele, plany i strategia personalna. Przesłanki tego wpływu są tworzone już na etapie planowania. Podobnie jest z realizacją. Tak na przykład rozwój firmy jako cel działa oraz różnicowanie obszarów działania (strategia dywersyfikacji) będą wymagać wzmożonego doboru kadr, ukierunkowanego na nowe domeny.

Istotny wpływ na procesy kadrowe ma również wielkość firmy. Chodzi tu w szczególności o liczebność kadry zarządzającej, skale decyzji personalnych i zachodzących zjawisk, tworzenie rezerwy i doskonalenie kadr. Czynnikiem wartym dostrzeżenia jest też etap rozwoju organizacji. Ma on znaczenie m.in. z punktu widzenia osobowości menedżerów. Na przykład w okresie początkowym działalności firmy i wejścia na rynek jest wymagana osobowość o cechach przedsiębiorczych, podczas gdy w okresie normalnego, stabilnego funkcjonowania – raczej menedżerowie o cechach biurokratycznych.

Warto jeszcze wspomnieć o wpływie branży. Jest to czynnik, co do którego istnieją przeciwstawne opinie – od takich, iż powinien on rozstrzygać np. o doborze na stanowisko menedżerskie nawet wyższego szczebla, do takich, że nie ma on istotniejszego znaczenia w tym zakresie. Kompetencje branżowe mają istotne znaczenie dla obsady stanowisk na niższych szczeblach zarządzania. W przypadku kierownictwa naczelnego znaczenie ich jest już mniejsze, chociaż nadal są ważne. Szczególnie takie dziedziny jak: energetyka, przemysł chemiczny, górnictwo, w których wielką rolę odgrywają środki pracy, wymagają gruntowniejszej znajomości specyfiki branży na wszystkich szczeblach organizacyjnych. W tej sytuacji czynnik ten ma znaczenie zarówno w procesach planistycznych jak też w doborze, doskonaleniu, przemieszczeniach i ocenie kierowników. Spośród czynników odnoszących się do samej kadry szczególne znaczenie mają cele i oczekiwania pracowników,



u których podstaw leżą ich potrzeby i wartości. Każda z zatrudniających się osób wnosi do organizacji, gdzie są modyfikowane i gdzie wyrażają się w postawach i zachowaniach. Łącznie z wiedzą i umiejętnościami mogą być podstawą opracowania indywidualnych planów rozwoju, stanowiąc konkretne przesłanki decyzji kadrowych.

„Globalizacja to ogólnoświatowe procesy obejmujące technologię, komunikację i integrację polityczną, które wpływają na procesy gospodarowania i zarządzania w organizacji (Listwan, 2004). Przy formułowaniu strategii zarządzania kadrami należy uwzględnić sytuację polityczną w danym kraju, kwestie dotyczące handlu światowego, zmiany kursów walut, kulturę danego kraju oraz kulturę organizacyjną gdyż jednym z zadań zarządzania kadrami jest przygotowanie pracowników do przemieszczania się w ramach tej samej organizacji oraz do innych krajów. Procesy globalizacyjne wymagają więc od organizacji, aby ta przemieszczała ludzi, ich pomysły i informacje po całym świecie w celu zaspokojenia potrzeb lokalnych.

Konkurencja związana jest z ograniczonością szeroko rozumianych zasobów; organizacje muszą rywalizować o dostęp do informacji lub do niezwykle rzadkich zasobów. W takiej sytuacji niezbędne stają się więc umiejętności kadry zarządzającej związane z podejmowaniem decyzji strategicznych, dzięki którym nastąpić może redukcja organizacyjnej zależności od otoczenia lub zwiększenie kontroli nad zasobami. Związane jest to również z doбором pracowników, budowaniem systemów motywowania i wynagradzania czy szkoleniami. Konkurencyjność wymusza bowiem elastyczne działanie.

Ważnym elementem technologicznym otoczenia, który wpływa na wybór strategii działania, jest automatyzacja i komputeryzacja procesów produkcyjnych. Komputery są chętnie wykorzystywane w tworzeniu systemów logistycznych w organizacji oraz różnych symulacji działań prowadzących do eliminowania błędów decyzyjnych czy też zastępują dokumenty papierowe, skracając czas pracy i redukując koszty.

Głównymi elementami rynku pracy są relacje między popytem a popytą. We współczesnej organizacji kładzie się nacisk na elastyczność działania, kreatywność, innowacyjność w dziedzinie produkcji, usług czy kontaktów handlowych. To rodzi zapotrzebowanie na wysoko wykwalifikowanych, twórczych pracowników.

Czynniki polityczno-prawne otoczenia organizacji to głównie przepisy administracyjno-prawne oraz polityka rządu. Szczególną rolę w zarządzaniu kadrami odgrywają przepisy prawa pracy, ustawy o związkach zawodowych, samorządzie, zatrudnieniu, również regulacje prawne w zakresie polityki społecznej i polityki kształcenia oraz czasu pracy czy też ochrony środowiska pracy. Czynniki demograficzne (np. rosnąca ilość młodych ludzi wchodzących na rynek pracy) determinują wprowadzanie zmian w kodeksie pracy dotyczących np. zwolnień pracowników nieefektywnych, elastyczności zatrudnienia, wprowadzenia większych możliwości zatrudnienia na czas określony czy też stopniowej eliminacji okresu obciążenia pracodawcy kosztami wynagradzania pracownika za okres, w którym jest on niezdolny do pracy. Czynniki społeczno-kulturowe to: kultura, system społeczny, religia, polityka, postawy filozoficzne, poziom rozwoju cywilizacyjnego. Są one nośnikami wartości i norm postępowania, które determinują stosunek do kariery zawodowej, statusu społecznego, ruchliwości pracowniczej, adaptacji do zmian technicznych czy organizacyjnych, wpływają także na preferencje poszczególnych jednostek i grup społecznych.

## **2. Zarządzanie kadrami na terenie gminy i powiatu**

Polityka kadrowa gminy i powiatu rozumiana jest jako skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi, poprzez pozyskiwanie, rozwój i utrzymanie efektywnie działającego zespołu pracowników, który zapewnia pełną na wysokim poziomie realizację zadań powiatu i gminy.

Realizacja polityki kadrowej ma w szczególności na celu:





- tworzenie profesjonalnego, rzetelnego, bezstronnego i politycznie neutralnego korpusu pracowników samorządowych,
- kształtowanie postaw i standardów postępowania członków korpusu pracowników samorządowych zgodnym z Kodeksem Etyki Pracowników Samorządowych,
- zapewnienie efektywnej obsady kadrowej poszczególnych komórek organizacyjnych,
- zapewnienie stabilizacji zawodowej, przeciwdziałanie odchodzeniu pracowników o wysokich kwalifikacjach oraz pozyskiwanie wartościowych pracowników w drodze otwartego i konkurencyjnego naboru,
- rozwój specjalistycznych kwalifikacji zawodowych koniecznych do realizacji zadań Powiatu, w szczególności zwiększenie liczby specjalistów w zakresie spraw dotyczących pozyskiwania środków europejskich,
- rozwój systemu motywacyjnego opartego na właściwym kształtowaniu warunków i stosunków pracy, powiązaniu wynagradzania, awansowania i nagradzania z profesjonalizmem i efektywnością świadczonej pracy oraz rozwojem kwalifikacji zawodowych pracowników,
- stosowanie metod i technik zarządzania kadrami zgodnie z przyjętymi standardami i praktykami w służbie samorządowej.

Polityka Kadrowa wynika z dokonanej analizy stanu zarządzania kadrami, uwzględnia wartości, regulacje i dorobek służby samorządowej oraz dotychczasowy dorobek powiatu i gminy w obszarze zarządzania personelem i jego rozwojem zawodowym.

Służba samorządowa jest systemem wartości, norm, procedur i instytucji prawnych stworzonych w celu zawodowego, rzetelnego, bezstronnego i politycznie neutralnego wykonywania zadań powiatu i gminy przez pracowników samorządowych działający w jego strukturach korpus pracowników samorządowych. Polityka jakości uznaje za niezbędne stworzenie trwałych mechanizmów umożliwiających zarządzanie powiatem i gminą w sposób gwarantujący stałe doskonalenie organizacji i podnoszenie jakości świadczonych usług oraz rozwój profesjonalnego korpusu pracowników samorządowych.

Polityka kadrowa jest priorytetowym obszarem zarządzania w powiecie i gminie. Profesjonalna polityka oraz jej konsekwentna realizacja warunkują sprawne funkcjonowanie, właściwą realizację zadań oraz wypełnianie misji powiatu i gminy. Działania w zakresie Polityki Kadrowej stanowią poziom strategiczny zarządzania i są realizowane w następujących obszarach:

I. Planowanie zasobów ludzkich i nabór pracowników.

II. Ocena pracowników.

III. Utrzymanie pracowników (wynagradzanie, przeszerogowanie, awansowanie, nagradzanie).

IV. Rozwój pracowników (indywidualne programy rozwoju zawodowego, szkolenia).

Realizacja Polityki Kadrowej winna przyczynić się do pełniejszego upowszechnienia i wdrożenia wartości służby samorządowej, takich jak:

- profesjonalizm wykonywania zadań powiatu, gminy
- działanie w sposób przejrzysty, rzetelny i bezstronny,
- stałe podnoszenie kwalifikacji pracowników,
- kształtowanie zachowań etycznych w służbie samorządowej i poza nią.



Priorytetem Polityki Kadrowej jest rozwój zawodowy pracowników poprzez tworzenie warunków do podnoszenia kwalifikacji zawodowych, wdrożenie efektywnego systemu szkoleń oraz przejrzystego systemu awansowania i nagradzania, jako istotnych elementów motywacji. W celu realizacji Polityki Kadrowej, przywiązuje się dużą wagę do planowania zasobów ludzkich, naboru pracowników oraz ich oceny.

### 3. Planowanie zasobów ludzkich

Planowanie zasobów ludzkich rozumiane jako identyfikacja przyszłych potrzeb kadrowych powiatu optymalnego gminy do zapewnienia optymalnego poziomu realizacji zadań, prowadzona jest przez Sekretarza Powiatu. Okresowo (raz w roku) przeprowadzana jest analiza stanu zatrudnienia oraz tworzone są plany zatrudnienia uwzględniające cele i programy działania w zakresie obsady etatowej, wynagrodzeń i rozwoju personelu. Sekretarz Powiatu przedstawia Zarządowi Powiatu plany zatrudnienia.

Nabór pracowników stanowi istotny obszar strategicznego zarządzania kadrami w powiecie i gminie. Nabór do służby samorządowej w Starostwie jest otwarty oraz konkurencyjny. Nabór pracowników na określone stanowiska pracy jeśli chodzi o wymagania kwalifikacyjne oraz zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności następuje w oparciu o „Opis stanowiska pracy”. Opisy poszczególnych stanowisk pracy w Starostwie przygotowuje naczelnik/kierownik komórki organizacyjnej lub inna osoba bezpośrednio nadzorująca stanowisko pracy i przedkłada do akceptacji merytorycznie nadzorującemu komórce: Staroście, Wicestarości, Sekretarzowi, Skarbnikowi.

Naboru dokonuje się w celu zapewnienia realizacji zadań Powiatu, przy uwzględnieniu specyfiki wymagań niezbędnych przy obsadzie poszczególnych komórek organizacyjnych i stanowisk pracy. Procedury naboru na wolne stanowiska pracy w Starostwie Powiatowym, określa odrębne Zarządzenie Starosty. Otwartość naboru jest realizowana poprzez upowszechnianie informacji o wolnych stanowiskach, na stronie internetowej i tablicach informacyjnych Starostwa Powiatowego. Wszystkie zainteresowane osoby, które spełniają określone w ogłoszeniu wymogi, mogą złożyć swoją ofertę i przystąpić do procedury kwalifikacyjnej.

Konkurencyjność naboru jest realizowana poprzez określone procedury i narzędzia, których zastosowanie umożliwi wybór osoby najlepiej przygotowanej do pracy na danym stanowisku, która w największym stopniu spośród zgłaszających się kandydatów spełnia wskazane w ogłoszeniu wymogi. W celu zapewnienia profesjonalnego wykonywania zadań, stanowiska urzędnicze oraz samodzielne i koordynujące obsadza się z zastosowaniem preferencji rekrutacji wewnętrznej spośród pracowników Starostwa Powiatowego w drodze awansowania. W przypadku nie obsadzenia stanowiska w drodze rekrutacji wewnętrznej stosuje się rekrutację zewnętrzną.

Informację o wszystkich wolnych miejscach pracy zarówno na stanowiska kierownicze jak i stanowiska niższego i średniego szczebla zamieszczane są:

- na stronie internetowej powiatu, gminy
- na stronie Biuletynu Informacji Publicznej,
- na tablicy ogłoszeń Starostwa Powiatowego

Procedura rekrutacyjna zewnętrznej przebiega w dwóch etapach. **1. etap** rekrutacji wiąże się z przygotowaniem dokumentacji stanowiącej podstawę do rozpoczęcia procedury naboru. **2. etap** procesu rekrutacji kandydatów do pracy w Starostwie Powiatowym dotyczy przeprowadzenia selekcji i wyboru kandydata do pracy na oferowanym stanowisku. Przebieg procesu rekrutacyjnego:

- a) zebranie i zarejestrowanie ofert,





- b) selekcja ofert pod względem kompletności dokumentów i spełniania warunków,
- c) wybór przez Komisję Rekrutacyjną ofert osób, które będą uczestniczyły w kolejnym etapie rekrutacji – rozmowie kwalifikacyjnej, testach wiedzy i umiejętności itp.,
- d) przygotowanie dokumentacji: arkusz ocen kandydatów, arkusz podsumowujący, druk protokołu, ofert kandydatów,
- e) rozmowa kwalifikacyjna, test wiedzy i umiejętności itp.,
- f) wyłonienie kandydata,
- g) sporządzenie protokołu i przedłożenie do Starosty do akceptacji,
- h) zaproszenie osoby, która wygrała w konkursie do pracy w Starostwie Powiatowym.

Starostwo Powiatowe tworzy sprzyjające warunki adaptacji zawodowej nowozatrudnionym pracownikom między innymi poprzez zapoznanie pracownika ze Starostwem, jego strukturą organizacyjną, zadaniami, funkcjonowaniem, bezpośrednim miejscem pracy oraz pomoci.

#### **4. Ocena pracowników**

System ocen pracowników stanowi istotny obszar zarządzania kadrami w Starostwie Powiatowym. Starostwo stosuje system ocen kwalifikacyjnych określony odrębnym Zarządzeniem Starosty. System oceny rozumiany jest jako uzyskiwanie, analiza i rejestracja rzetelnych informacji dla sformułowania oceny wyników pracy pracownika, która uwzględnia jego kompetencje, możliwości motywację oraz wkład w realizację zadań powiatu, gminy. Oceny przeprowadza się w celu:

- podnoszenia jakości i efektywności pracy pracowników,
- informowania pracownika, jak oceniana jest jego praca,
- odnotowywania i docenienia osiągnięć,
- zwiększenia motywacji pracowników,
- identyfikowania i analizowania ewentualnych problemów w wykonywaniu obowiązków,
- umożliwienia przełożonemu podejmowania racjonalnych decyzji kadrowych, w tym planowania indywidualnego rozwoju zawodowego pracownika,
- tworzenia podstaw do ustalenia planu szkoleń.

Oceny przeprowadza się w sposób profesjonalny, rzetelny i obiektywny, tak aby ocena odzwierciedlała faktyczny poziom i jakość wykonywania obowiązków i świadczonej pracy przez ocenianego pracownika. Cele, zasady, kryteria, tryb przeprowadzania oraz wyniki oceny są znane zarówno ocenianym jak i oceniającym.

Pracownicy Starostwa Powiatowego, gminy podlegają stałej ocenie przez bezpośrednich przełożonych oraz ocenom okresowym. Ocena stała dokonywana jest przez bezpośredniego przełożonego, służy informowaniu podwładnych o jakości ich pracy oraz stopniu wywiązywania się z nałożonych na nich obowiązków. Odbywa się w formie rutynowej i cyklicznej komunikacji pomiędzy pracownikiem i jego bezpośrednim przełożonym. Okresowe oceny pracowników Starostwa Powiatowego, gminy są sporządzane według zasad określonych w odrębnych przepisach oraz w Zarządzeniu Starosty.

W Starostwie Powiatowym prowadzona jest w oparciu o odrębne Zarządzenie Starosty „Polityka wynagradzania, przeszeregowania i awansowania pracowników Starostwa Powiatowego“, realizowana jako tworzenie trwałych mechanizmów motywujących pracowników do wzrostu jakości i efektywności świadczonej pracy. Polityka przeszeregowania i awansowania uwzględnia potrzeby etatowe i możliwości finansowe



Starostwa Powiatowego, kwalifikacje pracowników oraz ich oceny. Wszyscy pracownicy Starostwa Powiatowego podlegają jednolitym zasadom awansowania. Decyzję o awansowaniu lub przeszerogowaniu pracowników są jawne. Zasady przyznawania nagród finansowych pracownikom, którzy przez wzorowe wypełnianie swoich obowiązków służbowych, przyczyniają się do efektywnego wykonywania zadań powiatu, gminy, zawierają przejrzyste kryteria i regulowane są odrębnym zarządzeniem Starosty.

## **5. Rozwój pracowników (indywidualne programy rozwoju zawodowego, szkolenia)**

Powiat i gmina przykładą dużą wagę do rozwoju zawodowego pracowników rozumianego jako tworzenie sprzyjających warunków w kierunku długofalowego rozwoju zawodowego pracowników i stałe doskonalenie kwalifikacji zawodowych. Tworzenie właściwych warunków do rozwoju zawodowego pracowników ma na celu efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich i zapewnia profesjonalną realizację zadań powiatu czy gminy. Planowanie i rozwój kariery zawodowej pracownika rozpatrywane jest zarówno w kontekście jego rozwoju osobistego, jak i samorządu powiatowego.

Szkolenia rozumiane są jako systematyczny rozwój postaw, wiedzy i umiejętności pracowników niezbędnych do prawidłowego wykonywania zadań i stanowią priorytetowy obszar zarządzania kadrami. Wszyscy pracownicy Starostwa Powiatowego powinni posiadać jednakowy dostęp do szkoleń i możliwości podwyższania kwalifikacji. Starostwo Powiatowe realizuje „ Politykę szkoleniową Starostwa Powiatowego“ w oparciu o zasady określone odrębnym Zarządzeniem Starosty. Polityka szkoleniowa obejmuje:

- analizę potrzeb szkoleniowych,
- planowanie szkoleń,
- realizację szkoleń,
- oraz ocenę ich efektywności.

W procesie realizacji Polityki szkoleniowej Starostwa szczególną uwagę przywiązuje się do analizy potrzeb szkoleniowych i oceny efektywności szkoleń. Corocznie ustala się plan szkoleń pracowników z uwzględnieniem priorytetów szkoleniowych. Szkolenia realizowane w Starostwie Powiatowym obejmują: szkolenia powszechne, specjalistyczne, szkolenia w ramach indywidualnego programu rozwoju zawodowego. Polityka kadrowa i jej realizacja są przedmiotem oceny, weryfikacji i modyfikacji o standardy i najlepsze praktyki stosowane w samorządzie terytorialnym ze szczególnym uwzględnieniem samorządu powiatowego. Wdrażanie Polityki kadrowej Starostwa Powiatowego i jej poszczególnych komponentów przebiegać będzie etapowo sprawiedliwe i równe traktowanie pracowników. Większą uwagę przywiązuje się tutaj także do szkolenia pracowników.

We współczesnym procesie humanizacji pracy możemy zauważyć stale narastający proces pewnego rodzaju umiędzynarodawiania się wśród zarządzania kadrami. W ten sposób możemy zaobserwować przenikanie się wzajemnie pewnych wzorców oraz standardów panujących w różnych krajach świata, zarówno w zakresie procedur jak również stosowania narzędzi funkcji personalnej (Janowska 2000, s. 5). Jedną z konsekwencji takiego procesu jest kształtowanie się specyficznej kadry menedżerskiej, określanej w literaturze mianem euromenedżerów, menedżerów globalnych. Same ich określenia stanowią o tym jak wiele we współczesnym świecie może sam człowiek. Jak wiele ma potencjału. Wspomniane jednak zmiany nie zachodzą jednakowo we wszystkich zakątkach świata. Największe natężenie tych zmian możemy zaobserwować w Stanach Zjednoczonych, czy krajach Europy Zachodniej, Azji (mowa tutaj o Japonii czy Korei Południowej). W Polsce proces ten jest nieco



ograniczony. Najlepiej w tym wypadku mają oczywiście przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym, gorzej te, które dalej należą do spółki skarbu państwa.

Jak już wspominaliśmy wcześniej droga w procesie odpowiedniego zarządzania zasobami ludzkim przed polskim rynkiem jest bardzo długa, jednak przeszła już wiele istotnych i znaczących zmian. Przyjrzyjmy się teraz bliżej celom i cechom strategicznego zarządzania kadrami. Wśród celów pojawia się wiele istotnych elementów:

- a) kapitał ludzki – stanowią go ludzie jako podstawowy kapitał firmy,
- b) wpływ otoczenia – konkurencja rynku pracy,
- c) postrzeganie klienta – sposoby jego pozyskiwania,
- d) efektywność – stosowanie praktyk personalnych, dzięki czemu osiągnane są zamierzone cele,
- e) zmiana i rozwój – zjawiska stale pojawiające się w przedsiębiorstwach, realizowane jednak z różnym skutkiem,
- f) działania proaktywne – będące odpowiedzią na to co dzieje się w otoczeniu.

W takim właśnie zestawieniu pracownicy oraz decyzje przez nich podejmowane nabierają nowy wymiar. Ludzie mogą sami podejmować działania, wpływać na decyzje podejmowane w ich przedsiębiorstwie i wskutek czego stale podwyższać jego rangę. Dzięki stale podnoszonym kwalifikacjom ich decyzje mogą śmiało konkurować na rynku światowym. Możemy zatem przyjąć, że strategiczne zarządzanie kadrami polega na podejmowaniu działań i decyzji odnoszących się do ogółu pracowników, które w wymiarze długoterminowym mają za zadanie stale podnosić standardy przedsiębiorstwa i utrzymywać je na rynku, wśród najlepszych. Znanych jest kilka modeli zarządzania kadrami. Do najbardziej znanych należą:

1. Model Michigan – opracowany został przez pracowników Uniwersytetu Michigan, wskazuje on w szczególności na proces strategicznego zarządzania kadrami, zwracając uwagę na otoczenie oraz strukturę organizacji.
2. Model harwardzki – ukazuje on presję różnorodnych czynników wpływających na firmę, dzięki czemu potrzebne jest odmienne spojrzenie na zasoby ludzkie, oraz szczególne zainteresowanie kadrami kierowniczymi.
3. Model Schulera – ważna jest tutaj strategia organizacji. To właśnie w jej obrębie rozpoznaje się potrzeby firmy. W oparciu o nie decyzje podejmowane są etapowo, zaczynając od strategicznego zarządzania ludźmi, a kończąc na praktykach personalnych.

Przedstawione wyżej modele są jednymi z wielu występujących we współczesnej literaturze (Armstrong, 2000). Te stanowią niewątpliwie te najważniejsze, które występują obecnie w przedsiębiorstwach i stosowanych przez nich rozwiązaniach. **1. etap** wdrożenia obejmuje dokonanie ocen pracowników zgodnie z obowiązującymi zasadami. **2. etap** wdrożenia obejmuje dokonanie zmian wynikających z oceny pracowników zgodnie z Polityką wynagradzania, przeszeregowania i awansowania pracowników Starostwa Powiatowego oraz określenie indywidualnych programów rozwoju zawodowego i priorytetów szkoleniowych zgodnie z zasadami Polityki szkoleniowej Starostwa Powiatowego. Stosując takie powyższe sposoby zarządzania zasobami ludzkimi nie sposób nie zauważyć, że najważniejszą rolę pełnią tutaj kadry kierownicze, którym została przypisana rola do zarządzania kadrami i ich zapleczem.

## 6. Zakończenie

Kierowanie ludźmi to niewątpliwie złożony proces, który obejmuje swym zasięgiem wywieranie wpływu na podwładnych, osiągnięcie zamierzonych celów, kształtowanie postaw zawodowych, realizacja praktyk personalnych, a także wiele innych istotnych cech, których



nie sposób tutaj wymienić. Zarządzanie kadrami (human resources), stanowi nie odłączny element prawidłowego funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa.

Planowanie, organizowania, motywowanie i kontrolowanie zawsze będą stanowiły etapy bez, których nowoczesne przedsiębiorstwa tworzą swoje ścieżkę kariery, dzięki której jej pracownicy mogą wspinać po szczeblach, które doprowadzą je na sam szczyt w ich karierze zawodowej, a odpowiednie zarządzanie kadrami z pewnością przyniesie tutaj nieocenione efekty.

#### **Bibliografia:**

- [1] ARMNSTRONG, M. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków.
- [2] JANOWSKA, M. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wyzwanie XXI*. Warszawa.
- [3] LISTWAN, T. (2004). *Zarządzanie kadrami*, Warszawa: C.H.Beck. s. 18-26.
- [4] LISTWAN, T. (2005). *Słownik zarządzania kadrami*. Warszawa: C.H.Beck.
- [5] ZIELENIEWSKI, J. (1976). *Organizacja i zarządzanie*. Wyd. 5. Warszawa: PWN.
- [6] LUNDY, O. – COWLING, A. (2001). *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wyd. Oficyna Ekonomiczna.

#### **Adres awtora:**

Prof. UP dr hab. inż. Andrzej KOZERA  
Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie  
ul. Podchorążych 2  
30-084 Kraków  
Polska  
e-mail: [profesorkozera@gmail.com](mailto:profesorkozera@gmail.com)

*Positively reviewed by first reviewer: 29 May, 2013  
Positively reviewed by second reviewer: 30 May, 2013*



## RECRUITMENT AND SELECTION OF STAFF

MIECZYSLAW KOZIŃSKI

### Abstract

Aim of this paper is to analyze the process of recruitment, human resources issues seen through the prism of national security improvement. Security concept can best be described as a state of peace, security, no risk, guarantee the security of the state of the room. This term is ambiguous, and its definition depends on how broad look at him. Contrary to appearances, national security is not a value that can be achieved and focus on other objectives. This is one of those values, which should be sought on a continuous basis – to shape, change and adapt according to changing external and internal. That process, aimed at particular risk prevention, but also to prepare the country for effective existence in terms of all kinds of crises and war, then the effective recovery can be called safety management. This means the management of national security can no longer take place at the level of local structures. The organization is a complex, multi-level structure consisting of individual units. From their business depends on its functioning. The smooth operation of each employee in turn depends on a number of steps to improve the quality of their work through a number of activities related to the effective management of human resources.

**Key words:** management, human capital, skills, creativity, commitment, cost, motivation, organization, knowledge, recruitment.

### 1. Introduction – characteristics of the human resource management in the enterprise

Strategy and all goals of the organization are carried out by humans, they develop and use technologies to form a company and participate in its life. Of who they are, what they do, how they work, depending on the duration and earnings, as well as the safety of the company. Even the best strategy fails to comply with the same. Even the best owner does not carry everything with his own hands, the fate of the company depends on its employees. Human capital is largely determined by genetic characteristics of the population, but a resource that can be enlarged and enriched by investing in people, in the biological and intellectual potential (Bańka, 1998, p. 6). In the future, we can expect threats, but as opportunities and possibilities in this area. We will punish the world in which not only the latest systems and methods for ensuring the success of the various institutions. Teams made up of unique people will create success in the future. The world is entering a new phase of management, which in particular will focus on intellectual capital and will be a major factor in the development of the company's strength. Capital embodied in a person, the capital stock, which consists of people with their knowledge, skills and health. Human capital may be more or less independently, or to a large extent independently of the demographic potential of society. Human capital does not vary with the number of the population: the country numerically weak can have a powerful resource that capital, and the country with large populations – small. This capital is not only the population but also the quality of its components, such as:

- knowledge,
- skills,
- creativity,
- vitality

and the like attributes that affect the human ability to perform useful work and generate opportunities.



According to M. Armstrong (1998, p. 17) objectives related to human resource management system are as follows:

- a) workforce – the most valuable corporate asset, so that can be achieved goals of the organization;
- b) involvement of the people in the company's success – necessary to improve performance across the organization globally and individuals;
- c) achieving economic goals through optimal use of human resources, which are associated with a coherent human resources policy;
- d) integration of HR policies with the objectives of the company;
- e) HR policy must foster a culture throughout the organization, where possible, or replace it with a better where it is considered as imperfect.

## **2. Planning staff needs**

According to L. Zbiegień-Maciąg (1996, p. 68) planning staff needs is essential because of shaping the flexibility of the company, reduction of costs, to prevent the phenomena of shortage or excess workers, and optimize the knowledge and skills of employees. Planning involves determining in advance:

- a) the results of replacement activities;
- b) the manner of their performance and the steps to be undertaken to achieve the intended results;
- c) to perform – both manager and his subordinates must understand why certain outcomes are expected and what is their role in all activities of the organization;
- d) the place and time to achieve the desired results;
- e) the person responsible for the conduct of activities and the number and qualifications necessary to achieve the desired results.

The plan should therefore be included:

- a) a clearly defined purpose of the action (it can be formulated in general) and the tasks to be performed, and an assessment of the existing situation, i.e. to present reasons why the established goals and tasks should be performed, the register of available resources and a list of the difficulties that may face execution objectives;
- b) a statement of resources and human, administrative and financial resources needed to achieve the goals contained in the plan;
- c) a program of action, the description of the major work that will have to be made under the plan, the program should also be established priorities and order, as well as those responsible for their implementation;
- d) work schedule – a set of actions and deadlines for their implementation, should be highlighted in the activities that must be performed before the other, you can use the critical path analysis;
- e) control mechanism – each plan is expected to assume the existence of such a mechanism, which allows measurement of the head of its implementation;
- f) alternative solutions – organizational plans should include alternative solutions in case of the occurrence of significant changes in terms of the organization;



g) the determination of assumptions – a plan that is vital to the success of the organization should include the assumptions on which it was built, this will allow assessment of the likelihood of correct assumptions (Sufin, 2000, p. 44).

There are several types of plans for personal needs:

- a) strategic plan – setting out what kind of an organization operates, what its mission, intentions and goals, and what is the strategy chosen to be able to compete effectively with others; plan embraces all the organizational activities is long-term (three to ten years);
- b) its realization is an essential condition for the success of the organization, it develops senior management;
- c) operational plans – developed at the level of individual units, their goal is to create conditions for the implementation of the strategic plan;
- d) solid plans – including the routine activities of the organization and summarizing the principles of organizational procedures and standards (Armstrong, 1998, p. 164).

It is important that the person responsible for implementing the plans have been involved in the formulation, which allows for better quality assurance plans and commitment to those individuals involved in their implementation. Planning precedes perform all other functions related to the management, thus setting:

- the organizational structure,
- selection and training of personnel,
- motivation,
- inspection.

Each plan should be seen as a tool to help achieve the objectives that put the company. Planning should begin by determining the starting point and the destination. Managers must have a sophisticated understanding of their base, to know what are the resources and limitations of the organization, known external factors.

### **3. Recruitment**

By J. Penc, recruitment is the process of finding and selecting candidates for employment in the workplace, which intends to create, or one that is and will be replaced or extended. Based on this understanding of the concept of recruitment, can it identify three main tasks:

- information to provide employment and working conditions;
- incentive to focus attention of suitable candidates;
- the pre-selection, which will start eliminating unnecessary applications unresponsive position requirements (Penc, 1997, p. 15).

Highlights of combining the concept of recruitment to the forms and sources. By General Discussion understand all possible ways and means to inform the environment about the need to work for the vacant position indicated by the company and how to reach out to potential employees. The sources of recruitment of staff for the organization of labor markets are where information channels are created in order to apply appropriate forms of recruitment.

Recruitment may be internal or external. External recruitment is seeking candidates for the external labor market, and therefore among those who are not employed in the organization. Internal recruitment is seeking candidates to fill a particular position among the



staff already employed within the organization. Both types require completely different recruitment procedures and are governed by a different logic. Properly prepared recruitment plan specifies (Schwan, 1995, p. 31): we need candidates, where to find them (what are the sources of applicants), using what methods you can get their attention and interest to the proposed position as a trainee distinguish useful from useless, to emerge as the best candidate (the candidate is a person of which we know that it meets established criteria, but for which has not yet been made final decision). Enrollment can be used in an active and passive. Active recruitment is that the same company shall act in order to gain the right candidates. In recruiting passive candidates themselves report their jobs, which the company can be seen on a regular basis, create one data banks and, if necessary use (Michoń, Francik, 1991, p. 173). The most common forms are for:

- a) active recruitment: proposals promotions, offers and references collaborators, advertisements in newspapers, radio and television, contacts with universities and medium-sized, professional associations, trade unions, environmental agencies, employment agencies, private employment agencies, “bounty hunter” recruitment by its own staff, bulletin boards inside and outside the company, participation in job fairs, recruiting leaflets;
- b) passive recruitment: Candidates applying for personal, private database offers employee leasing and consulting company personnel, the use of job-seekers through the media and employment agencies, proposals for the employees to change their job (Pocztowski, 1998, p. 79).

Seeking effective sources of recruitment of candidates, organization can recruit a wide or segment. Recruitment wide is used when workers are sought on the properties that can be held by people with a variety of occupations and socio-demographic characteristics (eg recruitment to the profession salesman). It concerns the sourcing of candidates for the serial, especially the workers. The recruitment procedures are much simpler and cheaper and less time-consuming than in the recruitment segment, where the search is focused on a group of potential candidates, limited more or less strictly by qualification and professional characteristics, socio-demographic and spatial (Armstrong, 1996, p. 129).

### **Sources of recruitment**

Due to the different distribution criteria can be divided into several basic types of acquisition of human resources in an organization (Drucker, 1992, p. 25). If we accept as a basis for the selection of the candidate’s knowledge of the substantive criteria for the evaluation and its usefulness and activity throughout the procedure, it can be distinguished:

- the method for selecting the closed where candidates are people passive and do not know the rules and the criteria for selection, such as random selection, the selection of the arrangements, the gradual rise;
- the method of selection the open where the criteria are explicit and known environment, and the candidate is an active entity, such as contests.
- If we accept as a basis for the selection of the place of obtaining the necessary personnel, the labor market, it can be distinguished:
- the method for selecting the external, where the company searches for future employees on the labor market outside the organization, and the supply of workers to organize is done using the forms and sources of external recruitment;
- internal selection method, where the primary source of recruitment are their own staff, the internal labor market (Majewska-Opalka, 1998, p. 101).





If we accept as a basis for the selection of the type of the segment of the labor market, where the company is to achieve its goals and objectives for the acquisition of human resources we have:

- a) the method for selecting the segment (narrow), where the company specifies the precise nature of the individual, the qualities, skills and specializations, and establishes a narrow segment of the labor market (an employee), which intends to obtain certain employees, these methods are commonly used in the recruitment of candidates for the position of managerial and specialist;
- b) wide selection method – acquiring personnel, carried out on the general labor market, shall be applied to the selection of less qualified employees or jobs to low in the structure of the company.

The type and manner of conducting the selection process and the tools and techniques used affect elements such as stage of development of the organization, type of business, values, standards, management style, industry, the importance of the site for the company's strategy and positioning in the organizational structure of the workplace, as well as development services markets advisory firm.

### **Alternatives recruitment**

Many institutions often is faced with the decision of what to do when the amount of work that goes beyond the capabilities of existing staff. Then you need to consider whether the need is to create new jobs and the recruitment or you can take advantage of the opportunities offered us an alternative recruitment to the decision on employment of a new employee was correct and did not lead to unnecessary costs. The decision probably will compare the costs of recruitment and employment of staff recruitment costs alternatives. It may be that a better option in this situation will prove to be an alternative recruitment, which are:

- a) Overtime job – the most commonly used method to combat surplus labor, especially when the demand for this type of work is temporary. This typically happens when implementing new promotional products and intense promotional campaigns. The incentive for employees to participate in the overtime pay rate is higher for those hours.
- b) Contract job – it is a convenient option to hire temporary employees instead of hiring him permanently. The tasks can be delegated to the outside, once it has completed its tasks in the contract expires.
- c) Leasing employees – employees paid rental leasing company instead of hiring additional staff. With such services are used by companies that want to save time and money.
- d) Additional staff – mostly as a staff employed students who usually do not have large financial requirements and willing to perform their duties. In the alternative most often in the increased arrival of clients use shops, restaurants, shopping centers.

These alternatives are suitable for recruiting employer only in certain aspects, mainly accounts. However, the temporariness of employment and the lack of any relationship with the company, as well as lack of experience and a thorough knowledge of the company ordering the tasks can cause a temporary employee will not be as effective, and the results of the work will be of lower quality.

## **4. Selection of employees**

The basis for determining which employees are an organization needs a description of the job – to define the tasks, responsibilities, necessary equipment, working conditions, organizational relationships, how to assess the results of the work, etc. This description should be the result of a systematic analysis of work and include: the identification of the job, the



general characteristics of the work, a business relationship, roles and responsibilities, required qualifications, skills, abilities and personal characteristics, working conditions, relative to other jobs (Kłosowski, 1996, p. 23). Job description may not be too general, differ from the actual or accidental filled with content. On this basis, constructed a set of requirements for people applying for a position, they refer to the state of knowledge, level of experience, skills, potential for development, as well as mental and physical features that will constitute the desired image for the right candidate. An important part of the requirements of an organization with a strong organizational culture can be easy to assimilate existing standards and patterns of behavior (e.g., the complete identification with the company, the attitude of competition with other employees, etc.). The derivative is the profile of the job description requirements as a basis for formulating silhouette worker looking for a vacant position at work. With so prepared action in relation to recruitment campaign, you can begin to use appropriate forms and sources of recruitment (Krause, 2000, p. 12).

After collecting applications and reject those that do not meet the established criteria, a set of candidates is subject to a selection process. Selection is based on collecting information about the candidates in terms of their abilities to take up the posts to be filled, and choosing the most appropriate person. This set of activities aimed at selecting the criteria of effective density of the job, the right candidate from a particular group. The essence of the selection of the score, which consists on a comparison of the real potential candidate profile requirements for the position. The goal is obviously to get the slightest difference. This adaptation of these two elements is to assess skills, abilities, previous careers, abilities, personal characteristics and level of aspiration and motivation.

*Table 1: Standard methods of selection (Szczupaczyński, 1998, p. 143)*

<b>Selection methods</b>	<b>Usefulness (accuracy)</b>	<b>The cost of compliance</b>	<b>Competencies required for the correct application</b>
analysis applications (cover letters and resumes)	high	low	small (can be used by most managers and HR staff)
psychological tests	high	average	specialist (cannot be used without special training)
diagnostic methods such Assessment Center	very large	high	specialist (cannot be used without special training)
eligibility interviews	average	low	small (can be used by most managers and HR staff who have a predisposition to conduct interviews)
work shows	average	low	minimum (can be used by most managers and HR staff)
analysis of references, certificates, diplomas and other documents submitted by the candidate		low	small (can be used by most managers and HR staff)
tests of physical fitness or health		average	small (can be used by most managers and HR staff)
astrology, graphology		average	specialist (cannot be used without special training)



The parameters are the features that allow you to assess the suitability of the organization and accurately predict states that from the point of view of the organization are the most important example, the future performance of the employee, his professional development, the degree of identification with the organization and its aims or adoption rate of standards organizations. The choice of parameters is taken into account not only their relevance, accuracy, with which we can predict on the basis of features, which is used as a parameter of interest to us in the future states, but also the cost of measurement. The more complex work and responsible position, it makes more sense to use a number of parameters based on different measurement techniques. Methods for measuring performance are techniques that allow you to determine the extent to which the candidate has a feature that acts as a parameter of its future behavior in the organization.

### **Selection of personnel for security**

Those who wish to work for the national security may be employed as managers, professionals, consultants, experts or investigators, among others to:

- a) Departments of Emergency Management or the staffs at the offices of the provincial, district and municipal and local government institutions at various levels;
- b) Provincial Military Units of the State Fire Service and the Police (at different levels);
- c) Civil Defense formations and institutions associated with the emergency response;
- d) Within the Ministry of Interior, Ministry of Justice and Ministry of Defense.

Organizational structure is a structure upon which the management process. It creates a network of interconnections and dependencies joining in the group elements. This structure defines the use of its division of labor, shows the relationship between the various functions and activities, indicates the degree of specialization of work, describes the structure of hierarchy and authority in the organization and shows the layout of responsibility. It provides stability and continuity, allowing the organization to survive. Provincial-level administrative staff is employed on the basis of appointment. Appointment refers to the employees of these are employees of government agencies, with the rank of deputy ministers, governors, deputy voivodes. These posts are subject to review policy. Appointment refers mainly to employees of public administration, in addition to those who are subject to public review (ministers, governors). The employment relationship on the basis of appointment is governed by the Civil Service 05.07.1996, Art. 4 of the Agreement sets out the conditions to be met by persons employed in the civil service:

- Polish citizens.
- Use the full civil rights, a person cannot be punished for a crime on its own willful misconduct.
- Have the skills and abilities required for appointment in the civil service.
- Have good character and health status for employment in the civil service and full-time job. Adjusts the Law of 22 March 1990 for government employees.

## **5. Adaptation of workers**

Introduction to the position should be prepared on one side by the line manager and the HR department employees. The role of the latter should not be limited only to administrative matters, which are required to sign a formal contract (Prawo Administracyjne, 2001, p. 37; Stoner, Freeman, Gilbert Jr., 2001, p. 377). The main activities involved in the introduction to the work include: the adoption of a candidate by the immediate supervisor and senior management, the presentation of a document information brochure about the plant, guided



tour of the company, familiar with its operations, to designate a person responsible for the process of adaptation of the employee, to describe the structure of organizational and information, contact the principle of leadership, talking with colleagues. To adapt ran successfully, it is necessary to develop a program and process of adaptation. These should include:

- a) familiarize the employee with the company or goals, type of business, organizational structure, economic situation, prospects for development, the principles of compensation and assistance to workers, the nature and extent of non-economic motivations, the general tour of the company,
- b) the acquisition of knowledge and practical skills related to the work of the opinion that is familiar with the tasks, requirements and conditions relating to specific job, benefits related to working conditions,
- c) the identification of those responsible for helping the new guy at a rapid acquisition of knowledge and skills to carry out training on health and safety, fire safety., service jobs,
- d) the integration of interpersonal, presentation of a new person or co-workers, help in establishing contacts between cells, transfer patterns of behavior required of the employee.

Adaptation may also have a poor clinical and lead to the termination of employment contracts where both parties do not meet their requirements and expectations.

#### References:

- [1] ARMSTRONG, M. (1998). *Human Resources Management. Strategies and action*. Kraków: Professional School of Business.
- [2] ARMSTRONG, M. (1996). *Human Resource Management*. Kraków: Professional School of Business.
- [3] BUBBLE, W. Personnel management in the enterprise. *Scientific Papers of the College of them*.
- [4] Drucker, P. (1992). *Innovation and Entrepreneurship. Practice and principles*. Warsaw.
- [5] WŁODKOWICA (1998). No. 5. Plock: Adam Marshall.
- [6] MEIER, A. (1996). In Search of the Best. *Businessman, January 1996*.
- [7] KRAUSE, G. (2000). I wish to talk about? Recruitment and selection of staff in modern organizations. *Staff in 2000, 9, p. 12*.
- [8] LANZ, K. (1994). *Hiring. Personnel Management*. Warsaw: PWN.
- [9] MAJEWSKA-OPALKA I. (1998). *Mind leader. How to direct people on the threshold of the twenty-first century*. Warszawa: Medium.
- [10] MALISZEWSKI, W. (2005). *Human security and social communities to be issued*. Bydgoszcz: The Bydgoszcz Academy. Casimir the Great.
- [11] PENC, J. (1998). *Management decisions*. Kraków: Professional School of Business.
- [12] POCZTOWSKI, A. (1998). *Human Resource Management*. Kraków: PWE.
- [13] ADMINISTRATIVE LAW (2001). Collective work edited by M. Wierzbowski, LexisNexis Sp. of o.o., Warsaw.
- [14] MICHON, R. – FRANCIK, S. (1991). *Labor economics*. Warszawa: PWE.
- [15] NOSAL, S. (1997). *Psychology of personnel decisions*. Kraków: Professional School of Business.
- [16] SCHWAN, K. – SEIDEL, K. G. (1995). *Marketing Personnel*. Warszawa: PWE.
- [17] STONER, J. – FREEMAN, R. E. – GILBERT, D. Jr. (2001). *Management*. Warszawa: PWE.
- [18] SUFIN, Z. (2000). Style owner, i.e. the problem of personnel management in a small business. *Staff, 2000/14, p. 44*.



- [19] ZBIEGIEŃ-MACIAG, L. (1996). *Marketing Resources, or as a managed employees in firmie*. Warsaw: Publishing Business Press.
- [20] FINCH, R. (2004). *The institutionalization of European security. Concepts – structure – function*. Warsaw: Dz.U.01.142.1593.

**Address of author:**

Dr. Eng. Mieczysław KOZIŃSKI  
Ateneum-University in Gdansk  
80-802 Gdańsk  
ul. 3-May 25A

*Positively reviewed by first reviewer: 16 April, 2013*  
*Positively reviewed by second reviewer: 19 April, 2013*  
*Positively reviewed by third reviewer: 19 April, 2013*



## VZDELÁVANIE AKO VÝZVA BUDÚCNOSTI ROZVOJA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

ZUZANA KOZUBÍKOVÁ

### Abstract

This article focuses on recent changes and desired outcomes of the training of human resources. In view of human resources development the knowledge and skills are a major factor in propelling the flow of new technologies, encourage innovation, increasing labor productivity and competitiveness. Prerequisite for quality preparing human resources on consuming profession are amenities of young generation to an excellent level of the competences that will enable individuals to actively participate in social and professional life. In the next years will be need to improve cooperation between universities and enterprises in order to create the curriculum and skills necessary for the development of human resources. The result will be the creation of links between higher education institutions, research and technological centers and enterprises.

**Key words:** Human Resources, Education, Key Competencies, EU, OECD.

### 1. Úvod

Nároky na zručnosti populácie majú zásadný význam pre produktivitu práce, nakoľko aj Európa musí reagovať na celosvetové zvýšenie kvality vzdelávania a ponuky zručností. To znamená umožniť ľuďom nadobúdanie znalostí, zručností a kompetencií, ktoré nie sú čisto profesijné. Tieto širšie kompetencie – kľúčové kompetencie – sú dôležité na dosiahnutie úspechu v živote a ľudia by mali mať možnosť nadobudnúť ich v rámci odborného vzdelávania a prípravy, ako aj v rámci akejkoľvek inej formy vzdelávania. Vzdelávanie musí tiež umožniť študentom, aby dobehli a doplnili si kľúčové kompetencie a stavali na nich, a nezanedbávali pritom profesijné zručnosti. Predovšetkým zručnosti a kompetencie v oblasti informačno-komunikačných technológií a znalosti cudzích jazykov budú čoraz dôležitejšie na získanie a udržanie si zamestnania a na zvládanie bežných životných situácií (Bruggské komuniké, 2011 – 2020).

Vzdelávanie je možné vo všeobecnosti definovať ako proces, v ktorom si jedinec osvojuje poznatky a činnosti, vytvára vedomosti a zručnosti, rozvíja svoje schopnosti a záujmy. Nároky na vzdelávanie a odbornú prípravu sa menia, pod vplyvom požiadaviek pracovného trhu, nakoľko sa hranice medzi jednotlivými kategóriami zamestnaní čoraz viac stierajú. Dôraz sa kladie už nie na opis kvalifikácie, ktorú jedinec dosiahol, ale na získané vedomosti, zručnosti a kompetencie.

Európska legislatíva (Odporúčania EpaR 2008/C 111/01, online, 2008) definuje vedomosti, zručnosti a kompetencie nasledovne:

*Vedomosť* je výsledkom osvojenia si informácií prostredníctvom učenia. Vedomosti sú súborom faktov, zásad, teórií a postupov, ktoré sa vzťahujú na oblasť práce a štúdia. Môžu byť teoretické alebo faktické.

*Zručnosť* je spôsobilosť uplatňovať vedomosti a využívať know-how na splnenie úloh a riešenie problémov. Členia sa na kognitívne (vrátane využívania logického, intuitívneho a kreatívneho myslenia) a praktické (vyžadujúce manuálnu zručnosť a používanie metód, materiálov, prostriedkov a nástrojov).

*Kompetencia* je preukázaná spôsobilosť použiť vedomosti, zručnosti a osobné, sociálne, metodologické schopnosti v pracovných alebo študijných situáciách a v odbornom a osobnom rozvoji. V európskom kvalifikačnom rámci je opísaná vo vzťahu k zodpovednosti a samostatnosti.



Nároky ekonomiky na vzdelanostnú úroveň populácie sa zvyšujú a tým sa v konečnom dôsledku zvyšuje aj tlak na celoživotné vzdelávanie v zmysle „celoživotné učenie“ a samozrejme na kvalitu vysokoškolského vzdelávania, čo priamo súvisí s kvalifikačne náročnými profesiami.

## 2. Celoživotné vzdelávanie poňaté z hľadiska rozvoja ľudských zdrojov

V znalostnej spoločnosti sa stalo nevyhnutnosťou pre všetkých obyvateľov rozvíjať svoje zručnosti a spôsobilosti počas celého života tak, aby mohli uspieť v ustavične meniacom sa globálnom svete. Z pohľadu rozvoja ľudských zdrojov sú znalosti a zručnosti hlavným faktorom poháňajúcim prúd nových technológií podporený inováciami, zvyšujúcou sa produktivitou práce a konkurencieschopnosťou.

Vzdelávanie realizované podnikmi tvorí významnú súčasť celoživotného vzdelávania, pričom za celoživotné vzdelávanie pokladáme spojenie vzdelávania formálneho (realizovaného v rámci školskej sústavy), neformálneho, realizovaného v priebehu zamestnania a informálneho, resp. neinštitucionálneho, ktoré tvorí prirodzenú súčasť každodenného života a vôbec nemusí byť vnímané ako vzdelávanie (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 7).

Na základe odporúčaní Európskeho parlamentu a Rady *o kľúčových kompetenciách pre celoživotné vzdelávanie*<sup>1</sup> bol vypracovaný Referenčný rámec, ktorý stanovuje osem kľúčových kompetencií (Referenčný rámec, online, 2010):

1. Komunikácia v materinskom jazyku.
2. Komunikácia v cudzích jazykoch.
3. Matematická kompetencia a základné kompetencie v oblasti vedy a techniky.
4. Digitálna kompetencia.
5. Naučiť sa učiť.
6. Spoločenské a občianske kompetencie.
7. Iniciatívnosť a podnikavosť.
8. Kultúrne povedomie a vyjadrovanie.

V takto stanovených kľúčových kompetenciách nachádzajú významné uplatnenie témy ako kritické myslenie, kreativita, iniciatíva, riešenie problémov, hodnotenie rizika, prijímanie rozhodnutí a konštruktívne riadenie pocitov.

Podľa Belza a Siegrista (2001, s. 174) osvojením si kľúčových kompetencií nadobudne jedinec schopnosť:

- a) meniť podľa svojich potrieb to, čo sa naučil,
- b) integrovať do tohto systému nové alternatívy správania,
- c) vyberať z viacerých alternatív tak, aby sa správal vhodne,
- d) novonadobudnuté schopnosti spájať so svojimi ďalšími schopnosťami,
- e) rozširovať repertoár svojho správania sa vytvorením vlastnej synergie, teda dospievať k ďalším alternatívam správania spájaním aktuálnych schopností s novonadobudnutými schopnosťami.

Kompetencie by v konečnom dôsledku mali jedincovi napomôcť k pochopeniu budúcich príležitostí, výziev, ale aj etických rozmerov. Z pohľadu podniku sú ľudia, ľudské zdroje a ich potenciál najdôležitejším kapitálom podniku, do ktorého sa vyplatí investovať.

<sup>1</sup> Uvedené odporúčanie je jedným z výsledkov spolupráce Európskej komisie a členských štátov v rámci pracovného programu Vzdelávanie a odborná príprava 2010



Podnikové vzdelávanie sa najčastejšie realizuje z dôvodu zvýšenia výkonnosti, prípadne je orientované na odstránenie už existujúcich problémov v oblasti výkonnosti a pod.

### 3. Pozícia vysokoškolského vzdelávania v príprave (rozvoji) ľudských zdrojov

Predpokladom *kvalitnej prípravy ľudských zdrojov* pre náročné profesie je vybavenosť mladej populácie kompetenciami na výbornej úrovni, ktoré umožnia jednotlivcovi aktívne sa zapojiť do spoločenského a pracovného života.

Výklad pojmu kompetencie nie je vždy jednoznačný. Často sa chápe ako synonymum pojmov schopnosť, požadovaná kvalita, spôsobilosť a podobne. Používanie pojmu kompetencia vychádza z potreby zistiť, označiť kvality daného jedinca, prípadne skupiny alebo inštitúcie. **Kompetencia** je správanie (činnosť alebo komplex činností), ktoré charakterizuje vynikajúci výkon v niektorej oblasti činnosti. Kľúčové kompetencie sú najdôležitejšie kompetencie z množiny kompetencií. Sú vhodné na riešenie celého radu väčšinou nepredvídateľných problémov, ktoré umožnia jedincovi úspešne sa vyrovnáť s rýchlymi zmenami v práci, osobnom a spoločenskom živote (Hrmo, Turek, 2003).

Kompetencie študentov sú vo všeobecnosti chápané ako spôsobilosť preukázať vedomosti a zručnosti z oblasti teoretických, ale aj praktických schopností. Ako príklad je možné uviesť hodnotenie vysokoškolského štúdia študentmi a absolventmi a ich zhodnotenie dosiahnutej úrovne kompetencií – všeobecné, odborné teoretické a metodologické vedomosti, schopnosť ich využiť v praxi, jazykové, matematické a počítačové zručnosti, riešenie problémov, tvorivé myslenie a správanie, zručnosť komunikovať, rozhodovať sa, organizovať a riadiť, schopnosť tímovej práce, prevziať zodpovednosť, konať a myslieť ekonomicky, ďalej sa vzdelávať, pracovať v medzinárodnom prostredí (podľa: Ryška, Zelenka, 2011).

1. Interaktívne používať nástroje	2. Interagovať v heterogénnych skupinách	3. Autonómne konať
1-A Schopnosť používať jazyk, symboly a text interaktívne	2-A Schopnosť nadväzovať kvalitné vzťahy s inými	3-A Schopnosť fungovať v rámci väčšieho obrazu
1-B Schopnosť používať vedomosti a informácie interaktívne	2-B Schopnosť kooperovať	3-B Schopnosť formovať a riadiť životné plány a osobné projekty
1-C Schopnosť používať technológie interaktívne	2-C Schopnosť zvládnuť a riešiť konflikty	3-C Schopnosť hájiť a presadzovať práva, záujmy, limity a potreby

Obr. 1 Kľúčové kompetencie (ŠPU, online, 2013)

Pre potreby sumarizovania je možné zúžiť počet kompetencií na sociálno-komunikačné, intelektuálne, profesijnú odbornosť, technické a medzinárodné a pre adresnejšie hodnotenie každej kompetencie rozlíšiť tri úrovne (Ryška, Zelenka, 2011, s.12):

- školské kompetencie – úroveň, akú poskytla absolventom škola,
- vlastné kompetencie – ako úroveň svojich kompetencií vnímajú študenti u seba samých,
- požadované kompetencie – aké kompetencie budú vyžadované v ich zamestnaní.





*Kompetencia je viac než len vedomosti a zručnosti.* Ide o schopnosť plniť zložité požiadavky, v súlade s plnením a mobilizáciou psychosociálnych zdrojov (vrátane zručností a postojov) v určitom kontexte. Napríklad, schopnosť efektívne komunikovať je kompetencia, ktorá umožňuje využívať jednotlivcovi znalosť jazyka, praktických IT zručností a postojov. Jednotlivci potrebujú širokú škálu kompetencií, aby mohli čeliť zložitým problémom súčasného sveta. Trvalo udržateľný rozvoj a sociálna súdržnosť kriticky závisia od schopností celej populácie, preto sú kompetencie chápané ako vedomosti, zručnosti, postoje a hodnoty (OECD, online, 2005).

Členenie kľúčových kompetencií je spracované podľa OECD. Potreba definovania kľúčových kompetencií jednotlivca na obr. 1 vychádza z potreby (nutnosti) hodnotiť pripravenosť mladých ľudí a dospelých na zdolávanie životných výziev. Rovnako dôležité je identifikovať základné ciele vo vzdelávacom systéme.

#### **4. Smerovanie vzdelávania v európskom priestore – výzvy budúcnosti**

Zmeny vychádzajúce z Prehodnotenia vzdelávacieho systému EÚ v individuálnych podmienkach jednotlivých členských krajín prinášajú nasledujúce výzvy, a to na úrovni regionálneho školstva, ale aj vysokých škôl. Sú zhrnuté do nasledujúcich bodov:

1. Na úrovni EÚ identifikovať najlepšie postupy a hlavné zásady pre otázku meniacich sa kompetencií a profilov učiteľov a školiteľov. Tieto postupy a zásady by sa mali vypracovať s podporou Európskej komisie a Cedefop-u a v spolupráci s jeho sieťou učiteľov a školiteľov.
2. Jednotlivé štáty EÚ podľa vlastných možností a uváženia by mali zvýšiť výdaje na výskum a vysoké školstvo.
3. Na úrovni jednotlivých členských štátov zabezpečiť reflexiu potrieb znalostnej spoločnosti.
4. Pri výstupe zo vzdelávacieho systému zabezpečiť minimálne/základné zručnosti a kľúčové kompetencie pre jedinca pred jeho prvým vstupom na pracovný trh. Je tu zahrnutá aj podpora vzdelávania osôb s osobitými vzdelávacími potrebami, čo uľahčí v budúcnosti sociálnu inklúziu a trvalo udržateľnú integráciu znevýhodnených skupín na trhu práce.
5. Docieľiť previazanosť obsahu vzdelávania s potrebami trhu práce.
6. Zvýšiť kvalitu ďalšieho vzdelávania (cieľom je celoživotné vzdelávanie jedinca).
7. Na úrovni vysokých škôl sa zamerať na nové riadiace mechanizmy a organizačné zmeny realizované v posledných rokoch, napr. zmeny v študijných odboroch, a zvýšiť konkurenciu medzi jednotlivými vysokými školami.
8. Realizovať nové programy smerované na podporu výučby, výskumu a inovácií. Predpokladom týchto programov je v prvom rade vylepšiť schopnosti školiaceho personálu smerom k inováciám a znalostnej ekonomike.
9. Zvyšovať kvalitu už existujúcich programov a inštitúcií ďalšieho vzdelávania a vytvoriť systém kompatibility a priechodnosti medzi sektormi formálneho, neformálneho a informálneho vzdelávania.
10. Dôraznejšie sa zamerať na znalosti, zručnosti a kľúčové kompetencie, ktoré študenti získajú na úrovni regionálneho školstva, vysokého školstva a ďalšieho vzdelávania.
11. Rozvinúť a posilniť u študentov podnikateľské zručnosti a zmysel pre vlastnú iniciatívu.
12. Podporiť prepojenie medzi odborným vzdelávaním a prípravou a vysokoškolským vzdelávaním.
13. Rozšíriť účasť na vysokoškolskom vzdelávaní a odbornom vzdelávaní a príprave, t. j.



zlepšiť počiatočnú a kontinuálnu odbornú prípravu pre učiteľov, školiteľov a poradcov prostredníctvom ponuky rôznych foriem odbornej prípravy a investícií do vzdelania.

V súčasnosti sa zriaďuje európsky referenčný rámec zabezpečenia kvality odborného vzdelávania a prípravy EQAVET<sup>2</sup>. Zatiaľ bola ukončená prvá fáza s pracovným harmonogramom na obdobie 2010 – 2012. Cyklus kvality EQAVET je určený na podporu členských štátov vo vytváraní národných prístupov k implementácii Odporúčania. Tento zdroj, ktorý bol vyvinutý pracovnými skupinami EQAVET, poskytuje praktickú pomoc krajinám v budovaní a monitorovaní zavádzania národných prístupov využívania Referenčného rámca EQAVET (EQAVET, online, 2011).

Referenčný rámec EQAVET zahŕňa cyklus zabezpečovania a zlepšovania kvality – plánovanie, realizácia, hodnotenie/posudzovanie a revízia/monitorovanie – podľa výberu kritérií kvality, deskriptorov a ukazovateľov uplatniteľných na riadenie kvality. Cyklus kvality bude realizovaný na úrovni systémov odborného vzdelávania a prípravy, ako aj na úrovni jeho poskytovateľov. Zatiaľ sa vykonali kroky na prepojenie európskej iniciatívy zabezpečenia kvality, a to na úrovni národných projektov na podporu rozvoja a používanie Referenčného rámca EQAVET v národnom kontexte a s projektmi zabezpečenia kvality v celoživotnom vzdelávaní QALL<sup>3</sup>.

## 5. Záver

Už dnes je vzdelanie ľudských zdrojov jednou z rozhodujúcich konkurenčných výhod. Výrobcovia svetového významu vynakladajú nemalé úsilie, aby získali a udržali si vysokokvalifikovaných zamestnancov, ktorí sú schopní a aj v budúcnosti budú ochotní cielene rozvíjať svoje vedomosti a zručnosti. V znalostnej spoločnosti, v ktorej je jedným z hlavných rysov budúcnosti zvládanie stále zložitejších technológií aj pre zatiaľ ešte nerozvinuté nové odvetvia, je nevyhnuté vytvoriť priestor pre zmeny na všetkých stupňoch vzdelávania. Naša budúcnosť tkvie v inováciách a podnikaní, čo si v ďalších rokoch bude vyžadovať zlepšenie dialógu v sektore vzdelávania ľudských zdrojov a trhu práce, t. j. kľúčovou je spolupráca medzi vysokými školami a podnikmi, s cieľom vytvárať učebné osnovy a zručnosti potrebné pre rozvoj ľudských zdrojov. Výsledkom bude vytvorenie väzieb medzi inštitúciami vysokoškolského vzdelávania, výskumnými a technologickými strediskami a podnikmi. *Konkurencia, ktorá je hybnou silou i dôvodom zániku mnohých výrobných podnikov, sa nevyhnutne dostáva aj do univerzitných podmienok. Je to prirodzený jav, ktorému musia univerzity čeliť. Musia byť dynamické, progresívne a iniciačné* (Blašková, Blaško, 2012).

### Poznámka:

Príspevok je tvorivým výstupom riešenia projektu Rozvoj kultúry kvality na Žilinskej univerzite v Žiline na báze európskych štandardov vysokoškolského vzdelávania, ITMS kód 26110230060, Moderné vzdelávanie pre znalostnú spoločnosť/projekt financovaný ESF.

### Použitá literatúra:

- [1] BELZ, H. – SIEGRIST, M. (2001). *Kľúčové kompetence a jejich rozvíjení: Východiská, metody, cvičení a hry*. Praha: Portál. 174 s. ISBN 80-7178-479-6.
- [2] BLAŠKOVÁ, M. - BLAŠKO, R. (2012). Dimenzie a atribúty kvality vysokoškolského učiteľa. *Zborník Human Potential Management in a Company*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 27. – 28. 6. 2012, s. 32 – 43. ISBN 978-80-557-0361-9.

<sup>2</sup> European Quality Assurance in Vocational Education and Training

<sup>3</sup> Quality Assurance in Lifelong Learning



- [3] BRUGGSKÉ KOMUNIKÉ o posilnenej európskej spolupráci v odbornom vzdelávaní a príprave. [cit. 2013-03-28] Dostupné na: [http://ec.europa.eu/education/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/index_en.htm).
- [4] EQAVET BULLETIN (2011). 3. jún 2011. [cit. 2013-01-18]. Dostupné na: <http://www.eqavet.eu/>.
- [5] ETF. [cit. 2013-02-05] Dostupné na: <http://www.etf.europa.eu/web.nsf/pages/home>.
- [6] EURÓPSKY REFERENČNÝ RÁMEC (2010). *Kľúčové kompetencie pre celoživotné vzdelávanie*. [cit. 2013-03-20]. Dostupné na: [http://ec.europa.eu/dgs/education\\_culture/publ/pdf/l1-learning/keycomp\\_sk.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/publ/pdf/l1-learning/keycomp_sk.pdf).
- [7] HRMO, R. – TUREK, I. (2003). *Kľúčové kompetencie I*. 1. vyd. Bratislava: Slovenská technická univerzita, 2003. ISBN 80-227-1881-5.
- [8] KOZUBÍKOVÁ, Z. – KOZUBÍK, A. (2010). Je chaos vo výuke škodlivý? *Sborník VI. mezinárodnej konferencie Vysoká škola jako facilitátor rozvoje spoločnosti a regionu*. 22. Ledna 2010. Hodonín: Evropský polytechnický institut. s. 263-268. ISBN 978-80-7314-202-5.
- [9] OECD (2012). *Better Skills, Better Jobs, Better Lives. A Strategic Approach to Skills Policies*. ISBN 978-92-64-177291.
- [10] OECD (2013). *Definícia a výber kompetencií: teoretické a koncepcné základy*. 2005. [cit. 2013-01-20]. Dostupné na: <http://www.oecd.org/fr/edu/apprendre-au-dela-de-l-ecole/definitionandselectionofcompetenciesdeseco.htm>.
- [11] ODPORÚČANIE Európskeho parlamentu a Rady z 18. decembra 2006 o kľúčových kompetenciách pre celoživotné vzdelávanie. Úradný vestník Európskej únie L3494. [cit. 2013-03-20] Dostupné na: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/sk/oj/2006/l\\_394/l\\_39420061230sk00100018.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/sk/oj/2006/l_394/l_39420061230sk00100018.pdf).
- [12] ODPORÚČANIE EPaR o vytvorení európskeho kvalifikačného rámca pre celoživotné vzdelávanie (2008/C 111/01). [cit. 2013-03-21]. Dostupné na: [http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/eqf\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/eqf_en.htm).
- [13] RYŠKA, R. – ZELENKA, M. (2011). *Absolventi vysokých škôl: hodnocení vzdělávání, uplatnění na trhu práce, kompetence*. Praha: Středisko vzdělávací politiky, PF UK v Praze. 123 s. ISBN 978-80-7290-527-0.
- [14] ŠPÚ (2013). *Kľúčové kompetencie*. [cit. 2013-03-22]. Dostupné na: <http://www.statpedu.sk/sk/Projekty/Projekt-KeyCoNet/Klucove-kompetencie.alej>.
- [15] VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání pracovníků*. 2. rozšírené vydanie Praha: Grada. 239 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
- [16] WORLD BANK (2009). *Knowledge Assessment Matrix*. World Bank.
- [17] ZÁVERY Rady z 26. novembra 2012 o vzdelávaní a odbornej príprave v rámci stratégie Európa 2020 – príspevok vzdelávania a odbornej prípravy k oživeniu hospodárstva, rastu a zamestnanosti (2012/C 393/02) [cit. 2013-03-23] Dostupné na: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2012:393:0005:0007:SK:PDF>

#### Adresa autorky:

Ing. Zuzana KOZUBÍKOVÁ, PhD.  
Katedra makro a mikroekonomiky  
Fakulta riadenia a informatiky  
Žilinská univerzita v Žiline  
Univerzitná 8215/1  
010 26 Žilina  
e-mail: [zuzana.kozubikova@fri.uniza.sk](mailto:zuzana.kozubikova@fri.uniza.sk)

Kladne posúdené 1. recenzentom 17. 4. 2013  
Kladne posúdené 2. recenzentom 19. 4. 2013



## VZDELÁVANIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV V PODMIENKACH ZNALOSTNEJ SPOLOČNOSTI

ZUZANA KOZUBÍKOVÁ

### Abstract

This article focuses on the issue of human resources training in the knowledge-based society. The paper presents a multi-level analysis of the state and proposed solutions within the meaning of a global vision OECD and EU. The core (result) contains skills that have become the global currency 21 century. But this "currency" is undermined by how the evolve requirements of on labor market and the need to introduce changes on all stages of education (also lifelong learning). The ongoing development of technologies requires the use of a range of knowledge and skills at a certain level with their need for constant updating. The above knowledge and skills are utilized of human resources in building their career. They are known as the notion of career skills or skills for the management its own educational and career paths and work on their inclusion in education. Some EU countries already have extensive experience with the introduction of career skills in the education systems. Slovakia is the introducing career skills of the beginning, but takes place promotion of career guidance services.

**Key words:** Education, Knowledge Society, Human Resources, OECD, EU.

### 1. Úvod

Nároky ekonomiky na vzdelanosťnú úroveň populácie sa zvyšujú, a tým sa zvyšujú nároky na vzdelanie jednotlivcov. Globálny svet, v ktorom žijeme, je čoraz viac založený na znalostiach. Znalostná spoločnosť (tento pojem bol prvý raz použitý v práci „The Age of Discontinuity“ (Drucker, 1969) je v súčasnosti neoddeliteľne spätá s našou existenciou. Tieto väzby sa začali vyvíjať ešte v 60. rokoch 20. storočia, keď vzniklo nové odvetvie priemyslu – informačný priemysel. Neskôr v 90. rokoch 20. storočia dochádza k zásadným zmenám v prístupe k ľudskému kapitálu a vytvárajú sa nové koncepcie, ktoré kladú dôraz na ľudské zdroje a ich kvalifikáciu. *V znalostnej spoločnosti, do ktorej vstupujeme, dochádza k posunu od hegemonie výrobcov k trvalej nadvláde zákazníka a spotrebiteľa. Znalosti sa v tomto prostredí stávajú najdôležitejšou formou kapitálu podniku* (Truneček, 2004, s. 15). Časy, kedy najdôležitejším aktívom organizácie bol hmotný majetok, sú nenávratne preč. Niektoré podniky dnes nevlastnia žiadne nehnuteľnosti ani výrobné linky a zdrojom ich konkurenčnej výhody sa stali znalosti ich zamestnancov a podniku ako celku (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 15). Potenciál vysokokvalifikovaných zamestnancov, hlavne v súčasnej dobe globálnej recesie umožňuje komparatívne výhody nielen pre jednotlivé fyzické a podnikateľské subjekty, ale aj pre celú spoločnosť (Tokarčíková, 2010, s. 207).

Uvedené zmeny boli dôsledkom významných štrukturálnych posunov v hospodárstve vyspelých ekonomík, predovšetkým v USA. A tak zmenou preferencií *smernom k ľudskému kapitálu* dochádzalo k postupnému prechodu k znalostnej spoločnosti a v hospodárskom živote k prechodu na znalostnú ekonomiku. *Znalostná ekonomika spočíva v tvorbe pridanej hodnoty na základe zúročenia znalostí, nielen vďaka manuálnej výrobe, a rastie v nej význam vzdelávania a využitia vedeckých poznatkov z hľadiska celkovej konkurencieschopnosti krajiny* (Bureš, 2007, s. 29).

V podmienkach znalostnej ekonomiky sú vedomosti definované z rôznych pohľadov:

1. Drucker z pohľadu informácií a dát vidí znalosti nasledovne: „Informácie sú dáta, obohatené o relevantnosť a účelnosť; premena dát na informácie si teda vyžaduje znalosti“ (Drucker, 1995, s. 191).



2. Podľa Bartáka (Barták, 2008, s. 32) „Znalosť je schopnosť (na základe predchádzajúcich skúseností, mentálnych modelov, hodnôt a vzťahov) informácie použiť, t. j. aplikovať na konkrétnu činnosť“.
3. „Znalosti sú výsledkom aktívneho učenia“ (Vodáček, Rosický, 1997, s. 65).

Súčasný rozvoj si vyžaduje používať celú škálu znalostí a zručností na určitej úrovni s potrebou ich neustáleho dynamického rozvoja, čo kladie veľké nároky na kvalitu vzdelávacieho systému, a to najmä veľké nároky a očakávania na vysoké školstvo. *Konkurencia, ktorá je hybnou silou i dôvodom zániku mnohých výrobných podnikov, sa nevyhnutne dostáva aj do univerzitných podmienok. Je to prirodzený jav, ktorému musia univerzity čeliť. Musia byť dynamické, progresívne a iniciačné* (Blašková, Blaško, 2012 s. 43).

## 2. Zručnosti – globálna mena 21. storočia

S cieľom podporiť vzdelávanie ľudských zdrojov v rôznych krajinách sveta sa prijímajú opatrenia, ktoré sú často neúčinné. To bolo dôvodom pomôcť krajinám združeným v OECD stratégiou, ktorá identifikuje najdôležitejšie opatrenia v oblasti smerovania vzdelávania a jeho kvality do budúcnosti. V stratégii OECD v oblasti zručnosti sa uvádza, že zručnosti sa stali globálnou menou 21. storočia. Ale táto „mena“ sa znehodnocuje tým, ako sa vyvíjajú požiadavky na trhoch práce a jednotlivci strácajú zručnosti, ktoré nepoužívajú (OECD, 2012).

Dosiahnuté zručnosti sa automaticky nepremieňajú na pracovné miesta a hospodársky rast. Stratégia OECD vyzdvihuje význam podpory rovnakých príležitostí vo vzdelávaní a vidí vzdelávanie a odbornú prípravu ako zbraň na prehlbujúcu sa nerovnosť v niektorých oblastiach života. Tieto skutočnosti sú potvrdené aj dlhodobým výskumom, že rovnosť vo vzdelávaní a jeho kvalita sa navzájom nevylučujú, ale naopak, najvýkonnejšie systémy vzdelávania v krajinách OECD sú tie, ktoré kombinujú kvalitu s rovnosťou. Z pohľadu OECD je pre podporu rozvoja zručností v 21. storočí najdôležitejšie vyvinúť úsilie do:

- a) rozvoja prierezových a najmä podnikateľských zručností,
- b) odbornej prípravy a vzdelávania,
- c) dosiahnutia vysokej úrovne zručnosti v oblasti vedy, technológie, inžinierstva a matematiky. Tieto základné poznatky a zručnosti by mali nadobudnúť všetci.

Stratégia OECD poukazuje na skutočnosť, že krajiny s vysoko rozvinutým systémom vzdelávania, vrátane praktickej výučby dosahujú lepšie výsledky v oblasti zamestnanosti mladých ľudí. Skutočný stav je neuspokojivý: viac ako v polovici členských štátov OECD je do odbornej prípravy a vzdelávania zapojených menej ako 50 % študentov.

Vzhľadom na vyššie uvedené skutočnosti OECD vydala odporúčania ohľadne priorít vo vzdelávaní, ktoré sú zhmotnené do nasledujúcich kľúčových zručností:

- a) tvorivé myslenie,
- b) komunikácia,
- c) spracovanie informácií,
- d) osobná efektívnosť,
- e) spolupráca s ostatnými.

OECD sa vyjadruje aj k problematike financovania vzdelávania, kde konštatuje, že nie je možné v súčasných ekonomicky náročných podmienkach ponechať ťažisko financovania vzdelávania a odbornej prípravy iba na verejných zdrojoch. V stratégii OECD sa zdôrazňuje, že je nutné v oblasti vzdelávania dosiahnuť rovnováhu vo financovaní z verejných a súkromných zdrojov.



### 3. Globálna vízia vzdelávania v EÚ do roku 2020

Globálna vízia vzdelávania v EÚ je založená na celoživotnom vzdelávaní. Dôvodom je súčasný stav, keď miera nezamestnanosti mladých ľudí v EÚ dosahuje úroveň takmer 23 % a v niektorých členských krajinách stúpila nad 50 %, ale na pracovnom trhu je voľných viac ako 2 milióny pracovných miest, ktoré nie je možné obsadiť. Celoživotné vzdelávanie v znalostnej spoločnosti má umožniť rozmanité prechody medzi vzdelávaním a zamestnaním na rôznych úrovniach počas celého života. Jedná sa o využitie najzákladnejšej ľudskej schopnosti získanej v procese vzdelávania (v rannom detstve) *nauciť sa učiť* a mať k učeniu pozitívny postoj.

V Stratégii celoživotného vzdelávania a poradenstva je celoživotné vzdelávanie definované ako ďalšie vzdelávanie či učenie, ktoré prebieha po dosiahnutí určitého stupňa vzdelania, resp. po prvom vstupe vzdelávajúceho sa na trh práce. Takto definované celoživotné vzdelávanie, t. j. „celoživotné učenie“ má umožniť jedincovi zlepšiť jeho pozície na pracovnom trhu, a tým prispieť k zvýšeniu produktivity a konkurencieschopnosti celej krajiny.

Do roku 2020 by európske systémy odborného vzdelávania a prípravy (OVP ďalej iba vzdelávania) mali byť viac orientované na zamestnanie, t. j. systémy by mali byť inovatívnejšie, prístupnejšie a pružnejšie v porovnaní so súčasnosťou. Ďalej by mali prispievať k excelentnosti a spravodlivosti v celoživotnom vzdelávaní, a to poskytovaním (Bruggské komuniké, 2011 – 2020):

- a) prístupného a inkluzívneho vzdelávania s vysokokvalifikovanými učiteľmi a školiteľmi, inovatívnymi študijnými metódami, vysokokvalitnou infraštruktúrou a vybavením, vysokou relevantnosťou pre trh práce, ako aj možnosťami ďalšieho vzdelávania a odbornej prípravy,
- b) vysokokvalitného počiatočného vzdelávania, ktoré môžu študenti, rodičia a spoločnosť ako taká považovať za prístupnú voľbu rovnocennú všeobecnému vzdelaniu. Počiatočné vzdelávanie by malo študentov vybaviť kľúčovými kompetenciami aj špecifickými odbornými zručnosťami,
- c) ľahko dostupného kontinuálneho vzdelávania, ktoré je zamerané na zamestnanie a umožňuje rozvíjanie kompetencií a zmenu zamestnania, a to pre zamestnancov, zamestnávateľov, samostatných podnikateľov aj nezamestnaných,
- d) pružných systémov vzdelávania založených na prístupe vychádzajúcom z výsledkov vzdelávania, ktoré podporujú pružné študijné dráhy, umožňujú priepustnosť medzi jednotlivými podsystémami vzdelávania a odbornej prípravy (školské vzdelávanie, odborné vzdelávanie a príprava, vysokoškolské vzdelávanie, vzdelávanie dospelých) a ktoré sú zamerané na validáciu neformálneho a informálneho vzdelávania vrátane kompetencií nadobudnutých v praxi,
- e) európskeho priestoru vzdelávania s transparentnými systémami kvalifikácií, ktoré umožňujú prenos a zhromažďovanie výsledkov vzdelávania, ako aj uznávanie kvalifikácií a kompetencií, a ktoré zvyšujú mobilitu medzi krajinami,
- f) podstatne vyššieho množstva príležitostí pre cezhraničnú mobilitu študentov a pracovníkov v oblasti vzdelávania,
- g) ľahko dostupných a veľmi kvalitných služieb, ktoré by v oblasti celoživotného vzdelávania poskytovali informácie, usmerňovanie a poradenstvo, ktoré tvoria súdržnú sieť a európskym občanom umožňujú prijímať uvážené rozhodnutia a riadiť ich vzdelávanie a kariéru bez ohľadu na tradičné rodové profily.



#### 4. Legislatívny rámec a prognózy súvisiace s prehodnotením vzdelávania v krajinách EÚ do roku 2020

Na zistenie skutočných potrieb EÚ v oblasti vzdelávania boli vypracované analýzy a prognózy, ktoré sú základom Stratégie prehodnotenia vzdelávania na rok 2013 (EK, 2013). Z analýzy a následných prognóz vyplýva, že v súčasnosti má nízku úroveň vzdelania až 73 miliónov Európanov (približne 25 % dospelých) a takmer 20 % pätnásťročných nedisponuje dostatočnými zručnosťami v oblasti gramotnosti.

Jednou zo základných zručností študentov, ktorá je vo vzdelávaní nepostrádateľnou, je porozumenie písanému textu. Problémy s porozumením písaného textu majú študenti v Bulharsku 41 %, Rumunsku 40 %, Malte 36 %, Rakúsku 27,5 % a Luxembursku 26 %. Z uvedeného je zrejmé, že to nie je problém vzdelávania iba ekonomicky slabších členských krajín. Celkovo v rámci celej EÚ je to 25 % študentov. Ako problematická sa javí aj školská dochádzka, presnejšie jej ukončenie. Predčasné ukončenie školskej dochádzky je stále na neprijateľne vysokej úrovni v niekoľkých členských štátoch: v Španielsku je 26,5 % a v Portugalsku 23,2 % (cieľom EÚ je menej ako 10 %).

Štatistiky a ukazovatele z oblasti ďalšieho vzdelávania medzi jednotlivými členskými krajinami EÚ poukazujú na problém, ktorý vyplýva zo zastúpenia rôznych sociálnych skupín s rozdielnym stupňom dosiahnutého vzdelania na ďalšom vzdelávaní. Ďalšieho vzdelávania sa zúčastňujú hlavne tí, ktorí už dosiahli vysoký stupeň formálneho vzdelania a tí, ktorí by mohli ďalším vzdelávaním dosiahnuť viac, sa ho nezúčastňujú, alebo iba v obmedzenej miere. Veľká časť z uvedených nedostatkov by sa dala riešiť formou celoživotného vzdelávania.

Nároky kladené na vzdelanie do roku 2020 budú skutočne výzvou, nakoľko z prognóz vychádza, že viac ako tretina pracovných miest v EÚ si bude v roku 2020 vyžadovať vysokoškolskú kvalifikáciu a že iba u 18 % pracovných miest sa očakáva nízka kvalifikácia. A nároky budú rásť, nakoľko už v súčasnosti vznikajú odvetvia, s pracovnými pozíciami, ktoré dnes ešte neexistujú a na túto skutočnosť musí reagovať aj systém vzdelávania v krajinách EÚ.

Vybrané odporúčania zo *Stratégie prehodnotenia vzdelávania v krajinách EÚ* týkajúce sa vysokých škôl (EK, 2013):

1. Je potrebné klásť väčší dôraz na rozvoj prierezových a základných zručností – najmä podnikateľských zručností a zručnosti súvisiace s informačnými technológiami.
2. Je potrebné plne využívať technológie, najmä internet. Školy, univerzity a inštitúcie odborného vzdelávania a prípravy musí rozšíriť možnosti pre prístup k vzdelávaniu prostredníctvom otvorených vzdelávacích zdrojov.
3. Oporou týchto reforiem musia byť dobre vyškolení, motivovaní učitelia s podnikateľským duchom.
4. Financovanie je potrebné zacieliť na čo najvyššiu návratnosť investícií. Je potrebná diskusia o financovaní vzdelávania na vnútroštátnej úrovni, tak aj na úrovni EÚ – najmä v odbornom a vysokoškolskom vzdelávaní.
5. Je potrebné financovanie z verejných, ale aj súkromných zdrojov s cieľom podporiť inovácie a posilniť vzájomné vzťahy medzi vysokými školami a podnikateľskou sférou.

#### 5. Záver – celosvetové trendy vo vzdelávaní

Súčasný rozvoj technológií si vyžaduje používanie celej škály znalostí a zručností na určitej úrovni s potrebou ich neustáleho dopĺňania. Uvedené znalosti a zručnosti sú využívané ľudskými zdrojmi pri budovaní svojej pracovnej kariéry. Pojem pracovná kariéra sa spája s úspechom a rastom prestíže. Bělohlávek (Bělohlávek, 1994, s. 11) kariéru definuje ako





dráhu životom, najmä profesionálnu, na ktorej človek získava nové skúsenosti a realizuje svoj osobný potenciál. *Robiť kariéru, postupovať, to znamená získavať novú vyššiu kvalifikáciu, ktorá vyžaduje stále hlbšie štúdium a väčšie úsilie* (Bauman, 1967, s. 111).

Významnú úlohu tu zohrávajú osobné charakteristiky, ktoré majú možnosť ovplyvňovať kariérovú dráhu jednotlivca možno rovnako, ako nadobudnutá odborná kvalifikácia. *Oblasť týchto spôsobilostí sa nazývajú Kariérové zručnosti alebo Zručnosti pre riadenie vlastnej vzdelávacej a profesijnej dráhy. Zručnosti pre riadenie kariéry sú skupina kompetencií, ktoré umožňujú jednotlivcovi štruktúrovaným spôsobom zbierať, analyzovať a syntetizovať a usporiadať si informácie o sebe, vzdelávacích cestách, povolaniach a zamestnaniach ako aj zručnosti plánovať a realizovať životné rozhodnutia a zmeny. Kompetencie alebo spôsobilosti komplexne zahŕňajú v sebe potrebné vedomosti, zručnosti a hodnotové postoje potrebné na výkon určitej činnosti* (Detko, 2012, s. 1).

Na uvedenie kariérových zručností do „bežného života“ vzdelávacieho systému bude potrebný určitý čas, lebo nie je v ľudských silách naučiť študenta myslieť cez optiku určitých profesijných hodnôt, ktoré podstatnou mierou ovplyvnia jeho budúci kariérový rast. V krajinách, kde sú dlhodobo zabudované kariérové zručnosti do vzdelávacieho systému, sú obvykle modely zručnosti rozdelené do troch hlavných domén (Detko, 2012, s. 2 – 3):

1. *Osobnostný rozvoj - budovanie mäkkých zručností*; sú to zručnosti súvisiace s osobným rozvojom jedinca, poznanie svojich hodnôt, charakterového typu, spôsobu rozhodovania, zvládanie stresu, zvládanie vonkajšieho tlaku, budovanie pozitívneho sebaobrazu a pod.
2. *Schopnosť aktívnej účasti na celoživotnom vzdelávaní*; zahŕňame sem chápanie hodnoty odborných poznatkov a zručností v kontexte ich potreby počas života, v našom kontexte predovšetkým aktívneho života, poznanie efektívnych metód učenia sa, akceptovanie neformálnych a informálnych prístupov k učeniu sa, prebratie zodpovednosti za osobný rozvoj, odhadovanie trendov v potrebe odborných kompetencií, flexibilita vo využívaní nadobudnutých zručností v inom profesijnom kontexte, tvorba a udržiavanie plánov osobného rozvoja a pod.
3. *Zručnosti trhu práce - získanie, udržanie alebo vytvorenie svojho pracovného miesta*; zručnosti sebaaprezentácie, asertivity, primeraného prejavu, zručnosti pre výberové pohovory, vyjednávanie, zručnosti v postupoch dokladovania kvalifikácií, zručnosti tvorby kariérových plánov, ich hodnotenia a udržiavania, zručnosti v posilňovaní pozitívnych profesijných hodnôt, v oblasti hodnotenia svojej kariérovej kondície (zamestnateľnosti), zručnosti pre zlepšovanie svojej profesijnej flexibility, zručnosti pre zhodnocovanie ľudskej rôznorodosti, schopnosť poznať a formovať svoje profesijné hodnoty, zručnosti v oblasti samostatne zárobkovej činnosti a pod.

V niektorých krajinách EÚ majú už dlhoročné skúsenosti so zavádzaním kariérových zručností do vzdelávacieho systému do formálneho vzdelávania. Dlhoročné skúsenosti so zavádzaním alternatívnych prístupov takýchto modelov má napríklad Rakúsko, kde nácvik a nadobúdanie kariérových zručností vystihuje motto: „Vzdelávaním nemôžeme učiť kompetencie, môžeme len vytvoriť podnetné, bohaté a pedagogicky primerané prostredie podporujúce ich rozvoj!“.

Na Slovensku je zavádzanie kariérových zručností na začiatku (budovanie národných systémov kvalifikácií), ale prebieha propagácia v službách kariérového poradenstva. Vendel, (Vendel, 2008, s. 51) uvádza, že kariérové poradenstvo, je najkomplexnejšie definované Európskou komisiou v spolupráci s Organizáciou pre ekonomickú spoluprácu a rozvoj OECD: Kariérové poradenstvo predstavuje súbor služieb a aktivít vykonávaných s úmyslom slúžiť jednotlivcom každého veku a v každej životnej situácii pri voľbe povolania, odbornej príprave a pri riadení ich kariéry. Takéto služby môžu poskytovať školy každého druhu, vzdelávacie inštitúcie, zamestnávateľia mimovládne organizácie, verejný, alebo súkromný





sektor. Môžu existovať na individuálnom, alebo skupinovom princípe a sú vykonávané v osobnom styku alebo dištančnou formou. Kariérové poradenstvo zahŕňa poskytovanie informácií, diagnostických nástrojov, poradenských rozhovorov, kariérových vzdelávacích programov (na ohodnotenie svojich schopností, možností a na získanie zručností k riadeniu vlastnej vzdelávacej a profesijnej dráhy), testovacích programov, programov na podporu hľadania práce a poradenstvo v období životných zmien.

Záverom ešte pohľad na zaužívaný názor na učenie, ktorý má svoje ohraničenia a práve na tieto ohraničenia pri zavádzaní „niečoho nového“ do vzdelávacieho systému je potrebné prihliadať. **„Názor, že nič, čo študentov naučíme navyše, nie je škodlivé, je síce správny, avšak až v okamihu, keď sme ich naučili všetko, čo je na tom ktorom stupni potrebné.“** (Kozubík, Kozubíková, 2007, s. 194).

#### Poznámka:

Príspevok je výstupom riešenia vedeckého projektu VEGA č. 1/0067/11 Dynamika a obsah rozhodovacích procesov v motivovaní ľudského potenciálu.

#### Použitá literatúra:

- [1] BARTÁK, J. (2008). *Od znalostí k inováciám: tvorba, rozvíjenj a využívanj znalostí v organizáciách*. Praha: Alfa nakladatelství. s. 21-26. ISBN 978-80-87197-03-5.
- [2] BAUMAN, Z. (1967). *Kariéra. Sociologické črty*. Praha: Mladá fronta. 118 s.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F. (1994). *Osobní kariéra*. Praha: Grada. 112 s. ISBN 80-7169-083-X.
- [4] BLAŠKOVÁ, M. – BLAŠKO, R. (2012). Dimenzie a atribúty kvality vysokoškolského učiteľa. *Zborník vedeckých prác medzinárodnej vedeckej konferencie Human Potential Management in a Company*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela. s. 32-43. ISBN 978-80-557-0361-9.
- [5] Bruggské komuniké o posilnenej európskej spolupráci v odbornom vzdelávaní a príprave [cit. 2013-03-28]. Dostupné na: [http://ec.europa.eu/education/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/index_en.htm).
- [6] BUREŠ, V. (2007). *Znalostní management a proces jeho zavádění*. Praha: Grada Publishing. s. 15. ISBN 978-80-247-1978-8.
- [7] DETKO, J. (2012). Zručnosti pre riadenie vlastnej vzdelávacej a profesijnej dráhy. *Národná cena kariérového poradenstva 2012* [cit. 2013-04-10]. Dostupné na: <http://web.saaic.sk>.
- [8] DRUCKER, P. (1969). *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*. New York: Harper and Row. ISBN 0-465-08984-4.
- [9] DRUCKER, P. (1995). *Nové reality*. Praha: Management Press. 191 s.
- [10] CHEN, D. H. C. – DAHLMAN, C. J. (2005). *The knowledge Economy, the KAM Methodology and World Bank Operations: WP No. 37256*. Washington DC: The World Bank.
- [11] KOZUBÍK, A. – KOZUBÍKOVÁ, Z. (2011). Matematika ve vyučování manažerů. *O matematice a fyzice na vysokých školách technických, část 1 – matematika*. Brno: Univerzita obrany. s. 185-194. ISBN 978-80-7231-815-5.
- [12] KOZUBÍKOVÁ, Z. – KOZUBÍK, A. (2010). Je chaos vo výuke škodlivý? *Vysoká škola jako facilitátor rozvoje společnosti a regionu*. Hodonín, Česká republika – Kunovice: Evropský polytechnický institut. s. 263-268. ISBN 978-80-7314-202-5.
- [13] OECD: *Definícia a výber kompetencií: teoretické a koncepčné základy* [cit. 2013-01-20]. Dostupné na: <http://www.oecd.org/fr/edu/apprendre-au-dela-de-l-ecole/definitionandselectionofcompetenciesdeseco.htm>.
- [14] Odporúčania EPaR o vytvorení európskeho kvalifikačného rámca pre celoživotné vzdelávanie (2008/C 111/01) [cit. 2013-03-21]. Dostupné na: [http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/eqf\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/eqf_en.htm).



- [15] EK [cit. 2013-03-21]. Dostupné na:  
[http://ec.europa.eu/ceskarepublika/press/press\\_releases/12\\_1233\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/ceskarepublika/press/press_releases/12_1233_cs.htm).
- [16] TOKARČÍKOVÁ, E. (2010). Meranie efektívneho využitia vysokokvalifikovaných zamestnancov. *Vysoká škola jako facilitátor rozvoje společnosti a regionu*. Hodonín, Česká republika – Kunovice: Evropský polytechnický institut. s. 207-212. ISBN 978-80-7314-202-5.
- [17] TRUNEČEK, J. (2004). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing. s. 15. ISBN 80-86419-67-3.
- [18] VENDEL, Š. (2008). *Kariérní poradenství*. Praha: Grada Publishing. 224 s. ISBN 978-80-247-1731-9.
- [19] VODÁČEK, L. – ROSICKÝ, A. (1997). *Informační management: Pojetí, poslání a aplikace*. Praha: Management Press. 144 s. ISBN 80-85943-35-2.
- [20] VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání pracovníků*. Praha: GRADA Publishing. 239 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
- [21] Závěry Rady z 26. novembra 2012 o vzdelávaní a odbornej príprave v rámci stratégie Európa 2020 – príspevok vzdelávania a odbornej prípravy k oživeniu hospodárstva, rastu a zamestnanosti (2012/C 393/02) [cit. 2013-03-23]. Dostupné na: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2012:393:0005:0007:SK:PDF>.

**Adresa autorky:**

Ing. Zuzana KOZUBÍKOVÁ, PhD.  
Katedra makro a mikroekonomiky  
Fakulta riadenia a informatiky  
Žilinská univerzita v Žiline  
Univerzitná 8215/1  
010 26 Žilina  
e-mail: [zuzana.kozubikova@fri.uniza.sk](mailto:zuzana.kozubikova@fri.uniza.sk)

*Kladne posúdené 1. recenzentom 22. 4. 2013  
Kladne posúdené 2. recenzentom 2.5. 2013*



## PODNIKOVÁ KULTÚRA AKO FAKTOR ROZVOJA INTELEKTUÁLNEHO KAPITÁLU V PODNIKU

TAMARA KURILOVÁ – LUKÁŠ SMEREK

### Abstract

The paper is focused on the role of the corporate culture in context of intellectual capital development process. The aim is to emphasize not only the necessity to develop particular elements of corporate culture in order to enhance the total increase of intellectual capital, but also to point out the importance of creation of favourable corporate culture to support the development of all the elements of intellectual capital and their mutual interaction and relationships. These processes should lead to synergy effect, using of which the companies should be able to exploit their intellectual capital in as much as possible. Effective utilization of intellectual capital represents a unique source of competitive advantage for companies. In our paper, we focus on the corporate culture as an inevitable factor of intellectual capital development and consequent growth of company's competitive strength. Using secondary research, we analyze the approaches to and current state of knowledge about corporate culture concept in relation to the process of intellectual capital development in companies.

**Key words:** Corporate Culture, Intellectual Capital, Development of Intellectual Capital.

### 1. Úvod

Nehmotné zdroje predstavujú pre podnik najpodstatnejšiu časť zdrojov ekonomických prínosov a najvýznamnejší nástroj konkurenčnej výhody. Obzvlášť, keď vezmeme do úvahy súčasné dynamické prostredie a na vedomostiach založenú, rapídne sa meniacu a napredujúcu ekonomiku. Pod vplyvom neustále silnejúcej globalizácie sú podniky vystavené čoraz väčším tlakom z prostredia, preto je potreba zvyšovania konkurencieschopnosti jednou z hlavných tém, nielen na úrovni individuálnych podnikov. Intelektuálny kapitál ako kľúčové aktívum tretieho milénia predstavuje nenahraditeľný strategický zdroj konkurenčnej výhody. Význam vytvárania, hromadenia a rozvoja intelektuálneho kapitálu v podniku sa stáva v súčasnosti hlavnou úlohou a zároveň najdôležitejším faktorom úspechu v mnohých odvetviach hospodárstva. V kontexte znalostnej ekonomiky sa pozornosť sústreďuje na vedomosti, ktorými ľudia disponujú, na podporu ich rozširovania a výmeny, efektívneho využívania a ďalšieho zhodnotenia (Elexová, 2009). Guthrie et al. (2004 In Brügger et al., 2009) uvádzajú, že zdroj ekonomickej hodnoty podniku už nezávisí na produkcii materiálnych statkov, ale na tvorbe a manipulácii s intelektuálnym kapitálom. Pojem intelektuálny kapitál podniku býva často dezinterpretovaný a zamieňaný s pojmami ľudský kapitál, nehmotné aktíva, intelektuálne vlastníctvo a pod. Nazdávame sa, že práve takéto nesprávne chápanie obsahu a významu intelektuálneho kapitálu sú prekážkou v jeho efektívnom rozvoji.

V príspevku sa venujeme všeobecne procesu rozvoja intelektuálneho kapitálu podniku v kontexte jeho riadenia, pričom sa detailnejšie zameriavame na význam podnikovej kultúry ako faktora rozvoja intelektuálneho kapitálu. Predmetom nášho sekundárneho prieskumu boli publikácie a štúdie pojednávajúce o postavení podnikovej kultúry v teórii intelektuálneho kapitálu. Analýzou poznatkov a následným posúdením a syntézou sme dospeli k vlastnej charakteristike vnímania významu podnikovej kultúry v kontexte riadenia rozvoja intelektuálneho kapitálu. Príspevok je súčasťou projektu VEGA č. 1/0781/11 Kultúrne inteligentná organizácia ako vyšší vývojový stupeň učiacej sa organizácie.

### 2. Riadenie rozvoja intelektuálneho kapitálu

Jadro koncepcie intelektuálneho kapitálu spočíva v poznaní, že hmotné aktíva organizácie vedené v účtovníctve (pôda, budovy, stroje, financie, a pod.) sú menej cenné ako



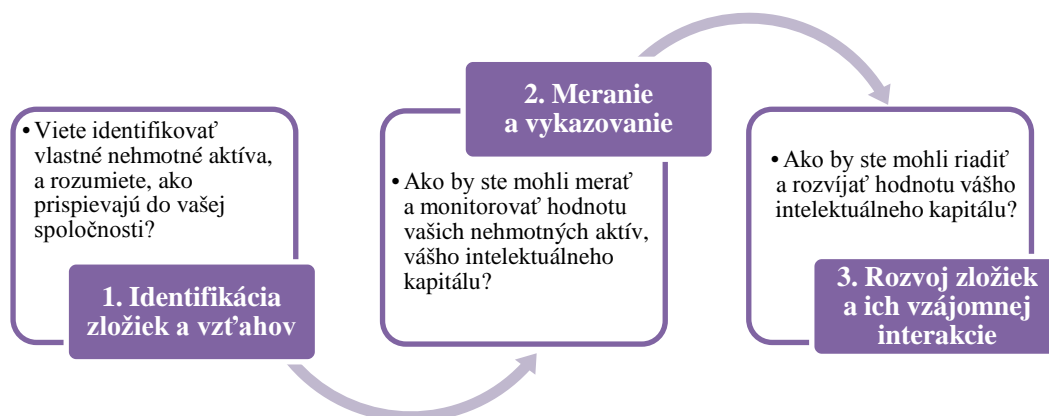
nehmotné. „V posledných rokoch je možné pozorovať výrazný nárast intelektuálneho kapitálu a jeho presadzovania sa ako najdôležitejšej formy kapitálu. Stáva sa skutočnosťou, že ostatné jeho formy – technológie, peniaze, pôda – sa dostávajú do výraznej závislosti a podriadenosti znalostného kapitálu,“ (Kokavcová, Theodoulides, 2007, in Vetráková a kol., 2011, str. 11). V minulosti tvorilo zdroje podniku zhruba 80 % hmotných a kapitálových aktív ku iba asi 20 % nehmotných aktív. Postupne sa však tento pomer obrátil a k roku 1999 sa nehmotné aktíva podieľajú 80 %-ami na celkovom kapitále organizácií (Al-Ali, 2003).

Stewart, ktorý prvýkrát uviedol pojem intelektuálny kapitál do manažérskej praxe (v článku „Brain Power – How Intellectual Capital Is Becoming America's Most Valuable Asset“), ho definuje ako „sumu všetkého, čo každý v podniku vie, a čo podniku dáva konkurenčnú výhodu na trhu,“ (In Sveiby, 2001). OECD (2006) definuje intelektuálny kapitál ako ekonomickú hodnotu dvoch kategórií nehmotného majetku podniku: organizačného (štrukturálneho) kapitálu a ľudského kapitálu.

Edvinsson a Malone definujú intelektuálny kapitál ako „vedomosti, ktoré možno premeniť na hodnotu,“ (Edvinsson, Malone In Allameh, 2010). Hall (1992) klasifikuje intelektuálny kapitál ako „aktíva“ (napr. značka, ochranná známka, kontrakty, databázy) a „schopnosti“ (napr. know-how zamestnancov, organizačná kultúra).

Lev (2001) ponúka definíciu intelektuálneho kapitálu podniku ako „zdroja budúcich benefitov (hodnoty), ktoré sú generované inováciami, unikátnym organizačným dizajnom či praktikami v oblasti ľudských zdrojov,“ (Lev, 2001, s. 5).

Pri riadení intelektuálneho kapitálu podniku je východiskom pochopenie jeho podstaty vymedzenie jednotlivých zložiek a vzťahov medzi nimi a uvedomenie si prínosov, ktoré pre organizáciu predstavuje. Z pohľadu podnikovej praxe je z hľadiska efektívneho riadenia na všetkých podnikových úrovniach nevyhnutné poznať zloženie a vzájomné vzťahy medzi zložkami intelektuálneho kapitálu. Existujú mnohé prístupy k riadeniu intelektuálneho kapitálu. Ako „štartovací bod“ navrhuje Edvinsson (2004), ako nápomocné, zváženie troch základných otázok (obr. 1).



Obr. 1: Postup pri riadení intelektuálneho kapitálu (vlastné spracovanie podľa Edvinsson, 2004)

Podľa Roosa et al. (1997 In Marr et al., 2004, s. 772) „riadenie intelektuálneho kapitálu obsahuje nasledujúce kroky:

- a) identifikáciu kľúčového intelektuálneho kapitálu, ktorý poháňa strategickú výkonnosť organizácie,
- b) vizualizáciu hodnototvorných ciest a transformácie kľúčového intelektuálneho kapitálu,
- c) meranie výkonu a mieru dynamickej transformácie,



- d) kultiváciu kľúčového intelektuálneho kapitálu využitím znalostného manažmentu,
- e) interné a externé vykazovanie výkonu“.

Na základe uvedených prístupov, ako aj poznatkov z teórie manažmentu môžeme zovšeobecniť, že východiskom pri riadení intelektuálneho kapitálu je identifikácia komponentov intelektuálneho kapitálu organizácie a uvedomenie si ich vzájomných vzťahov. Podobne ako pri definícii intelektuálneho kapitálu sa taxonómia a modely klasifikácie intelektuálneho kapitálu líšia a nie je známy jeden, všeobecne platný model dekompozície intelektuálneho kapitálu. Podstatou sú však známe a v súčasnosti uznávané a využívané prístupy podobné.

Pri štúdiu dostupných publikácií a prác domácich a zahraničných autorov najčastejšie nachádzame trojzložkové členenie intelektuálneho kapitálu podniku, ktorého autorstvo sa pripisuje Bontisovi. Stotožňujú sa s ním uznávaní odborníci a za súčasť intelektuálneho kapitálu označujú (Armstrong, 2002):

- a) *ľudský kapitál* – schopnosti, skúsenosti, vedomosti, kompetencie, know-how, rozum zamestnancov, ktoré sú potrebné na tvorbu hodnôt (vlastníkom tohto kapitálu sú jednotlivci, nie organizácia),
- b) *zákaznícky* (spoločenský, vzťahový, relačný, trhový) *kapitál* – zásoby a toky znalostí, ktoré vyplývajú zo siete vzťahov vnútri organizácie a mimo nej, vedomosti získané súčinnosťou v rámci vnútorného a v interakcii s vonkajším prostredím (ako napr. lojalita zákazníkov, goodwill, odberateľsko-dodávateľské vzťahy, podnikateľské siete a pod.),
- c) *štruktúrny* (organizačný) *kapitál* – inštitucionalizované znalosti, uložené v databázach, ktoré sú vlastníctvom organizácie – know-how, zaregistrované patenty, modely, počítačové a administratívne systémy, technologické postupy, procesy v podniku, ale aj podniková kultúra.

Vďaka exponenciálnemu rastu množstva informácií v znalostnej ekonomike sa upriamuje pozornosť na význam riadenia vedomostí v organizáciách. Podľa výskumu, ktorý uskutočnil Lev (2001), predstavuje intelektuálny kapitál 60 % až 75 % reálnej hodnoty podniku. Efektívne riadenie intelektuálneho kapitálu je preto kľúčovým predpokladom dosahovania konkurenčnej výhody. Empirické dôkazy naznačujú, že tento prístup je tiež bázou pre ekonomický rast a rozvoj. Výsledky výskumov v tejto oblasti indikujú, že konkurencieschopnosť jednotlivých podnikov a celých ekonomík nie sú podmienené materiálnymi zdrojmi (prírodné zdroje, fyzický a finančný kapitál), ale kvalitou ľudského a intelektuálneho kapitálu – kvalita a kvantita vedomostí, inovácií, kreativity atď. (Pucar, 2012).

Existuje viacero modelov riadenia intelektuálneho kapitálu. Kok (2007) ako najznámejšie uvádza: Sullivanov model, Skandia model, Brookingovej model, kategorizáciu podľa Roosa a Roosa, St. Ongeov model, Sveibyho model a Wiigov model. S viacerými sme sa stretli už v kategorizácii prístupov k dekompozícii intelektuálneho kapitálu na zložky, resp. pri prístupoch k jeho meraniu a vykazovaniu.

Riadenie intelektuálneho kapitálu nie je nová manažérska disciplína. Už od 50-tych rokov 20. stor. manažéri rôzneho zamerania rozvíjali mnohé manažérske modely a prístupy k strategickému riadeniu intelektuálneho kapitálu v snahe nájsť konkurenčnú výhodu. Edvinsson (2004) nepovažuje riadenie intelektuálneho kapitálu za manažérsku techniku, ale skôr ako fundamentálny prístup k riadeniu zdrojov a aktív v organizácii. Klein (1998, In Kok, 2007) tvrdí, že inštitúcie, ktoré aplikujú strategický prístup k riadeniu svojho intelektuálneho kapitálu podporujú svoju trhovú pozíciu. Brennan a Connell (2000) sa stotožňujú s týmto názorom a tvrdia, že úspešné organizácie riadia svoj intelektuálny kapitál lepšie ako tie menej úspešné. Manažment výskumu a rozvoja (R&D, z angl. research and development),



manažment ľudských zdrojov (MLZ), total quality manažment (TQM), just-in-time (JIT) a iné sú prístupy, ktoré sa snažia riadiť niektorú z foriem intelektuálneho kapitálu. V jazyku súčasného riadenia intelektuálneho kapitálu, R&D riadi ľudský a procesný kapitál, MLZ riadi ľudský kapitál, TQM a JIT riadi procesný a štruktúrny kapitál. *Čo viac teda môže riadenie intelektuálneho kapitálu, ako samostatný manažérsky prístup, ponúknuť?* Al-Ali (2003) argumentuje tým, že na riadenie intelektuálneho kapitálu sa máme pozeráť ako na celostný prístup k strategickému manažmentu podniku a nie len jednoduchú kompiláciu predošlých prístupov zameraných na riadenie jednotlivých typov intelektuálneho kapitálu.

Riešením tohto problému je autorom navrhovaný komplexný prístup CICM – comprehensive intellectual capital management (celostný manažment intelektuálneho kapitálu), ktorý integruje kľúčové tri systémy – manažment znalostí, manažment intelektuálneho vlastníctva/aktív, manažment inovácií, pričom chápe unikátne ciele, procesy, stratégie a nástroje každého z nich. Al-Ali vo svojej knihe „Celostný manažment intelektuálneho kapitálu: krok za krokom“ (Comprehensive Intellectual Capital Management: Step-By-Step, 2003) predstavuje vlastný prístup navrhnutý za účelom strategického riadenia intelektuálneho kapitálu organizácie, ktorý je možné aplikovať v celej organizácii a na každej úrovni rozvoja intelektuálneho kapitálu. Vychádza z prepojenia a hľadania korelácie medzi jednotlivými kľúčovými manažérskymi prístupmi. Pochopenie prepojenia uvedených troch manažérskych prístupov je podľa Al-Aliho „jediným spôsobom na prácu s manažmentom intelektuálneho kapitálu ako s koherentnou disciplínou,“ (Al-Ali, 2003, s. 3).

Kokavcová (2011) vymedzuje manažment intelektuálneho kapitálu ako komplex činností a procesov orientovaných na tvorbu, rozvoj a využitie intelektuálneho kapitálu v organizácii. Za jeden z dôležitých faktorov efektívneho manažmentu intelektuálneho kapitálu pritom považuje zabezpečenie ochrany intelektuálneho kapitálu z právneho a etického aspektu. Autorka podobne ako Al-Ali (2003) chápe manažment intelektuálneho kapitálu ako súbor aktivít a procesov realizovaný vo viacerých manažérskych oblastiach, a to najmä: manažment informácií a manažment znalostí, manažment vzťahov so zákazníkmi a s dodávateľmi, procesný manažment, manažment výkonu a manažment výroby, riadenie a ochrana nehmotných aktív.

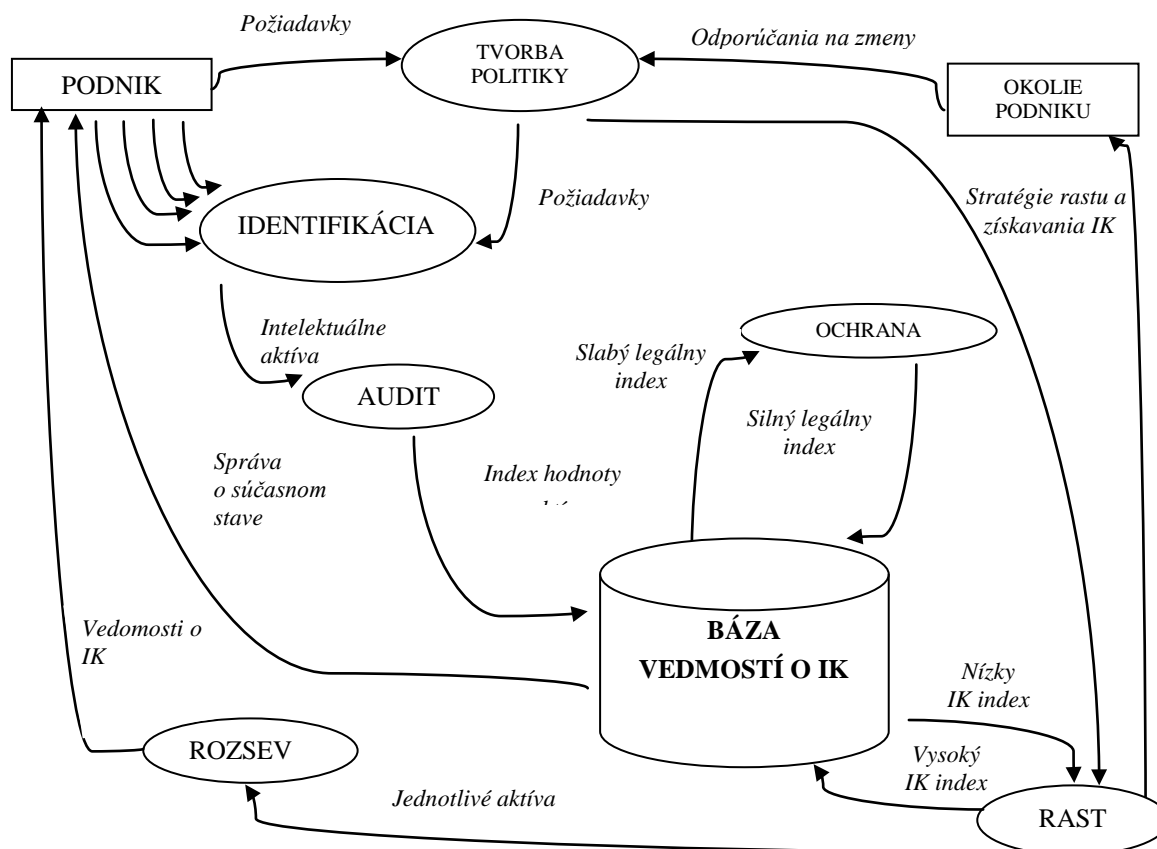
Brooking (1996) uvádza ako iniciálne kroky, ktoré predchádzajú samotnému procesu riadenia intelektuálneho kapitálu identifikáciu zložiek intelektuálneho kapitálu, indexovanie a vymedzenie aktivít na ich rozvoj, riadenie a získavanie nového intelektuálneho kapitálu. Tento proces (obr. 2) delí na sedem aktivít:

1. Identifikácia intelektuálneho kapitálu.
2. Tvorba politiky v oblasti intelektuálneho kapitálu.
3. Audit intelektuálneho kapitálu.
4. Dokumentácia a uschovávanie vedomostnej bázy o intelektuálnom kapitáli.
5. Ochrana intelektuálneho kapitálu.
6. Rast a obnova intelektuálneho kapitálu.
7. Rozsev vedomostí o intelektuálnom kapitáli v rámci organizácie.

Pre pochopenie podstaty a obsahu intelektuálneho kapitálu podniku je nevyhnuté začať jeho identifikáciou. Keď už sú odkryté zložky intelektuálneho kapitálu a vzťahy medzi nimi, je potrebné vytvoriť politiku zameranú na rast a udržiavanie intelektuálneho kapitálu, pričom je potrebné sledovať dosahovanie podnikových cieľov, efektívnu alokáciu intelektuálneho kapitálu, pochopenie procesov a role pri riadení intelektuálneho kapitálu zo strany zamestnancov. Brooking navrhla a aplikovala vlastnú metodiku auditu intelektuálneho kapitálu. Autorka upozorňuje, že audit intelektuálneho kapitálu nemá byť pre podniky len cvičením, ale proces riadenia „má zahŕňať správu o stave a odporúčania na reštrukturalizáciu



intelektuálneho kapitálu“ (Brooking, 1996, s. 133). Pod ochranou aktív rozumieme prevenciu zneužívania cenných aktív podniku viazaných na jednotlivé zložky intelektuálneho kapitálu (spôsob a stupeň ochrany závisí od podniku). V otázke rastu a obnovy nie je manažment priamo zodpovedný za túto úlohu, ale je zodpovedný za riadenie rozvoja zložiek, a teda rastu intelektuálneho kapitálu v súlade s politikou podniku. Posledným krokom je rozsev vedomostí a informácií o intelektuálnom kapitáli a jeho riadení. Mechanizmus spätnej väzby následne indikuje ako úspešne manažment intelektuálneho kapitálu naplňa svoju rolu.



- 1 – aktíva viazané na infraštruktúru
- 2 – trhové aktíva
- 3 – aktíva viazané na ľudské zdroje
- 4 – aktíva viazané na intelektuálne vlastníctvo

\*IK = intelektuálny kapitál

Obr. 2: Proces riadenia intelektuálneho kapitálu (Brooking, 1996, s. 131).

Na základe uvedených prístupov zaujímame vlastné stanovisko k obsahu, podstate a procesu riadenia intelektuálneho kapitálu podniku. Obsah riadenia intelektuálneho kapitálu má podľa nás interdisciplinárny charakter, v rámci ktorého dochádza k prepojeniu viacerých manažérskych disciplín, ktoré sa zaoberajú nielen jednotlivými zložkami intelektuálneho kapitálu ale aj ich vzájomnou interakciou. Podstatou riadenia je kontinuálny proces riadenia vedomostí a informácií, pričom dochádza k prepojeniu interného a externého prostredia prostredníctvom stratégie podniku. Z hľadiska prvkov procesu sa najviac stotožňujeme s prístupom A. Brooking a ňou identifikovanými prvkami procesu riadenia intelektuálneho kapitálu. V práci sa zameriavame konkrétnejšie na proces rozvoja intelektuálneho kapitálu s cieľom dosahovania jeho rastu. Kontinuálne nadobúdanie, obnovovanie a rozvíjanie intelektuálnych aktív je nevyhnutné pre fungovanie podnikov v súčasných podmienkach. Brooking využíva známu filozofickú úvahu „Dvakrát nevstúpiš do tej istej rieky“



(Herakleitos) a aplikuje ju na neustále zmeny, ku ktorým dochádza v podnikovej praxi. „Pekná vec na práci s organizáciami je to, že sa stále snažia niekam dostať. Aj keď by to niekam znamenalo ostať tam, kde sú. Nič totiž v skutočnosti neostáva na mieste,“ (Brooking, 1996, s. 86). Rast intelektuálneho kapitálu prirodzene vedie k rastu výkonnosti a konkurencieschopnosti podnikov, resp. vzhľadom na meniace sa prostredie podmieňujú minimálne udržanie si želaného stavu.

Spôsobov a faktorov vplyvujúcich na proces rozvoja intelektuálneho kapitálu je mnoho a rozhodnutia o ich využívaní súvisia s predmetom činnosti a zámermi, cieľmi tej-ktorej organizácie. Bontis (1996) navrhuje ako návod pre potreby rozvoja intelektuálneho kapitálu tri kroky: *implementovať manažment znalostí, formálne definovať úlohu vedomostí v podniku, načrtnúť mapu vedomostí podniku*. Moore (1996) navrhuje model vedomostného podniku s hodnototvorným reťazcom pozostávajúcim zo štyroch procesov (vedenie, zákazníci, ľudia a operácie), ktoré sú prepojené tromi „hnačimi prvkami“ – kľúčové kompetentnosti, zákaznícke preferencie, a hodnoty akcionárov, resp. vlastníkov (In Canibano et al., 1999). Pri procese v riadení intelektuálneho kapitálu zameranom na dosahovanie jeho rastu je teda dôležité uvedomiť si štruktúru, úlohu a možnosti využívania vedomostí v podniku, dbať na aspekt kontinuálnosti a vytváranie vhodného, podnetného prostredia. Brooking (1996) považuje pri rozvoji zložiek intelektuálneho kapitálu za nevyhnutné vytvorenie takej podnikovej kultúry, v ktorej sú zmena a inovácie nevyhnutným motorom zmien, a teda aj samotného rozvoja.

### 3. Podniková kultúra

Podniková kultúra je neoddeliteľnou súčasťou každého podniku. Pre podniky je pomerne náročné naučiť sa ju využívať vo svoj prospech pretože prechádza neustálym vývojom. Je základným kameňom fungovania každodenných podnikových procesov, má ale nemalý podiel pri dosahovaní stanovených cieľov a pri rozvoji ľudského kapitálu v podniku. Preto by malo byť v záujme vedenia každého podniku, aby bola dôkladne preskúmaná a neustále kontrolovaná a vylepšovaná.

Pri definovaní podnikovej kultúry sa prikláňame k názorom niekoľkých autorov. Už v osemdesiatych rokoch minulého storočia ju popisali Kilmann, Saxon, Serpa et al. (1985) ako prijímané filozofie, ideológie, hodnoty, predpoklady, presvedčenia, očakávania, postoje a normy, ktoré sčepujú organizáciu, či ako ľudský vynález vytvárajúci spoločnú zodpovednosť a zmysel a inšpirujúci k angažovanosti a produktivite. Jej funkciu sa snažili zachytiť aj Deshpande s Websterom (1989), keď ju opísali ako vzor uznávaných hodnôt a predpokladov, ktoré pomáhajú jednotlivcom porozumieť fungovaniu organizácie a ukazujú im normy správania sa v organizácii. Podľa Scheina (1992) je podniková kultúra rámec prijímaných základných názorov, ktoré si zamestnanci organizácie osvojili pri riešení svojich problémov externej adaptácie a internej integrácie a ktoré sa osvedčili do takej miery, že môžu byť platné aj ako použiteľný vzor pre nových spolupracovníkov, pre chápanie, premýšľanie a hodnotenie nimi riešených podobných problémov. Armstrong (2002) dopĺňa, že podniková kultúra síce nebola nikde výslovne sformulovaná, ale určuje spôsob správania sa a jednania ľudí a spôsoby vykonávania práce. Podľa Lukášovej a Nového (2004) ide zase o súbor základných presvedčení, hodnôt, postojov a noriem správania, ktoré sú zdieľané v rámci podniku a ktoré sa prejavujú v myslení, cítení a správaní členov podniku a vo výtvoroch materiálnej a nemateriálnej povahy. Blašková (2005, s. 100) ju vidí ako „spletitý systém cieľov, zámerov, aspirácií, myšlienok, pravidiel, názorov, postojov, hodnôt, noriem, symbolov, presvedčenia, zvykov, tradícií a hmotných podmienok daného podniku“.

Podniková kultúra je výsledkom pôsobenia hlavne ľudských zdrojov. Svojimi funkciami pomáhajú utvárať jedinečnosť podniku. Predovšetkým ovplyvňuje spôsob





integrácie v podniku t. j. spôsob, akým je do podniku zapracovaný nový zamestnanec, technologický postup a pod. Podniková kultúra vplyva na implementáciu stratégie v podniku. Pokiaľ je vžitá kultúra v súlade so strategicky potrebnou podnikovou kultúrou, majú strategické zámery podniku veľkú priebornosť, zatiaľ čo v opačnom prípade nemá presadenie strategických zámerov bez zmeny kultúry nádej na úspech. Spôsob adaptácie na zmeny v okolí podniku, účelné reagovanie na zmenené podmienky trhu podstatne rýchlejšie, ako by boli zavedené potrebné opatrenia vedenia podniku sú výsledkom podnikovej kultúry.

Aj keď exaktné vymedzenie podnikovej kultúry je veľmi ťažké, rámcové chápanie, ku ktorému sa prikláňajú súčasní autori (Kotter, Heskett, 2001, Cameron, Quinn, 2006, Kachaňáková, 2008, Hitka, et al. 2010) je v zásade rovnaké. Zahŕňa všeobecne uznávané a viac-menej stabilné názory, postoje a hodnoty, ktoré existujú v podniku, determinuje rozhodovacie procesy a riešenia jednotlivých problémov v podniku, reflektuje na ciele a stratégie, ovplyvňuje nástroje a spôsoby jednania, je základom motivácie, spokojnosti alebo nespokojnosti.

Lepšie vystihnúť podstatu podnikovej kultúry sa pokúsime pomocou jej členenia na jednotlivé prvky zobrazené v tab. 1. Považujeme ich za najjednoduchšie štrukturálne a funkčné jednotky, teda akési základné stavebné komponenty kultúrneho systému. Sú nimi základné predpoklady, hodnoty, normy, postoje a vonkajšie prejavy kultúry (artefakty materiálnej a nemateriálnej povahy).

Pri snahe o hlbšie poznanie kultúry podniku, s cieľom formovať ju do súladu s podnikateľskými zámermi, je potrebné rešpektovať niekoľko princípov podnikovej kultúry. Je dôležité brať na zreteľ, že podniková kultúra je odrazom myslenia a správania ľudí, nemožno ju exaktne vyjadriť alebo kvantifikovať, napriek tomu je však poznateľná, je ovplyvňovaná minulosťou podniku i jeho zamestnancov, je veľmi zotrvačná, nie je možné ju vytvoriť nariadením, ale je potrebné docieľiť jej dobrovoľné prijímanie a stotožnenie sa s ňou (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

Tab. 1: Prvky podnikovej kultúry (Nový, Surynek a kol., 2006, s. 122)

	Prejavy pôsobiace navonok		Prejavy pôsobiace v podniku	
	nehmotné	hmotné	nehmotné	hmotné
<b>Artefakty</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Image</li><li>- Prezentácia podnikovej filozofie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Produkty</li><li>- Dizajn</li><li>- Logo</li><li>- Propagácia</li><li>- Motto</li><li>- Budovy</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Používaný jazyk</li><li>- Historky</li><li>- Mýty</li><li>- Podnikoví hrdinovia</li><li>- Rituály</li><li>- Ceremoniály</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pracovné prostredie</li><li>- Pracovné podmienky</li><li>- Štýl obliekania</li></ul>
<b>Normy a hodnoty</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Podniková stratégia</li><li>- Jednanie na trhu</li><li>- Jednanie s obchodnými partnermi</li><li>- Jednanie so zákazníkmi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Etický kódex</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Štýl riadenia</li><li>- Podniková klíma</li><li>- Zásady personálnej práce</li><li>- Toky informácií</li><li>- Správanie sa ku kolegom</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Organizačná štruktúra</li><li>- Podnikové smernice</li></ul>

Podniková kultúra ma pozitívny vplyv na podnik, ak dokáže nasmerovať správanie zamestnancov správnym smerom, situácia však môže byť aj opačná (Killman et al., 1985). Nazeranie na podnikovú kultúru ako na prostriedok dosahovania podnikových cieľov, vedie



k snahe o jej hodnotenie ako viac alebo menej dobrej. Dobrá alebo tiež silná podniková kultúra je logická z hľadiska svojich zložiek a uznávajú ju všetci členovia podniku. To robí podnik jedinečným a tak ho odlišuje od ostatných (Furnham, Gunter, 1993). Alvesson (2002) dopĺňa, že dobrá podniková kultúra je charakteristická normami a hodnotami prínosnými pre podnik, zákazníkov a spoločnosť ako takú a vo všeobecnosti „dobrou“ výkonnosťou. My však s týmito tvrdeniami súhlasíme len čiastočne. Skôr sa prikláňame k názoru Michaela Armstronga (2002), ktorý tvrdí, že nie je možné jednoznačne povedať, či je kultúra dobrá alebo zlá. Neexistuje totiž nič také, ako ideálna kultúra. Existuje len primeraná alebo vhodná podniková kultúra. Jej vhodnosť sa viaže na konkrétne podmienky, v ktorých sa vyvinula a v ktorých existuje (podnik, čas, trh, atď.) Nestotožňujeme sa však s jeho tvrdením, že pre riadenie podnikovej kultúry nemôžu platiť žiadne univerzálne predpisy. Podľa nášho názoru existujú konkrétne kroky, ktoré je potrebné podniknúť, pre vytvorenie alebo podporu vhodnej podnikovej kultúry. Rozdiel je len v spôsobe ako a kedy ich vykonať.



Obr. 3: Typy podnikových kultúr podľa Camerona a Quinna (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 63)

Existuje mnoho prístupov k členeniu podnikových kultúr. My sa však stotožňujeme s pohľadom Camerona a Quinna (2006), ktorí definujú štyri typy kultúr – klanovú, adhokratickú, hierarchickú a trhovú (obr. 3).

#### 4. Význam podnikovej kultúry v kontexte riadenia intelektuálneho kapitálu

Prepojenie koncepcii zameraných na intelektuálny kapitál a na podnikovú kultúru je predmetom rôznych štúdií. Význam podnikovej kultúry v rozvoji intelektuálneho kapitálu je



nepopierateľný. Už v úvode príspevku sme naznačili dvojaké vnímanie úlohy, ktorú podľa nášho názoru podniková kultúra zohráva v riadení rozvoja intelektuálneho kapitálu podniku.

Na jednej strane vnímame podnikovú kultúru ako jeden zo subkomponentov intelektuálneho kapitálu, a teda jej rozvoj a rozvoj vzájomnej interakcie s ostatnými komponentmi vedie k rozvoju intelektuálneho kapitálu ako celku a predstavuje zdroj rastu konkurenčnej výhody. Na druhej strane chápeme význam podnikovej kultúry ako faktora rozvoja a kultivácie intelektuálneho kapitálu v podobe vytvárania vhodných podmienok na efektívne fungovanie procesu riadenia rozvoja intelektuálneho kapitálu. Oba tieto pohľady analyzujeme na základe sekundárneho prieskumu a analýzy dostupných zdrojov, ako napr. štúdií vzťahu podnikovej kultúry a intelektuálneho kapitálu, výskumov v oblasti riadenia intelektuálneho kapitálu alebo dostupných publikácií zaoberajúcich sa podnikovou kultúrou a intelektuálnym kapitálom.

Ako sme naznačili v úvodnej časti príspevku, neexistuje jednotná definícia a model dekompozície intelektuálneho kapitálu. Zhrnutím kategorizácie podľa najznámejších autorov a nimi použíwanej terminológie (aktíva, kapitál, perspektívy, štruktúry, zdroje atď.) je tab. 2, v ktorej sú analogicky usporiadané zložky vo vybraných koncepciách.

Tab. 2: Porovnanie kategorizácie zložiek intelektuálneho kapitálu (zdroj: vlastný výskum, 2012)

Bontis	Sveiby	Kaplan a Norton	Edvinsson		Brooking	Marr et al.	
Ľudský kapitál	Kompetencie ľudí	Perspektíva učenia sa a rastu	Ľudský kapitál		Aktíva viazané na ľudí	Ľudské zdroje	Zdroje shareholderov
Zákaznícky kapitál	Externá štruktúra	Zákaznícka perspektíva	Zákaznícky kapitál	Štruktúrny kapitál	Trhové aktíva	Vzťahy medzi shareholdermi	
Štruktúrny kapitál	Interná štruktúra	Perspektíva vnútorných procesov	Organizačný kapitál		Aktíva vyplývajúce z intelektuálneho vlastníctva	Fyzická infraštruktúra	Štruktúrne zdroje
					Aktíva viazané na infraštruktúru	Podniková kultúra	
					Praktiky a postupy		
						Intelektuálne vlastníctvo	

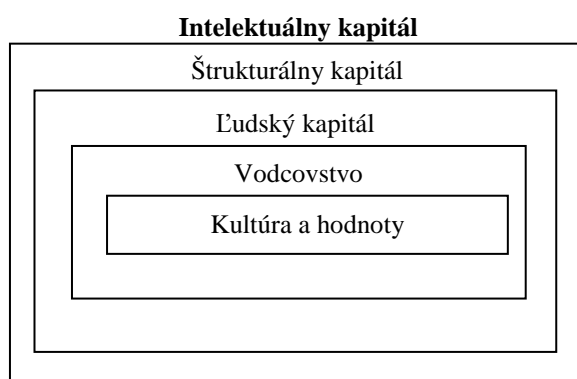
Vzhľadom na uvedené je zrejmé, že existuje pomerne široký konsenzus o tom, z akých komponentov sa skladá intelektuálny kapitál podniku. Názory a prístupy k dekompozícii sa líšia v podstate len v zoskupení a klasifikácii jednotlivých zložiek a tiež v tom, kde je hranica medzi intelektuálnym kapitálom a inými druhmi kapitálu podniku. Ako sme už naznačili, nazdávame sa, že je možné nájsť analógiu medzi uvedenými klasifikáciami a trojzložkovým členením podľa Bontisa. Vnútorne členenie základných zložiek intelektuálneho kapitálu závisí od potreby jednotlivých organizácií pôsobiacich v rozličných priemyselných odvetviach a od účelu klasifikácie. Stewart (2003) tvrdí, že každá organizácia disponuje intelektuálnym kapitálom vo všetkých jeho manifestáciách, no s rôznym dôrazom na jeho jednotlivé zložky, v závislosti od histórie a stratégie.



Podniková kultúra je v každom prístupe, s ktorým sme sa pri štúdiu mnohých publikácií stretli, identifikovaná ako jedna zo zložiek (napr. Marr et al., 2004), resp. ako subkomponent intelektuálneho kapitálu (napr. Bontis, 1996; Norton a Kaplan, 1996; Brooking, 1996; Sveiby, 1997 atď.). Väčšina modelov uvažuje o podnikovej kultúre ako o prvku z internej podnikovej štruktúry, organizačného kapitálu. Štúdiá autorov Sanchez-Canizares, Ayuso Munoz a Lopez-Guzman z Univerzity v Cordobe (2007) analyzuje miesto organizačnej kultúry v rôznych modeloch dekompozície (a riadenia, resp. merania) intelektuálneho kapitálu. Títo autori zastávajú rovnaký názor ako my a na význam podnikovej kultúry nazerajú tiež z dvoch uhlov pohľadu.

V procese riadenia intelektuálneho kapitálu je prvým krokom identifikácia zložiek a kľúčových subkomponentov intelektuálneho kapitálu, ktoré sú ďalej považované za objekty riadenia. Je dôležité poznamenať, že voľba týchto zložiek je cieleň a nadväzuje na ciele stanovené v oblasti rozvoja intelektuálneho kapitálu. Zamestnanci zodpovední za rozvoj podnikovej kultúry preto musia zhodnotiť, ktoré prvky možno v podniku identifikovať, s akou prioritou a v akej kombinácii ich podnik využíva v súčasnosti a kam chce, aby sa rozvoj predmetných prvkov uberal. To všetko musí byť podložené stanovením cieľov vyplývajúcich z celkovej podnikovej stratégie a politík. Podstata riadenia intelektuálneho kapitálu je v tom, že sa snaží nielen identifikovať, hodnotiť a rozvíjať jednotlivé zložky separátne, ale najmä v tom, že hľadá a analyzuje spôsoby zefektívňovania ich vzájomnej interakcie.

Pri charakteristike procesu riadenia intelektuálneho kapitálu sme načrtli druhý význam, ktorý reprezentuje podniková kultúra v tomto procese. Brooking (1996) uvádza, že pre rozvoj intelektuálneho kapitálu je vhodná (priaznivá) podniková kultúra nevyhnutným činiteľom. Flamholz (2002) považuje podniková kultúra za oblasť nevyhnutnú pre rozvoj organizácie, strategický základný kameň úspešného podniku. Z tohto pohľadu Copeland (2001) uvádza, že definovanie podnikovej kultúry je kľúčový krok rozvoja intelektuálneho kapitálu (In Sanchez-Canizares et al., 2007). Podobne môžeme vidieť, ako jeden z pionierov a svetovo uznávaných zakladateľov teórie intelektuálneho kapitálu Leif Edvinsson vo svojom modeli Skandia Navigator umiestňuje kultúru a hodnoty do centra pôvodných prvkov intelektuálneho kapitálu (obr. 4).

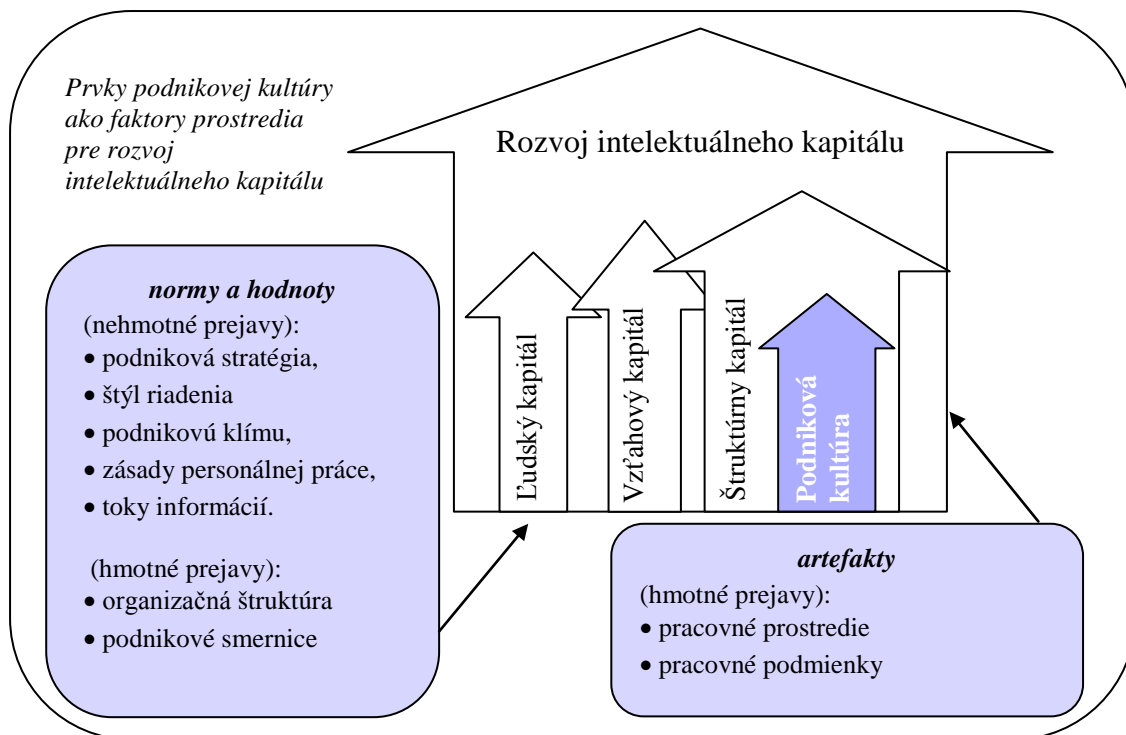


Obr. 4: Štruktúra intelektuálneho kapitálu (Edvinsson, Malone, 1997 In Sanchez-Canizares et al., 2007)

V prepojení na členenie prvkov podnikovej kultúry, s ktorým sa najväčšmi stotožňujeme (tab. 1), považujeme za kľúčové faktory pri riadení rozvoja intelektuálneho kapitálu (z druhého hľadiska) normy a hodnoty v podobe nehmotných prejavov, konkrétne: podnikovú stratégiu, štýl riadenia, podnikovú klímu, zásady personálnej práce, toky informácií; ich hmotné prejavy v rámci podniku: organizačnú štruktúru a podnikové smernice;



a v neposlednom rade artefakty v hmotnom prejave: pracovné prostredie a pracovné podmienky. Tieto prvky podnikovej kultúry majú podľa nás najväčší vplyv na vytváranie vhodného prostredia, na rozvoj intelektuálneho kapitálu, t. j. rozvoj zložiek intelektuálneho kapitálu a ich vzájomnej interakcie. Naše vnímanie postavenia podnikovej kultúry v procese rozvoja intelektuálneho kapitálu znázorňujeme na obr. 5.



Obr. 5: Vnímanie postavenia podnikovej kultúry v procese riadenia intelektuálneho kapitálu (zdroj: vlastný výskum)

## 5. Záver

Cieľom príspevku bolo, na základe sekundárneho prieskumu dostupných publikácií pojednávajúcich o problematike podnikovej kultúry a intelektuálneho kapitálu, charakterizovať vlastné stanovisko k postaveniu a významu podnikovej kultúry v kontexte riadenia rozvoja intelektuálneho kapitálu. Ako teoretické východiská uvádzame stručné vymedzenie pojmov intelektuálny kapitál a podniková kultúra, ako aj prístupov k ich dekompozícii na zložky, resp. prvky. Prostredníctvom sekundárneho prieskumu a štúdia problematiky sme dospeli, v záverečnej časti, k vymedzeniu dvojakeho chápania významu podnikovej kultúry pri rozvoji intelektuálneho kapitálu. Na jednej strane je podniková kultúra jedna zo zložiek intelektuálneho kapitálu, ktorej rozvoj a rozvoj interakcie s ostatnými zložkami vedie k celkovému rozvoju intelektuálneho kapitálu podniku. Na strane druhej, vhodná podniková kultúra predstavuje svojimi hmotnými a nehmotnými prejavmi významný faktor na vytváranie prostredia stimulujúceho rozvoj intelektuálneho kapitálu. Spomedzi prvkov podnikovej kultúry sme zdôraznili tie, ktoré podľa nás najväčšmi pôsobia na intelektuálny kapitál v procese jeho rozvoja.

### Použitá literatúra:

- [1] AL-ALI, N. (2003). *Comprehensive Intellectual Capital Management: Step-By-Step*. Hoboken: Wiley and sons Inc. 295 s. ISBN 0-471-27506-9.



- [2] ALLAMEH, S. M. et al. (2010). The Mediating Role of Organizational Learning Capability Between Intellectual Capital and Job Satisfaction. *European Journal of Social Science*, 17(1). [online]. [cit. 2011-14-09]. ISSN 14502267.
- [3] ALVESSON, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. Trowbridge: The Cromwell Press Ltd. 214 p. ISBN 0-7619-7005-3.
- [4] ARMSTRONG, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: GRADA Publishing. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [5] BENNAN, N. – CONNELL, B. (2000). Intellectual Capital: Current Issues and Policy Implications. *Journal of Intellectual Capital*, 1(3). [online]. [cit. 2013-05-01]. s. 206-240.
- [6] BLAŠKOVÁ, M. (2005). *Organizačné správanie*. Žilina: EDIS Žilina. 168 s. ISBN 80-8070-350-7.
- [7] BONTIS, N. (1996). There is a Price on Our Head. Managing Intellectual Capital strategically. *Business Quarterly*, 60(4). [online]. [cit. 2012-27-11]. ISSN 0007-6996. s. 40-47.
- [8] BROOKING, A. (1996). *Intellectual Capital – Core Asset for the Third Millenium Enterprise*. London: International Thompson Business Press. ISBN1-86152-408-0.
- [9] BRÜGGEN, A. – VERGAUWEN, P. – DAO, M. (2009). Determinants of Intellectual Capital Disclosure: Evidence from Australia. *Management Decision*, 47(2). [online]. [cit. 2012-19-04]. Dostupné na: <http://dx.doi.org/10.1108 /00251740910938894>.
- [10] CAMERON, K. – QUINN, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass. 242 p. ISBN 978-0-7879-8283-6.
- [11] CAÑIBANO, L. – COVARSI, M. G. – SÁNCHEZ, M. P. (1999). *The Value Relevance and Managerial Implications of Intangibles: A Literature Review*. [online]. [cit. 2012-25-04]. Dostupné na: <http://www.ocde.fr/dataoecd /17/4/1947974.pdf>.
- [12] DESHPANDE, R. – WEBSTER, F. E. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3-15. ISSN 0022-2429.
- [13] EDVINSSON, L. (2004). *Managing Intellectual Capital* [online]. [cit. 2012-23-04]. Dostupné na: <http://www.qfinance.com/human-and-intellectual-capital-best-practice/managing-intellectual-capital?full>>.
- [14] ELEXOVÁ, G. (2009). *Personálna práca podniku v podmienkach formujúcej sa znalostnej ekonomiky – dizertačná práca*. Banská Bystrica: EF UMB. 153 s.
- [15] FURNHAM, A. F. – GUNTER, B. (1993). *Corporate Assessment: Auditing a Company's Personality*. London: Routledge. 293 p. ISBN 0-4150-8118-1.
- [16] HALL, R. (2009). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2). [online]. [cit. 2012-24-06].
- [17] HITKA, M. et. al. (2010). *Podniková kultúra v riadení ľudských zdrojov*. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene. 140 s. ISBN 978-80-228-2151-3.
- [18] KACHAŇÁKOVÁ, A. (2008). *Podniková kultúra*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. 104 s. ISBN 978-80-225-2424-7.
- [19] KILMANN, R. – SAXTON, M. J. – SERPA, R. (1985). *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass. 451 p. ISBN 978-0-608-21643-0.
- [20] KOK, A. (2007). Intellectual Capital Management as Part of Knowledge Management Initiatives at Institutions of Higher Learning. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 5(2). [online]. [cit. 2012-17-04]. Dostupné na: <http://www.ejkm.com>.
- [21] KOKAVCOVÁ, D. (2011). *Nová pradiigma znalostného manažmentu*. Banská Bystrica: Iura Edition. ISBN 978-80-8078-395-2.
- [22] KOTTER, J. – HESKETT, J. (2001). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press, 214 p. ISBN 978-0-02-918467-7.
- [23] LEV, B. (2001). *Intangibles: Management, Measurment and Reporting*. Washington D.C.: The Brooking Institution. 223 s. ISBN 0-8157-0093-8.



- [24] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. et al. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: GRADA Publishing. 174 s. ISBN 80-247-0648-2
- [25] PUCAR, S. (2012). The Influence of Intellectual Capital on Export Performance. *Journal of Intellectual Capital*, 13(2). [cit. 2012-28-05]. [online]. Dostupné na: <http://dx.doi.org/10.1108/14691931211225715>.
- [26] SÁNCHEZ-CAÑIZARES, S. M. – AYUSO MUÑOZ, M. Á. – LÓPEZ-GUZMÁN, T. (2007). Organizational Culture and Intellectual Capital: a New Model. *Journal of Intellectual Capital*, 8(3), 408-430.
- [27] SCHEIN, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass. 418 p. ISBN 1-55542-487-2.
- [28] SVEIBY, K. E. (2001). *Intellectual Capital and Knowledge Management*. [online]. [cit. 2011-03-11]. Dostupné na: <http://sveiby.com/articles/IntellectualCapital.htm>.
- [29] VETRÁKOVÁ et al. (2011). *Ľudské zdroje a ich riadenie*. Banská Bystrica: EF UMB. 276 s. ISBN 978-80-557-0149-3.

#### Adresy autorov:

Ing. Tamara KURILOVÁ  
Katedra ekonomiky a manaž. podniku  
Ekonomická fakulta  
UMB Banská Bystrica  
Tajovského 10  
975 90 Banská Bystrica  
e-mail: [tamara.kurilova@umb.sk](mailto:tamara.kurilova@umb.sk)

Ing. Lukáš SMEREK  
Katedra ekonomiky a manaž. podniku  
Ekonomická fakulta  
UMB Banská Bystrica  
Tajovského 10  
975 90 Banská Bystrica  
e-mail: [lukas.smerek@umb.sk](mailto:lukas.smerek@umb.sk)

*Kladne posúdené 1. recenzentom 6. 5. 2013  
Kladne posúdené 2. recenzentom 11. 5. 2013*



## TRENDY A RIZIKÁ PRACOVNEJ MOTIVÁCIE

MÁRIA LUSKOVÁ

### Abstract

Motivation belongs to the basic psychological characteristics of a man. It indicates internal stimuli that encourage a man in a certain activity and in achieving set objectives. The effective motivation of the employees increases not only their performance but also helps to solve the problems relating to the absence at the workplace, high fluctuation and quality of work. Work motivation is to a certain extent dependent upon the characteristics of the employees but primarily it is affected by the managers. There are many theories of motivation that help the managers to understand better why the people behave as they behave. The paper is dealing with theory of work motivation, presents the conditions of effective form of motivation and the principal motivation factors affecting the employees. It indicates also the mistakes and risks that have their origin especially in managers' activities and to a certain extent also in culture of an organization that expresses the general atmosphere in the organization.

**Key words:** work motivation, performance, manager, employee, risk.

### 1. Úvod

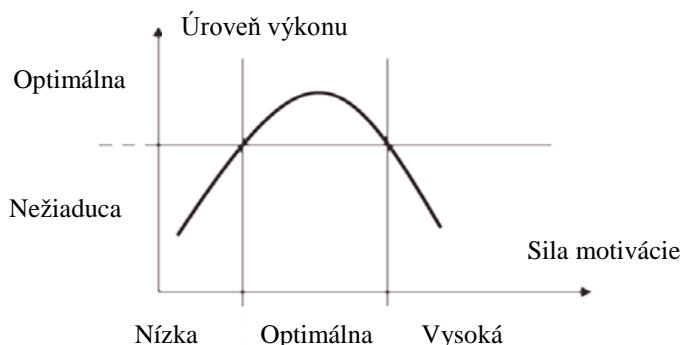
Pracovná motivácia je dôležitá personálna činnosť, ktorá určuje aktiváciu, smerovanie a pretrvávanie pracovného správania sa ľudí. Zahrňuje pojmy ako sú snaha, chcenie, záujem, ašpirácia, túžba, tendencie, želanie, očakávanie, potreba a pod. Schopnosť manažérov motivovať, nadchnúť a inšpirovať zamestnancov patrí medzi najdôležitejšie a najzložitejšie úlohy, pri ktorej sa však často dopúšťajú mnohých chýb, a to najmä v systémoch odmeňovania a v prístupe k zamestnancom. Manažér môže byť schopný vykonávať špecifické odborné úlohy na vysokej úrovni. Ak však nedokáže vzbudiť u zamestnancov záujem a nadšenie pre prácu, nedokáže ich dostatočne motivovať k uskutočňovaniu cieľov organizácie, nikdy nedôjde k ich úspešnému naplneniu. Účinná pracovná motivácia poskytuje príležitosť pre zvyšovanie výkonu zamestnancov a súčasne pomáha prekonávať aj problémy spojené s pracovnou absenciou, vysokou fluktuáciou a kvalitou práce.

### 2. Pracovná motivácia

V súčasnosti je už známou skutočnosťou, že množstvo rôznych problémov, ktorým čelia organizácie počas svojho vývoja, nie je vyvolaných hlbokými ekonomickými faktormi stojacimi mimo rámca ľudskej kontroly, ale príčinami, ktorých spoločným menovateľom je ľudský činiteľ (Urban, 2006). Problémy, ktorých zdrojom je ľudský činiteľ sú, okrem nedostatkov súvisiacich s odbornou úrovňou jeho znalostí, vo veľkej miere spojené s nedostatočnou pracovnou motiváciou. Aj podľa Livraghi (2000) je základnou jednotkou organizácie v novej ekonomike kvalifikovaný zamestnanec (ľudská molekula), ktorý okrem toho, že sa sám vzdeláva, využíva svoje vedomosti a kreativitu, je aj vysoko motivovaný. Aj keď má človek vynikajúce schopnosti, pokiaľ mu chýba motivácia, tak tieto svoje schopnosti nevyužíva. Nedostatočná motivácia teda prináša neuspokojivé výsledky, avšak aj príliš vysoká motivácia môže spôsobiť deštrukciu činnosti človeka. Optimálne výsledky je možné dosiahnuť prostredníctvom primeranej motivácie. Závislosť medzi silou motivácie a úrovňou výkonu je znázornená na obr. 1. Z obrázka vidieť, že nízka sila motivácie vedie k nízkemu výkonu. Optimálna sila motivácie zabezpečuje optimálny výkon. Nadmerná motivácia znižuje výkon.

Úroveň výkonu človeka je funkciou jeho schopnosti a motivácie a možno ho vyjadriť vzorcom  $V = (s \times m)$ . Pri rovnakej pracovnej spôsobilosti ľudia s priaznivejšou motiváciou pracujú usilovnejšie a podávajú vyšší výkon, než ľudia s nepriaznivou motiváciou. Ak jeden z činiteľov má nulovú hodnotu, pracovný výkon je tiež nulový.





Obr. 1: Závislosť medzi silou motivácie a úrovňou výkonu (Bedrnová, Nový, 1994)

Ako uvádza Mateides (2006), pracovná motivácia sa dosahuje dvoma spôsobmi:

1. Sebamotivovaním, kedy ľudia sa motivujú sami, tým že hľadajú, nachádzajú a vykonávajú prácu, ktorá ich uspokojuje, resp. očakávajú, že ich bude uspokojovať.
2. Vyvíjaním úsilia zo strany manažérov, ktorí motivujú zamestnancom k lepším pracovným výkonom.

Z hľadiska motivácie zamestnancov zo strany manažérov sa z pohľadu teórie riadenia ľudských zdrojov rozlišujú dva základné aspekty, a to motivácia jednotlivca a motivácia pracovnej skupiny. V prípade motivácie jednotlivca zohrávajú hlavnú úlohu zručnosti manažérov a ich dôkladne poznanie hodnotovej stupnice hierarchie potrieb a životného štýlu zamestnanca. Pri skupinovej motivácii manažéri vychádzajú zo systému motivačných faktorov odvodených od hierarchie skupinových hodnôt a potrieb (Mateides, 2006).

V pracovnej motivácii sa podľa (Bedrnová, Nový, 1994) uplatňujú nasledovné motívy pracovného konania:

- *Aktívne motívy*, ktoré priamo podporujú pracovný výkon, napr. motív byť úspešný.
- *Podporujúce motívy*, ktoré vytvárajú priestor pre účinné pôsobenie aktívnych motívov, napr. priateľská atmosféra na pracovisku pomáha sústrediť sa na prácu.
- *Potláčajúce motívy*, ktoré odvádzajú človeka od pracovného výkonu k iným činnostiam, napr. neformálne rozhovory alebo spoločenské zábavy na pracovisku odvádzajú zamestnancov v od plnenia pracovných úloh.

Toto členenie je situačné. Ten istý motív môže mať za rôznych okolností a u rôznych pracovníkov rozdielny význam. Rôznorodosť pôsobiacich skutočností vyjadruje obr. 2.

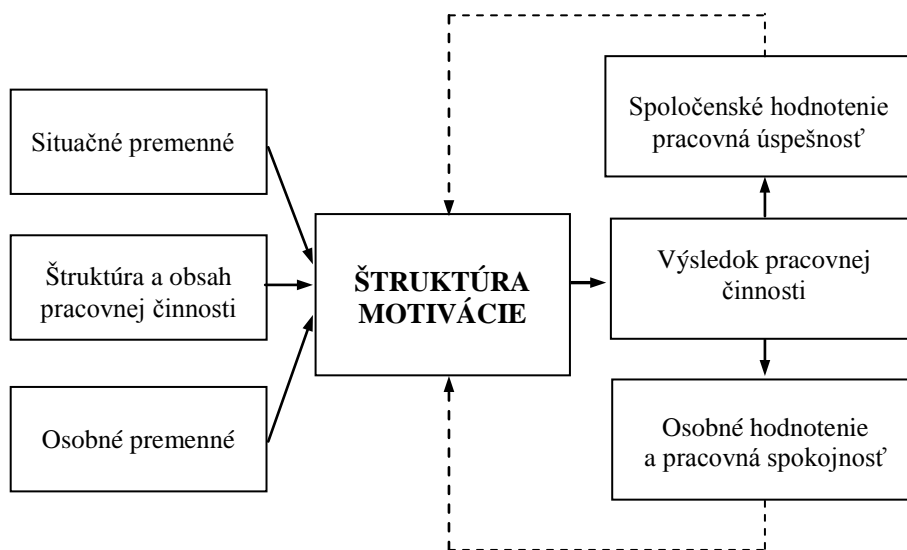
### 3. Motivačné teórie

Problematikou ľudskej motivácie sa zaoberali už starovekí grécki filozofi, stredovekí spisovatelia, napr. Sv. Augustín, európski spisovatelia 19. storočia, východní myslitelia mnohých storočí a zaoberajú sa ňou aj dnešní psychológovia. V súčasnosti sa pozornosť sústreďuje najmä na zvýšenie pracovného výkonu, pričom k dosiahnutiu tohto cieľa môže pomôcť množstvo dostupných teórií, ktoré boli overované vo výskumoch. Medzi tieto teórie patria napr. nasledujúce (Berryová, 2009):

*Maslowova teória hierarchie potrieb*, ktorá ponúka zoznam potrieb uspokojovaných podľa postupnosti, začínajúc najzákladnejšími potrebami a končiac potrebou seberealizácie. Napriek tomu, že uskutočnené štúdie preukázali len čiastočnú podporu tejto teórie, jej rozsah uplatnenia vo výrobných odvetviach je značný. Prispieva k tomu i skutočnosť, že táto teória



hovorí o človeku veľmi ľudsky a uvádza, že zamestnancom nejde len o zvýšenie platu, ale aj o iné formy odmeny, ako napr. osobný status.



Obr. 2: Schematické znázornenie motivácie pracovného konania (Bedrnová, Nový, 1994)

*Herzbergova dvojfaktorová teória*, ktorá kladie hlavný dôraz na dôsledky motivovaného správania, teda výsledky výkonu. Napriek nízkej podpore pri overovaní vo výskume, teória si získala značnú pozornosť v oblasti priemyslu. Ponúka možnosti riešenia problémov súvisiacich s výkonmi, keď pracovná náplň môže byť upravená tak, aby sa práca stala zaujímavejšou a zvýšila zainteresovanosť a možnosti úspechu. Táto metóda úpravy pracovnej náplne, nazývaná „obohatenie práce“, motivuje k vysokokvalitnému výkonu.

*Teória výkonovej motivácie*, ktorá zdôrazňuje motivačný efekt potreby dosahovať výkon, predovšetkým v práci manažérov. Výskum potvrdil, že vykonávanie práce je väčšmi uspokojivé pre človeka s vyššou potrebou dosahovať výkon ako pre človeka s nižšou potrebou. Táto teória sa dosť používa.

*Teória očakávania*, podľa ktorej je sila motivácie, ktorá vedie človeka k výkonu, podmienená poznávacími prvkami. Patrí sem očakávanie pravdepodobnosti úspechu, inštrumentálna úspechu a dôležitosť pripisovaná výsledkom. Výskum overujúci túto teóriu len sčasti potvrdil jej predpoklady.

*Teória spravodlivosti*, ktorej základnou črtou je sociálne porovnávanie. Ak je medzi posúdením seba a iných zhoda, človek sa cíti spokojne. Ak je však výsledkom porovnania pocit nerovnosti, možno očakávať zmeny. Výskum ukázal, že výsledkom môže byť nižšia produktivita.

*Teória vytyčovania cieľov*, ktorá zdôrazňuje vplyv cieľov na správanie. Ciele povzbudzujú a usmerňujú správanie. Výskum ukázal, že špecifické a náročné ciele sú motivujúce, ak úloha nie je príliš náročná.

*Teória posilnenia*, v ktorej je hlavnou dynamikou motivácie posilňovanie vplyvu výsledkov činnosti. Uspokojujúce výsledky prameniace z činnosti posilňujú. Táto teória má značnú podporu v oblasti výskumu.

Všetky vyššie uvedené teórie pomáhajú manažérom lepšie pochopiť správanie svojich zamestnancov a umožňujú im získať inšpiráciu pre rozvoj svojich vlastných motivačných prístupov. Žiadna z nich však neposkytuje univerzálny návod na motiváciu, nakoľko ľudia sú rôzni a existujú medzi nimi značné rozdiely z hľadiska ich osobnej pracovnej motivácie. Čo



motivuje jedného zamestnanca k výkonu, iného môže nechať úplne ľahostajným. Preto je potrebné zo strany manažérov komunikovať so zamestnancami a spoznávať ich záujmy a potreby a motivovať ich podľa ich vlastnej stupnice hodnôt.

#### **4. Súčasný trendy v pracovnej motivácii**

V súčasnosti už nestačí postaviť zamestnanca len do polohy vykonávateľa príkazov, ale okrem jeho vzdelávania je potrebné, zvyšovať jeho záujem a motiváciu a aktívne ho zapojiť do diania v organizácii. Ako už bolo vyššie uvedené, výkon vyžaduje motiváciu. Zjednodušenie motivácie na finančné odmeňovanie je však najčastejšou chybou. I keď je finančné odmeňovanie dôležité, z praxe je známe, že ani relatívne vysoký plat nie je zárukou vysokého pracovného nasadenia. Taktiež motivácia len na základe peňazí môže viesť k tomu, že bude potrebné vynakladať stále viac a viac financií na dosiahnutie toho istého motivačného účinku.

Podľa Nenadála (2008) musia účinné formy motivácie spĺňať nasledovné podmienky:

- podporovať dosahovanie stanovených cieľov organizácie,
- poskytovať ľuďom dobrý pocit z ich minulých a súčasných pracovných výkonov,
- povzbudzovať zamestnancov k dosiahnutiu ešte lepších výsledkov,
- pôsobiť synergicky s vnútornou motiváciou zamestnancov,
- byť uskutočňované s efektívne vynaloženými nákladmi.

Z hľadiska efektívnej motivácie je pre manažérov dôležité poznať hlavné motivačné faktory pôsobiace na zamestnancov a vedieť ich využiť v prospech organizácie. Zdroje individuálnej pracovnej motivácie je možné členiť rôznymi spôsobmi. Nenadál (2008) a Urban (2006) ich členia do piatich základných skupín:

1. Vonkajšia motivácia.
2. Vnútorná motivácia.
3. Motivácia na základe povesti.
4. Motivácia na základe výkonu.
5. Motivácia na základe poslania.

##### **Vonkajšia motivácia**

Je charakterizovaná prioritným záujmom o finančné a ďalšie materiálne statky ako sú plat, odmeny, zamestnanecké výhody a iné. Pre zamestnancov, ktorí preferujú vonkajšiu motiváciu, je vhodné:

- stanoviť jasné očakávania výsledkov práce a príslušné odmeny za dosiahnuté výsledky alebo vyššie pracovné nasadenie,
- dodržiavať stanovené pravidlá,
- posilniť význam odmeňovania za výkon,
- zaviesť nepeňažné odmeny (napr. zamestnanecké výhody).

##### **Vnútorná motivácia**

Zdrojom vnútornej pracovnej motivácie je potešenie a radosť z práce. Zamestnanci so sklonom k vnútornej motivácii diferencujú úlohy podľa toho, či sa im páčia alebo nie, sú ochotní pracovať na určitých úlohách dobrovoľne, bez ohľadu na čas a snažia sa vyhnúť úlohám, ktoré ich nebavia. Pre motiváciu takýchto zamestnancov je zo strany manažéra potrebné:

- zistiť, aké pracovné úlohy majú zamestnanci najradšej a pridelovať im ich,



- umožňovať zamestnancom vnášať do práce vlastnú tvorivosť a nápady,
- vytvárať príjemnú pracovnú atmosféru na pracovisku.

### **Motivácia na základe povesti**

Je charakterizovaná záujmom zamestnanca o dojem, ktorý vo svojom okolí zanecháva, o udržanie alebo posilňovanie svojej povesti odborníka. Je citlivý voči názorom a hodnoteniam od ostatných zamestnancov, snaží sa získavať uznanie a pochvaly za svoju prácu. Má sklon tiež rozprávať o svojich úspechoch a zaoberať sa tým, kto a kedy bude za vykonanú prácu pochválený a pod. Pre takéhoto zamestnanca je motivujúce predovšetkým:

- vysloviť mu verejnú pochvalu a uznanie,
- kritizovať ho len za zatvorenými dverami a nikdy nie na verejnosti,
- prideliť mu úlohy, ktoré sú výrazne „na očiach“,
- zdôrazňovať verejnú prestíž, ktorú konkrétna činnosť prináša.

### **Motivácia na základe výkonu**

Je charakterizovaná snahou zamestnanca dosiahnuť svoje stanovené náročné ciele, pričom spravidla nie je preňho dôležité hodnotenie zo strany jeho okolia. Rád pracuje v podmienkach, keď môže uplatniť svoje vlastné schopnosti, nemá nad sebou dohľad alebo riadenie a snaží sa o rozvoj svojich schopností. Motivovať takéhoto zamestnanca znamená:

- zadávať mu náročné úlohy,
- vytvárať mu príležitosti pre rozvoj jeho schopností,
- nezadávať mu nekvalifikované a jednoduché úlohy,
- zdôrazňovať význam schopnosti pracovníka pre úspešné zvládnutie úlohy.

### **Motivácia na základe poslania**

Je charakterizovaná vierou v zmyslupnosť vykonávanej práce a obmedzovaním pracovného nasadenia v prípade úloh, v ktorých zamestnanec nevidí zmysel. Motivovať zamestnanca touto formou pracovnej motivácie znamená:

- zdôrazňovať a komunikovať poslanie organizácie,
- zdôrazňovať zmysel práce,
- informovať zamestnancov o dosahovaní cieľov a príspevku ich práce k ich dosiahnutiu,
- prejavovať optimizmus k možnosti dosiahnutia stanovených cieľov.

Všetky uvedené motivačné faktory nepôsobia izolovane, ale navzájom sa prelínajú a dopĺňajú. I keď väčšina ľudí má v sebe vysoký stupeň seba motivácie, je potrebné zo strany manažérov poznať ich hodnoty a účinne ich motivovať k vysokej pracovnej výkonnosti.

## **5. Riziká pracovnej motivácie**

Mnohí manažéri sa stotožňujú názorom, že motivácia zamestnancov závisí od ich vlastností a osobného postoja k práci a v podstate sa nedá ovplyvniť. Súčasné i minulé výskumy však dokazujú, že najväčší vplyv na motiváciu zamestnancov, ich pracovné nasadenie a dosiahnuté výsledky, má práve motivácia zo strany ich nadriadených. Riziká pracovnej motivácie teda majú svoj pôvod najmä v konaní manažérov, a do istej miery aj v kultúre organizácie, ktorá vyjadruje celkovú atmosféru v organizácii. Medzi najvýznamnejšie riziká pracovnej motivácie patria:

- a) *Neschopnosť manažéra nadchnúť, motivovať a inšpirovať zamestnancov.* Motivačné schopnosti manažérov závisia najmä od ich emocionálnej inteligencie a schopnosti vcítiť



sa do pocitov zamestnancov. Emocionálna inteligencia je schopnosť uvedomovať si a rozpoznávať svoje vlastné pocity i pocity ostatných a schopnosť tieto pocity riadiť alebo ovplyvňovať predovšetkým na motiváciu seba samých i ostatných.

- b) *Motivácia len na základe platu.* Ak sa motivácia sústreďuje len na finančné ohodnotenie, ostatným formám motivácie sa nevenuje dostatočná pozornosť. Výskumy však dokazujú, že ambiciózni a optimistickí ľudia očakávajú od práce viac než len peniaze. Podľa prieskumu uskutočneného spoločnosťou Pricewaterhouse Coopers s názvom „Miléniová generácia v práci“ (Millennials at work: Reshaping the workplace), 22 % respondentov tvrdí, že vzdelávanie a rozvoj sú benefitom, ktorý si od zamestnávateľa vážia najviac. Za ním nasleduje s 19 % flexibilná pracovná doba a peňažný bonus je až na tretej priečke so ziskom 14 % (PwC, 2011).
- c) *Prerastanie motivácie zamestnancov do ich manipulácie.* Nahradenie motivácie manipuláciou je vážnym etickým problémom, ktorý vedie k zhoršovaniu medziľudských vzťahov a tým i k zhoršovaniu celkovej atmosfére na pracovisku. Väčšinou sa však odhalí a stráca svoju účinnosť. Manipulácia sa často uskutočňuje prostredníctvom komunikácie, ktorá sa sústreďuje najmä na emocionálne apely a „politických“ taktík, napr. filtrovanie, zdržovanie a skresľovanie informácií, zahlcovanie informáciami, skryté dohody, izolovanie nepohodlných pracovníkov, zvalovanie chýb, podporovanie rivality medzi zamestnancami.
- d) *Rozpor medzi skutkami a slovami.* Nesúlad medzi proklamovanými zásadami organizácie a skutočným chovaním manažérov má negatívny dopad na motiváciu zamestnancov. Podobne, rozpory medzi cieľmi organizácie a skutočnou motiváciou zamestnancov uvedené v tab. 1 majú demotivujúci účinok (Urban, 2006).

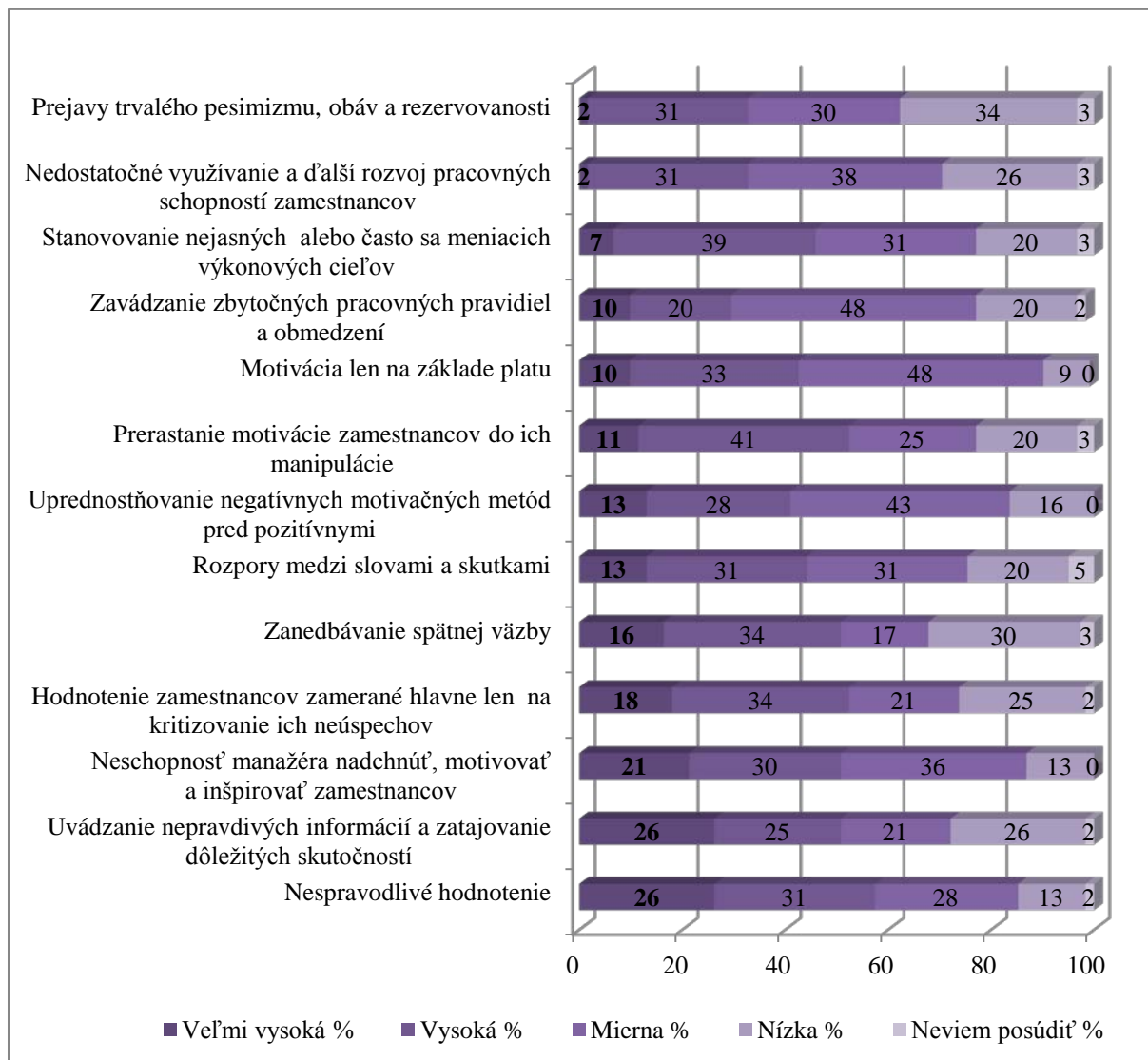
Tab. 1: Rozpory medzi cieľmi organizácie a skutočnou motiváciou pracovníkov (Urban, 2006)

Ciele	Spôsob motivácie
Tímová práca a spolupráca	Vyhlasovanie a odmeňovanie najlepšieho člena tímu
Inovačné myslenie a ochota podstupovať riziko	Dôraz na overené metódy, pokuty za chyby
Rozvoj sociálnych schopností zamestnancov	Odmeňovanie za technické zlepšenia
Zainteresovanosť zamestnancov, preberanie širších zodpovedností	Dôraz na časté kontroly a predkladanie správ
Riadenie na základe dlhodobějších cieľov	Štvrťročné odmeny
Vysoká kvalita	Hodnotenie na základe včasného dodania bez ohľadu na chyby
Informačná otvorenosť	Pokutovanie za zlé správy

- e) *Uvádzanie nepravdivých informácií a zatajovanie dôležitých skutočností.* Stratená dôvera v manažéra a organizáciu z dôvodu nepravdivých a neúplných informácií spôsobuje znižovanie až stratu pracovnej motivácie.
- f) *Nespravodlivé hodnotenie.* Zamestnanec s pocitom nespravodlivého ohodnotenia svojej práce berie tento stav ako svoje podhodnotenie, ktoré zvyčajne má za následok redukcii jeho motivácie a snaženia sa.
- g) *Uprednostňovanie negatívnych motivačných metód pred pozitívnymi.* Negatívna motivácia je zvyčajne určitá forma trestu zamestnanca, v prípade, že niečo zanedbal alebo nevykonal. Negatívna motivácia zanecháva na zamestnancovi negatívne stopy, vzbudzuje odpor nielen k práci, ale i nadriadenému. V prípade, že takáto forma motivácie pôsobí príliš dlho, po určitej dobe sa stáva sa z pracovníka človek, ktorý nedokáže mať k ľuďom ani k činnosti kladný vzťah.



- h) *Hodnotenie zamestnancov zamerané hlavne len na kritizovanie ich neúspechov.* Zameranie sa len na kritiku zamestnanca a nevšimanie si jeho dosiahnutých úspechov je častou chybou dnešných nadriadených, ktorá má silne demotivačný efekt na zamestnancov. Cieľom hodnotenia by malo byť i prejavenie uznania a pomoc pre budúce úspešné zvládnutie úloh.



Obr. 3: Hodnotenie miery významnosti rizikových faktorov pracovnej motivácie v % (Lusková, 2009)

- i) *Prejavy trvalého pesimizmu, obáv a rezervovanosti.* Bez ohľadu na situáciu, v akej sa organizácia nachádza, ustavičné prejavy pesimizmu, obáv a rezervovanosti pôsobia na zamestnancov demotivačne a nabádajú ich hľadať si novú prácu.
- j) *Zanedbávanie spätnej väzby.* Nedostatok spätnej väzby vyvoláva u zamestnanca pocit, že organizácia ani nadriadený nemajú záujem o jeho prácu, čo ma za následok značný pokles jeho motivácie.
- k) *Stanovovanie nejasných alebo často sa meniacich výkonových cieľov.* Všeobecné, nekonkrétne a neustále meniace sa požiadavky vyvolávajú v zamestnancoch dohady, zmätok a nedôveru voči svojmu zamestnávateľovi.



- l) *Nedostatočné využívanie a ďalší rozvoj pracovných schopností zamestnancov.* Nejasné úlohy, rutinná a nenáročná práca neumožňujúca uplatnenie a ďalší rozvoj pracovných schopností zamestnancov majú nepriaznivý dopad na pracovnú motiváciu.
- m) *Zavádzanie zbytočných pracovných pravidiel a obmedzení.* Týka sa to predovšetkým pravidiel a smerníc, ktoré bránia zamestnancom v samostatnej práci a zaťažujú ich zbytočnou administratívou.

Uvedené riziká pracovnej motivácie boli predmetom dotazníkového prieskumu uskutočneného autorkou článku v rámci svojej dizertačnej práce s názvom „Analýza rizík riadiacich činností v podniku“, ktorého cieľom bolo zistiť, akú mieru významnosti prisudzujú manažéri v oslovených slovenských podnikoch jednotlivým rizikám. Prieskumu sa zúčastnili manažéri zo 61 slovenských podnikov, z toho 48 tvorili malé a stredné podniky a 13 veľké podniky. V rámci tohto prieskumu slovenskí manažéri vyhodnotili za najvýznamnejšie riziko pracovnej motivácie nespravodlivé hodnotenie (obr. 3).

## 6. Záver

Účinná motivácia zamestnancov sa prejavuje vo zvyšovaní ich výkonu, v kvalite práce i fluktuácii. Do určitej miery závisí od vlastností zamestnancov, ale v prvom rade ju ovplyvňujú samotní manažéri. Schopnosť motivovať je často považovaná za ich najvýznamnejšiu a najnáročnejšiu zručnosť. Základom motivačných schopností manažérov sú ich ľudské zručnosti predstavujúce schopnosť viesť ľudí, motivovať ich, komunikovať s nimi, riešiť pracovné konflikty. V súčasnosti sú známe pod názvom emocionálna inteligencia, ktorá podľa Urbana (2006) zohráva veľkú úlohu pre dosiahnutie úspechu v práci i v živote a je dokonca dôležitejšia ako inteligencia rozumová. Je to schopnosť uvedomovať si a rozpoznávať svoje vlastné pocity i pocity ostatných a schopnosť tieto pocity riadiť alebo ovplyvňovať predovšetkým na motiváciu seba samých i ostatných.

Manažéri môžu rozvíjať svoje motivačné schopnosti štúdiom literatúry, ale najmä ich praktickým tréningom formou prípadových štúdií, modelového vedenia motivačných a hodnotiacich pohovorov so zamestnancami. Tieto im umožňujú tiež lepšie spoznať tie vlastné návyky a postoje, ktoré treba zmeniť nakoľko znižujú motiváciu zamestnancov.

### Poznámka:

Príspevok je tvorivým výstupom riešenia projektu Rozvoj kultúry kvality na Žilinskej univerzite v Žiline na báze európskych štandardov vysokoškolského vzdelávania, ITMS kód 26110230060, Moderné vzdelávanie pre znalostnú spoločnosť/projekt financovaný ESF.

### Použitá literatúra:

- [1] BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. (1994). Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku. Praha: Prospektum. 412 s. ISBN 80-7175-010-7.
- [2] BERRYOVÁ, L. (2009). Psychológia v práci. Bratislava: Ikar. 693 s. ISBN 978-80-551-1842-0.
- [3] LIVRAGHI, G. (2000). B2B B2C C2C C2B. Dostupné na: <http://gandalf.it/offline/off26-en.htm>.
- [4] LUSKOVÁ, M. (2009). Analýza rizík riadiacich činností v podniku. Dizertačná práca. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline – FŠI. 150 s.
- [5] MATEIDES, A. a kol. (2006). Manažérstvo kvality. Bratislava: Ing. Miroslav Mračko. 751s. ISBN 80-8057-656-4.
- [6] NENADÁL, J. a kol. (2008). Moderní management jakosti. Praha: Management Press. 377s. ISBN 978-80-7261-186-7.



- [7] PRICEWATERHOUSE COOPERS (PwC). (2011). Millennials at work: Reshaping the workplace. Dostupné na:  
<http://www.pwc.com.tr/en/publications/hrs-publications/pages/yarinin-insan-yonetimi.jhtml>.
- [8] URBAN, J. (2006). Byznys je o lidech. Praha: ASPI. 275 s. ISBN 80-7357-220-6.

**Adresa autorky:**

Ing. Mária LUSKOVÁ, PhD.  
Pracovisko výskumu krízového riadenia  
Fakulta špeciálneho inžinierstva  
Žilinská univerzita v Žiline  
Ul. 1.mája 32  
010 26 Žilina  
e-mail: [maria.luskova@fsi.uniza.sk](mailto:maria.luskova@fsi.uniza.sk)

*Kladne posúdené 1. recenzentom 12. 4. 2013  
Kladne posúdené 2. recenzentom 13. 4. 2013*





## HODNOTENIE SYSTÉMU ROZVOJA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

VIERA MARCINOVÁ

### Abstract

Importance of company human resources grows. The reason is that motivated, engaged and well prepared employees are the source of company success. That is why focused and systematic development of employees is needed. Managers nowadays are aware of this fact and want to measure the impact of investment into the employee development programs. There are various methods and measures for expressing dependence between the investment to employee development and company success. Various scientists, upon their researches, decided, that the most effective method is the measurable ROI (Return on investment) as the only one method that express the value which the development program added to the company success. And exactly this is the language, the budget holders of each company speaks.

**Key words:** human resources, return on investment into the human resources, human resources development, human resources management tools, effectiveness of the human resources management tools.

### 1. Úvod

Podnikom prinieslo 21. storočie síce mnoho príležitostí, ale zároveň aj zvýšený tlak na produktivitu, ktorý sa automaticky prenáša na zamestnancov podniku. Podniky v globálnej konkurencii sa snažia dosiahnuť výkonnosť na svetovej úrovni.

Zamestnanci sú schopní prispievať k napĺňaniu podnikových cieľov v rôznej miere. R. Walker (2003) zdôvodňuje vklady zamestnancov ako nezávislých investorov ľudského kapitálu v podobe času, talentu, úsilia, energie a zainteresovanosti. Na zamestnancov sa nepozera ako na nákladovú položku, ale aktívum podniku, to znamená ľudský kapitál. Ako uvádza: „Zamestnanci sú samostatnými a nezávislými investormi svojho ľudského kapitálu a môžu sa slobodne rozhodnúť, či a do akej miery sa budú v podniku, v ktorom pracujú, angažovať. Môžu sa hlboko ponoriť do riešenia pracovných úloh a vydať zo seba množstvo energie, môžu zušľachtiť svoje schopnosti na najvyššiu možnú úroveň alebo sa z určitého, okolitému svetu nepoznaného dôvodu držia stranou,“ (Walker, 2003, s. 92).

Zamestnanci podniku sú nositeľmi ľudského kapitálu. Vytvárať ľudský kapitál znamená pracovať s každým zamestnancom, motivovať ho k vyšším výkonom, rozvíjať jeho danosti, stabilizovať ho v podniku. Je to oblasť, v ktorej sa rozvoj ľudských zdrojov stretáva so psychológiou, andragogikou a ďalšími vednými disciplínami zaoberajúcimi sa človekom.

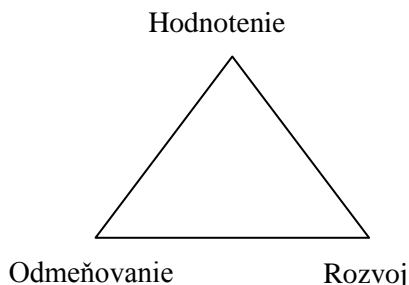
Prínosy zamestnancov pre rozvoj podniku rozpracoval aj H. Levinson (1994): „Vieme, že ľudia majú rôzne úrovne svojej koncepcnej kapacity a postupujú rôznymi spôsobmi, aby dosiahli maximum výkonu v danom okamihu. Neexistuje vysvetlenie pre vyhodnotenie tohto druhu schopnosti a ani pokus o predpoveď, kedy táto schopnosť asi vyzrie.“

Súhrn vrodenných a nadobudnutých schopností, zdatností a vedomostí, ktorými zamestnanci disponujú, označujeme ľudskými zdrojmi. OECD (1998) definuje ľudský kapitál ako vedomosti, zručnosti, schopnosti a ďalšie vlastnosti ľudí, ktoré sú relevantné pre ekonomickú aktivitu. Nositeľom ľudského kapitálu je človek – jeho konanie, myšlienky a inovácie.

Nevyhnutnosť dosiahnuť štandardy svetovej úrovne a získať tak globálnu konkurenčnú výhodu vedie k tomu, že pozornosť mnohých podnikov sa zameriava na investovanie do ľudských zdrojov a budovanie vysoko kvalitnej, pružnej, správne motivovanej a oddanej pracovnej sily. Podniky, ktoré sa porovnávajú so svetovou špičkou, sa sústreďujú na rozvoj zamestnancov.



Pohľady na rozvoj podnikových ľudských zdrojov sa však rôznia predovšetkým v závislosti od cieľov, ktoré sledujú. Ak by sme chceli opísať podnik z pohľadu riadenia výkonnosti, tak rozvoj ľudských zdrojov by sme znázornili ako jeden z troch nástrojov riadenia výkonnosti zamestnancov:



Obr. 1: Triáda riadenia výkonnosti (Hroník, 2007, s. 14)

Rozvoj je podľa F. Hroníka (2007) tesne spojený s hodnotením, ktorého súčasťou je pohľad do budúcnosti – čo podnik chce a potrebuje. Rozvoj spája s odmeňovaním a nielen tým, že v mnohých podnikoch sa rozvoj a vzdelávanie vnímajú ako zamestnanecké výhody pre vlastných zamestnancov a nie ako vynútená samozrejmosť. V súvislosti s odmeňovaním F. Hroník veľmi zjednodušene tvrdí, že keď zamestnanec dostáva vysoký podiel nenárokových zložiek mzdy, prináleží mu aj vysoký podiel na rozvoji.

Súvislosť medzi hodnotením zamestnanca a rozvojom vidí aj M. Armstrong (1999, s. 584), ktorý uvádza že „cieľom hodnotenia je zistiť potreby vzdelávania a rozvoja, poskytnúť orientáciu v možných smeroch rozvoja individuálne kariéry a ukázať, kto je vhodný na povýšenie.“ Potvrďuje to aj Z. Dvořáková (2004, s. 24) podľa ktorej „účelom a využitím hodnotenia je, určiť úroveň pracovného výkonu a kvality práce zamestnanca, rozpoznať jeho výkonnostný potenciál a formulovať odporúčenie pre jeho ďalšiu činnosť v podniku, určiť silné a slabé stránky zamestnanca a formulovať návrhy na opatrenia k ďalšiemu rozvoju, dať zamestnancovi príležitosť k zlepšeniu, ak má rezervy vo výkone a predpoklady k ďalšiemu rozvoju.“ Rozvoj zamestnancov definuje J. Koubek (2007, s. 257) ako „proces orientovaný viac na kariéru zamestnanca ako na ním momentálne vykonávanú prácu. Formuje totiž viac jeho pracovný potenciál ako kvalifikáciu a vytvára tak zo zamestnanca adaptabilný pracovný zdroj. Zároveň formuje osobnosť zamestnanca tak, aby čo najlepšie prispieval k plneniu cieľov podniku.“

Veľmi zaujímavú definíciu rozvoja ľudských zdrojov uvádza aj M. Vetráková (2006, s. 107), ktorá definuje rozvoj v porovnaní so vzdelávaním nasledovne : „Odborné vzdelávanie pomáha zamestnancom hlavne pri vykonávaní ich súčasného zamestnania, aj keď jeho výhody pomáhajú rozšíriť kariéru zamestnanca i do budúcnosti. Na druhej strane rozvoj pomáha zamestnancom zvládnuť budúce povinnosti bez ohľadu na súčasné zamestnanie. Rozvoj je profesijná orientácia do budúcnosti. Spája sa s formovaním pracovných schopností a osobných vlastností a potenciálu jednotlivcov a s rozvojom ich kariéry.“ Z uvedeného vyplýva, že základným cieľom vzdelávania v podniku je pomôcť manažmentu dosiahnuť stanovené ciele využitím a rozvojom schopností zamestnancov. Rozdiel medzi vzdelávaním, učením a rozvojom zamestnancov skúma aj A. Walker (2003, s. 93) a to nasledovne:

- vzdelávanie je aktivita,
- učenie sa je osobným výsledkom, vstrebaním myšlienok, zručností a schopností jednotlivca,



- rozvoj je pre zamestnanca i pre podnik konečným výsledkom, znamená, že zamestnanec sa posúva z jednej úrovne na vyššiu.

Rozvojom ľudských zdrojov sa rozumie získavanie nových vedomostí, schopností a spôsobov správania zamestnancov, umožňujúci im lepšie sa prispôbiť novým požiadavkám, ktoré súvisia s očakávanými zmenami pracovných úloh, potrebami zákazníkov alebo zmenami v podniku. (Urban, 2004, s. 98)

Programy vzdelávania a rozvoja zahrňujú mnoho aktivít, ktorých zmyslom je informovať zamestnancov o pravidlách a postupoch, formovať ich kvalifikáciu a rozvíjať ich pre potreby budúceho poverovania náročnejšími úlohami a vyššími funkciami. Zamestnanci potrebujú rozvoj preto, aby boli uspokojené ich potreby a súčasne, aby sa mohli dosahovať vytýčené ciele (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 561).

## 2. Význam ľudských zdrojov a dôvody ich rozvoja.

Stratégia rozvoja ľudských zdrojov sa odvíja od stratégie podniku. Najväčšia pozornosť sa venuje ľuďom, ktorí majú potenciál a pre organizáciu bude ťažké ich niekým nahradiť. Najvýstižnejšiu definíciu použil J. Charvát: „Strategický rozvoj ľudských zdrojov má za úlohu vytvoriť logický, úplný a jednotný rámec pre rozvíjanie ľudí,“ (Charvát, 2006, s. 101). Pri vytváraní stratégie rozvoja si podnik musí uvedomiť, že rozvoj ľudí je významný pre dosahovanie cieľov podniku a musí sa orientovať na pracovný výkon. Rozvoj a vzdelávanie podporované podnikom má rešpektovať veľkosť a charakter podniku a situáciu na trhu. Podnik má podporovať maximálny rozvoj schopností a zručností a pre tieto kľúčové oblasti ďalšej perspektívy podniku hľadať aj potrebné finančné zdroje v rozpočte.

Strategický rozvoj ľudských zdrojov definovalo mnoho autorov. M. Armstrong (2007, 2012) uvádza viacero definícií. Podľa D. T. Halla (2002), je strategický rozvoj ľudských zdrojov identifikácia potrebných zručností a aktívne riadenie učenia a vzdelávania pre dlhodobé účely, vzťahujúce sa k explicitne formulovanej podnikovej a podnikateľskej stratégii. Odborník na ľudské zdroje J. Walton (1999) uvádza, že strategický rozvoj ľudských zdrojov znamená také zavádzanie, vyradovanie, modifikovanie, riadenie a usmerňovanie procesov, ktoré všetkých jedincov aj tímy vybavuje zručnosťami, vedomosťami a schopnosťami, ktoré potrebujú, aby boli schopní plniť súčasné aj budúce úlohy požadované podnikom. Zaujímavá je aj definícia R. Harrisonovej (2000), ktorá ho považuje za rozvoj vyplývajúci z jasnej vízie o schopnostiach a potenciáli ľudí, ktorý prebieha v súlade s celkovým strategickým rámcom daného podniku.

Z uvedených charakteristík vyplýva, že stratégia rozvoja ľudských zdrojov musí vychádzať z podnikovej stratégie. Dá sa polemizovať s názorom J. Waltona, ktorý tvrdí, že úlohy, ktoré požaduje manažment podniku od svojich zamestnancov, vychádzajú z cieľov podniku a tieto ciele vychádzajú z podnikovej stratégie. Rozvoj ľudských zdrojov podniku nie je výcvik, kurz alebo jednorazová akcia, ktorá je izolovaná od ostatných procesov podniku.

F. Hroník (2007, s. 20) opisuje dva pohľady na rozvoj zamestnancov :

- **Stratégia podnikového rozvoja** (od podniku k zamestnancovi): zdôrazňuje sústredenie sa na zmenu vo fungovaní celého podniku a jeho častí (tímy, oddelenia, divízie, atď.), spoločná práca na konkrétnych problémoch a projektoch za chodu podniku. Vzdelávacie aktivity majú podpornú rolu. Tiež sa zaoberá paradoxom, ako v prostredí pravidiel, riešenia problémov podniku a definovaných záujmov podniku podniknúť individuálnu iniciatívu a tvorivosť. Hlavnou procesnou úlohou je dosiahnutie synergie. Meradlom je predovšetkým zvýšenie výkonnosti celého podniku.



- **Stratégia rozvoja zamestnancov** (od zamestnanca k podniku): vychádza z predstavy, že podnik je na dobrej úrovni, ak má odborne a personálne pripravených zamestnancov s vhodným kompetenčným profilom. Uplatňuje sa tu kompetenčný model, pri koncipovaní ktorého je uplatnené sociálne aj psychologické východisko, v ktorom sú tri veľké skupiny kompetencií : kompetencie riešenia problému, interpersonálne kompetencie a kompetencie sebamanažovania. Meradlom efektivity rozvojových programov je zvýšenie výkonu ľudí.

Manažéri ľudských zdrojov sú v súčasnosti viac ako kedykoľvek predtým pod tlakom ukázať hodnotu ľudských zdrojov a úspešné nástroje ich manažmentu. Hlavný cieľ celého systému manažmentu ľudských zdrojov je vo vytváraní podmienok na efektívne plnenie podnikateľskej stratégie postavenej na maximalizácii výkonnosti ľudských zdrojov. Významní odborníci na manažment ľudských zdrojov (Drucker, 2004; Pfeffer, 1994; Armstrong, 2007, 2012; Bach, 2005; Rothwelt, Prescott, 2012 a iní) sa prikláňajú ku konštatovaniu, že technológiu môžeme kúpiť, nový systém manažmentu podniku môžeme zaviesť, finančné prostriedky sa dajú požičať, ale podniku to nepomôže, ak nemá k dispozícii kapitál v podobe kvalitných ľudských zdrojov.

V rozhodovaní vychádzame z charakteristiky rozvoja ľudských zdrojov podľa J. Waltona (1999), podľa ktorého „strategický rozvoj ľudských zdrojov znamená také zavádzanie, vyradovanie, modifikovanie, riadenie a usmerňovanie procesov, ktoré všetkých jedincov aj tímy vybavuje zručnosťami, vedomosťami a schopnosťami, ktoré potrebujú, aby boli schopní plniť súčasné aj budúce úlohy požadované podnikom,“ (Walton, 1999. s. 443). Ide o proces, cieľom ktorého je zabezpečenie požadovanej úrovne ľudských zdrojov v podniku, môžeme aj nákladové položky rozpočtu manažmentu ľudských zdrojov podniku pokladať za kvantitatívne nástroje rozvoja ľudských zdrojov podniku.

Prikloníme sa k názoru M. Armstronga (2007, s. 443), že „základným cieľom strategického rozvoja ľudských zdrojov je zvýšiť schopnosť ľudských zdrojov v súlade s presvedčením, že ľudský kapitál podniku je hlavným zdrojom konkurenčnej výhody. Týka sa zabezpečovania toho, aby podnik mal pre uspokojovanie svojich súčasných a budúcich potrieb k dispozícii správnu kvalitu zamestnancov.“

A. Kopčaj (2007, s. 176), ktorý sa zaoberá problematikou rastu bohatstva, tvrdí, že „zdrojom rastu bohatstva môže byť len človek, motivovaný a včlenený do práce, ktorý odzrkadľujúc mieru svojej motivácie produkuje a tak podnik víťazí nad konkurenciou.“ Za zdroj bohatstva pokladá človeka. Peniaze podľa neho nemôžu byť zdrojom rastu bohatstva, lebo sú len prostriedkovou energiou, zdroj musí mať vlastnosti potenciálu úspešnosti.

Na tieto trendy nadväzuje J. Suchý a P. Náhlavský (2012), dopĺňajú spomínané teórie o aspekt jedinečnosti každého zamestnanca a manažéra. Riadenie ľudí sa nedá rozložiť na súhrn zručností a schopností, po osvojení ktorých si môžeme začať o sebe myslieť, že sme kompetentnými manažérmi. Riadenie/vedenie ľudí, to dnes už znie ako riadenie ľudských zdrojov: neosobne a odľudštene. Každý človek má svoj vývoj, mení sa v čase, už zajtra môže reagovať inak ako dnes. Riadiť/viesť ľudí preto znamená spájať sa s nimi. Z tejto teórie môžeme odvodiť rolu manažmentu podniku v spájaní podnikových a osobných cieľov zamestnancov.

### **3. Hodnotenie úspešnosti systému rozvoja ľudských zdrojov**

K základným úlohám manažmentu ľudských zdrojov patrí participácia na plnení podnikových cieľov a uskutočňovaní stratégie podniku intenzívnou podporou výkonnosti, rozvojom a angažovanosťou ľudských zdrojov podniku. Takáto efektívna aktivita zamestnancov predpokladá ich nepretržité rozvíjanie a motivovanie. Na podnikovú stratégiu nadväzuje stratégia rozvoja ľudských zdrojov, v ktorej má ísť o kombináciu nástrojov riadenia



Ľudských zdrojov s činnosťami, ktorými sa naplňajú strategické podnikové ciele. Predpokladá to aktívny prístup zamestnancov k vykonávaným činnostiam, ich stotožnenie sa s víziou a stratégiou podniku. Povinnosťou manažérov ľudských zdrojov je nepretržité zisťovanie, aké kroky je nutné urobiť, pre dosiahnutie trvale vysokej úrovne výkonu zamestnancov. Efektívny rozvoj ľudských zdrojov znamená používanie nástrojov riadenia ľudských zdrojov tak, aby sa zabezpečila ich najvyššia možná účinnosť. Bude hlavným kritériom na posúdenie úspešnosti. Efektivita rozvoja ľudských zdrojov dáva manažérom ľudských zdrojov možnosť „predať“ výsledky svojej práce – prepojiť dosahovanie cieľov riadenia ľudských zdrojov s podnikateľskými cieľmi a merať prínos investícií do riadenia ľudských zdrojov. Efektivita ľudských zdrojov a nástrojov sa stáva objektom merania a hodnotenia (Minárová, Lara, 2012, s. 28).

Vplyv podnikovej stratégie na množstvo a kvalitu ľudských zdrojov a formy ich rozvoja v podniku sa realizuje prostredníctvom stratégie rozvoja ľudských zdrojov, aplikáciou nasledujúcich nástrojov:

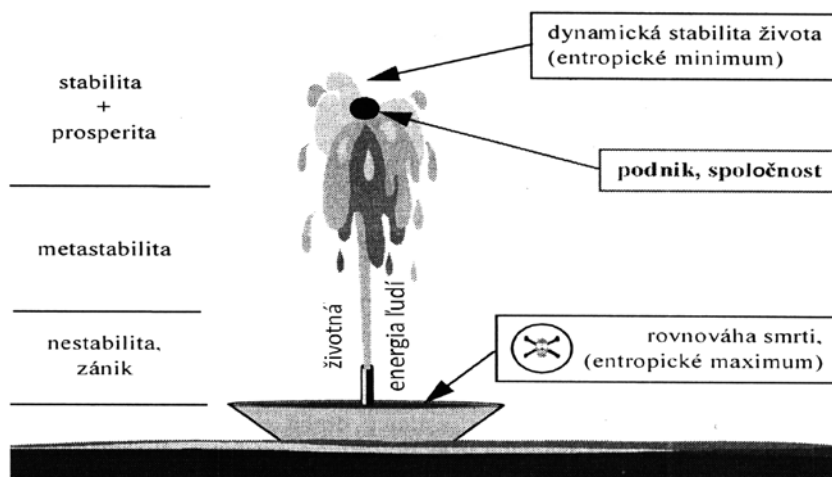
- spôsobu komunikácie s potenciálnymi uchádzačmi/záujemcami o zamestnanie na trhu práce v danom regióne aj globálnom prostredí,
- výberu metód plánovania a nastavenia dynamickej organizačnej štruktúry,
- spôsobov vyhľadávania a výberu ľudských zdrojov,
- programov adaptácie zamestnancov počas prvých mesiacov,
- hodnotenia individuálneho aj kolektívneho výkonu zamestnancov a plánovania ich rozvoja,
- pravidelného a cyklického vzdelávania,
- definovania následníkov kľúčových pozícií v podniku a plánovanie rozvoja kariéry potenciálnych manažérov a talentovaných zamestnancov
- výstupných uvoľňovacích rozhovorov,
- uplatňovaním metód odmeňovania zamestnancov,
- procesov a spôsobov spracovania informácií o zamestnancoch,
- zavedením programov bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci,
- za určitých okolností aj transformáciou politiky ľudských zdrojov z dôvodov zmeny podnikateľskej stratégie, manažmentu zmeny a ďalších nástrojov.

Použitie nástrojov rozvoja ľudských zdrojov smeruje k naplneniu podnikovej stratégie, čo často pripomína úsilie o dosiahnutie dynamickej stability podniku. Každý živý organizmus si vyžaduje ku svojej existencii neustály príjem energie, ktorú získava zo svojho životného prostredia. Tok energie podľa F. Kopčaja (1997, s. 2) zabraňuje tomu, aby sa organizmus ocitol v stave narastajúceho chaosu – entropie a následnej smrti (entropické maximum). Je týmto permanentným tokom energie udržiavaný v tzv. stave dynamickej stability života (entropické minimum), ktorú si môže predstaviť ako dynamickú stabilitu polohy bodu na vrchole fontány (obr. 2). Energie, v tomto prípade práca čerpadla, udržiava bod v bezpečnej vzdialenosti od rovnovážnej hladiny smrti, odkiaľ nie je návratu. To isté platí vo všetkých živých – otvorených systémoch. Podobne je na tom aj život jednotlivca či podniku. Dynamická stabilita podniku je podmienená trvalým prítokom životnej energie svojich zamestnancov, ktorí by mali mať snahu vyniesť podnik čo najvyššie, do oblasti stability a prosperity.

Podniky si uvedomujú kritickú súvislosť medzi investovaním do ľudí a dosiahnutým pracovným výkonom. Problém postaviť zamestnancov do centra svojich podnikateľských záujmov v horizonte plánovania dlhodobého strategického úspechu spočíva v nestabilite a flexibilitate zamestnancov, ktoré sú ich základnými charakteristikami. Na druhej strane však



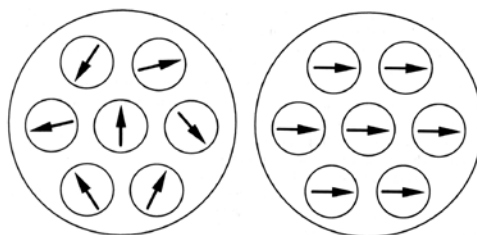
investícia do zamestnancov prináša pridanú hodnotu vo forme jednotného, usmerneného a riadeného dosahovania podnikových cieľov zamestnancami. Zamestnanci sa budú prirodzene učiť náhodným spôsobom a žiadny manažér nemôže tento proces rozvoja zastaviť. Môže ale kontrolovať tento proces a urobiť ho štruktúrovaným s cieľom zabezpečiť naplnenie zámerov podniku (Foot, Hook, 1999, s. 205). Táto aktivita zamestnancov vyplýva z ich schopnosti nadchnúť ich pre kvalitnejší život vo forme vyššej ušľachtilosti. V uvedenom príklade s bodom dynamickej stability (obr. 2) je to schopnosť vyniesť tento bod čo najvyššie, najďalej od stavu maximálnej entropie. Vízia, alebo spoločne vnímané podnikové ciele, usmerňujú životnú energiu zamestnancov jedným smerom. V príklade s bodom dynamickej stability sa prúd vody vo fontáne stáva menej rozptýleným a bod sa posúva vyššie. Dôsledkom je jednotná orientácia snaženia zamestnancov – synergia (obr. 3).



Obr. 2 : Energetická rovnováha, optimum (Kopčaj, 1997, s. 2)

Každý z týchto nástrojov, ak bol v danom období manažmentom podniku použitý, znamená pre podnik nemalú investíciu. Preto má podnik záujem sledovať a vyhodnocovať úspešnosť systému rozvoja podnikových ľudských zdrojov. V zmysle tvrdenia P. Druckera (1998, s. 47) „nie je možné riadiť, čo nevieme merať.“

Cieľom stratégie riadenia ľudských zdrojov každého podniku je maximalizácia návratnosti investície do ľudských zdrojov a minimalizácia rizika tejto investície. Manažéri podniku majú za úlohu zladovať ľudské zdroje s podnikateľskou stratégiou a jej požiadavkami implementáciou takej stratégie riadenia ľudských zdrojov, ktorá rešpektuje a podporuje nastavené podnikateľské ciele aj špecifiká ľudských zdrojov podniku. Zohľadniť pritom právny aj etický aspekt a vždy postupovať pragmaticky a efektívne.



Obr. 3 : Rozdiel medzi chaosom – max. entropiou a synergiou – min. entropiou (Kopčaj, 1997, s. 2.)

Prostriedky, vynaložené na získavanie a udržanie zamestnancov, na ich motiváciu a vytváranie priestoru pre sebarealizáciu, pravidelné hodnotenie výkonu zamestnancov,



zabezpečenie spokojnosti a stabilizácie zamestnancov, sa musia porovnávať s výnosmi, plynúcimi z použitia týchto nástrojov rozvoja ľudských zdrojov. Tento prístup k rozvoju ľudských zdrojov opisuje aj N. Urbančíková (2006, s. 128), ako dilemu v pohľade na rozvoj ľudských zdrojov. Do akej miery by mal byť rozvoj ľudských zdrojov zameraný na vzdelávanie alebo na výkonnosť? Ak sa manažment podniku zameria viac na model výkonnosti, cieľom rozvoja ľudských zdrojov bude zdokonalenie poslania výkonnostného systému, ktorý podporuje úsilie rozvoja ľudských zdrojov tým, že zlepšuje schopnosti jednotlivcov pracujúcich v systéme a zároveň zdokonaľuje aj systém, v ktorom vykonávajú svoju prácu.

Základný princíp rozhodovania o investíciách je v každom podniku rovnaký. Z investícií do ľudského kapitálu očakáva podnik, tento krát v role investora, výnos porovnateľný alebo vyšší ako sú výnosy z alternatívnych investícií, pričom výnos nemusí byť vždy vyjadrený v peniazoch. Môže ísť napríklad o výnosy vo forme spoločenskej prestíže, imidžu podniku na trhu práce, pozitívnych externalít (vzdelanejší zamestnanci rýchlejšie odovzdávajú vedomosti kolegom, menej podliehajú negatívnym vplyvom kolektívu, sú stabilnejší, dokážu efektívnejšie fungovať, atď.).

Pri tvorbe portfólia ľudských zdrojov, manažment podniku v úlohe investora zvažuje faktory nákladov, rizika a úžitku investície, zamestnancov, so zreteľom na potreby a možnosti podniku. Najlepší zamestnanec na trhu práce neznamená, že je aj pre daný podnik najvhodnejší. Ak manažment podniku tento pohľad na ľudské zdroje uplatní pri používaní nástrojov manažmentu ľudských zdrojov, dospeje k takému portfóliu zamestnancov, ktorí budú stratégiu podniku naplňovať najlepšie.

Existuje viacero teoretických úvah i nepriamo dokázaných vzťahov medzi investíciami do ľudského kapitálu a návratnosťou týchto investícií vo forme pozitívnej zmeny finančných ukazovateľov, pozitívnych externalít, alebo iných zmien ukazovateľov definujúcich úspech podniku. K tomu, aby rozhodovanie o investíciách do ľudského kapitálu podniku mohlo prebiehať na podobných základoch ako rozhodovanie o ostatných investíciách, je vhodné empiricky zistiť mieru návratnosti investícií do ľudského kapitálu. Kvantifikácia tejto miery je veľmi náročná najmä hľadaním vhodnej metodológie.

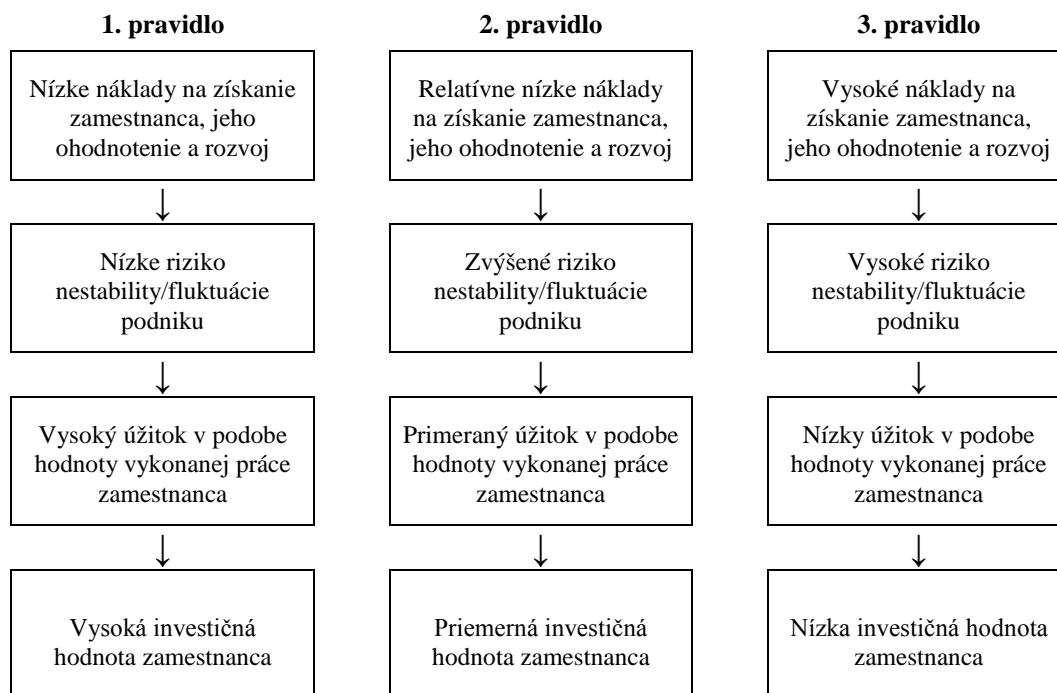
Aj z hľadiska teórie rozvoja ľudských zdrojov majú zamestnanci vlastnosti investície. (Bryan, 2007; McKinsey, 2007; Becker, 1995; Armstrong, 2007 atď.) Podnik investuje do „skupovania mozgov“, do programov motivácie, stabilizácie a stimulácie výkonu zamestnancov, ich profesionálneho aj osobného rozvoja. (Pichňa, 1995, s. 38) Z uvedeného možno odvodiť, že tak isto ako pri rozhodovaní o investícii do fyzického kapitálu, aj pri rozhodovaní o investíciách do ľudských zdrojov platia podobné pravidlá (obr. 4).

Máme záujem ľudský kapitál kvantifikovať (vyjadriť v číslach) kvôli jasnejšej interpretácii výsledkov. Je problém kvantifikovať kvalitatívnu podstatu ľudského kapitálu. Ešte problematickejšie je určiť, aká časť investícií vo forme podporeného nástroja manažmentu ľudských zdrojov, či procesov produkujúcich alebo zveľaďujúcich ľudský kapitál, sa premietne priamo do tvorby kvantity alebo kvality ľudského kapitálu. Na druhej strane, na strane výstupov, je zložitá oddeliť efekty súvisiace so zmenou ľudského kapitálu od efektov súvisiacich so zmenami iných podnikových zdrojov. Posledným náročným prvkom, ktorý ekonómovia, konzultanti, manažéri ľudských zdrojov v podnikoch riešia, je zohľadnenie kauzálnych súvislostí medzi jednotlivými veličinami. Napriek vymenovaným logickým pochybnostiam o realizovateľnosti takejto štúdie a najmä interpretácie výsledkov, existujú štúdie, ktoré sa pokúsili kvantifikovať mieru návratnosti do ľudského kapitálu a ich výsledky sú dokonca navzájom podobné. Ani investície do ľudského kapitálu neprebiehajú tak priamočiara, ako je to pri investíciách do fyzického kapitálu. To ešte sťažuje



porovnávanie vzájomných vzťahov medzi ľudským kapitálom a ukazovateľmi úspechu podniku.

Pohľady na meranie úspešnosti systémov rozvoja ľudských zdrojov sa rôznia. F. Hroník (2007, s. 190) tvrdí: „Nestačí, aby vzdelávací či rozvojový program naučil absolventa schopnosti transferovať vedomosti a zručnosti do vlastnej práce. Je nevyhnutné, aby tento transfer priniesol hodnotu zákazníkovi, čo sa prejaví aj na hospodárskych výsledkoch podniku. Pričom meranie návratnosti tejto investície patrí k najťažšie realizovaným.“



Obr. 4 : Pravidlá pri rozhodovaní o investíciách do ľudských zdrojov.

A. Kachaňáková (2008, s. 131) opisuje 5 úrovní vyhodnocovania vzdelávania a to reakcie školených osôb, hodnotenie poznatkov, hodnotenie pracovného správania, hodnotenie na úrovni organizačnej jednotky, hodnotenie konečnej hodnoty. Autorka vychádza z filozofie modelu D. L. Kirkpatricka (1998), ktorý svoje štúdie založil na štyroch úrovniach vyhodnocovania vzdelávacích a rozvojových programov:

1. reakcia: zbiera spätné väzby účastníkov, v ktorých hodnotia rozvojový program, a plánuje akcie na jeho zlepšenie,
2. učenie: pozoruje, čo sa účastníci naučili, aké získali vedomosti, zručnosti a postoje,
3. správanie: meria, ako sa zmenilo správanie účastníkov po príchode na pracovisko,
4. výsledky: vyhodnocuje, ako sa zmenili pracovné výstupy účastníkov rozvojového programu po jeho absolvovaní.

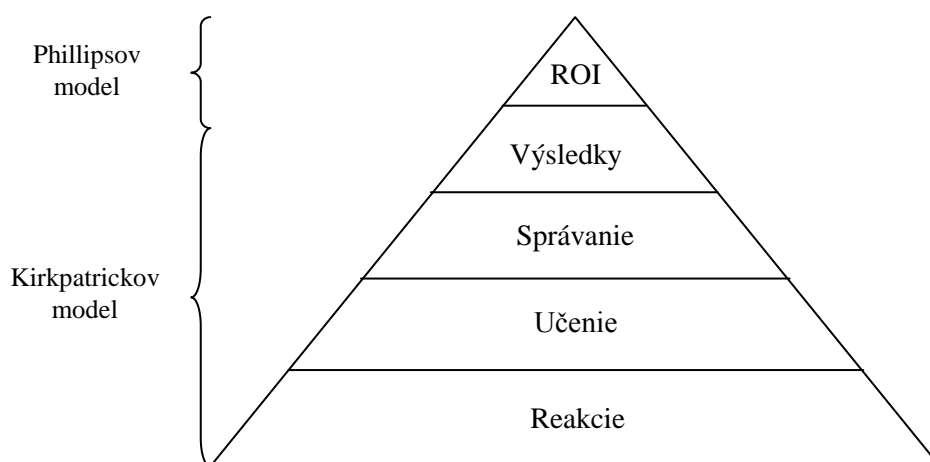
Na túto metodológiu nadviazal J. Phillips (2007), ktorý doplnil uvedené úrovne vyhodnocovania rozvojových programov o ukazovateľ ROI (Return on Investment – návratnosť investície) ľudských zdrojov. Dôvodom je skutočnosť, že v súčasnosti je potrebné porovnávať zavedenie nástrojov manažmentu ľudských zdrojov s dosiahnutými výsledkami pomocou ukazovateľov úspechu podniku.

Kirkpatrickov model je jedným z najznámejších modelov hodnotenia vzdelávania. Je síce veľmi populárny v prácach autorov, opisujúcich tému hodnotenia rozvojových programov, ale väčšinou sa v praxi merajú iba úrovne 1 a 2 (Gordon, 2001). Kritici





Kirkpatrickovho modelu (Alliger, Janak, 1998; Swanson, Holton, 1999 a iní) majú hlavné výhrady voči tomuto modelu. Predovšetkým nie je podporený výskumom. Výskum sústavne potvrdzuje, že uvedené úrovne spolu nesúvisia a ich vzájomná korelácia je nízka. V modeli sa kladie dôraz na meranie reakcie účastníkov vzdelávania alebo výcviku, pritom skúmanie ukázalo, že meranie reakcie má takmer nulovú koreláciu s meraním výsledkov učenia sa alebo výkonnosťou. Výhradou je aj neschopnosť aktualizovať model, ktorý sa nezmenil za posledných 50 rokov a nie sú snahy o jeho aktualizáciu alebo revíziu. Snahy o presadenie modelu v praxi neboli úspešné. Model nezohľadňuje mnoho dôležitých premenných a jeho štvorstupňová úroveň nie je dostatočná na prijatie správnych rozhodnutí v oblasti rozvoja ľudských zdrojov (podľa: Urbančíková, 2006, s. 156).



Obr. 5: Kirkpatrickov a Phillipsov model ([http://leanlearning.wikispaces.com/learning\\_analytics](http://leanlearning.wikispaces.com/learning_analytics))

Nakoľko je zámerom príspevku preukázať možnosť hodnotenia vložených investícií do rozvoja a vzdelávania ľudských zdrojov, budeme úspešnosť systému rozvoja hodnotiť prostredníctvom modelu J. J. Phillipsa (2007), nakoľko práve tento poskytuje vnímanie rozvojových programov ako investície, ktorá má disponovať určitou úrovňou návratnosti, v podobe pridanej hodnoty v podniku, ktorý investoval. To prezentuje pohľad, ktorý potrebujú vnímať manažéri podnikov zodpovedajúci za tvorbu a čerpanie finančných prostriedkov podniku.

Pri tvorbe metrík sa ľudské zdroje obvykle neskúmajú cez financie a účtovníctvo (Urbančíková, 2006, s. 163). Spôsob merania návratnosti investícií do rozvoja ľudských zdrojov podniku prostredníctvom ukazovateľa ROI ako ho opísali Kachaňáková (2008, s. 131), Kirkpatrick (1998) a Phillips (2007) predstavuje podľa Urbančíkovej finančný prístup.

Pri hodnotení úspešnosti rozvojového programu sa prikloníme ku hodnoteniu pomocou ukazovateľa ROI práve z dôvodu potreby obhájiť investície do ľudských zdrojov pred manažmentom podniku, ktorý sleduje náklady a ziskovosť podniku. Potrebujeme vyjadriť potrebu rozvojových programov v peniazoch. Za ukazovateľ úspešnosti podniku pokladáme ukazovateľ zisku pred zdanením, ktorým budeme počítať ROI – návratnosť investícií do ľudských zdrojov. Cieľom podniku a ukazovateľom jeho úspešného pôsobenia na trhu však nemusí byť vždy len dosahovanie zisku, alebo získanie dominantného postavenia na trhu. Za úspech podniku možno napríklad pokladať zavedenie noriem kvality, alebo získanie segmentu trhu, na ktorý sa zameriava podnikateľská stratégia. Z krátkodobého hľadiska a z pohľadu manažmentu ľudských zdrojov môže byť ukazovateľom úspechu podniku dosiahnutie určitej



**úrovne angažovanosti zamestnancov** alebo spokojnosti s vedením podniku, či kladné hodnotenie vnútornej kultúry či etiky v podniku.

Tab. 1: Pohľady na informácie o rozvojových programoch podniku (podľa: Bersin & Associates, 2005)

Cieľová skupina	Potreba analýz	Rozhodnutia a zodpovednosť
Výkonní manažéri podniku	Všeobecné finančné ukazovatele, efektívnosť rozvojového programu	Zodpovednosť za rozvoj zamestnancov tak, aby boli naplnené strategické podnikové ciele
Línioví manažéri – priami, vrcholoví	Dodržanie cieľa výcviku, rozvoja zručností a vedomostí zamestnancov so zámerom naplniť potreby pracovného miesta	Rozvoj ľudských zdrojov, ktorého úlohou je zabezpečiť, aby náklady na rozvoj zamestnancov priniesli očakávané výsledky
Manažéri ľudských zdrojov	Vyhodnotenie obchodných partnerov, efektívne vynaloženie nákladov, naplnenie cieľov rozvoja ľudských zdrojov	Optimalizácia portfólia obchodných partnerov a skladby ponúkaných rozvojových programov, výber cieľovej skupiny zamestnancov, plánovanie ľudských zdrojov

Tak isto na strane investícií do ľudských zdrojov, nástrojov manažmentu ľudských zdrojov, sú ukazovatele kvantifikovateľné v peniazoch, ale aj také, ktoré sa v peniazoch vyjadriť nedajú. Tieto dopĺňajú ukazovatele návratnosti investícií o kvalitatívny rozmer.

Nástroje rozvoja ľudských zdrojov, ktoré sa nedajú kvantifikovať v rámci rozpočtu podniku, nemôžeme porovnávať s tržbami podniku a teda nevieme ani vypočítať návratnosť investície do nich. Vo všeobecnosti, z nehmotných nástrojov je veľmi ťažké až nemožné počítať ukazovatele, ktoré by sledovali trend alebo vzájomné závislosti. Nehmotné ukazovatele je veľmi ťažké oceniť, aj určiť do akej miery ovplyvnili naplnenie podnikového cieľa (Bryan, 2007, s. 2). Opis spôsobu akým manažment podniku komunikuje na danom trhu práce s potenciálnymi kandidátmi o prácu, ako plánuje ľudské zdroje v budúcich obdobiach, ako hodnotí zamestnancov, ako identifikuje kľúčových zamestnancov a zamestnancov s potenciálom rozvoja, ako motivuje zamestnancov na existujúce kľúčové pracovné pozície, akú pozornosť venuje výstupným uvoľňovacím rozhovorom, bude dopĺňať výsledky veličín ROI a ukazovateľov korelácie nákladov na ľudské zdroje o kvalitatívny rozmer. Dôležitým faktorom skúmania je aj podniková kultúra, ktorá sa premieta do zvyšovania výkonnosti zamestnancov s cieľom naplniť podnikovú stratégiu (Brončeková, 2011).

Kvantifikovať mieru návratnosti investícií do ľudského kapitálu sa pokúšalo vo svojich štúdiách niekoľko vedcov. Uvádzame, z pohľadu zamerania práce tie s najvyššou vypovedacou hodnotou, v chronologickom poradí.

V roku 1971 sa A. Kamiač (1971) pokúsil determinovať vplyv investícií do vzdelania na národný dôchodok. Pri použití údajov z rokov 1954 až 1966 pre bývalú ČSSR odhadoval, že s každou korunou nákladov na vzdelanie narastie národný dôchodok o 10,99 koruny. Sám však upozorňuje, že je potrebné brať do úvahy aj iné faktory vplývajúce na výkonnosť ekonomiky.

N. G. Mankiw, D. Romer a D. N. Weil (1992) v roku 1992 argumentujú, že pri zvýšení investícií do ľudského kapitálu o 1 % sa zvýši výkon zamestnanca o 0,6 %.

J. W. Kendrick (podľa Mueller, 1997) uvádzajú mieru návratnosti investícií do ľudského kapitálu 11,3 – 12,5 %. Podľa jeho zistení pri 1 % ročnom raste ľudského kapitálu, a zároveň 1 % raste fyzického kapitálu, rastie výstup ročne o 1 %. G. M. Jenkins (podľa



Blundell a kol., 1999) sledujú návratnosť investícií do ľudského kapitálu tak, že vypracovali obdobu Okunovho zákona: pri náraste pomeru zamestnancov s vyššou kvalifikáciou o 1 %, vzrastie každoročný výstup o 0,42 % až 0,63 %.

Z. Griliches (podľa Blundell a kol., 1999) publikujú, že zvyšovanie vzdelávania pracovnej sily za posledných 50 rokov v USA zvýšilo produktivitu o približne jednu tretinu.

J. Heckman v roku 1998 vo svojej štúdii skúma priemernú mieru návratnosti investícií do ľudského kapitálu 10 %. Znamená to, že pri jednorazovej investícii 1000 \$ by sa každoročne vrátilo 100 \$. Pri ďalšej práci s týmito výpočtami, podobne ako pri fyzickom kapitáli, treba zohľadniť čas, kým sa investícia prejaví v praxi a mieru amortizácie kapitálu. Miera návratnosti 10 % je však priemernou mierou. Zahŕňa v sebe výnosy z investícií do ľudí s rozličnou sumou akumulovaného ľudského kapitálu. Predchádzajúce empirické štúdie zistili, že investície do ľudí s vyššou sumou akumulovaného ľudského kapitálu prinášajú vyššie výnosy, ako investície do ľudí s nižšou sumou. Deje sa tak pravdepodobne vďaka mechanizmom seba posilňujúceho efektu ľudského kapitálu. Dá sa z toho tiež odvodiť, že so zvyšujúcimi sa investíciami do ľudského kapitálu sa zvyšuje aj miera ich návratnosti (Heckman, 1998). Výsledky týchto teórií môžeme zhrnúť do tab. 2 podľa citovaných autorov.

Okrem týchto faktorov, ktoré ovplyvňujú návratnosť investície do ľudského kapitálu, je potrebné (podľa Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 155) pri hodnotení efektívnosti investícií do ľudských zdrojov vziať do úvahy aj tieto faktory:

- a) Doba dosiahnutia úplnej návratnosti investície. Z dôvodu, že tento ukazovateľ ovplyvní aj charakter a ciele rozvojového programu.
- b) Nie všetky prínosy sú merateľné v peňažných jednotkách. Existujú aj kvalitatívne, nepeňažné úžitky. Tie sú vyjadrené v oblastiach morálky, komunikácie, tímovej práce, motivácie, ktoré sú pre úspech podniku tak isto dôležité, ale je veľmi ťažké ich vyjadriť v peniazoch.

Tab. 2: Miera návratnosti investícií do ľudského kapitálu (zdroj: vlastný výskum)

Autor	Miera ROI [%]	Pôvod citácie
Heckman (1998)	10	
Mincer (1993)	10 – 20	Heckman (1998)
Kendrick (1994)	11,3 – 12,5	Mueller (2000)
McKinsey (1995)	17	Bryan (2007)
McKinsey (2005)	23	Bryan (2007)

Systém rozvoja podnikových ľudských zdrojov je daný kombináciou nástrojov riadenia ľudských zdrojov. Nároky na jeho úspešnosť vzhľadom k rastúcej konkurencii a rastúcimi nárokmi na podniky rastú tiež. Systém rozvoja ľudských zdrojov budeme pokladať za úspešný, keď bude súčet meraných ukazovateľov ROI čo najvyššie číslo. Samozrejme zohľadníme aj kvalitatívne ukazovatele, ak budú použité tak, aby sa naplnila stratégia riadenia ľudských zdrojov.

#### 4. Záver

Pre manažerov ľudských zdrojov je užitočné vedieť, použitie ktorého nástroja riadenia ľudských zdrojov má na úspech podniku najväčší vplyv. Od ktorej položky rozpočtu riadenia ľudských zdrojov závisí nárast tržieb najviac. Spoznaním a vyčíslením týchto závislostí jednotlivo za každú položku rozpočtu na rozvoj ľudských zdrojov môžu manažéri,



zodpovední za manažment ľudských zdrojov, kontrolovať a obhajovať svoje rozpočty riadenia ľudských zdrojov.

#### Použitá literatúra:

- [1] ALLIGGER, G. M., JANAK, E. A. (1998). Kirkpatrics Level of Training Criteria: Thirty years later. *Personel Psychology* 42. ISSN 1744-6570.
- [2] ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] ARMSTRONG, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Twelfth edition. London: KoganPage. ISBN 978-0-7494-6550-6.
- [4] ARMSTRONG, M. (1999). *Personální management*. Prel. J. Koubek, J. Berka. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [5] BACH, S. (2005). *Managing Human Resources*. Fourth edition. Oxford: Blackwell Publishing, Ltd. ISBN 978-1-4051-1851-4.
- [6] BECKER, G. S. (1995). *The Essence of Becker*. Stanford University: Hoover Institution Press. ISBN 10:0817993428.
- [7] BLUNDELL, R. a kol. (1999). Human capital investment: The returns from education and training to the individual, the firm and the economy. *Fiscal studies* 20, s. 1-23. ISSN: 1475-5890.
- [8] BRONČEKOVÁ, K. (2011). Oceňujeme väzbu výkonu ľudí na ciele a výkon firmy. *HRM* 2/2011, s. 29. ISSN 1801-4690.
- [9] BRYAN, L.(2007). *The new metrics of corporate performance: Profit per employee*. McKinsey Quarterly. Spring 2007. McKinsey & Company. New York. [cit. 2013-01-21] Dostupné na: <http://www.interknowledgetech.com/profit%20per%20employee.pdf>.
- [10] DRUCKER, P. F. (1998). *Harvard Business Review on Knowledge Management*. Harvard College: Harvard Business School Press. ISBN 10:0-87584-881-8.
- [11] DRUCKER, P. F. (2004). *Fungující společnost*. Praha: Management Press, 248 s. ISBN 80-85603-44-6.
- [12] DVOŘÁKOVÁ, Z. a i. (2004). *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 157 s. ISBN 80-7179-468-6.
- [13] GORDON, J. (1991). Measuring the „Goodness“ of Training. *Training*. ISSN-0095-5892
- [14] HALL, D. T. (2002). *Careers In and Out of Organizations*. London: Sage Publications. ISBN 0-7619-1547-8.
- [15] HARRISON, R. (2000). *Employee development*. London: IPM. 475 s. ISBN-10: 0852928777
- [16] HECKMAN, J. (1998). What should be our human capital investment policy? *Fiscal studies* 19, s. 103-119. ISSN 1475-5890.
- [17] HRONÍK, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [18] KACHAŇÁKOVÁ, A. – NACHTMANNOVÁ, O. – JONIAKOVÁ, Z. (2008). *Personálny manažment*. Bratislava: Iura Edition. 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7.
- [19] KAMIAČ, A. (1971). *Ekonomika vzdelania*. Bratislava: Práca. ISBN 74-055-71.
- [20] KIRKPATRICK, D.L. (1998). *Evaluating Training Programmes: The Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler. ISBN 1-57675-042-6.
- [21] KOPČAJ, A. (1997). *Koшатění bohatství*. Ostrava: Kopčaj – Silma, s.186. ISBN 80-902358-0-8.
- [22] KOUBEK, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. 4 rozšíř. a doplněné vyd. Praha: Management Press. 359 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [23] LEVINSON, H. (1994). Why the behemoths fell: Psychological roots of corporate failure. *American Psychologist* 49, s. 433. ISSN 0003-066X.



- [24] MANKIW, N. G. – ROMER, D. – WEIL, D. N. (1992). A contribution to the empirics of economic growth. *Quarterly Journal of Economics* 107, s. 407-437. [cit. 2013-01-18]. Dostupné na <http://links.jstor.org/sici?sici=0033-5533%28199205%29107%3A2%3C407%3AACTTEO%3E2.0.CO%3B2-5>.
- [25] MCKINSEY a spol. (2012). Predpokladané trendy vývoja HR pre rok 2012. *Human Resources Management* 1/2012, s. 28. ISSN 1801-4690.
- [26] MINÁROVÁ M. – LARA, Z. (2012). Efektivita a vášeň v HR. *HR Forum* 4/2012. Praha: People Management Forum, s. 28-29. ISSN 1212-690X.
- [27] MUELLER, J. (1997). *Social security reform*. [cit. 2013-01-22]. Dostupné na: [http://www.ncpssm.org/issues/issues/social\\_security/mueller\\_payasyougo.html](http://www.ncpssm.org/issues/issues/social_security/mueller_payasyougo.html).
- [28] PFEFFER, J. (1994). *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard business school press, ISBN 0-87584-717-X
- [29] PHILLIPS, J. J. (2007). *Measuring ROI in Human Resources*. [cit.2013-01-29] Dostupné na: [http://www.competentiebeleid.be/assets/waarom/Measuring\\_ROI.pdf](http://www.competentiebeleid.be/assets/waarom/Measuring_ROI.pdf)
- [30] PICHŇA, Ján. (1995). *Základy personalistiky II*. Bratislava: Sofa, ISBN 8085752158.
- [31] PRESCOTT, R. K. – ROTHWELT, W. J. (2012). *The Encyclopedia of Human Resource Management*. 3 volume. San Francisco : Published by Pfeiffer. ISBN 978-0-470-25773-9.
- [32] OECD. (1998). *Human capital investment: An international comparison*. [cit. 2013-01-30]. Dostupné na: [http://www.oecd.org/LongAbstract/0,3425,en\\_2649\\_39263294\\_1898025\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/LongAbstract/0,3425,en_2649_39263294_1898025_1_1_1_1,00.html).
- [33] SUCHÝ, J. – NÁHLOVSKÝ, P. (2013). Jak vést živé bytosti. *Human Resources Management* 1/2013, s. 13 . ISSN 1801-4690.
- [34] SWANSON, R. – HOLTON, E. (1999). *Results: How to assess performance, Learning and Perception in Organisation*. San Francisco: Berrett Koelher. ISBN 1-57675-044-2.
- [35] URBANČÍKOVÁ, N. (2006). *Ľudské zdroje v regionálnom rozvoji*. Košice : C – Press. 206 s. ISBN 80-8073-600-6.
- [36] VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A. (2007). *Efektivní vzdělávání zaměstnancu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-247-1904-7.
- [37] WALKER, A. J. (2003). *Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0449-8.
- [38] WALTON, J. (1999). *Strategic Human Resource Development*. London: Pearson Education Limited. ISBN-10:0-273-62636-1.

#### Adresa autorky:

Ing. Viera MARCINOVÁ  
Ekonomická fakulta  
Univerzita Mateja Bela  
Tajovského 10  
975 90 Banská Bystrica  
e-mail: [viera.marcinova@gmail.com](mailto:viera.marcinova@gmail.com)

Kladne posúdené 1. recenzentom 8. 4. 2013  
Kladne posúdené 2. recenzentom 8. 4. 2013



## THE PROBLEM OF ‘LETTER-BOX’ COMPANIES IN THE CONTEXT OF POSTING OF WORKERS IN THE EU

DOMINIK MATCZAK

### Abstract

It can be estimated that around one million workers are posted each year by their employers from one Member State of the EU to another. Posting is a significant phenomenon in terms of labour mobility, especially in some countries and sectors. It is very important for the EU economy in terms of filling skills and labour shortages. The Posting of Workers Directive (96/71/EC) has established a core of mandatory rules regarding the terms and conditions of employment law. Since it has not resolved all problems, on 21 March 2012 was presented the proposal for Directive of the European Parliament and of the Council on the enforcement of of the aforementioned Underlying Directive (hereinafter referred to as: the „Enforcement Directive“). It will, in particular, clarify the EU rules to avoid „letter-box“ companies using „posting“ to sidestep legal obligations.

The new regulation aims to improve, enhance and reinforce the way in which this Directive is implemented, applied and enforced in practice across the European Union by establishing a general common framework of appropriate provisions and measures for better and more uniform implementation, application and enforcement of the Directive, including measures to prevent any circumvention or abuse of the rules. However, the Author will examine if the provisions of the Enforcement Directive can be useful in determining whether the sending company was genuinely established in the home country and performed regular economic activities there, or was rather a „letter-box company“.

**Key words:** posting of workers, Directive 96/71/EC, EU, Enforcement Directive.

### 1. Introduction

Around one million workers are posted each year by their employers from one Member State of the EU to another in order to carry out the work necessary to provide the services under a contract concluded between the undertaking making the posting and the party for whom the services are intended (Proposal for Directive, 2012, p. 6). Although posting is not a mass phenomenon; it plays a significant role in terms of labour mobility. In some sectors it seems to be even crucial for filling skills and labour shortages (Proposal for Directive, 2012, p. 6). It happens, however, that entrepreneurs establish companies in Member States with lower labour costs (Eichhorst, 2000, p. 76), including social contributions, (compare: Eurostat, 2013) and employ workers there, only to post them subsequently to other country in the EU. Such companies sometimes do not conduct any operations in the posting state, besides certain activities involving administration of employees working abroad. It is similar to the mechanism used in tax heavens which are often known for so-called „offshore“ or „letterbox“ companies. These companies have their domicile in a low tax jurisdiction where they do not employ staff, and their places of business elsewhere. They are able to reduce their tax burden by managing profits via the lower-tax country (Transparency International). On such basis, in the context of posting, many construction companies create their tender bids, being aware that subcontractors (e.g. quasi subsidiaries) from other EU Member States are able to offer them more favourable price due to lower labour and especially social security costs.

The Directive 96/71/EC of the European Parliament and the Council of 16 December 1996 concerning the posting of workers in the framework of the provision of services (hereinafter referred to as: the „Underlying Directive“), was meant to prevent such „creative use“ of freedom to provide services (Majkowska-Szulc, 2009, p. 251). Since it has not resolved all problems, on 21 March 2012 was presented the proposal for Directive of the



European Parliament and of the Council on the enforcement of the aforementioned Underlying Directive (hereinafter referred to as: the „Enforcement Directive“).

The purpose of this paper is to examine if the provisions of the Enforcement Directive can be useful in determining whether the sending company was genuinely established in the home country and performed regular economic activities there, or was rather a „letter-box company“.

## **2. Social security contributions**

The proceeding, internationalisation and globalisation, forces entrepreneurs to compete in stronger and effective way by applying cost cutting, restructuring and innovativeness. In order to achieve the desired market share, the strategy of diversification and the strategy of leading position in terms of total costs are most commonly used (Pindyck, Rubinfeld, p. 458). The first one is based on provision of services which aims to satisfy even the most sophisticated needs of purchasers (Szydło, 2008, p. 20). The second strategy has focused on reaching the lowest feasible level of own costs of an undertaking (Szydło, 2008, p. 20). This may occur, for instance, through the development of a business model leading to significant reduction of labour costs. The concept perceived by many companies from new Member States as the opportunity to develop the competitive advantage is provision of the cross-border services usually in the EU-15 countries.

The advantage of the posting of workers is, among others, abandoning of the general rule based on subordination of an employee to the social security system of a Member State in which the work is performed. In accordance with Article 12 of Regulation (EC) No 883/2004 of the European Parliament and of the Council of 29 April 2004 on the coordination of social security systems, a posted worker is subject to the social legislation of the state delegating such worker, provided i.e. that the expected working time abroad does not exceed 24 months and that such a person is not posted to replace other worker (Ślebzak, 2012, p. 222). Pursuant to this Regulation the posted workers are registered by the responsible authorities by issuing form A1. The aim of A1 is to indicate the applicable legislation for establishing the social security rights of migrant workers, employees and self-employed as well as where the respective contributions should be paid. On the one hand, Article 12 of Regulation No 883/2004 gives huge encouragement to the freedom of movement of services and helps to avoid unnecessary and costly administrative complications. On the other hand, it can be used for the establishment of „letter-box companies“. The lack of genuine activities in the country of origin may be combined with repeated posting or rotational posting in which the worker is posted non-stop to different Member States (Hoek – Houwerzijl, 2011, p. 56).

## **3. Definition of „posting of workers“**

The Underlying Directive applies to undertakings that post workers temporarily to a Member State other the one whose laws govern the employment relationship (Maiß, 2007, p. 208). It comprises three well-defined cases:

- Posting under a contract concluded between the undertaking making the posting and the party for whom the services are intended
- posting to an establishment or to an undertaking owned by the group in the territory of a Member State and
- hiring out by a temporary employment firm or placement agency to a user undertaking established or operating in the territory of a Member State,

With the proviso that, in all aforementioned situations, there is an employment relationship between the undertaking making the posting and the worker during the period of



posting. Contrary to the Enforcement Directive, the definition of posting within the meaning of Underlying Directive has not required an employer to conduct the major part of its operations in the Member State where it has been posting its workers (Görres, 2003, p. 107; Florek, 2010, pp. 223-224).

#### **4. Preventing abuses and circumvention of Directive 96/71/EC**

##### **Article 3 (1) of the Enforcement Directive.**

In accordance with Article 3 (1) of the Enforcement Directive, for the purpose of implementation, application and enforcement of Directive 96/71/EC the competent authorities should consider the factual elements typical for activities of an undertaking in the state the business is located, in order to establish whether such undertaking delivers the majority of its activities other than the internal management only, or the purely administrative activity. Such elements may include:

- a) the place where the undertaking has its registered office and administration, where it uses the office premises, pays the taxes, has a professional licence or is registered with the chambers of commerce or professional bodies;
- b) the location where the recruitment of posted workers is carried out;
- c) the relevant law applicable to contracts concluded by the undertaking with its workers, on the one hand, and with its clients, on the other hand;
- d) the place where the undertaking performs its substantial business activity and where it employs administrative staff;
- e) the abnormally limited number of contracts performed and/or size of turnover realised in the Member State of establishment.

In accordance with Article 3 (1) of the Enforcement Directive, the assessment of the aforementioned elements should be adjusted to each individual case, considering the type of activity conducted by the undertaking in the Member State where the business activity is registered. Below, each of the supplementary criteria is discussed. The aim is to try answering the question whether the application of such criteria may contribute to more effective combating of the letter-box companies.

Going to the assessment of the first of the elements indicated it seems that the substantial majority of undertakings shall have both their formal and real seat (i.e. administration, management centre) in the posting state, where they shall also pay taxes and where they would most probably be associated in the chamber of commerce or in other similar organisations. Therefore, this criterion has no practical meaning in the process of determining the location in which the core activities are conducted. Moving forward, it also seems that determining the location where the employer performs its recruitment of posted workers is also not a measurable criterion. The reason is that the economic reality confirms that workers are usually recruited in the country where they are employed, rather than in the country to which they have been posted. In addition, the proposed wording of the provision does not imply any conclusion to be drawn in case any exception against the indicated rule occurred. It is also worth mentioning that in practice, in connection with the high mobility of workers, the Internet has a growing role in the recruitment of employees.

Quite often, the interviews are conducted via the Internet voice and visual communicators, or by telephone, and the required formalities are handled by mail. Raising the next issue, it should be noted that establishing which law is relevant for contracts concluded by the undertaking with its employees shall be also insignificant. It should be noted that irrespective of the law applied under the general, multilateral conflict rule with reference to the employment relationship with the posted workers, minimum employment conditions





binding in the receiving country must be guaranteed to such workers, if they are more favourable than the employment conditions in the posting country (or a country whose law was selected for the specific employment relationship). Standards enforcing their application, established by the state where the employee is posted by the employer determine only the minimum standard of employee's protection and they shall not prevent application of employment conditions more favourable for the worker (Müller, 1997, p. 122; Cremers, Donders, 2009, p. 40).

Thus, the selection of the governing law in case of posted workers is adjusted by the regulations enforcing their application. Recommending „the location where the undertaking provides the majority of its activities and the place where it employs its administrative personnel“ as a criterion for assessment also seems groundless. In such approach the research criterion is equivalent to the studied object, which is the clear methodological error. Thus, if we want to find out where the undertaking conducts the majority of its activities, the same significant part of the business activities may not be used as a research criterion.

One of the elements which may allow determining whether the employer really provides the majority of its activities in the state where it employs its workers, is the amount of turnover reached in the Member State where the activity is conducted [Article 3 (1) e) of the Enforcement Directive]. However, the problem is to determine the percentage or the amount of turnover to be reached by the employer in the country from which the workers are posted, in order to be able to acknowledge that the majority of business activities are provided in this country. Once again, we are facing a very unclear criterion.

A similar problem emerged in connection with interpretation of Article 12 (1) of the Regulation no 883/2004. According to its wording, irrespective of posting, the employee shall continue to be subject to the legislation of the Member State such employee was posted from if, among others, the condition is fulfilled that the employer which carries out its activities „normally“ in such Member State. The Regulation (EC) no. 987/2009 of 16 September 2009 laying down the procedure for implementing Regulation (EC) No 883/2004 on the coordination of social security system, (Official Journal of the EU of 30.10.2009. L 284/1; hereinafter referred to as the „Implementing Regulation“) explains in Article 14 (2) that the words „which normally carries out its activities there“ shall refer to an employer that ordinarily performs substantial activities, other than purely internal management activities, in the territory of the Member State in which it is established, taking account of all criteria characterising the activities carried out by the undertaking in question.

The relevant criteria must be adjusted to the specific characteristics of each employer and the real nature of the activities carried out. By the way, it should be noted that the wording of Article 3 of the Enforcement Directive refers to the text of Article 14 (2) of the implementing regulation. Similarly, in item 1 of Decision A2 of 12 June 2009 of The Administrative Commission For the Coordination of Social Security Systems, concerning the interpretation of Article 12 of Regulation (EC) No 883/2004 of the European Parliament and of the Council on the legislation applicable to posted workers and self-employed workers temporarily working outside the competent State (Official Journal of the EU of 24.4.2010, C 106/5, hereinafter referred to as: „Decision A2“), it is indicated that in order, where necessary and in cases of doubt, to determine whether an employer ordinarily performs substantial activities in the territory of the Member State in which it is established, the competent institution in the latter is required to examine all the criteria characterising the activities carried on by that employer, including the place where the undertaking has its registered office and administration.

Accordingly, the turnover in the relevant typical period in each of the Member States the issue refers to, and the number of contracts executed in the sending state, may be also



significant. Although Article 72 of the Regulation 883/2004 states that the role of the Administrative Commission is to deal with all administrative questions and questions of interpretation, the binding nature of the interpretation raises doubts.

Neither the Implementing Regulation nor Decision A2 indicates any quantitative or percentage parameters of the turnover achieved. In this scope the „Practical guide – legislation applicable for workers of the EU, EEA and Switzerland“ may be the helpful source for interpretation, of non-legally binding character (Practical guide, p. 8). It states that the turnover in the sending state, making about 25% of the total turnover, may be the sufficient indicator, whereas the cases where the turnover is lower than 25% would, however, require a more in-depth analysis (Practical guide, p. 8). However, the Practical guide has not defined the term „turnover“.

The Polish Social Insurance Institution (*Zakład Ubezpieczeń Społecznych*, thereafter referred to as „ZUS“) tried to explain this term in a similar context. ZUS presented the standpoint that turnover should be interpreted as the revenue achieved from the business activities carried out by the specific posting employer, (ZUS). They have also observed that „(...) it may be assumed that the document sufficient to confirm the level of turnover should be the declaration of the entity involved concerning the level of turnover reached(...). Whereas the definition of turnover itself could refer to the level of net revenue from sales of goods, products, financial operations and services,“ (ZUS).

An important practical guideline is that, whereas within the application for A1 forms, ZUS usually relies on the employer's declaration concerning the level of turnover, nevertheless, during the inspection, all documents are verified from which such turnover may result, in particular, the tax return declarations submitted to the tax office and the invoices issued. In practice, during the control ZUS consults its doubts with the relevant Tax Office (Major, 2011, p. 55).

Summing up, indicating the criterion of turnover reached in the posting state is still not fully specified, which should be assessed positively. Due to the fact that, in reality, Article 3 (1) of the Enforcement Directive is not changing anything in the existing legal framework, the question emerges whether its existence is reasonable. It seems that the provisions of this article will cause additional uncertainty in the legal transactions.

### **Article 3 (2) of the Enforcement Directive.**

On the other hand, in accordance with Article 3 (2) of the Enforcement Directive, for the assessment whether the worker posted provides temporary work in other Member State than the state in which the employee usually works, all real elements demonstrating such work and the situation of a given worker, are considered. Such elements include determining the circumstances whether the work is really delivered in other Member State over a limited period of time. In this area, the issue if employment of a worker for the purpose of posting can be also regarded as posting, is particularly problematic.

Such situation occurs, in particular, when the employer needs prompt strengthening in connection with implementation of new contracts or, when the so-called „letter-box company“ executes new orders abroad. In accordance with art 3 (2) letter b) of the Enforcement Directive the assessment of the state in which the worker usually delivers work should be performed in accordance with the Regulation of the European Parliament and the Council (EC) no. 593/2008 of 17 June 2008 on the law applicable to contractual obligations („Rome I“, *Official Journal of the EU L 177/6*) and Convention on the law applicable to contractual obligations opened for signature in Rome on 19 June 1980 („Rome Convention“, *Official Journal C 169, 08/07/2005 P. 0010-0022*).



In view of the relatively consistent jurisdiction of the Court of Justice of the European Union (CJEU), the phrase „place where the worker usually delivers work“ should be interpreted in such a way that in case the worker carries out his/her activities in more than one state, the state in which the worker usually delivers work under the contract, within the meaning of the provisions in question, shall be the state in which or from which the worker performs the basic part of his/her obligations towards the employer, considering the overall elements demonstrated by such activity (see: judgments on cases C-29/10 *Heiko Koelzsch*; C-383/95 *Rutten*; C-125/92 *Mulox IBC* and C-37/00 *Weber*). It seems that in case of workers employed for posting purposes, the sending state will be such a place. As a consequence, posting workers employed only for this purpose may be challenged in the future. It is worth mentioning that a similar problem occurred at the background of interpretation of Article 12 (1) of the Regulation 883/2004/EC. However it was clarified in the Implementing Regulation.

Article 14 (1) of the Implementing Regulation envisages that the provisions concerning posting shall also apply in case of employment of the worker for posting purposes, provided that, immediately before the start of his employment, the person concerned is already subject to the legislation of the Member State from which such worker has been posted. However, such subordination to the legislation does not necessarily need to arise from the fact of delivering the work. Any other title to social security in such Member State is sufficient in this case. It should be noted that the draft directive concerning the enforcement of Directive 96/71/EC has not envisaged any solution to this problem. The criterion indicated in Article 3 (2) letter c), d), e) should be assessed positively.

## 5. Conclusions

The proposal for the Enforcement Directive has been so far received with a wave of criticism by the Polish entrepreneurs posting their workers. The Institute of Cross-Border Employment (in Polish: *Institut Zatrudnienia Transgranicznego*) performed the analysis of effects of the planned Enforcement Directive, ordered by the Chamber of Polish Employers. The Institute assessed (based on the analysis of turnover, profits and non-wage labour costs of 585 of Polish entrepreneurs acting as exporters. At the end of November and at the beginning of January it also met 158 employers posting the total of over 22 thousand Polish workers abroad) that implementation of the new Directive will cause, over a period of two years following its entry into force, insolvency or bankruptcy of approx. 15 thousand of Polish businesses dealing with posting workers abroad, including over 13.5 thousand of micro-enterprises and small and medium enterprises (*Rzeczpospolita*, 2013).

According to the Institute, implementation of the Directive will result in depletion of the Social Security Fund and other Funds e.g. Labour Fund, where contributions are allocated through intermediation of ZUS, by approximately 2 billion PLN annually. In addition, the inflows to the state budget from taxes may decrease by 1.8 billion PLN annually. However, this pessimistic scenario should be balanced. Although in this study not all the changes proposed have been presented, the analysis of the key provision of Article 3 („Preventing abuse and circumvention“) should be summarised with the words used in the Enforcement Directive by its authors itself: „All (...) factual elements are of indicative nature only within the overall assessment which should be carried out, therefore, they cannot be considered separately. The criteria are adjusted to each particular case and the specific nature of the situation is considered.“ Let us remind that one of the objectives of the planned regulation is to provide precise provisions so that the „creative use“ of Directive 96/71/EC is avoided in relation to situations which are not the appropriate cases of posting (Proposal for Directive, p. 16). However, the measures applied seem to be insufficient to achieve the established goals effectively.



Taking into account the overall considerations, doubts should be raised whether the proposed Enforcement Directive may significantly contribute to elimination of the interpretation problems arising in connection with the use of the term „posting“ within the meaning of Directive 96/71/EC. So far, it has only caused a lot of concern among entrepreneurs posting workers. Furthermore, it should not be ignored the fact that the general purpose of in the Enforcement Directive is to provide for remedies necessary to enforce and not to modify the Underlying Directive. Any legal measures aimed at elimination of employee posting through the letter-box companies should be preceded by comprehensive statistical studies which would provide the answer to the question whether posting workers by this kind of entities is a phenomenon worth attention.

#### References:

- [1] CREMERS, J. – DONDERS. P. (2009). The free movement of workers in the European Union, Directive on posting of workers within the framework of provision of services: its implementation, practical application and operation. Bruxelles. ISBN 905901507.
- [2] EICHHORST, W. (2000). Die Entsendung von Arbeitnehmer in der EU. Frankfurt am Main. ISBN 3593366290.
- [3] EUROSTAT. (2013). Wages and labour cost. Available on: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/Wages\\_and\\_labour\\_costs](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Wages_and_labour_costs).
- [4] FLOREK, L. (2010). Europejskie Prawo Pracy. Warszawa. ISBN 97883476203546.
- [5] GÖRRES, S. (2003). Grenzüberschreitende Arbeitnehmerentsendung in der EU. Wien-Graz. ISBN 3830504780.
- [6] MAISS, S. (2007). Die Entsendung von Arbeitnehmern aus den MOE-Staaten auf Werkvertragsbasis nach der EU-Osterweiterung. Frankfurt am Main. ISBN 978-3-631-57451-5.
- [7] MAJKOWSKA – SZULC, S. (2009). Sytuacja prawna pracownika delegowanego w ramach świadczenia usług [w:] S. Biernat, S. Dudzik [red.], Przepływ osób i świadczenia usług w Unii Europejskiej. Nowe zjawiska i tendencje. Warszawa. ISBN 978-83-7601-406-7.
- [8] MAJOR, T. (2011). Delegowanie polskich pracowników do Niemiec. Warszawa. ISBN 9788360588147.
- [9] MÜLLER, A. (1997). Die Entsendung von Arbeitnehmern in der Europäischen Union. Baden-Baden. ISBN 9783789050428.
- [10] PINDYCK, R. – RUBINFELD, D. (2009). Microeconomics. Prentice Hall. ISBN 0132080230.
- [11] PRACTICAL GUIDE. (2010). Practical guide – legislation applicable for workers of the EU, EEA and Switzerland, prepared by the European Commission. Available on: <http://www.zus.pl/pliki/poradniki/poradnik%20w%20dziedzinie%20delegowania%20cz.%20I.pdf>.
- [12] PROPOSAL FOR DIRECTIVE (2012). Proposal for Directive of the European Parliament and of the Council on the enforcement of Directive 96/71/EC concerning the posting of workers in the framework of the provision of services. Available on: [ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=7479](http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=7479).
- [13] RAPORT IN RZECZPOSPOLITA (2013). Nowa dyrektywa doprowadzi do upadku ponad 15 tys. polskich firm. Available on: <http://www.ekonomia24.pl/artukul/978512-Nowa-dyrektywa-doprowadzi-do-upadku-15-tys--polskich-firm.html>.
- [14] SZYDŁO, M. (2008). Konkurencja regulacyjna w prawie spółek. Warszawa. ISSN 1897-4392.
- [15] ŚLEBZAK, K. (2012). Komentarz – Koordynacja systemów zabezpieczenia społecznego. Warszawa. ISBN 9788326438714.
- [16] THE INSTITUTE OF CROSS-BORDER EMPLOYMENT. Available on: <http://www.izt.org.pl>.
- [17] TRANSPARANCY INTERNATIONAL. Available on: [http://www.transparency.ch/financialcentre/pages/offshore.php?KeepThis=true&TB\\_iframe=true&height=400&width=60](http://www.transparency.ch/financialcentre/pages/offshore.php?KeepThis=true&TB_iframe=true&height=400&width=60).



- [18] HOEK, A. – HOUWERZIJL, M. (2011). Comparative study on the legal aspects of posting of workers in the framework of provisions of services in the European Union. Available on: [ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=6677&langId=en](http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=6677&langId=en).
- [19] ZUS. Available on: <http://www.zus.pl/default.asp?id=109&p=3&idk=>.

**Address of author:**

Mgr. Dominik MATCZAK, LL.B., LL.M.  
Department of Law and Administration  
Faculty of Labour Law and Social Law  
Adam Mickiewicz University  
Poznan  
Poland  
e-mail: [m\\_dominik@yahoo.de](mailto:m_dominik@yahoo.de)

*Positively reviewed by first reviewer: 7 May, 2013*  
*Positively reviewed by second reviewer: 9 May, 2013*



## **AGEISM IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES – CASE OF POLAND**

EWA MATUSKA – EWA BIALEK

### **Abstract**

This article attempts to check the evidence of age discrimination in human resource management practices used by Polish companies. The problem of ageing and its consequences for labor market, as well as description of ageism in European Union is assumed. In this context, the special challenges for EU new member countries, including Poland, are signalized. Empirical part of the paper covers data extracted from desk – research studies and from own Internet research aimed to examine the range of age discrimination in HR recruitment practices of Polish employers. In conclusion, the status quo of age management in Poland is summarized.

**Key words:** ageing, ageism, age management, human resources management.

### **1. Introduction**

Ageing and its socio-economic consequences gives a huge opportunity to raise awareness, to exchange good practice and, most importantly, to foster a change in employers attitudes and in human resources policies of companies. Ageing gives rational background to the anti – discriminative labor market policy of the European Union, which also Poland officially implements as an important government policy response to the problems posed by population and workforce ageing. There are many challenges for all European Union countries due to workforce ageing over the next 50 years, and necessary is to join efforts from side of different actors: governments, trade unions, employers and employees to effectively face them. However, acts an obstructive factor – phenomenon of ageism, which means age discrimination. Ageism is based on stereotypes and represents kind of mentality culturally and historically undermined and because of it – makes problematic age promotion in employment area. First manifestation of age discrimination at work probably manifests at the beginning of HR process – during recruitment. Authors of the paper decided to check it by comparing results extracted from Polish sources. One part of the results were desk – research data published in reports from ongoing and finished projects, second part – results from own time-sample research: statistical elaboration of Internet job offers published on selected polish portals. Obtained data proves that ageism in polish Human Resources Management practices is still present and this fact is postponing successful age management implementation.

### **2. Ageing and its consequences for European Union**

The age structure of the EU population is expected to be dramatically changed in the coming decades due to the dynamics of fertility, life expectancy and migration (European Commission, 2013). Ageing is one of the greatest social and economic challenges of the 21st century, not only for European societies, but also for USA, Japan or China. As it is predicted, ageing will affect majority of EU countries and its main policy areas, especially – labor market and budget expenses. Ageing social structure brings considerable increase in spending on pensions, which will put additional stress on public expenditures and social assurances. Observed since several years imbalance on labor between work demand and supply, discovers the competency gap which is dangerous for planned dynamics of economic growth and competitiveness of companies (Matuska, 2013). Moreover, the gap will grow up in next decades, when the effect of ageing manpower will be in progress. In period 2012-2060 is expected wide diversity of labor supply projections across Member States. The initial positive trend evaluated for most countries in the period 2010-2020, mainly due to the increase in



women's labor supply and migration, will be reversed after 2020, when a large majority (20 Member States in total) of countries is expected to record a deep decline (European Commission , *The 2012 Ageing Report...*, p. 69).

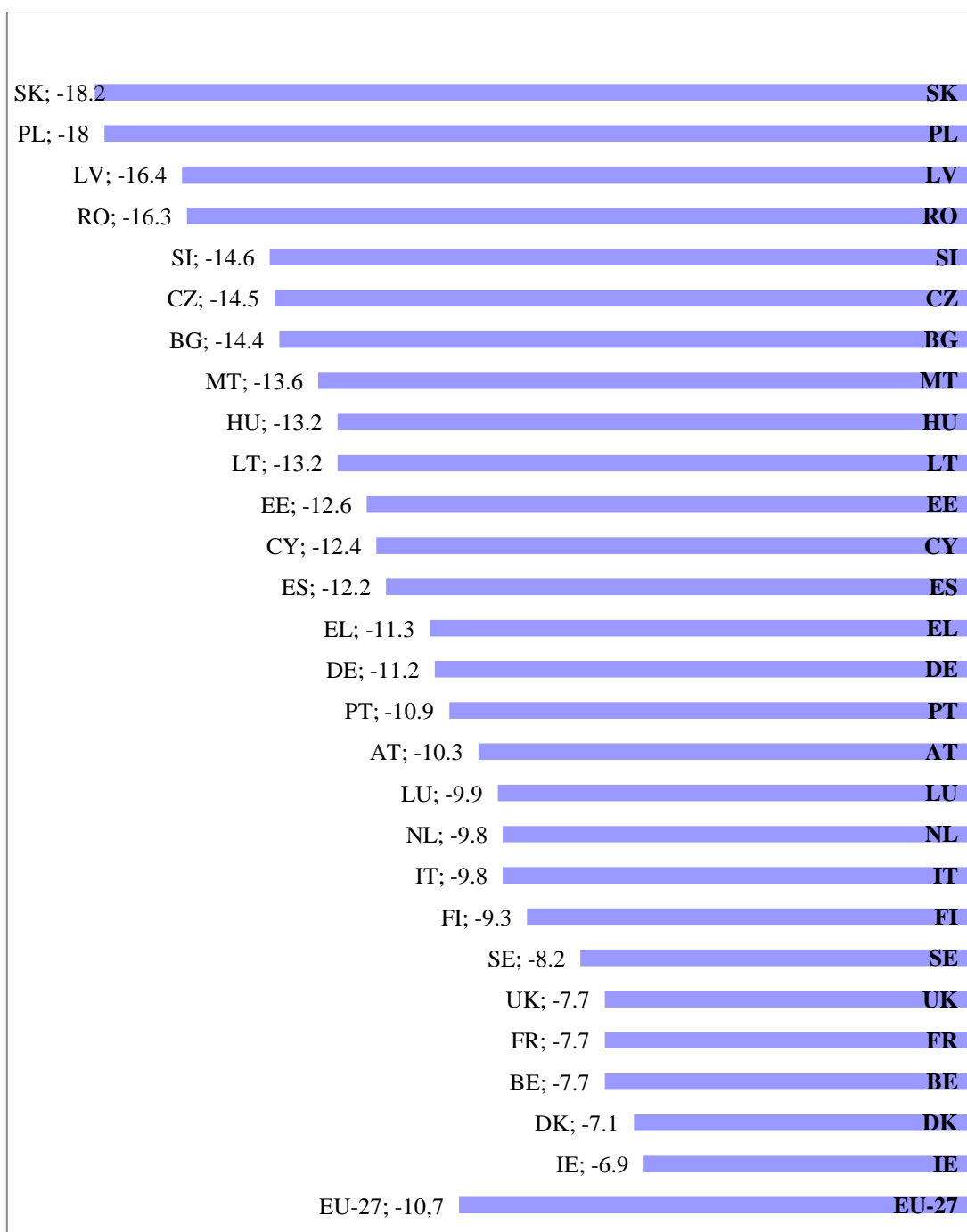


Figure 1: Economic and budgetary projections for the 27 EU Member States (own elaboration on basis *The 2012 Ageing Report*, 2012. p. 299)

Analysis of the change projected from 2010 to 2060 (see Fig.1) in cohort of working group (people between 15 and 64 years), counted as a percent of projected total population, for all region of European Union shows minus index for the year of 2060 (-10.7% for EU-27). Between most hit countries will be: Slovakia (-18.2%), Poland (-18%), Latvia (16.4%), and Romania (16.3%). Maybe it isn't the case, that ageing process will be especially harmful for



former socialistic countries in the region. Forecasting the problem before, Polish government already started to do many efforts to improve index of people employed in age 55-64, from low level of 35.5% in 2011 to planned 50 % in 2020 (Rada Ministrów, 2008).

An *'active ageing'* is a general supranational European policy<sup>1</sup> that seeks to achieve greater harmonization of the member states public policies towards older workers at EU level. In the framework of this policy design, the EU has set itself as one of important targets in a new strategy *Europe 2020: "an inclusive growth"*, aimed to: ... "foster a high-employment economy delivering economic, social and territorial cohesion," (European Commission, 2010, p. 1). Between different measures to control fulfilling the plan, till deadline of the year 2020, was established one addressed directly to the issue of employment:

*"The employment rate of the population aged 20-64 should increase from the current 69% to at least 75%, including through the greater involvement of women, older workers and the better integration of migrants in the workforce,"* (European Commission, 2010, p. 10).

European Union also decided to designate 2012 year as the *'European Year for Active Ageing and Solidarity between Generations'*. Although active ageing is not just only about the participation of older workers on the labor market, but about their generally active contribution to the society, the aim of the paper is to examine reality of HRM practices addressed to employees (current, or potential), which started to be perceived by employers as 'older' or 'too old' play active role in the workforce.

Cited long-term age-related expenditure projections (European Commission, *The 2012 Ageing Report.*, 2012) provides also an indication of the timing and scale of changes in economic developments, that could result from an ageing population in a 'no-policy change' scenario. The results show, where (means in which EU countries), when, and to what extent, ageing pressures will accelerate as the so called 'baby-boom' generation (born between years 1946-1964) retires, and average life span in the EU continues to increase. Hence, those projections deliver important insights on both the economic impact of ageing and the risks to the long-term sustainability of all EU member states' public finances additionally affected by a durable impact of the current crisis. Ageing represents an objective fact, but its expected repercussions are reinforced by a problematic socio-cultural phenomenon – ageism which is still too rarely perceived as a dangerous factor for economic sustainability.

### **3. Ageism at work – challenges for New EU Member States**

#### **3.1. Description of ageism**

*Ageism*, or *age discrimination*, is stereotyping and discriminating against persons or groups because of their age. It represents a set of subjective opinions and beliefs, social attitudes, non formal behavioral rules, and values used to justify age based prejudice, discrimination, and subordination. The term was coined in USA in 1969 by R. N. Butler (in: Wilkinson, Ferraro, 2002) to describe discrimination against older people in society. Butler defined phenomenon of ageism as a combination of three connected elements:

- prejudicial attitudes towards older people, old age, and the ageing process;
- discriminatory practices against older people;
- institutional practices and policies that perpetuate stereotypes about older people.

Many people note that as they grow older, and as they reach certain age milestones, others begin to treat them differently. The term has also been sometimes used to describe

---

<sup>1</sup> European Commission. *Communication from the Commission to the European Parliament and the Council. Taking forward the Strategic Implementation Plan of the European Innovation Partnership on Active and Healthy Ageing*, Brussels, 29.2.2012 COM (2012) 83 final.





prejudice and discrimination from side of adults against adolescents or children young people, including ignoring their ideas or assuming that they should behave in certain ways because of their age. The most common is however using ageism as synonym of discrimination of older people in all spheres of life.

The European law prohibits discrimination on grounds of age. According to Article 21-1, Chapter III, *Equality of the Charter of Fundamental Rights*, established for EU in 2000: “Any discrimination based on any ground such as (...) age, shall be prohibited”. Article 25 at the same place guarantees that: “The Union recognizes and respects the rights of the elderly to lead a life of dignity and independence and to participate in social and cultural life”<sup>2</sup>. Particular protection against age discrimination in the field of employment comes from the *Framework Directive 2000/78/EC*<sup>3</sup>.

In light of fast ageing of labor force, this kind of discrimination is not only non understandable, but also non rational because acts against sustainability. So, why age discrimination occurs so frequently in area of employment? One of the reason is strongly stereotyping way of thinking about age and ageing, which falsifying the objective perception and evaluation of facts and its predictable consequences.

*Table 1: Answers for the question: “Would you say that people aged 55 and over in your country are perceived...” (Special Eurobarometer No 378, 2012, p. 22)*

Category of answer	EU-15	NMS - 12
Total ‘positive’	66%	42%
Total ‘negative’	24%	42%
Neither	8%	13%
I don’t know	2%	3%

### 3.2. Perception of ageing among citizens of European Union

Overall view on age and older people among European Union societies delivers last wide survey: *Special Eurobarometer No 378*, published in 2012, and dedicated to the issue of ‘Active ageing’ as a flag socio-economic European policy. The most spectacular from obtained results are following:

- Respondents were asked about when one is considered to be ‘old’ and ‘young’. On average, 63.9 years is when people think one starts to be regarded as ‘old’. However, while respondents in the Netherlands thought old age started at 70.4 years, respondents from Slovakia perceived people become old at 57.7 years, for Czech it is the age of 59.5 years, and for Polish people it is the age of 62.5 years.
- Perceptions of old age vary according to the age of the respondent; as the age of an individual increases, so does his/her views about when old age begins. In addition, women feel that old age begins slightly later than men (65.0 years versus 62.7 years). Only four in ten people aged 55 and over describe themselves as ‘old’.
- The majority of investigated respondents of EU-27 (61%) believes that people aged 55 years and over are perceived positively in their societies. However, also a significant minority (28%) feels they are perceived negatively, particularly in New Member States (NMS-12), where even 42% feel this way.

<sup>2</sup> Adapted version of the Charter was proclaimed on December 12, 2007 in Strasbourg, ahead of the signing of the Treaty of Lisbon, which makes the Charter legally binding in all EU countries (apart Great Britain, Poland assigned agreement protocol). [http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text\\_en.pdf](http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_en.pdf)

<sup>3</sup> <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32000L0078:EN:HTML>



The whole dissemination of results comparing general opinions of the ‘old’ (EU-15) and the ‘new’ EU (EU-12) member countries shows Table 1.

Other results discovered strange expectancies about demographic trends connected ageing:

- Seven out of ten citizens expect the proportion of people aged 65 and over to increase over the next 20 years. However, views differ considerably between EU-15 and NMS-12. In EU-15 countries, over three quarters (77%) expect the population will generally ageing, whereas in NMS-12 just under half (47%) expect the same. A quarter of NMS-12 citizens believes the proportion of people 65 and over will remain the same, and 20% believe it will even decrease.
- Most citizens of whole EU (73%) feel that life expectancy has increased in the last 30 years, but opinions differ widely between EU-15 and NMS-12. In EU-15 countries, 83% believe it has increased, while only 36% in NMS-12 feel the same. In NMS-12, more than four in ten respondents feel life expectancy has decreased (44%). The last opinion is obviously false in confrontation with objective data, but shows kind of subjectively experienced fears and insecurity connected with ageing between citizens of new EU member countries.

Above data signalizes that citizens of the new EU member countries (NMS-12), including post – communistic states from Central and Eastern Europe, seems to be not totally aware of the issue of ageing, but also are more subjectively stressed with the problem and probably experience stronger age discrimination.

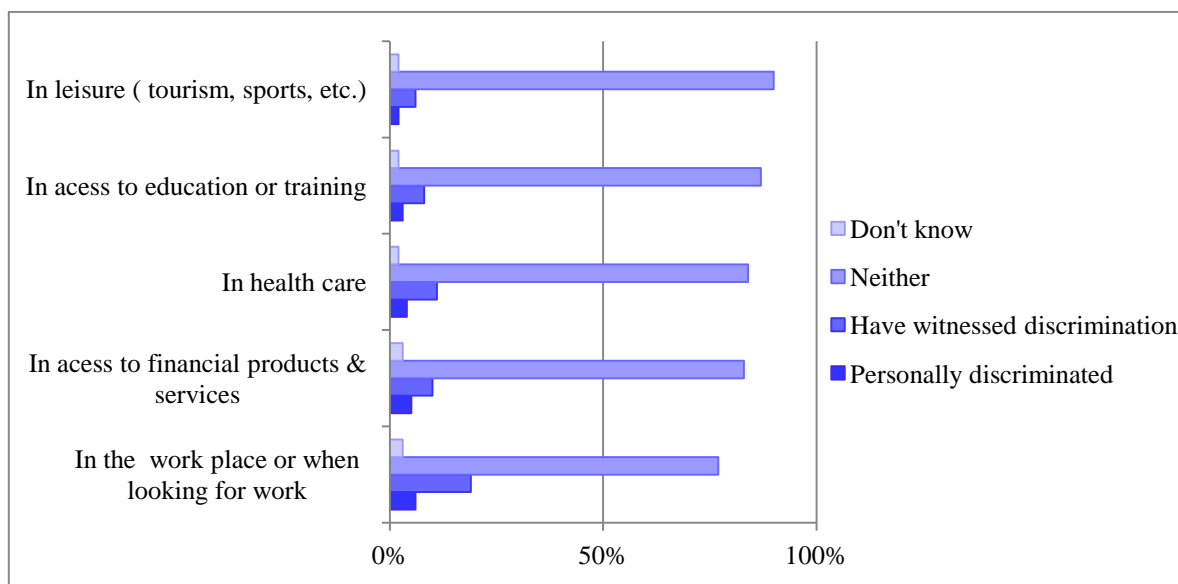


Figure 2: Direct and indirect age discrimination experiences in EU (2012) – Answers at question: “In the last two years, have you either been a victim of such discrimination because of your age yourself or have you witnessed age discrimination in any of the following areas?” (own elaboration on basis of: Special Eurobarometer, No 378, 2012, p. 32)

### 3.3. Workplace age discrimination

According to cited *Special Eurobarometer* (2012), in whole EU space workplace age discrimination is the most widespread form of age discrimination, with close one in five (19%) citizens having personally experienced or witnessed it. Around one in twenty has personally experienced age discrimination in the workplace (6%), and a further one in seven



(15%) has witnessed it. Age discrimination is less common in access to education and training and leisure, on the middle position in health care (see Figure 2).

Table 2 specifies however that more respondents in NMS -12 than EU-15 say they have personally been discriminated against (15% vs. 12%) and have witnessed it (32% vs. 25%). Especially those in Hungary (39%), Czech Republic (36%), Slovakia (33%) and Turkey (33%), were the most likely to have both experienced or witnessed discrimination in the workplace (the average rate for EU-27 was 20%).

*Table 2: Answers for the question: In the last two years, have you either been a victim of such discrimination because of your age yourself or have you witnessed age discrimination? (Special Eurobarometer No 378, 2o12, p. 32)*

Category of answer	EU-15	NMS - 12
Personally discriminated against	12%	15%
Witnessed discrimination	25%	32%
Neither	65%	56%
I don't know	3%	5%

Discrimination at work least (at level of 14%) was reported for Portugal and Ireland. The rate for Poland was 24% and it has to be seen as a positive result of 'pro – ageing' governmental campaign lasting since few years (Szmídt et. al, 2012, p. 33-38). Those results deliver important implications addressed to the issue of ageing and generally show European societies are not prepared to confront with it. Many opinions seem to be stigmatized by ageism. Significant are signals about stronger work discrimination in the group of the new EU member states (EU-12) in compare with EU-15.

## **4. Age management and ageism at work in Poland**

### **4.1. Age management status quo**

Since 2008 in Poland lasts an intensive campaign under call of 'active ageing' and 'diversity management' with a set of initiatives, mostly on central level. The flag activity is planned to 2020 governmental program: 'Solidarity of generations' (Rada Ministrów, 2008), affiliated with the Polish National Action Plan, which has as its main goal the fight against poverty and social exclusion. Specific objectives constituting a strategic goal of the Program are following:

1. To improve working conditions, promotion of employment of workers aged 50 + and age management.
2. To improve the skills and qualifications of employees over 50 years of age.
3. Reduce labor costs associated with hiring workers over 50 years life.
4. Activating the unemployed or at risk of losing jobs in group over 50 years of age.
5. Activation of persons with disabilities.
6. To increase employment opportunities for women through the development of services which allow the reconciling work and family life.
7. Extending the effective retirement age (the age of the actual transition to retirement).

The last one objective is already fulfilled – since 2013 retirement age in Poland is 67 years for women and for men. Other targets are during solving by tax exemptions and other



law regulation for employers engaging older people, as well as – through activities of many projects aimed on professional development and requalification of people 50 +<sup>4</sup>.

Specific help for the activation of older people delivers State Agency for Enterprise Development (PARP). Among other activities, carries out program ‘With age a plus – training for entrepreneurs’, under which offers to entrepreneurs training, counseling and coaching, and provides them the possibility to obtain a certificate of Age Management Strategy Implementation. PARP also disseminates best practices in age management in Polish enterprises. Popular practices of age management in Poland are used by micro and small companies, usually employing older members of own families (Sołoma, 2012).

However, all over mentioned activities seem to be not sufficient, and moreover – often are non coherent and even contrary in confrontation with informal pressure of age stereotypes and customs which shape popular opinions and behaviors. Some of those negative effects are caused also by the way of acting of the people belonging to the cohort of 50+, but most of obstacles are the result of many years of neglects of the state policy to convince people 50+ that is worth to be active in the labor market.

Authors of just finished project: ‘*A complex program of activation of people aged 50+*’ (Szmids et al., 2012) summarize main results obtained in their wide survey:

- a) For majority of people 50+ (85% respondents of quantitative study, N = 751) professional work is very important and rather important.
- b) Although the majority of them take the job for material reasons, they also expect that the work will meet their other needs. To treat work as an instrumental value concerns only 19% of respondents.
- c) A key need fulfilled via work for 50+ is the need for safety. This is evident both in the study of the reasons why respondents take the job, as well as – what they expect at work.
- d) People approaching retirement age receive conflict information from the government, public institutions and the surroundings about the expectations from their professional activity. On the one hand, in the public debate, almost all institutions proclaim the need to extend the retirement age to 67 years life, and the benefits to society and to the same persons resulting from a longer work. In the same time, other information, presented by the media, shows that the real needs of employers and labor market institutions are different: 50+ are expected to withdraw from work for goodness of the younger.
- e) People 50+ often overestimate the role of experience and thinking people with long experience not necessary require long-life training or other forms of education.
- f) The educational offer (as well topics, as the way of training) is not matched to the needs of people 50+.
- g) People 50+ frequently not fully understand the speed of changes at work and expect employer's social roles: to care for employees ‘professional development, social care about worker and his family, etc. (Szmids et al., 2012, p. 206-207).
- h) Employers attitudes to workers 50+ are ambiguous (quality study based on depth interviews, N = 401); they are generally (82% of respondents ) satisfied with quality of their work, but in the same time they keen to share stereotyped opinions about less efficiency and creativity of 50+ in compare to younger people. They also keep erroneous belief that hiring such people is connected with higher costs – what isn’t mostly truth in light of real labor costs (Szmids et al., 2012, pp. 206-207).

---

<sup>4</sup> [www.mpips.gov.pl](http://www.mpips.gov.pl)



So complicated picture of problems in age promotion at work for sure demands a consolidation of efforts undertaken at the same time from side of government, trade unions, entrepreneurs and also employees aged 50+. However, most important seems to be change employers attitudes and human resources practices addressed to workers aged 50+. Because of it, authors of the paper decided to check the recruitment phase in HR process in respect to eventual phenomenon of ageism.

#### **4.2. Research aimed to check external recruitment practices**

Age stays strong discriminatory factor in Polish job advertisements which are most popular tool in external recruitment HR process. Job offers with the content indicating at age restrictions are clearly against the law, but they occur very frequently, although mostly - not directly. In 2009 Polish Association for Anti-Discriminatory Law has published special report summarizing compliance with the anti discriminatory law in area of employment in Poland (Kędzióra et al., 2009, p. 11). The research made on a sample of 60,727 newspaper advertisements and job offers placed on large job portals revealed the age as the second discriminatory factor, right after gender. Close to 10% (2 411 cases) job offers had content with age restrictions. As authors of the report suggest, practices of age discrimination occurs more often in local newspaper advertisements and in case of temporary work offers.

Authors of the paper have planned to check the current status of job advertisements in regard to eventual discrimination on grounds of age. Currently, at big web job portals (praca.pl; pracuj.pl; kariera.pl, etc.) there isn't already possible to put content with age limits - simply because of the construction of portal. So, for the study, were deliberately selected less known Polish job portals, on which usually are placed job offers from individuals and small companies, including micro-enterprises (as opposed to offers of corporate companies, usually posted by recruiters on large web networks).

They were following web portals: gumtree.pl, tablica.pl, anonse.pl, money.pl, gratka.pl. The final selection of sites was based on a special study measuring web sites and web applications in Poland: Megapanel PBI/Gemius. It is worth to explain that each of over mentioned job portals has its own search system and they are not uniform. Internet users, including jobseekers, often scour the web resources with the help of search engines. To standardize the job search was decided to use the popular Google search engine. Undertaken study has had following assumptions:

1. The search will be narrowed down to job offers posted on particular surveyed job portals.
2. The aforementioned procedure will be possible by using so called 'advanced search operator' (site). The use of site operator causes Google restricts results to sites from a given domain.
3. A password is a search query: 'hire, age, site: [site name, for example: gumtree.pl]' which will display the page with the job offers given on the website containing the word 'hire' and 'age'. Displaying any such offer suggests that the employer assumes the age limit for employment of potential candidate.

To carry out the study were asked the following query into Google search engine:

- a) [age hire site: gumtree.pl] – obtained 2070000 results;
- b) [age hire site: tablica.pl] – obtained 26600 results;
- c) [age hire site: praca.anonse.pl] – obtained 9230 results;
- d) [hire age site: praca.money.pl] – obtained 1480000 results;
- e) [age hire site: praca.gratka.pl] – obtained 33900 results.

For each of the queries were analyzed subsequent offers (starting from the first) in the Google search results (by SERP – Search Engine Ranking Position). Selected for the analysis



were only first one hundred results ( $n = 100$ ) published on given web site, in which the employer defined upper age limit for potential candidate. This kind of job offer content was interpreted as an indicator of age discrimination in recruitment. Total sample of analyzed job offers was  $N = 500$ , one hundred for every of five analyzed portals. Obtained data for particular job portals are shown in Figure 3.

As can be seen from the analysis of Figure 3, examined job portals are used for dissemination of unequal HR recruitment practices which have here the form of *direct age discrimination*. Jobs posted indicate the upper age limit of the potential candidates. This means that in the process of recruiting are rejected persons that meet all necessary job requirements, but also they have not adequate date of the birth. The study proves that the most wanted are candidates aged 25- 45 years. Definitely less jobs is targeted to people over 45 years of age, and quantity of jobs available for people in the 60-65 range is negligible.

All of it unfortunately confirms presence of ageism in Internet recruitment strategies implemented by companies. Age discrimination is still popular informal practice in sector of SME and micro enterprises in Poland.

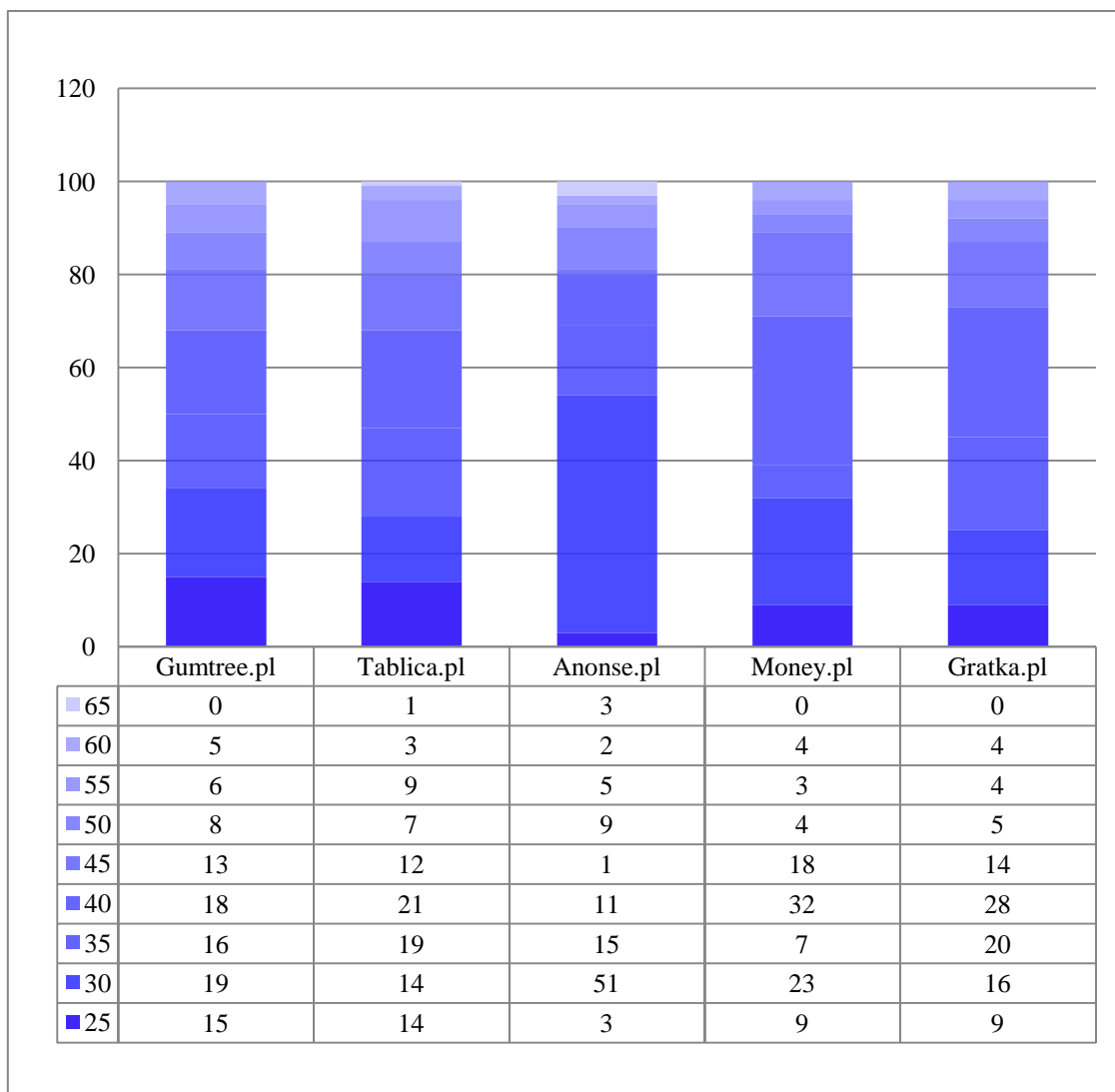


Figure 3: The evidence of up age border in job offers published on selected Polish job portals (source: own research, executed in Internet on 9<sup>th</sup> April 2013, total amount of analyzed items:  $N = 500$ , 100 for each of fifth analyzed web sites: gumtree.pl, tablica.pl, anonse.pl, money.pl, gratka.pl)



## 5. Conclusions

Due to fast ageing in the European Union, including Poland, older people are needed on the labor market. Leaving a job by people aged 50 + is for governments increased costs of social benefits and for the enterprises - lose valuable capital of knowledge and experience which could help to keep up with the competition. In the interest of governments and companies, therefore, is to maintain economic activity by persons after fifty years of age. However, constantly we meet phenomenon of ageism in sphere of employment. In case of Poland, it is a result of many years of policy promoting premature withdrawal from professional activity, as well as of persistent stereotypes associated with age. Polish employers still not sufficiently recognize the benefits of employing loyal people with rich professional experience and they manifest ambiguous attitudes to group 50+. Theoretically, they understand the need of activation of older job resources in confrontation with 'brain drain' caused by intensive migration of young people to the west part of EU. However, in case of recruitment – they prefer to look for younger workers, even if it means additional costs of probable staff fluctuation and vocational training of non experienced workers.

All of it proves that age management in Polish companies is still on a very beginning phase of implementation. Necessary is to continue coherent efforts from side of government, NGOs, trade unions and from side of people 50+ themselves, to copy with ageism in employment area. The enhancing of presence of Polish older people on labor market was already formally fixed in the new age retirement law, but now necessary is to change the way of thinking about adequate length of work among employers, as well as – among employees.

### References:

- [1] CHARTER of Fundamental Rights (2007). Available on:  
[http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text\\_en.pdf](http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_en.pdf).
- [2] EUROPEAN COMMISSION (2010). *Communication from the Commission EUROPE 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*, Brussels, 3.3.2010COM (2010) 2020 final.
- [3] EUROPEAN COMMISSION (2012). *The 2012 Ageing Report: Economic and budgetary projections for the 27 EU Member States (2010-2060. Joint Report prepared by the European Commission (DG ECFIN) and the Economic Policy Committee (AWG)*. European Economy 2/2012. European Union. ISBN 978-92-79-22850-6., doi: 10.2765/19991.
- [4] EUROPEAN COMMISSION. (2012). *Communication from the Commission to the European Parliament and The Council. Taking forward the Strategic Implementation Plan of the European Innovation Partnership on Active and Healthy Ageing*, Brussels 29.2.2012 COM(2012) 83 final. Available on:  
[http://ec.europa.eu/health/ageing/docs/com\\_2012\\_83\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/health/ageing/docs/com_2012_83_en.pdf).
- [5] EUROPEAN FOUNDATION for the Improvement of Living and Working Conditions (2010). *Demographic change and work in Europe*. Available on: [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu).
- [6] FRAMEWORK DIRECTIVE 2000/78/EC (2000). Available on:  
<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32000L0078:EN:HTML>.
- [7] KĘDZIORA, K. – ŚMISZEK, K. – ZIMA, M. (2009). *Równe traktowanie w zatrudnieniu. Przepisy a rzeczywistość. Raport z monitoringu ogłoszeń o pracę*. Warszawa: Polskie Towarzystwo Prawa Antydyskryminacyjnego. ISBN 978-83-929959-0-6.
- [8] MATUSKA, E. (2013). *Age Management as a strategic tool for an elastic organization*. Post conference press of 6<sup>th</sup> Annual Conference of the University Network of European Capitals of Culture, 'Ageing Society, Ageing Culture?' Maribor University.
- [9] MEGAPANEL PBI/GEMIUS (2013). *Ranking domen internetowych za luty 2013*. Available on: <http://www.press.pl/raporty>.
- [10] SPECIAL EUROBAROMETER (2012) No 378. Available on:



- [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_378\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_378_en.pdf).
- [11] RADA MINISTRÓW (2008). *Program ‘Solidarność pokoleń’. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+*. Warszawa. Available on: [http://analizy.mpips.gov.pl/images/stories/publ\\_i\\_raporty/Program50+.pdf](http://analizy.mpips.gov.pl/images/stories/publ_i_raporty/Program50+.pdf).
- [12] SOŁOMA, A. (2012). *The role of family in human resources management by the owners of micro and small sized enterprises in Poland*. Post conference press of 9<sup>th</sup> International Conference Human Potential Management in a Company. Banska Bystrica. p. 412-419. ISBN 978-80-557-0361-9.
- [13] SZMIDT, CZ. (red.). (2012). *Raport końcowy. Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+*. Warszawa: Akademia Leona Koźmińskiego & Millward Brown SMG/KRC. Available on: [http://www.50plus.kozminski.edu.pl/Raport\\_50plus.pdf](http://www.50plus.kozminski.edu.pl/Raport_50plus.pdf).
- [14] WILKINSON, J. – FERRARO, K. (2002). Thirty Years of Ageism Research. Nelson, T. (ed.). *Ageism: Stereotyping and Prejudice Against Older Persons*. Massachusetts Institute of Technology.
- [15] <https://sites.google.com/site/gwebsearcheducation/advanced-operators>.
- [16] <http://www.parp.gov.pl>.
- [17] <http://www.mpips.gov.pl>.

#### Addresses of authors:

Ewa MATUSKA, PhD.  
Hanseatic Academy of Mangement  
Faculty of Management  
Kozietulskiego Str. 6-7  
76-200 Słupsk  
Poland  
e-mail: [ewa.matuska@gmail.com](mailto:ewa.matuska@gmail.com)

Ewa BIAŁEK, MSc.  
Koszalin University of Technology  
Faculty of Electronics and Comp. Science  
Śniadeckich Str. 2  
75-453 Koszalin  
Poland  
e-mail: [ewa@bicom.pl](mailto:ewa@bicom.pl)

*Positively reviewed by first reviewer: 27 April, 2013*  
*Positively reviewed by second reviewer: 30 April, 2013*





## INTERAKCIA RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV A PERSONÁLNEHO MARKETINGU

JOZEF MATÚŠ

### Abstract

In this paper author addresses interaction issues of personal marketing and human resource management. In this context he characterizes their basic concepts and categories and also relationships. He also refers and analyses the tools of the marketing mix in the personal marketing as well as the conditions and areas their use. He points to the incorrect assertion that in the current period it is seen the transition from human resource management to personal marketing as well as that the personal marketing is the separate field in the human resource management. In the final section the author points to the interaction between personal marketing and human resources management.

**Key words:** marketing, marketing mix, personal marketing, human resource management, enterprise, management processes, employees, marketing activities, interaction, the knowledge economy, knowledge, skills, innovation, strategic objectives, research, labor market, human capital, care workers, quality employees.

### 1. Úvod

Keď riešime problematiku interakcie personálneho marketingu a riadenia ľudských zdrojov, hľadáme zároveň aj odpoveď na otázku, či sú v súčasnom období ľudské zdroje rozhodujúcim faktorom hospodárskeho rastu, ale aj plnenia čoraz náročnejších sociálnych cieľov.

Odpoveď je jednoznačná. Prežitie, ale aj ďalší rozvoj firiem v podmienkach hyperkonkurencie prakticky na všetkých typoch trhu závisí do značnej miery od kvality ľudských zdrojov. Je potrebné k plneniu všetkých náročných úloh mať pracovné sily nielen v požadovanej kvalite, ale aj kvantite, pričom z hľadiska plnenia strategických cieľov firmy je nevyhnutné vytvárať podmienky aj na stabilizáciu pracovnej sily. A to napriek tomu v krátkodobom časovom horizonte na trhu práce prevláda ponuka nad dopytom po práci. V tejto súvislosti ja však potrebné brať do úvahy aj zmeny v štruktúre trhu práce, na ktorom bude rásť dopytu po vysokokvalifikovanej pracovnej sile, ktorá bude adaptabilná najmä na proces materializácie poznatkov vedy a techniky ako aj štrukturálne zmeny v ekonomike, ktoré sa prejavujú v zvýšení podielu služieb nielen v raste zamestnanosti v službách, ale aj ich podielu na tvorbe HDP.

Chceme aj zdôrazniť jednu skutočnosť, ktorú niektoré (predovšetkým podnikateľské subjekty) neberú celkom do úvahy a to, že ľudské zdroje sa stávajú determinantom využitia ostatných zdrojov, ktoré podnik vo svojej činnosti využíva.

### 2. Väzba na znalostnú ekonomiku

Marketingové postupy a zásady, ale aj nástroje riadenia ľudských zdrojov je potrebné v plnom rozsahu uplatňovať najmä v podmienkach:

- formovania a budovania znalostnej spoločnosti resp. znalostnej ekonomiky,
- zabezpečenia a rozvoja inovačného procesu ako významného nástroja zvyšovania konkurencieschopnosti.

Nemožno opomenúť aj význam ľudského faktora a investícií do ľudského kapitálu v spoločensky zodpovednom podnikaní.

Ako je možné charakterizovať znalostnú ekonomiku k niektorým aspektom spomínaných činností? Znalostná ekonomika, ktorá je založená na schopnosti ekonomických



subjektov zhodnotiť svoj „kapitál znalostí“, ktorý vytvára pridanú hodnotu vďaka využitiu naakumulovaných znalostí a skúseností, ale aj ich ďalší rozvoj. Nové poznatky vedy a techniky sa však vďaka rozvoju informačno-komunikačných technológií rýchlejšie dostávajú do ekonomických procesov. Nové materiály, technológie, nové metódy riadenia výrobných procesov zvyšujú neustále požiadavky na vedomosti ľudských zdrojov a zároveň pôsobia na zvyšovanie efektívnosti výroby a predovšetkým konkurencieschopnosti vyrábaných produktov.

V tomto smere aj personálny marketing musí rešpektovať charakteristické črty znalostnej ekonomiky, ale i spoločnosti. Sú to najmä:

- zásadné zvyšovanie znalostí a poznatkov vo všetkých oblastiach spoločenského života – osobitne ekonomiky,
- podpora vedy a výskumu vo všetkých oblastiach ekonomického života,
- realizácia ekonomickej politiky podporujúcej inovácie, a to by sme chceli podčiarknuť – trvalý a predovšetkým komplexný rozvoj ľudského faktora.

Veď iba vzdelaní a kvalifikovaní pracovníci, ktorí si sústavne zvyšujú svoju kvalifikáciu sú schopní generovať a využívať najnovšie poznatky vedy a výskumu a tu sa vytvára veľmi široký priestor pre uplatnenie zásad a nástrojov personálneho marketingu, ale aj riadenia ľudských zdrojov. Pre ich úspešné fungovanie je nutné brať do úvahy aj špecifické vlastnosti znalostí, ktorými sú:

- znalostí sú najproduktívnejším ekonomickým zdrojom,
- v znalostnej ekonomike je zabezpečený aj efektívny obeh znalostí,
- znalosti sú nevyčerpatel'nou surovinou,
- znalosti sa používaním neopotrebovávajú, ale obohacujú a v tom spočíva ich jedinečnosť, a čo je z pohľadu ľudských zdrojov mimoriadne dôležité, že každý človek je a môže byť vlastníkom znalostí a môže ich individuálne alebo spoločensky využívať.

Nevyhnutnou podmienkou budovania a predovšetkým fungovania znalostnej ekonomiky je vysoko kvalifikovaná pracovná sila ako výsledok zložitého procesu výchovy a vzdelávania. Prechod od zdrojovo založenej ekonomiky k znalostnej ekonomike vyžaduje plnú podporu rozvoja ľudských zdrojov.

### 3. Väzba na inovácie

Ďalšou oblasťou, do ktorej smeruje pozornosť, ale najmä nástroje personálneho marketingu, ale aj riadenia ľudských zdrojov sú inovácie. Inovácie resp. inovačný proces, ktorého zložitosť a náročnosť musí zodpovedať situácii na trhu, úroveň konkurencie, ale aj znalosti, ktoré v inovačnom procese realizujeme v podobe nových produktov s vyššími technicko-ekonomickými parametrami. Úspešnosť na trhu vyžaduje aj realizáciu vhodnej inovačnej politiky, ktorá ju predovšetkým odlišuje od konkurencie a môže byť zdrojom efektívnej konkurenčnej výhody. Inovácie vyžadujú značné úsilie všetkých členov a subjektov, ktoré tvoria inovačný proces. Základom však je človek so svojimi vedomosťami a zručnosťami.

Dominujúcu úlohu v súčasnom procese rozvoja ekonomiky a spoločnosti zohrávajú znalosti a inovácie. Z hľadiska vytvárania podmienok pre trvalo udržateľný rozvoj, ale aj rast investícií do ľudského kapitálu je veľmi dôležité klásť dôraz na spoločensky zodpovedné podnikanie. Spoločensky zodpovedné podnikanie vo všetkých oblastiach – ekonomickej, sociálnej, ale aj environmentálnej – je zamerané na človeka.



Smeruje k vyššej kvalite života, k zvýšeniu všeobecného blaha a tiež k vybudovaniu a udržaniu určitých hodnôt najmä v environmentálnej oblasti. V tomto smere ide aj za pomoci investícií do ľudského faktora o zabezpečenie primeraných temp, ale aj kvality ekonomického rastu, efektívnejšie využitie energetických zdrojov a racionálne rozhodovanie pri riešení ekonomických ale i sociálnych problémov.

#### 4. Personálny marketing verzus riadenie ľudských zdrojov

Keď sme aspoň stručne naznačili, v ktorých oblastiach a podmienkach sa interakcia personálneho marketingu a riadenia ľudských zdrojov prejavuje, možno povedať najvýznamnejšie, analyzujeme ich vzájomný vzťah ako i základné pojmové inštrumentárium. Na tieto otázky existuje množstvo názorov resp. definícií. Naším cieľom nie je ich hodnotenie, ale vlastný pohľad, čo je predmetom ich skúmania a aké vzájomné vzťahy medzi nimi existujú. Aj tak je však potrebné spomenúť, že nie je správna v niektorých prípadoch glorifikácia marketingu, napr. v tvrdení, že nastáva posun resp. presun od riadenia ľudských zdrojov k personálnemu marketingu. Alebo že personálny marketing ako samostatný odbor v rámci riadenia ľudských zdrojov. Niektorí autori zasa chápu personálny marketing ako istý spôsob správania a pôsobenia na externom a internom trhu práce.

Sme toho názoru (s istou dávkou zjednodušenia), že existujú dve základné činnosti podniku – personálny marketing a riadenie ľudských zdrojov. Tieto možno charakterizovať ako časť personálneho manažmentu, ktorá sa zapodieva všetkým, čo sa dotýka človeka, jeho úlohy a postavenia v pracovnom procese.

Personálny marketing možno najvýstižnejšie charakterizovať ako: „cieľavedomé získavanie, rozvoj a využívanie ľudského potenciálu v súlade so strategickými zámermi a cieľmi podniku, pričom v tomto procese využívame marketingové nástroje.“ Možno z tohto odvodiť aj základnú úlohu personálneho marketingu, ktorou je zabezpečiť ich stabilitu, ale i ďalší rozvoj v súlade so strategickými cieľmi podniku.

V personálnom marketingu sa využívajú všeobecne platné zásady a nástroje marketingu so zameraním na ľudské zdroje.

Marketingový mix v personálnom marketingu predstavuje súbor marketingových nástrojov, ktoré podniky spájajú do určitého celku s cieľom zabezpečiť personálne zabezpečenie plnenia resp. splnenia zámerov a cieľov podniku v súlade s potrebami trhu.

V personálnom marketingu najčastejšie využívame „5P“, ktorými sú:

- a) produkt – predstavuje pracovné miesto, ktorého atraktivnosť závisí od identity podniku ako aj úrovne internej a externej komunikácie,
- b) price (cena) – ohodnotenie pracovníka a to nielen mzdou, ale aj rôznymi benefitmi,
- c) place (miesto) – predstavujú interné a externé prostredie podniku, v ktorom sa realizuje pracovná činnosť,
- d) promotion (marketingová komunikácia) – zahŕňa nástroje marketingovej komunikácie osobitne externú a internú public relations, sponzorstvo a filantropiu,
- e) people (ľudia) – je potrebné si uvedomiť, že ľudia tvoria trh (aj trh práce) a predstavujú najdôležitejší výrobný faktor a ich znalosti ako aj ich využitie predstavuje štvrtý základný výrobný faktor.

Aj v personálnom marketingu môžeme využiť aj ďalšie nástroje personálneho marketingu akými sú procesy a partnerstvo. V tejto súvislosti chceme pripomenúť, že nástroje personálneho marketingu je potrebné použiť takým spôsobom, že nástroje personálneho marketingu je potrebné použiť tak, aby sa ich účinok znásoboval vzájomnou podporou – interakciou.



Je potrebné si uvedomiť, že permanentne sa menia aj podmienky marketingových aktivít smerujúcich k optimálnemu získaniu a stabilizácii kvalitného ľudského kapitálu, ktorý sa stáva dôležitým faktorom v procese materializácie svojich znalostí a zručností v inovačnom procese a najväčšou konkurenčnou výhodou.

Riadenie ľudských zdrojov niektorí autori označujú ako interný personálny marketing. Aj keď možno aj v riadení ľudských zdrojov využiť niektoré marketingové prístupy a nástroje napr. v oblasti internej komunikácie, či Corporate Identity je podľa nášho názoru vhodnejšie používať pojem riadenie ľudských zdrojov zamerané na ich interné postavenie podniku.

Riadenie ľudských zdrojov možno charakterizovať ako súčasť procesu riadenia podniku. Zapodieva sa všetkými otázkami súvisiacimi s postavením a úlohami človeka v pracovnom procese a to od uzatvorenia pracovného pomeru až po jeho ukončenie. Strategický a manažérsky prístup k riadeniu ľudských zdrojov vyžaduje vytvárať zodpovedajúce podmienky pre obojstrannú spokojnosť ako manažmentu podniku tak aj všetkých zamestnancov. Vychádzajúc z uvedeného možno tiež charakterizovať riadenie ľudských zdrojov ako neustálu starostlivosť o zamestnancov s využitím nástrojov a realizácie činností, ktoré smerujú k zvyšovaniu spokojnosti zamestnancov ako faktora zvýšenia konkurencieschopnosti produktov podniku na trhu.

Medzi najdôležitejšie oblasti riadenia ľudských zdrojov možno zaradiť:

- analýza potreby pracovných miest,
- získanie a výber zamestnancov,
- prijímanie a uvoľnenie zamestnancov,
- pracovné podmienky a pracovné vzťahy,
- pracovná motivácia
- hodnotenie a odmeňovanie pracovníkov
- dodržiavanie legislatívnych noriem v oblasti ľudských zdrojov,
- osobnostný rozvoj a vzdelávanie zamestnancov.

### **Oblasti interakcie personálneho marketingu a riadenia ľudských zdrojov**

Spoločným menovateľom je zvyšovanie odbornej kvalifikácie zamestnancov cestou vzdelávania a osobnostného rozvoja vzhľadom ku skutočnosti, že kvalifikovaná pracovná sila je nesporne konkurenčnou výhodou, ale aj určitým základom pre budovanie znalostnej ekonomiky.

Dôležitá je aj adaptabilita podniku na zmenené resp. stále sa meniace podmienky trhu práce. Ďalej je to analýza potreby pracovných miest a spôsoby uspokojenia tejto potreby na základe výsledkov výskumu trhu práce. Využitie zásad a nástrojov personálneho outsourcingu a personálneho placementu. Pre obe oblasti riadiaceho procesu je to aj efektívne využitie jednotlivých nástrojov internej ale i externej komunikácie, Corporate Identity, najmä podnikovej kultúry a imidžu podniku.

## **5. Záver**

Uviedli sme aspoň niektoré oblasti interakcie personálneho marketingu a riadenia ľudských zdrojov. Pri riešení tejto problematiky je potrebné vždy vychádzať zo skutočnosti, že človek so svojimi znalosťami a zručnosťami je najdôležitejším kapitálom, efektívne využitie ktorého je základom úspešnosti podniku na trhu, ale zároveň najdôležitejším faktorom formovania a budovania znalostnej ekonomiky.



**Použitá literatúra:**

- [1] BORSÍKOVÁ, B. (2012). Riadenie ľudských zdrojov a personálny marketing. Trnava: FMK UCM
- [2] KOUBEK, J. (2003). Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky. Praha: Management Press
- [3] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. (2007). Moderní marketing. Praha: Grada Publishing
- [4] MATÚŠ, J. (2008). Vplyv externej a internej komunikácie na rozvoj podniku. Bratislava: Procom
- [5] SZARKOVÁ, M. (2009). Personálny marketing podnikov v podmienkach globálnej hospodárskej krízy. In: ekonomické rozhlady.
- [6] MATÚŠ, J., ĎURKOVÁ, K. (2012). Moderný marketing. Trnava: FMK UCM.
- [7] MATÚŠOVÁ, J. (2011). Vzťahy s verejnosťou alebo ako na PR v práci. Trnava: FMK UCM.

**Adresa autora:**

Dr.h.c. doc. Ing. Jozef MATÚŠ, CSc.  
Fakulta masmediálnej komunikácie  
Univerzita sv. Cyrila a Metoda  
Námestie J. Herdu 2  
917 01 Trnava  
e-mail: [jozef.matus@ucm.sk](mailto:jozef.matus@ucm.sk)

*Kladne posúdené 1. recenzentom 2.5. 2013  
Kladne posúdené 2. recenzentom 5. 5. 2013*



## CAREERS DEVELOPMENT IN CONTEMPORARY CORPORATIONS

MONIKA MAZURKÓW

### Abstract

This article presents the possibilities and personal career development in corporations. It observes the trend that companies increasingly organize a separate positions or even units, which aim is to care of career opportunities. Enterprises introduce programs to support workers in choosing and developing their paths of carrier. In my work I will present issue of carrier programs from the theoretical point of view as well as the common practices being introduced by corporations.

**Key words:** career development, career development paths, barriers of career development, carriers system, corporation.

### 1. Introduction: career – terminology, genesis en conception development

There are many approaches to systematize the definition of career, invented by authors interested in careers paths. In the present elaboration carrier is defines as characteristic for specified person sequence of pelting professions and jobs as well as the activities undertaken by the worker during his work time, conditioned by abilities and knowledge acquired during educational years (Miś, 2007, pp. 24-25). Rarely does the carrier limit to only one organisation because it creates difficulties in development.

We have to go back to 70-ties to find the beginnings of distinction of current of career management from broadly understand organizational sciences however it goes back to 50-ties when the topic of position choosing was raised by the scientists. Phenomenon of career development was being studied in psychological, sociological, economic and anthropological terms (Miś, 2007, pp. 31-32).

During centuries the decision about occupation was treated as individual unchanging fact in human life conditioned by its parentage and occupation of his ancestors. The roots of such approach come from the fact that young people did not have any other opportunity but to observe their parents in their everyday activities and secrets were devolved from generation to generation. At the beginning of XX century along with the development of after war world two different conception of carrier showed off (Lanthaler, Zugman, 2000, pp. 13-18).

Originators of the first one asserted that taking decisions about carrier begins before the mature time and last until about 20 years old. Many of decisions taken are irreversible and they are a result of a compromise from variants. Along with further development of this idea it was invented that the decisions about preparation to specific work are not irredeemable and the career development is more about choosing the optimal satisfaction rather than a compromise (Miś, pp. 33-34).

Second theory says that there is a row of conditions having an impact on decision of choosing a career path. Among those conditions are:

- Personality type, interests and development possibilities.
- Predispositions or characteristic features expected of how to do a specific job.
- Ability to adjust to job requirements so as to mix own interests and competences with every day work.
- *Self- concept*, which are the situation when a person has to fulfill all requirements, family life and ambitions, which characterize with dynamic changes influenced by the time passing and acquiring experience.



- Human life periods, which are generally presented as in following: development → searching → stabilization → sustain → downturn ([http://psychologia-rozwoju-czlowieka.wyklady.org/wyklad/1045\\_fazy-rozwoju-czlowieka.html](http://psychologia-rozwoju-czlowieka.wyklady.org/wyklad/1045_fazy-rozwoju-czlowieka.html)).
- Economic and social conditions of family what results in intellectual possibilities, win education, needs, emotional maturity and situations that the person had to deal with during life.
- Previous successes in fulfilling plans.
- Job and life satisfaction (Miś, pp. 33-36).

## 2. Goals of the carrier development programs

Contemporary economic development makes a need on every enterprise to be competitive. Competitive dominance usually has its roots in the human resources of company. Then it is not surprising that he companies strive to have very good specialists among their staff. They can achieve this goal by well-developed motivation systems and supporting careers developments of individuals. So as to achieve this goal company has to include workers career developments goals to company strategies goals (Hendry, 1995, pp. 77-78). In this understanding individual and organizational definition of career development are common. In the literature one can find a division into the different carrier goals.

In the first, one the criteria of generality of career planning was taken into consideration. In this vision career can be conceptual or operational. In conceptual component individual is directed by the values subjectively sensed as the most important as realization of very specific interests or talents usage and has nothing to do with specified position or company. In operational dimension an individual tries to adjust its predispositions and requirements to chosen position. Hence the operational dimension is superior to conceptual dimension.

The secondly, career goals are structured into the categories of career realization effects and divide them into expressional and instrumental dimension. Expressing function considers everything what man can achieve by career goal, which is feeling of realization and complacency. Instrumental function treats the achievement as a step towards realisation of much broader vision.

There are many conditions that become boarders when it comes to deciding upon career goals. Among them are misunderstanding of own needs, lack of differentiation between weak and strong sides, insufficient knowledge of opportunities given by the organization and other enterprises in the branch. Very important is also self-preparation do decision making and stamina for every-day life problems (Miś, p. 65).

## 3. Career systems in organisations

The systems of organizing and developing careers are rather common in large enterprises with elaborated job structure and possibilities of promotion to higher positions. Careers can be built in two ways: individualistic and structural.

Individualistic approach assumes that a career is planned and introduced by an individual, responsible for its professional development and an enterprise can only take into consideration personal ambitions in every-day activities. This approach must be criticized because enterprise is supposed just to think about current personal achievements, forgetting about future possibilities. Company cannot offer the development plans to then person and in result an individual cannot organize is development plan in such company. In this approach enterprise is considered as a sum of individual goals and needs.

In structural dimension individuals' carriers are being shaped by the enterprise structure, job offers and organizational policy. Enterprise formulates precisely rules of careers



mechanisms. Company has an information about own career system what helps the HR managers in planning human resources. It is in organisation biggest interest to recognize and evaluate personal capabilities of a worker and creating for it training programs. Because it is very hard to measure and identify those capabilities administration can prepare some tests so as to recognize some attributes however they still can the show the full picture of the worker. Career decisions are not personal decisions but only an investment in corporates development which creates a value (Miš, pp. 107-112).

A very popular connection of both approaches is human capital conception. In this conception personal managers take into consideration both workers ambitions and company development plans (Hendry, p. 4).

#### **4. Career models**

Career consists of a row of taken jobs, not essentially paid. Available in the literature career models are often divided into different development stages. Bardwick in his model distinguishes:

- a) Work preparation stage, which lasts until about 25 years old and consists of profession choice and acquiring adequate qualifications.
- b) Launching work stage, when one chooses first work places, which sometimes do not meet our needs and aspirations.
- c) Early career stage when one reaches to stabilization in concrete activity and works hard to achieve the success.
- d) Mid-career stage when man verifies its plans and is more likely of adjust to reality.
- e) Late-career stage in which a person has a very concrete knowledge on its development path and it very engaged in its realization but in the same time it starts to prepare to finish the professional activity (Bartkowiak, 1998, pp.79-82).

On the basis of observations on ever day life it is visible that given division of career stages is very theoretical and presents only main tendencies of human development process. Alike model is presents by De Cenzo and Robbins. They distinguish following career stages:

- a) Exploration, when a person chooses an educational path. Decision is determined by work aspirations and financial sources. One includes first jobs, often during education time as well to this stage. In this period our expectations are being verified by employees.
- b) Establishment which is a stage right after a graduation. People undertake first full-time jobs what is connected with having wider range of duties and responsibilities. Not-infrequently those jobs has no meaning for the further stages of career development and they help us perceive ourselves more rationally,
- c) Mid-career is a period when one continues its career path. Work is more stabilized and the worker is more experienced and loses his motivation to achieve more ambitious goals. People on that stage are often mentors for new workers.
- d) Late career is the pre-last stage of career when the worker has a stabilized position in the company and now takes only grants for achievements. Worker is not supposed to raise its productivity but only to support younger workers and lead them through the earlier stages of career development. In this stage person realizes that there are no other development opportunities and that it has to leave its job in the nearest future.
- e) Decline is a final stage of a career when a person retires and there are no other possibilities of development. The greater successes worker got used to the harder for him is adjusting to characteristic stagnation (De Cenzo, Robbins, 1994, pp. 295-299).





Along with postponing of the retirement age the duration of the periods changes, De Cenzo & Robbins' model is as well very theoretical. Suchar offers us another division of career stages. He distinguishes between 3 main career types, illustrated by graph reliance of job level from time:

- a) Career illustrated by growing line, in which a person takes control over higher and higher position in organisational hierarchy,
- b) Stabilizes line career, where person after gaining higher and higher positions stays at the same level for a long time. It is connected to the border of ambitions or lack of possibilities of further developing career in enterprise,
- c) Career illustrated by declining line with a clear breakdown point, caused by degradation, work failure or the situation in the labour market (Suchar, 2003, 51-71).

## **5. Career strategies**

Career strategies express individual approach of a person towards reaching its goals connected with work. The methods to get a promotion are: exceptional engagement and sacrifice, auto-promotion and auto-advertising, having a protector, and union making (Suchar, 2003, pp. 90-93).

Raising qualifications is the most rational method to reach higher and responsible positions in enterprise. It is an element of natural process of gaining knowledge and experience. Workers proceeding path with strategy of exceptional engagement and sacrifice understand promotions as a prize for fulfilling their duties in higher level than they were expected. Auto-promotion and auto-advertising have a goal to catch managers' attention for a results reaching by a worker. It goes usually with his successes but not infrequently workers want to draw an attention on themselves without having unusual achievements. Protector uses its position in organization do fulfill the interests of the worker. Usually it leads to gain the most lucrative positions, which cannot essentially meet worker abilities and qualifications of person protected. Unions making is a kind of a tactics by which the members of the group can decide about promotions and exchange between them a very attractive positions.

## **6. Programs of development careers in organizations**

In majority of enterprises taking care of workers development managers establish that the responsibility for the career programs stats even handed on employer and employee sides. Career managing is hence a program presenting the interests of both sides, being well aware of their limitations. Currently in enterprises one can find 4 programmes of managing workers careers:

### **Planning of career development path**

Development path is an individual plan concerning professional development inside organization. Establishment of the path has an aim of defining the scope of time and the availability of position the person can get promoted. During plan establishment both worker's aspirations and company specifics are being discussed. The advantages of career development path planning are on both sides; for the employee this is taking a control over professional career, employer gains a strong connection and identification of the member with the enterprise (Suchar, pp. 77-80).

Career development planning can be an issue of career planning or modification of current position. In both cases current jobs has a determining influence upon professional career. The whole process of planning has 7 stages. First one is a designing of organizational position, what means perfect description of a job and correct definition of essential skills and knowledge. After that one proceeds to a project of career path. Then worker is going through



a recreation process, during which his qualifications are being compared with the other candidates. Next stage is introducing to a job, when the worker has to acknowledge the position specification and does his duties. After a period of time worker is being graded by his managers by his achievements. That is the introduction of preparation to promotion. In this stage it is being evaluated if a person has predispositions to get a promotion for a higher position. Last stage is an identification of personal limitations and raising the effectiveness of the worker (Bartkowiak, 1998, pp. 87-90).

### **Individual consulting**

As a rule it becomes an interview between a person interested in career development and professional consultants. During the meeting the action plan and goals are being discussed (Bartkowiak, 1998, p. 90). Final result of this interview is both sided agreement about actions, which are real to be introduced in a company. One need to call the professional consultants when it feels that are careers is not developing in a right direction (Crofts, 1991, pp. 129-134).

### **Internal training**

In this case trainings have a goal to adjust the employees to company objectives. Often it goes with a changing in company strategy. For the establishment of training program managers of human resources are responsible however it happens, that the employees take part in trainings planning and can individually raise a needs for a specific trainings (Bartkowiak, 1998, 91-104).

Currently one can distinguish several methods of trainings: lecture, evaluation of behaviour in simulated situations, development of solving problems in specific situations, opportunity to make an own observations (Bartkowiak, 1998, p. 99).

Developing possibilities of trainings should force the workers to make decisions about increasing their qualifications. While taking a decision about training one has to take into consideration company cohesion of the training topic with company business goal, how does you acquired knowledge will improve your scores and how will it affect will influence the organization of team working and the whole process (Tobin, 2007, pp. 41-44). From the managers point of view all trainings should focus on gaining some practical abilities of the employees as well as theoretical knowledge.

### **Period evaluation process**

Period evaluation process system has to meet to goals:

- Evaluation, when the employee is being rated for the level of fulfilling his duties and meeting work qualifications.
- Development, when the employee is evaluated by his potential and ability of team working (Bartkowiak, 1998, pp. 104-108).

Other useful methods and tools that can be used by the managers to really take care of human resources development along with respecting company interests are:

- Challenging initial job assignments, especially among the young workers who should get the most challenging duties at the beginning so as to stimulate the career development and prepare them to future professional life.
- Dissemination of career option information, so as to disseminate information about opportunities and make the workers more ambitious and more open to use their qualifications.



- Job hosting especially in bulletins and internal newspapers. It creates an opportunity to gain the most specialized workers. For the employees it gives a chance to fulfill their passions.
- Assessment centre prepared by specialists to identify specific abilities and knowledge. Process prepared by people from outside the company makes it more objective and gives a chance to have a wider look upon the process and human resources.
- Periodic job changes in the form of vertical promotions, transfers or duties in new areas. Among many advantages of this approach one has to underline the possibility of having a new experience. This process is also very effective when managers want to have a better knowledge of workers abilities.
- Sabbaticals, when workers can use their time to take part in trainings, conferences and other educational activities, resulting in career development (De Cenzo, Robbins, pp. 305-312).

## **7. Career development programs in contemporary corporations**

### **Planning of career development path**

According to a great number of employees in corporations, development paths are managed by themselves. The duty of team leaders or managers is to discuss those plans with their subordinates during one to one meetings and to support them in recognition of development possibilities in the company, which are common for the employee. It is very important for the worker to be prepared for that speech and has e specified propositions, which meet his aspirations, capabilities, and plans for the future and his approach towards life. Manager duty is to be rather a consultant than an author of development path.

People responsible development plans prepares a scheme of development form, usually as a table, in which the workers write their thoughts in systematic way, what makes them easier to differentiate between the goals and ways leading them towards reaching it and think of a time scope. The plan leads the employee to think, in which moment of a career he is now, ways of achieving it, decision making until making specific steps towards.

Before the one to one meeting manager has to carefully read the document and analyse a chance of success of the plan with taking into consideration the opportunities given by the corporation. During the meeting all details are being analysed. Worker and his manager discuss trainings and possibility of getting some experience in other teams. It is very important to raise the question if the employee is more interested in developing his career towards specialization in specific area or rather towards managing position.

The main advantage of establishing a career path is an individual approach towards each of the employee and discussing it with direct manager and discussing it with a person who has every-day observations. Fact, that team leaders treat those one to one meetings as bothersome is a huge disadvantage as well as the workers' feeling that they are forced to plan their future while they are not prepared enough, do not have an idea have to plan their careers or do not want a company to pry to their individual life.

### **Individual consulting**

In corporations it is very hard to organize an individual consults according to a big number of employees. However there is an opportunity of taking part in a meeting with consultants during specially organized events, which take place once or twice a year.



## **Internal training**

Trainings are being organized in fact during the whole time of an employment. At the beginning the workers have to go through the training on the process that they work for. After gaining all essential knowledge the corporations offers trainings in different areas as language classes, computer trainings and workshops developing abilities that are being used at every position. An access to free trainings is very limited and only employees with a long experience or those who are willing to have more duties can take part in. Every company gives an opportunity of co-financing of external trainings; however an employee has to show off particular utility of those trainings for the corporation.

Advantages of internal trainings are that they are free and usually take place during working hours. A huge disadvantage is their concentration on company goals and rarely on individual plans of the workers.

## **Period evaluation process**

System of period evaluation is widely used in corporations. Usually it takes place twice a year. Beside the measurable data as rate per hour or errors percentage also personal engagement, lean ideas, taking part in corporation life and participation in training are taken into consideration as well. There is a grade scale with a specification of requirements to achieve every level. Grade depends mostly on subjective feeling of managers, especially when it comes to non-measurable factors influencing the grade. What motivates the employees the most is the degree of bonus depending on the grade.

As we can see in this case the evaluation process in corporation rarely has a goal to develop an employee career but rather to motivate him more or less successfully to meet his duties because often worker's engagement is less valued than fulfilling current duties.

In the shape that it has in contemporary corporations it is hard to talk about its advantages in the matter of development plans unless we will under-line its strong motivation function. Disadvantages are too subjective way of evaluating, focus on current activities without considering perspectives and goal to raise the results forgetting about quality. Other methods that are being used by corporation in area of development plans are:

- a) Engaging of employees in development of current processes, their modernization or re-engineering which makes the person gaining some more practical experience.
- b) Spreading of information about possible career opportunities by organization of career days, when the workers can meet the managers of other teams and discuss with them the possibility to get a promotion to a more ambitious or just different process.
- c) Inside recruitment, when experienced employees with a wide knowledge about the company and its standards can change their job position, developing their qualifications or reaching the goals described in development plan.
- d) Possibility of short-term working for a different team, when workers are being prepared to understand the duties at different positions and can acquire some practical knowledge.
- e) Sabbaticals or co-financed studies, what deep employee's knowledge in specific areas and increase the value of the intellectual capital of the company.

## **8. Career development factors**

Different goals and life values has a determining impact on individual approach towards the goals. Their hierarchy is visible while planning the career. According to this hierarchy a person can choose a higher engagement in company life or he treats work as an element of fulfilling his needs. Among those values are: stability and security of employment, payment,



independence, diversion and fluctuation, satisfactory contacts with people, prestige, opportunity to raise qualifications and promotion possibility (Suchar, 2010, pp. 25-28).

One has to draw attention on the fact, that life goals repeatedly are being modified and reevaluated what means, that its systematization has only a theoretical purpose.

A *development barrier* is being described as a lack of further opportunities at development path (Dent, MacGregor 1994, p. 8). Development barriers are natural phenomenon. Among them we distinguish:

1. Technical barrier, having a source in specific requirements in positions. Some position excise possibility of shift across a different positions.
2. Institutional barrier, which are concerning contracts, social state, work organization or size of company.
3. Unsatisfactory qualifications, which block an employee the opportunity to have a higher position.
4. Low level of fulfilling.
5. Boredom, monotony.
6. Unsatisfactory utilization of human potential, when employee qualifications and knowledge are far better than those which are useful in every-day work.
7. Lack of perspectives, especially in companies with an easy structure and low tension upon human development.
8. Promotion to that can be observed when an employee gets a promotion to a position, on which he cannot meet his duties, beside the fact, that his work in at previous position was perfect.
9. Problems between the employees or managers.
10. Inappropriate choice of career path.
11. Inappropriate choice of an organization, where an employee can not realize his value hierarchy.
12. Personal problems which often can cause a strict change in value hierarchy and influence a career path.
13. Job loose caused by changes in the labour market.
14. Discrimination by sex, age, race or place of living (Suchar, pp. 86-89).

Mentioned barriers of career development can be periodic and only partially influence worker's decisions and ambitions. However not infrequently happens, that a person starts having a doubts about his potential, caused by failure and bad experience. He can fulfill his plans only in some areas beside visible predispositions and qualifications.

## 9. Summary

Beside many opportunities given by a science in area of human management concerning careers development a big number of corporations uses only some methods and undervalues a chance of enlarging the human capital in the company. Corporations, which employ mainly young workers, who are starting their careers and do not have any experience but only a theoretical knowledge and ambitions, do not want or cannot use those methods to halt inside workers who wants to develop their knowledge on line and can bond with the company, offering their engagement. The strategies of careers development, discussed with the managers, stays only on paper and lack of development opportunities demotivates employees so much, that they prefer to work at less stable but more challenging positions in small companies, where they are treated more individually and where they can realize their career plans more naturally rather than in bureaucratic way, which usually do not take into consideration nor personality neither intellectual possibilities of the worker.



### References:

- [1] BARTKOWIAK, G. (1998). *Orientacja nastawiona na rozwój i uczenie się osób zatrudnionych w organizacji*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- [2] CROFTS, A. (1994). *Managing Your Marketing Career*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- [3] De CENZO, D. – ROBBINS, S. (1994). *Human Resource Management*. USA: Von Hoffman Press.
- [4] DENT, F. – MacGREGOR, R. – WILLS, S. (1994). *Signposts for Success*. London: Pitman Publishing.
- [5] HENDRY, CH. (1995). *Human Resource Management: A Strategic Approach to Employment*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- [6] [http://psychologia-rozwoju-czlowieka.wyklady.org/wyklad/1045\\_fazy-rozwoju-czlowieka.html](http://psychologia-rozwoju-czlowieka.wyklady.org/wyklad/1045_fazy-rozwoju-czlowieka.html), 19.08.2012.
- [7] LANTHALER, W. – ZUGMANN, J. (2000). *Akcja JA*. Warszawa: Twigger.
- [8] MIŚ, A. (2007). *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- [9] SUCHAR, M. (2003). *Kariera i rozwój zawodowy*. Gdańsk: Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr.
- [10] SUCHAR, M. (2010). *Modele karier*. Warszawa: C. H. Beck.
- [11] TOBIN, D. R. (2007). Wybór najlepszego programu szkoleniowego w *Biznes: Planowanie Kariery*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

### Address of author:

Mgr inż. Monika MAZURKÓW  
Cracow University of Economics  
Pilotów 81/27  
31-462 Kraków  
Poland  
e-mail: [monika.mazurkow@gmail.com](mailto:monika.mazurkow@gmail.com)

*Positively reviewed by first reviewer: 22 May, 2013*  
*Positively reviewed by second reviewer: 23 May, 2013*



# THE INFLUENCE OF HUMAN RESOURCES ON QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN ORGANIZATION

MARCIN OLKIEWICZ

## Abstract

This article is devoted to management systems, which are aimed at the quality. Special attention was paid on the aspect of human resources as a factor determining an adequate implementation and functioning of the quality management system. The article presents the essence of quality, management systems focused on quality, and also an aspect of human capital and specificity of human resources management. The author tries to demonstrate by results of realized studies that a great sense in the organization, which operates in the management system oriented on the quality of human capital, plays a proper preparation to action, knowledge, skills and experience. Thanks to the use of management systems, which are aimed at the quality, a company realizes its strategy, which is concentrated on increasing the value and improvement of competitiveness. Therefore, we can conclude that an investment in the human capital and quality management systems is the basis for the success of any business.

**Key words:** people, human resources, quality, management system, quality management system.

## 1. Introduction

Contemporary economic reality, which is ruled by strict market rules, forces on organizations a continuous work on building a competitive advantage. The effectiveness of realized processes and actions of the organization are one of the most important indicators of existence and development of companies. Examining areas, in which we can build the competitive advantage, entities determine many directions of researches, but their common plain of activity is a development of organizational culture, which is a key issue in the management of products' quality and services formation (Lisiecka, 2003, p. 6). The quality becomes a central point of interest in all fields of economy what is connected with the necessity of its use and improvement by companies in order to function in the contemporary market. For the organization functioning in the market economy, a condition of success is to increase a company's value among other things by satisfying needs of consumers, who use their products and services, effective use of resources, which are disposed by them and a creation of an appropriate image and connections with customers by positive relations and offered quality too.

Each organization is created and developed by people and for people. Therefore, a social aspect of unit is the basis of its success or defeat. So, we should remember about an employed person, as a human being – an employee and a customer, and also about the atmosphere in his or her worksite, creating the suitable organizational culture. Such approach to personnel indicates that this is one of the main, although some people think that this is the most important resource, which decides about an efficient functioning of the organization. Together with the appreciation of this resource's meaning, various theoretical and practical models, conceptions and specific tools supporting the realization of personal function in the organization are developed. One of them is the quality management.

## 2. The essence of quality and management system

Records from the Code of Hammurabi from 1700 BC are considered as the first mentions about the quality. Quality is a very broad concept and it can take different meanings depending on the context, in which it is used. Origins of quality systems date back to the first in history efforts to quality, which were undertaken in organizations. In this context, the quality system ought to be understood as any program, set of procedures and actions, whose



product meets customers' expectations (Cotard, Woods, 2002, p. 3). Every human action, which is expected to obtain a product compatible with a standard, can be evaluated as an action, which is aimed at quality control. Management systems, which are focused on the quality in the world, reached a high level of precision and sophistication and they became complex quality management systems. The XXI century can be called with a full awareness as a quality-oriented century, where the quality is (among other things) (Cichoń, 2012, p. 36):

1. Certain degree of perfection – Plato.
2. Conformity with requirements – P. B. Crossy,
3. Characteristics and properties of product or service, which are connected with the ability to satisfy stated and expected needs – ISO 8402:1994.
4. Degree, in which a set of inherent characteristics meets ISO 9001:2006 requirements,
5. Realization of requirements' set, which complete fulfillment means achieving a relative perfection state – R. Kolman, T. Tkaczyk.
6. Something what can be improved – E. Skrzypek.
7. The sum of product's and service's characteristics, which decide about the ability of product to meet specific needs – Ph. Kotler.

As you can see, so frequent use of this concept caused that it became an interdisciplinary for both science and practice. On the one hand, it is a certain set of characteristics of products, services, system or process, which are necessary to fulfill customer's requirements and other interested parties. On the other hand, it determines a necessary knowledge resulting from disclosed defects and errors in the functioning of organization in order to improve (correct) the product, good or service, and also the management. This understanding of the quality has an important meaning in the building of company's competitive position. The quality of products or provided services meaningfully determines the customer's satisfaction, increases the attractiveness of market offer and contributes to obtain a sustainable competitive advantage by the entity.

Not without significance is an indication that the quality is also connected with the cultural and civilizational aspect, which means that it becomes a reference for the formation of attitudes and individual and organizational behaviors. They are marked by sensitivity to expectations of stakeholders of the organization and widely perceived social preferences (Krzemień, 2004, p. 15). This formation of attitudes is very important, because in the Polish market economy, in the system, which is economically opened, there are very deep and rapid changes, and entities (in conditions of full decentralization and autonomy) are forced to the great flexibility and undertake very quick decisions, which are connected with development and innovation activities. Therefore, the modern management of the organization must be focused on the quality. More and more often, the quality aspect appears in the company's strategy and it becomes an essential element of the organization's functioning. This is why, any qualitative changes, which are undertaken in the organization, should enclose all areas of company's activity and they ought to endure in a continuous manner. Such actions are a system and process approach and they create the basis of complex management system, which is aimed at the quality. This system is often based on requirements of ISO standards. The quality management systems, among theorists and practitioners, provide both benefits and risks for the functioning of the organization. It must be stated that entrepreneurs get more benefits, so there is more and more enterprises, which use management systems focused on the quality. Evidence of this is the amount of issued certificates. In 2010, certificated entities in the ISO 9001:2000 quality management system were 1.109.905 what gave 4% growth compared to 2009. Only this one management system was used by new 45120 organizations





in Poland. These organizations are viewed through the lens of management system's features, such as among other things:

1. Equivalent exchange with the environment – the open system.
2. Infiltration with the environment –built of subsystems.
3. Existing feedback – allowing on control and optimization of process, the use of new management methods (for example: benchmarking, outsourcing, etc.), creation of new relations.
4. Development ability – development of new services or products, processes of services, implementation of new technologies, etc.
5. Growing importance of information and patency of flow channels – the ability to reach targets by various ways.
6. Care for the environmental protection and limited natural resources.

It should be stressed that it is believed that the management system, which is aimed at the quality, increases a company's prestige on the market, and in many cases, it becomes a necessary element in cooperation with foreign partners. It should be remembered that the use of management system forces on companies an observance of certain functioning rules (in accordance with instructions of a certain standard), that is why, organizations must realize adaptation changes in the organizational (Tkaczyk, 2004, p. 67), control, informational and motivational (Olkiewicz, 2012, p. 471) area very often. Figure 1 presents changes, which had to be done by companies introducing the management system, which is aimed at the quality. Thanks to the research conducted in the 520 enterprises of the middle-Pomeranian region in Poland the author has identified and valued the effects of implementation of quality management systems.

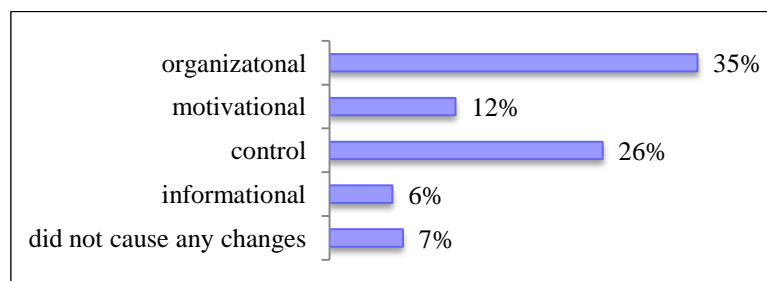


Fig. 1: Types of changes, which were forced by the management system (source: own study)

### 3. The essence of the human capital

A query of the literature of the subject shows a lack of unequivocal determination of the human capital. However, the majority of authors agree that this capital is human characteristics, in particular knowledge, skills and experience, which significantly influence on the growth of technical progress, economic development and competitiveness in the market. Therefore, the human capital can be considered from the following points of view:

- a) Level of an individual – as a human capital, where all psychophysical features of the individual such as innate abilities, knowledge, education, skills and professional experience, cultural level, social and economic activity, ideology, etc., which directly or indirectly influence on a work productivity and which are inextricably connected with a human being as a carrier of these values. This is a totality of specific characteristics and properties, which are embodied in a man (Florczak, 2007, p. 112).
- b) Level of the organization – as a human capital comprising the resource of specific features and properties, which are embodied in employees (knowledge, skills, abilities,



motivation), have defined value and present a source of future profits both for the employee – the owner of human capital and for the organization, which uses this capital under certain conditions (Pocztowski, 2003, p. 44).

- c) Level of the economy – as a human capital in terms of knowledge, skills and vital energy, which is included in the society and can be a source of success for the country and can give this country an advantage over others (Król, Ludwiczynski, 2006, p. 111).

Definition tells us that the human capital can refer to the qualitative character resulting from knowledge, experience or skills, which is hard to parameterizing and measuring. Therefore, an undoubtedly important element of the human resources is a permanent improvement (commonly known as an investment in the human capital) by the development of individual's particular features what leads to the perfection. It is important, because the human resource and its capital are essentials to the adequate functioning and development of each organization.

It must be noted that the human capital is not an object of trade, and it becomes a valuable component of the company. This capital creates an added value of the company. Now, more attention is paid to the management of human resources, which enables a suitable selection and development (by career paths) of potential employees and ensures a high level of the organization's activity. It should be emphasized that the investment in human capital is a necessary, time-consuming, capital-intensive and not always effective process.

#### **4. Quality management system based on HRM**

In the qualitative characteristics, the quality management system is a set of interrelated or mutually interacting elements for establishing politics and goals and achieving these targets. It is used to run the organization and its supervision with regard to the quality (PN-EN ISO 9000, 2006, p. 19). Whereas, the Human Resource Management (HRM) can be defined as a strategic and coherent approach to the management of the organization's most valuable assets – people, who work in the company. Employees, who individually and collectively contribute to the realization of its aims, which are as follows (Armstrong, 2007, p. 19-30):

- a) Ensuring services, which support targets of the entity and are an element of the quality management process.
- b) Acquiring and retention of qualified, committed and well-motivated personnel.
- c) Improving and developing of innate capabilities of people (their potential and ability to find a job) by ensuring trainings and continuous development opportunities.
- d) Creation of the atmosphere, which allows maintain productive and harmonious relations between a managerial staff and a personnel and helps to develop a sense of the mutual trust process.
- e) Creation of favorable conditions for teamwork and flexibility,.
- f) Helping the organization to maintain a balance and adapt to needs of various interest groups.
- g) Adoption of ethical management rules.
- h) Development of a coherent set of the personnel policy.
- i) Maintaining of the readiness to the flexible operation within a framework of so-called „*organization, which is capable of adaptation*” – the pursuit of perfection.

This two definitions show that they are connected with each other already at the strategic and executive level. Therefore, the modern organization, which is aimed at the quality by the use of management system, pays special attention to the human potential, as the organization's most precious resource, which (properly directed) is a key to the market



success of the company. It very often results from the fact that the personnel has inter alia an appropriate qualifications, skills, competences, commitment in realized work and knowledge. It is important for an entrepreneur, who plans takes pro-qualitative actions in order to increase the effectiveness and efficiency of employees, pursuit to eliminate stressful conditions in work, for example by: adaptation of technological process and proper tools and means of work, selection of adequate employees and ensuring opportunities of trainings and actions raising qualifications. An important element is an identification of the worker with the organization, especially with its strategy, method of functioning and development activities.

Realized researches show that as many as 62 percent of respondents identified themselves with pro-quality actions, which were undertaken in the organization and as many as 23 percent did not identify with these actions, the rest of respondents were neutral. It means that in each organization, there are supporters and opponents of changes resulting from the adopted strategy, and also neutral (undecided) people, who do not favor any of parties, because they do not want to hurt anyone or expose themselves to negative assessments or consequences. We should note that the adopted strategy with pro-quality aspects ought to include key dimensions of entity's functioning such as for example: culture (beliefs, standards, values and management style), organization (structure, role of worksites, reporting, mechanisms of responsibility), people (skill level, development potential, management potential), human resources systems (mechanisms, which are focused on people that realize a defined strategy). An important role is a development of knowledge, skills and motivation of personnel what translates into the quality of entity's functioning.

Therefore, the quality management system in accordance with requirements of standards is worked out not only to integrate personal and economic elements, but it also serves to combine rules, which are connected with the management of the entire organization (all areas of organization, like: production, sales, R&D, logistics, HRM, etc.). It has a particular meaning, since proper interactions lead to the creation of products and services with the highest quality, increase of responsibility level (Figure 2), effectiveness and efficiency of work and creation of better connections with environment and employees.

An organizational functional structure must be focused on qualitative processes, and in particular to ensure a satisfaction for internal and external customers. It is possible with the an adequate design and implementation of the integrated system of tools, methods and the system of trainings for employees in order to strive for perfection in productive processes. The process of staff improvement is time-consuming, capital-intensive. It depends on senior management's attitudes and a specific personnel and motivational politics.

Such actions are consistent with the quality management system, which is based, inter alia, on two main principles. The first one is a rule of "continuous improvement", in other words – endless improvement, which is based on permanent innovations. These innovations are introduced by using available tools, methods and systems, so that this rule can recognize and prevent the appearance of variances in all areas of the company's functioning. Whereas, the second rule is a principle of "management commitment" in creating and marking of pro-quality, modernization, development and adaptation actions, which are realized according to the enterprise's strategy and the strategy concerning a control and supervision over the organization with regard to the quality. Knowing that visible qualitative effects are formed in management processes at the beginning, and then in real production processes, we are sure that the managerial staff has a fundamental influence on the real course and result of undertaken actions in the company (Hamrol, Mantura, 2005, p. 10).

Decisiveness and responsibility of the managerial staff has a peculiar meaning in the process of control systems planning and in determination of control parameters, which are consistent with undertaken decisions. It has also an impact on the measurement of progresses.



It should be remembered that the control process including, inter alia: parameterized standards of achieved results, methods and frequency of measurement and research area, in accordance with the quality-oriented management system, must be formalized and verified, although the majority of employees makes a self-control of their own actions.

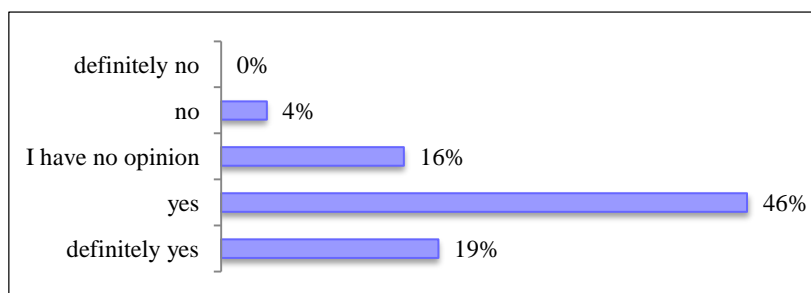


Fig. 2: Did the implementation of quality management system increase the employees' responsibility? (source: own study)

As follows from the figure 3, nearly half of surveyed companies carry out the control process, which is aimed at the realization of qualitative target, more often than it is recommended by the standard (at least once a year). On the one hand, a frequent verification presents us development potentials in the management system and reached measurable indicators, which are necessary to evaluate the condition and position of the company. On the other hand, employees are more annoyed and frustrated, because they focus more attention to the control and its effects than on their present work.

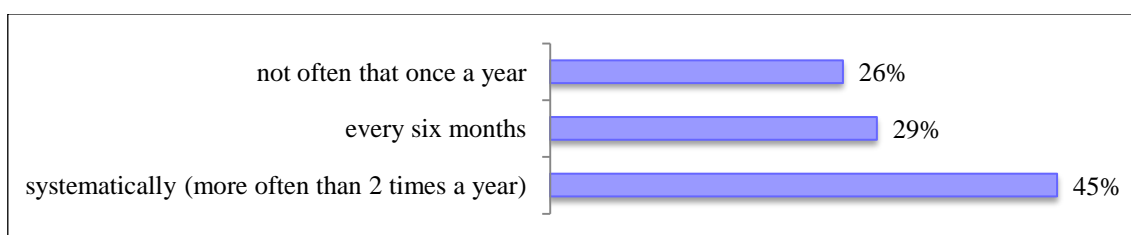


Fig. 3: The frequency of qualitative aims realization control (source: own study)

However, as researches show, 69 percent of respondents indicated that entrepreneurs analyze problems, which are submitted by employees. These problems arise during the provision of work or the control process and they indicate a failure of the quality management system. Data are optimistic. More and more entrepreneurs start to take into account suggestions of employees and they become more responsible for them and for actions and decisions, which are undertaken by employees, especially for the quality-oriented management system.

The organization through the improvement of management system should tend to complete self-control of workers, but it is very difficult to obtain. Therefore, a "control element of development (improvement)" in the management system, especially in relation to employees, ought to be formally determined and propagated among employees in order to eliminate critical incidents and reduce corrective and preventive actions. Such actions of the management must give the employed staff a signal that each worker is an important element in the process of ensuring and improving the quality of product or service and the also organization. The worker has a significant effect on the satisfaction of customer's needs (Figure 4) and the level of client's satisfaction. That is why, the above system should include an appropriate system to motivate personnel.



Motivation system in the organization most often depends on the effectiveness and efficiency of employees, and also on the attitudes of workers to undertake developmental actions in the organization.

In examined companies, as many as 50 percent of respondents determined the attitude of their employees to implemented changes as a positive, 4 percent of respondents noticed a negative attitude and as many as 31 percent of respondents presented a neutral attitude of their workers. As you can see, a creation of the suitable motivational system is not easy task, especially when a rapidly changing environment and customers' requirements force the creation of new customer service standards and complex products and service of better quality. Organizations, especially employees, must be more flexible in relation to the customer and they need to use their knowledge and experience, which was gained in the past

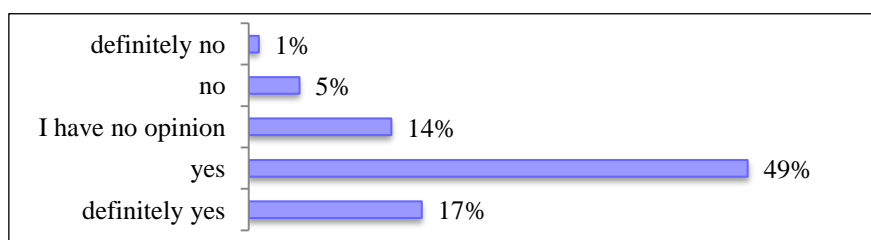


Fig. 4: Did the implementation of quality management system increase the customer's satisfaction?  
(source: own study)

PN-EN ISO 9000:2001 standards presents the effectiveness as a measure, which defines relations between achieved results and used resources. In other words, we deal with the achieved results and incurred expenditures. Such results can be both financial and economical values and also organizational, social and ecological values. This is an effect of the process action, which is based on a value-oriented management. The aim of this management is a perfect adaptation of organization's activities to fulfill main parameters of competitiveness in the organization, which are strategically determined. It means that all development, adaptation and organizational activities must be targeted at the achievement of intentional strategic (also qualitative) effects with regard to "values" in organization's individual areas. RHM is also one of these areas. Such directional actions will bring the organization financial and operational benefits resulting from the reduction of costs including costs of the quality, which arise from internal errors in the process, incompatibility of products with requirements, defects of products, complaints, etc.

Literature of the subject presents also a definition of the added value, which is obtained during the realization of services or production within a specified time. This value is an additional advantage for the entrepreneur.

The best effect in the organization's activity would be to get the added value in a continuous manner, but it is impossible. Process actions, which are based on the management by value is compatible with the quality-oriented process management. An interaction may occur between these processes. This interaction can lead to the fastening in the one quality-oriented management system. Therefore, the creation of effective and efficient quality-oriented management system is a long-term investment. Its effects are achieved in a continuous manner, but after a long waiting time.

## 5. Summary

Enterprises have started to direct their actions on the quality, especially on the quality management with the development of competition. To do this, organizations began to adapt to the requirements of qualitative standards and management systems. The human resource is



one of the first areas, which were subjected to the adaptation. As a result of undertaken actions, it was specified how much work and effort is necessary to implement the system, take care about its effectiveness and efficiency, and also develop this system by a continuous adaptation to essential qualitative needs of the company. Simultaneously, it was noted how the human resources influence and determine the formation of quality-oriented management system and what benefits for the organization and potential customers have been achieved.

#### References:

- [1] ARMSTRONG, M. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Cracow: Oficyna Ekonomiczna. pp. 19-30. ISBN 978-83-7526-171-4.
- [2] CICHONŃ, S. (2012). Jakość w zarządzaniu organizacją. *Quality Management*. No 2. pp. 36-37. ISSN 1734-3534.
- [3] COTARD, J. – WOODS, J. (2002). *Encyklopedia, Jakości*. Warsaw: CIM publisher. p. 3. ISBN 83-862-10-78-8
- [4] FLORCZAK, W. (2007). Kapitał ludzki a rozwój gospodarczy. *Gospodarka oparta na wiedzy*. Welfe W. (edit.) Warsaw: PWE. p. 212., ISBN 978-83-208-1731-7.
- [5] HAMROL, A. – MANTURA, W. (2009). *Zarządzanie, jakością teoria i praktyka*. Warsaw: PWN. p. 10. ISBN 978-83-01-14994-9.
- [6] KRZEMIEŃ, E. (2004). *Zintegrowane zarządzanie. Aspekty towaroznawcze*. Katowice-Warsaw: „Śląsk” publisher. p. 15. ISBN 83-7164-393-4.
- [7] LISIECKA, K. (2003). Efektywność systemów zarządzania, jakością. *Economics and Organization of Enterprises*. No 6. p. 6. ISSN 0860 6846.
- [8] *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*. under the editorship of Pocztowski, A. Cracow: Oficyna Ekonomiczna. 2003. p. 44. ISBN 83-89355-66-3.
- [9] OLKIEWICZ, M. (2012). System zarządzania jakością elementem procesu modernizacyjnego przedsiębiorstwa. *Journal of Management and Finance*. Vol. 10. No 1. Part 3. Gdansk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego. p. 471. ISSN 2084-5189.
- [10] PN-EN ISO 9000. (2006). *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*. Warsaw: PKN. p. 19. ISBN 83-236-6785-3.
- [11] TKACZYK, S. (2004). Strategia zarządzania przedsiębiorstwem w oparciu o zasady TQM. *Conference Materials from the VII International Scientific Conference „Success 2004”*. Lublin: T. I. Department of Economics. Quality and Knowledge Management UMCS. p. 67. ISBN 83-914730-6-6.
- [12] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. under the editorship of Król, H., Ludwiczynski, A. Warsaw: PWN. 2006. p. 111. ISBN 978-83-01-14813-3.

#### Address of author:

Dr. Marcin OLKIEWICZ  
Department of Management  
Faculty of Economic Sciences  
Koszalin University of Technology  
ul. Kwiatkowskiego 6E  
75 343 Koszalin  
Poland  
e-mail: [marcin.olkiewicz@tu.koszalin.pl](mailto:marcin.olkiewicz@tu.koszalin.pl)

*Positively reviewed by first reviewer: 6 May, 2013  
Positively reviewed by second reviewer: 6 May, 2013*



# VYUŽITIE A ROZVOJ ĽUDSKÉHO POTENCIÁLU A ĽUDSKÝCH ZDROJOV PROSTREDNÍCTVOM EI V PODMIENKACH AOS GEN. M. R. ŠTEFÁNKA V LIPTOVSKOM MIKULÁŠI

MÁRIA PETRUFOVÁ – JAROSLAV NEKORANEC

## Abstract

The authors point to the importance of the use of emotional intelligence for preparation of professional soldiers. They are concerned with development, conceptions and models of emotional intelligence as well as with specific features of military education. The authors pay considerable attention to self-evaluation of students and pedagogical staff in the field of emotional intelligence. They evaluate opinions of the Slovak Armed Forces members who participate in career courses and propose other possibilities of emotional intelligence development in the environment of the Armed Forces Academy by means of courses of study and professional and lifelong training courses.

**Key words:** emotional intelligence, commander personality and his key competences, influence of emotional intelligence in the Slovak Armed Forces, level of emotional intelligence in military education in the Armed Forces Academy. Innovation of professional and lifelong education by means of emotional intelligence development for professional soldiers.

## 1. Úvod

Jasnou prioritou školstva je a vždy bude zvyšovanie kvality vzdelávania na všetkých typoch škôl, bez ohľadu na rezort do pôsobnosti ktorého patria - pretože kvalita vzdelávania má významný vplyv na rozvoj celej spoločnosti. Vysokoškolskí učitelia Akadémie ozbrojených síl (ďalej len „AOS“) vyvíjajú maximálne úsilie o zvyšovanie kvality svojej práce. Iniciatívne navrhujú do študijných programov AOS taký obsah vzdelávania, ktorý posilní kompetencie študentov potrebné pre výkon ich budúceho povolania a tým aj ich úspešnosť v zamestnaní. Jedným z dôkazom toho je aj snaha overiť v AOS možnosť vzdelávania študentov formou cvičení (tréningov) aj vo vybratých oblastiach emocionálnej inteligencie (ďalej len „EI“), ktoré by mohli pozitívne prispieť pri príprave študentov na vojenské povolanie a výcviku bojovej morálky. Dnes už vyspelý svet vie, že vplyv emocionálnej inteligencie na úspešnosť ľudí – jednotlivcov, skupín, tímov, organizácií či firiem je enormný.

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. Ľudský faktor má v oblasti EI vždy určité rezervy, ktoré môžu znižovať efektívnosť pracovných procesov aj v AOS. Preto v tomto článku analyzujeme rôzne názory pedagógov na EI študentov a uskutočnili sme prieskum úrovne EI na základe sebahodnotenia študentov a zamestnancov AOS, ako aj analyzujeme príspevky príslušníkov OS SR k problematike uplatňovania EI v praxi v rámci kariérnych kurzov. 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, (Kanitz, 2008, s. 32).

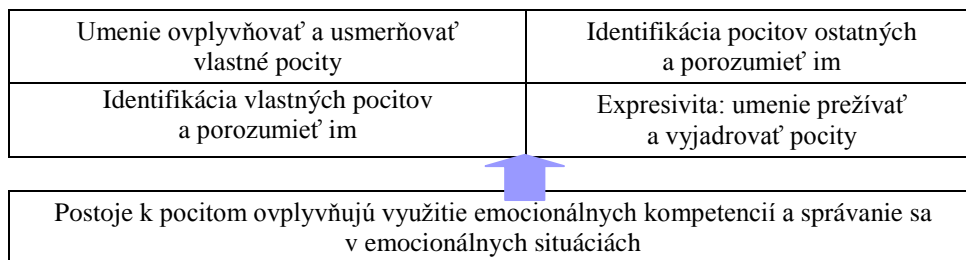
## 2. Emocionálna inteligencia

Posledné roky sa na trhu nachádza čoraz viacej literatúry o emocionálnej inteligencii, o ktorú sa zaujíma nielen veda, ale aj široká verejnosť. Prečo aj široká verejnosť? Lebo ľudia už vedia, že sa musia učiť nájsť spôsob ako zvládať svoje emócie, lebo negramotní 21. storočia nebudú len tí, ktorí nevedia čítať a písať, ale aj tí, ktorí sa nevedia učiť, odnaučiť, alebo znova naučiť. Aj to môže byť dôvod, prečo sa široká verejnosť zaujíma o emocionálnu





inteligenciu. *Emócie* nám spestrujú život, určujú stupeň našej myšlienkovvej a pohybovej aktivity. Od nich v mnohom závisí náš vzťah k ľuďom, udalostiam a úlohám, ktoré nastoľuje život, no aj hodnotenie vlastného konania a počínania. Dnes už vieme, že negatívne emócie ako hnev, smútok, strach, rozhorčený odpor je horší ako pozitívne emócie radosť, šťastie, prekvapenie a láska. Faktom je, že emocionálne učenie je sociálnym umením, ktoré vychádza zo skúseností a príkladov. Takzvané „stavebné kamene“ emocionálnej inteligencie vychádzajú z určitých schopností, ktoré sa človek môže naučiť a ďalej ich rozvíjať. Emocionálna kompetencia zahŕňa schopnosť identifikovať a vyjadrovať emócie a schopnosť správne s nimi zaobchádzať.



Obr. 1: Stavebné kamene emocionálnej inteligencie (Kanitz, 2008, s. 32)

Včasná identifikácia a pochopenie vlastných emócií, to je základná kompetencia pre primerané zachádzanie so svojimi pocitmi v danej situácii. Táto schopnosť je zároveň základným predpokladom pre všetky ostatné stavebné kamene emocionálnej inteligencie. *Emocionálnym analfabetom* je označovaný človek, ktorý nemá k svojim pocitom prístup. Pri udalostiach, ktoré obvykle vyvolajú silné emócie, zostáva nečinný, jednoducho nič necíti, pretože svoje pocity neidentifikuje a nerozumie im. A tak mu ostávajú skryté aj pocity iných ľudí. Absencia pocitov zaťažuje ako súkromné, tak aj pracovné vzťahy. Za príčinu sa považuje (pokiaľ nejde o určité poruchy mozgu) neúplný kognitívne emocionálny vývoj v detstve, avšak môže nastať aj v dospelosti prežitím traumatizujúceho zážitku.

## 2.1. Vývoj EI a jej definície

Märtinová a Boecková (1996) k vývoju EI píšú, že dnešný výskum inteligencie je na najlepšej ceste rozlúčiť sa s prehnaným delením na myslenie a cítenie. Vďaka takým psychológom ako Robert Sternberg, Howard Gardner a Peter Salovey sa začína vžívať veľmi rozšírený pojem *inteligencie*. Predstava celkovej inteligencie postupne nahrádza jednostranný, abstraktné akademický pojem inteligencie, ktorý pred sto rokmi zakotvil v hlavách ľudí Alfred Binet, otec intelligenčných testov. Robert Sternberg postavil vedľa analytickej inteligencie, kreatívnu a praktickú inteligenciu, ktoré rozhodujú o tom, ako dobre reagujeme na nové výzvy a ako si vieme poradiť s požiadavkami skutočného života. Ešte ďalej ide Howard Gardner, ktorý rozlišuje *sedem rôznych inteligencií*. Moderný výskum pripisuje zvláštnu úlohu poznaniu o sebe samom a senzibilite voči druhým, čo H. Gardner označuje ako *intrapersonálnu a interpersonálnu inteligenciu*.

Začiatkom 90-tych rokov P. Salovey a jeho kolega J. Mayer, vytvorili pre intrapersonálnu a interpersonálnu inteligenciu výstižnejší názov „*emocionálna inteligencia*“. Ich zásluha spočíva v tom, že spresnili, čo tvorí emocionálnu inteligenciu. Identifikovali 5 rôznych čiastkových schopností – *poznať vlastné city, zaobchádzať s vlastnými citmi, využívať dané možnosti, vcítiť sa do iných ľudí, vytvárať sociálne vzťahy*. Ale pozornosť na celom svete získala téma emocionálnej inteligencie až vďaka harvardskému psychológovi Danielovi Golemanovi, (Märtinová, Boecková, 1998, s. 8 – 11). Jednotlivé zmienky o emocionálnej inteligencii nevyvolali väčšiu odozvu až kým v roku 1995 nepublikoval knihu „*Emočná inteligencia*“ a nerozpútal tým vedecký, ale aj laický záujem o danú problematiku,





o čom svedčí aj veľký počet vedeckých článkov publikovaných najmä po roku 2000. V databáze Scopus v rokoch 2001 až 2008 nachádzame až 552 článkov, v ktorých priamo v názve figuruje emocionálna inteligencia, (Molčanová, Baumgartner, 2008, s. 163 – 164). *Hartl a Hartlová (2000, 2004)* vysvetľujú emocionálnu inteligenciu (EI) ako mieru radostného prežívania života i mieru, s ktorou jedinec zvláda každodenné problémy. Emocionálna inteligencia podľa *Schulze (2007)* predstavuje psychometrický rámec intuitívne prítlačivej myšlienky, že ľudia sa líšia vo svojich emocionálnych poznatkoch, a že tieto rozdiely sa odrážajú v ich reálnom živote, (Schulze a kol., 2007, s.128). *Pletzer (2009)* uvádza, že Daniel Goleman definuje *emocionálnu inteligenciu* ako schopnosť dokázať sám seba motivovať a nevzdávať sa tvárou tvár problémom a frustrácii, schopnosť ovládať túžby a odložiť uspokojenie na neskôr, schopnosť ovládnuť svoju náladu, zabrániť úzkosti a nervozite, schopnosť ovplyvňovať kvalitu svojho myslenia, schopnosť vcítiť sa do situácie druhého človeka a ani v ťažkých chvíľach nestrácať nádej, (Pletzer, 2009, s. 14).

## Koncepcie EI

Podľa výskumu (*Molčanová, Baumgartner, 2008*) existujú v rámci teórií EI dva rozdielne prúdy, ktoré sa delia podľa toho, či sa zameriavajú na maximálny alebo typický výkon. „Typický“ prístup sa zameriava na to, ako sa človek zvyčajne správa v každodennom živote, zatiaľ čo druhý „maximálny“ prístup sa orientuje na to, čo sú ľudia schopní urobiť (Bracket, Geher, 2006). Petrides a Furnham (in Pérez et al., 2007) na základe toho rozlišujú: *črtovú emocionálnu inteligenciu a emocionálnu inteligenciu ako schopnosť* Tieto dva konštrukty sú vzájomne odlišné. *Črtová emocionálna inteligencia* je meraná sebaopisnými dotazníkmi, zatiaľ čo *emocionálna inteligencia ako schopnosť* testami maximálneho výkonu. Mayer (in Pérez et al., 2007) rozlišuje medzi zmiešanými modelmi EI a modelmi EI ako schopnosti. Ako uvádzajú *Neubauer, Freudenthaler (2007)* model schopností Mayera a Saloveya je ojedinelý popri väčšine existujúcich zmiešaných konceptualizácií EI, ktoré rozširujú význam tohto konštruktu tým, že explicitne zahŕňajú širokú škálu osobnostných charakteristík. Problémom súčasnej teórie emocionálnej inteligencie je fakt, že techniky vyplývajúce z dvoch prúdov nazerania na EI spolu korelujú iba slabو, a je teda možné, že odrážajú nerovnaký základný proces. Na druhej strane jednotlivé metodiky merania črtovej emocionálnej inteligencie vzájomne korelujú dosť silno (Bracket, Geher, 2006). Neubauer, Freudenthaler (2007, s. 67) tvrdia, že „aj keď medzi modelmi schopností a zmiešanými modelmi emocionálnej inteligencie existujú zásadné rozdiely čo sa týka konceptualizácie a operacionalizácie, tieto modely sa vzájomne nevyklučujú, ale skôr sa v zložkách vzťahujúcich sa k emóciám vzájomne dopĺňajú. Takmer všetky existujúce koncepty a nástroje emocionálnej inteligencie pokrývajú aspoň štyri oblasti vzťahujúce sa k emóciám, ktoré sú výsledkom faktorovej kombinácie dvoch dimenzií self vs. druhý a rozpoznávanie /uvedomovanie verzus regulácia/riadenie,“ (Molčanová, Baumgartner, 2008, s. 163).

## Modely EI

V súčasnosti je v odbornej literatúre rozpracovaných niekoľko konceptuálnych prístupov k modelom emocionálnej inteligencie. Tieto modely môžeme rozdeliť na dve skupiny: *modely schopností* – sústreďujú sa na výkonové metódy merania emocionálnych schopností a *zmiešané modely* – pri meraní EI sa spoliehajú na *sebaopisné modely*, *Prehľad modelov emocionálnej inteligencie podľa Schulzeho*:

- a) Salovey a Mayer (1990) – hodnotenie a vyjadrovanie emócií, používanie emócií, regulácia emócií,
- b) Goleman (1995) – sebauvedomenie, sebaregulácia, sebamotivácia, empatia, nakladanie so vzťahmi,



- c) Mayer a Salovey (1997) – vnímanie, hodnotenie a vyjadrovanie emócií, emocionálna podpora myslenia, porozumenie a analýza emócií, využitie emocionálnych znalostí, pomyslená regulácia emócií k podpore emocionálneho a intelektového rastu,
- d) Bar-On (1997) – intrapersonálne a interpersonálne schopnosti, adaptabilita, zvládanie stresu, všeobecná nálada,
- e) Cooper a Sawaf (1997) – emocionálna gramotnosť, emocionálna zdatnosť, emocionálna hĺbka, emocionálna alchémia,
- f) Goleman (1998) – sebauvedomenie, sebaregulácia, sebamotivácia, empatia a sociálne zručnosti),
- g) Weisinger (1998) – sebauvedomenie, riadenie emócií, sebamotivácia, efektívne komunikačné schopnosti, interpersonálna odbornosť, emocionálne koučovanie,
- h) Higgs a Dulewicz (1999) – poháňajúce sily (motivácia, intuícia), reštriktívne sily (svedomitosť, emocionálna odolnosť) a umožňujúce sily (sebauvedomenie, interpersonálna vnímavosť, vplyv, charakter),
- i) Petrides a Furnham (2001) – adaptabilita, asertivita, emocionálne hodnotenie, vyjadrovanie emócií, riadenie emócií, emocionálna regulácia, impulzivita, vzťahové zručnosti, sebaúcta, sebamotivácia, sociálne kompetencie, riadenie stresu, charakterová empatia, charakterové šťastie, charakterový optimizmus, (Schulze a kol. 2007, s. 215).

Daniel Goleman, má vynikajúce schopnosti predložiť čitateľom aj tie najzložitejšiu vedeckú teóriu. Vypracoval prehľadný a zrozumiteľný model emocionálnej inteligencie, čo spôsobilo, že sa pojem „*emocionálna inteligencia*“ neuveriteľnou rýchlosťou spopularizoval ako v USA, tak aj v Európe. **Model D. Golemana** (1998) rozlišuje v štruktúre kvalít EI dve oblasti (Goleman, 1995, s. 16):

**A. Schopnosti vzťahujúce sa k vlastnej osobe, t. j. „12 kvalít“ pre uplatnenie sa na pracovisku/zamestnaní:**

- 1. Oblasť sebauvedomenia** (orientovať sa vo vlastných duševných pochodoch, možnostiach, preferenciách, intuícií).
  - a) Sebaopoznanie – rozpoznanie vplyvu vlastných pocitov na naše konanie.
  - b) Sebahodnotenie – vlastných plusov a mínusov, poznanie svojich hraníc.
  - c) Sebadôvera – sebaistota, vedomie vlastnej ceny, možností a schopností.
- 2. Oblasť sebaregulácie** (potlačenie impulzívneho konania a zvládnutie úzkosti a neistoty).
  - a) Sebaovládanie – „Udržať na uzde“ rušivé, negatívne emócie a impulzy podvedomia.
  - b) Spoľahlivosť, dôveryhodnosť – schopnosť dodržiavať pravidlá, zmysel pre fair play.
  - c) Svedomitosť – schopnosť niesť zodpovednosť za svoje správanie a pracovný výkon.
  - d) Prispôsobivosť – adaptabilita, schopnosť prispôbovať sa zmenám.
  - e) Inovácia – schopnosť prijímať či ponúkať nové nápady, postupy, informácie.
- 3. Oblasť motivácie k vyšším cieľom** (emocionálne tendencie vedúce alebo uľahčujúce postup nahor).
  - a) Zdravá ctižiadosť – snaha o zlepšenie vlastnej práce, perfekcionizmus.
  - b) Lojalita – stotožnenie sa so zámermi a cieľmi organizácie či pracovnej skupiny.
  - c) Iniciatíva – schopnosť pohotovo sa chopiť príležitostí.



- d) Optimizmus – vytrvalosť, ochota prekonať prekážky, odložiť uspokojenie vlastných potrieb.

## **B. Kompetencie v oblasti medzil'udských vzťahov, t. j. „13“ zručností pre uplatnenie sa na pracovisku/zamestnaní**

### **1. Oblasť empatie** (vcítanie sa, uvedomovanie si pocitov, potrieb a záujmov iných ľudí).

- a) Porozumenie a pochopenie iných – odhad pocitov iných a schopnosť k nim prihliadať.
- b) Schopnosť stimulovať iných – vycítiť, kedy treba podporiť rozvoj schopností iných.
- c) Orientácia na zákazníka – predvídať, rozpoznať, uspokojiť jeho potreby.
- d) Využitie diverzity – dosiahnuť požadovaný smer za pomoci využitia odlišností ľudí.
- e) Cit pre „politiku“ organizácie – sledovať tendencie, orientovať sa v názoroch ľudí.

### **2. Oblasť ovplyvňovania ľudí a tímovej práce** (flexibilita v jednaní s ľuďmi, schopnosť docieľiť žiaduce reakcie od iných ľudí).

#### **3. Ovpľyvňovanie ľudí.**

- a) Schopnosť ovplyvňovať iných – voľba správnej taktiky k získaniu súhlasu.
- b) Umenie komunikácie – vysielanie jasných a presvedčivých signálov.
- c) Schopnosť zvládať konflikty – obratnosť vo vyjednávaní a urovnávaní sporov.
- d) Vodcovské schopnosti – schopnosť nadchnúť pre dosiahnutie cieľa ostatných.
- e) Ochota k zmenám – podnecovať či organizovať prospešné zmeny na pracovisku.

#### **4. Tímová práca.**

- a) Schopnosť rozvíjať trvalé väzby a vzťahy – pestovať s okolím užitočné konexie.
- b) Schopnosť spolupráce a vzájomnej podpory – smerovať k cieľu spolu s ostatnými.
- c) Schopnosť stmelovať tím – viesť tím, kultivovať tím, prehlbovať tímovú spoluprácu.

## **3. 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. Aj napriek tomu sa väčšina zamestnancov ako v OS SR, tak aj v organizácii akéhokoľvek druhu a poslania domnieva, že ich práca si vyžaduje len ich hlavy a nie ich srdce. Mnohí zamestnanci majú obavy, že empatia alebo súcitenie s vlastnými spolupracovníkmi by ich dostali do konfliktu s ich organizačnými cieľmi, či poslaním. Emocionálna inteligencia ovplyvňuje schopnosť ventilovať nepríjemné udalosti v podobe konštruktívnej kritiky, schopnosť vytvorenia tvorivej pracovnej atmosféry, schopnosť efektívnej komunikácie. Podľa vedeckých výskumov vysoká úroveň emocionálnej inteligencie podporuje fenomén vodcovstva, pretože ovplyvňuje vývoj ucelenej predstavy o cieľoch, vštepovanie hodnoty práce podriadeným, vytvára atmosféru plnú nadšenia, spolupráce optimizmu, dôvery, napomáha flexibilne reagovať na zmeny, utvára a udržuje identitu organizácie, (Schulze a kol., 2007, s. 272). Emocionálnu inteligenciu môžeme k zvýšeniu svojho pracovného výkonu využiť rôznymi spôsobmi. Pre úspech organizácie je podstatné, že u všetkých typov práce sa EI podieľa na výkone celých 60 %. Je tým najväčším



ukazovateľom výkonnosti na pracovisku a motivátorom vodcovských a osobnostných zdatností, (Bradberry, Greavesová, 2007, s. 62).

O vplyve emocionálnej inteligencie na pracovisku nemôžu byť pochybnosti. Je zrejmé, že na pracovný výkon jednotlivca, či už pri práci duševnej alebo fyzickej, či pri individuálnej alebo práci tímovej, v najväčšej miere vplyva emocionálna inteligencia. Samozrejme, že ľudia, ktorí neoplývajú takou mierou emocionálnej inteligencie nemožno zatracovať. Ľudia môžu byť výkonní aj bez využívania emocionálnej inteligencie, avšak *ich šance sú obmedzené*.

Výhodou emocionálnej inteligencie je, že s ňou môžeme počas nášho života pracovať, môžeme ju vylepšovať. Flexibilita emocionálnej inteligencie je určite jednou z výhod oproti inteligencii kognitívnej, ktorej možnosti rozvoja sú niekedy obmedzené. Také odlišné organizácie, ako L'Oréal a U.S. Air Force, ušetrili milióny dolárov zavedením programov zameraných na zvyšovanie emocionálnej inteligencie, (Bradberry, Greavesová, 2007, s. 63).

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. Človek by mal svoje pocity poznať, pretože len tak môže zabrániť ďalším problémom, ktoré prídu. Potlačené emócie rýchlo rastú a dovedú nás do stresu, napätia či úzkosti. Naše emócie nám poskytujú vodidlo, čo urobiť vo chvíli, kedy je problém už dosť veľký, aby ho bolo vidieť, ale zatiaľ ešte dosť malý, aby sa dal riešiť, (Bradberry, Greavesová, 2007, s. 59).

Profesionálny vojak, ktorý bude dlhodobo vystavený zvýšenému psychickému a fyzickému tlaku a nebude pripravený na dostatočnej emocionálnej úrovni, bude skôr náchylný k ochoreniam a jeho rekonvalescenčná doba sa bude predlžovať. Zvyšovanie emocionálneho povedomia je najväčšia investícia do seba. Treba vziať do úvahy aj to, že profesionálny vojak žije aj svoj súkromný a civilný život. Žije s manželkou a vychováva deti, ktoré nemusia inklinovať k vojenskej dráhe svojho otca a rodina možno ťažko zvláda jeho typickú, vojenskú prísnosť. Preto doma nemôže uplatňovať vojenský režim „splň rozkaz“, lebo by sa mu rodina rozpadla. A on pre úspech vo vojenskom povolání potrebuje mať dobré zázemie – šťastný rodinný život, ku ktorému vedie cesta aj cez rozvoj jeho EI (zvýšenia EQ). Vojenské vzdelávanie je sytené obsahom na rozvoj všetkých druhov inteligencie, preto sa natíska otázka, prečo posilniť práve obsah „emocionálnej“ inteligencie?. Tu treba uvažovať v kontexte s povolaním. Je viac rizikových povolaní, kde ľudom 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 (ľútosti, strachu, zúfalstva, nenávisť, odporu atď.). Z histórie i súčasnosti poznáme ne jeden 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.



### 3.1. 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. Oslovení boli študenti druhého ročníka študijných skupín 22 a 23 manažment vojenskej organizácie (MVO) z dôvodu zamerania odboru, kde sa vo vojenskej praxi vyžadujú manažérske kompetencie. Ich úlohou bolo urobiť sebahodnotenie 25-tich schopností z oblasti emocionálnej inteligencie na odpovedovom hárkú. Každéj schopnosti EI mali prideliť body v rozpätí 1 – 6 bodov, pričom viac pridelených bodov znamená lepšie hodnotenie. Na sebahodnotenie bolo rozdáných 28 odpovedových hárkov, ktoré spracovalo 22 respondentov (78,57 %).

Tab. 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
<b>Hypotéza EQ študentov</b>	4,03	67,1

### 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.

Tab. 2: Úroveň schopností EI podľa sebahodnotenia študentov (zdroj: vlastný výskum)

Oblasti, do ktorých schopnosti patria	Najlepšie hodnotené schopnosti [Ø]	Najslabšie hodnotené schopnosti [Ø]
Sebauvedomenie	Sebadôvera 4.32	Sebahodnotenie 3.68
Sebaregulácia	Prispôsobivosť 4.73	Inovácia 3.82
Motivácia	Optimizmus 4.23	Lojalita 3.77
Empatia	Cit pre politiku organizácie 3.85	Orientácia na zákazníka 3.48
Vzťahy a tímová práca	Schopnosť spolupráce 4.77	Ochota k zmenám 3.41

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. Najlepšie ocenili študenti svoje schopnosti v oblasti sebaregulácie (70,8 %) a v oblasti zameranej na vzťahy a tímovú prácu (69,9 %), čo je obdivuhodné vzhľadom na ich vek a možno ešte nestálu zrelosť. Zaujímavým zistením je, že študenti sú vcelku sebakritickí, čo vyplýva z ich sebahodnotenia v oblasti empatie, ktorej pridelili najmenej bodov (59,7 %) zo všetkých oblastí. Súvisí to s typickými vlastnosťami mladých ľudí, napríklad s povrchným vcítením sa do problémov druhých ľudí, percepčnými bariérami a rôznymi predsudkami. Oblasť empatie by si vo vzdelávaní študentov vyžadovala zvýšenu



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 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 prispôsobovať 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.

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.

### 3.2. Sebahodnotenie zamestnancov v EI

Sebahodnotenie v oblasti EI dobrovoľne vykonali zamestnanci jednotlivých pracovísk AOS v členení podľa tab. 3. Sebahodnotenie svojich 25 schopností v oblasti EI hodnotili respondenti na odpovednom hárku, na ktorom mohli každej schopnosti prideliť 1 – 6 bodov, pričom 6 bodov znamená najlepšie hodnotenie.

Tab. 3: Prehľad o počte sebahodnotení zamestnancov (zdroj: vlastný výskum)

Pracovisko	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>

**Výsledky sebahodnotenia zamestnancov.** Pre účel interpretácie sme sa zamerali na výsledky zamestnancov podľa jednotlivých pracovísk, ako aj na výsledky zamestnancov ako celku. Výsledky sme získali aritmetickým priemerom hodnôt, ktoré pridelili zamestnanci jednotlivým schopnostiam. Matematicky vyjadrený stupeň EI sme označili ako EQ zamestnancov.

**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.

Sebareguláciu dali na prvé miesto respondenti až zo 6-tich pracovísk AOS, ale najviac bodov jej pridelili oddelenie vedy a zahraničných vzťahov a oddelenie vzdelávania, v oboch prípadoch  $\bar{X}$  5 bodov (83,3 %). U respondentov katedry obrany a bezpečnosti najviac bodov získala oblasť sebauvedomenia  $\bar{X}$  4,93 bodov (82,2 %) a na katedre manažmentu dominuje oblasť motivácie  $\bar{X}$  4,29 bodov (71,5 %).



Tab. 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>	4,45	74,2

**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. Rozdiely jednotlivých pracovísk sú však vo výške nimi pridelených bodov. Tým je evidentné, že sebaregulácia je považovaná za najlepšie zvládnutú oblasť EI, čo je pri vzdelávaní študentov nevyhnutnou podmienkou úspešnosti učiteľa. Očakávali sme vyššie hodnotenie aj schopnosti motivácie.

**Otázka 3: Ktoré konkrétne schopnosti EI považujú zamestnanci za svoje najlepšie?**

Tab. 5: Najlepšie schopnosti EI zamestnancov (zdroj: vlastný výskum)

Kategórie zamestnancov	Poznaj sám seba [Ø]	Medziľudské vzťahy [Ø]
KAT manažmentu	Spoľahlivosť 4.83	Spolupráca a vzáj. podpora 4.83
	Svedomitosť 4.83	
KAT elektroniky	Lojalita 5.33	Rozvíjať väzby a vzťahy 5.00
KAT strojárstva	Inovácia 5.20	Ovplyvňovať iných 5.60
KAT informatiky	Svedomitosť 4.71	Stimulovať iných 4.57
		Spolupráca a vzáj. podpora 4.57
KAT spol. vied a jazykov	Spoľahlivosť 4.57	Orientácia na zákazníka 4.50
KAT bezpečnosti a obrany	Svedomitosť 5.50	Spolupráca a vzáj. podpora 5.50
Oddelenie vedy a zahraničných vzťahov	Lojalita 5.71	Porozumieť, pochopiť iných 5.29
		Spolupráca a vzáj. podpora 5.29
Oddelenie vzdelávania	Svedomitosť 5.60	Spolupráca a vzáj. podpora 5.60
<b>Kolektív spolu</b>	Spoľahlivosť 5.00	Spolupráca a vzáj. podpora 4.94
	Svedomitosť 5.15	

**Otázka 4: Ktoré schopnosti EI majú u zamestnancov najnižšie hodnoty?**

**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?** V hore uvedenej analýze otázok môže každý zamestnanec nájsť všeobecný pohľad na sebahodnotenie EI všetkých zamestnancov, ako aj skupiny jeho najbližších spolupracovníkov. 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. *Každé školenie v oblasti EI by malo začať práve tréningom oblasti sebauvedomenia.* To je najdôležitejšie, ale aj najťažšie. Zvládnutie sebauvedomenia totiž vyžaduje, aby bol človek voči sebe úprimný a dostatočne kritický. Len tak môže byť školenie EI zamerané na získavanie tých schopností, ktoré cieľové skupiny resp. jednotlivci pre dosahovanie úspechu potrebujú. Nemôžeme zistiť skutočnú hodnotu EQ bez relevantného testovania schopností vo výskumnom projekte, len na základe sebahodnotenia. Lebo väčšina ľudí má tendenciu vidieť seba v lepšom svetle a myslieť si o sebe „ja na to mám“.. 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.

Tab. 6: Najnižšie hodnotenie schopností EI u zamestnancov (zdroj: vlastný výskum)

Kategórie zamestnancov	Poznaj sám seba [Ø]	Medziľudské vzťahy[Ø]
KAT manažmentu	Sebadôvera 3.17 Sebaovládanie 3.33	Vodcovské schopnosti 3.33
KAT elektroniky	Iniciatíva 4.33 Ctižiadosť 4.33	Orient. na zákazníka 3.56
KAT strojárstva	Sebaovládanie 4.00 Prispôsobivosť 4.00	Rozvoj diverzity 3.60
KAT informatiky	Sebaovládanie 3.86	Orient. na zákazníka 3.71
KAT spol. vied a jazykov	Sebadôvera 3.25 Optimizmus 3.25	Rozvoj diversity 2.75 Ochota k zmenám 2.75
KAT bezpečnosti a obrany	Sebaovládanie 3.90	Porozumenie iných 4.40 Rozvoj diverzity 4.30
Oddelenie vedy a zahraničných vzťahov	Sebapoznanie 4.71	Ovplyvňovať iných 3.71 Vodcovské schopnosti 3.71
Oddelenie vzdelávania	Sebapoznanie 4.00	Rozvoj diverzity 3.80
<b>Kolektív spolu</b>	Sebaovládanie 4.09 Sebapoznanie 4.25	Rozvoj diversity 3.94 Čít pre politiku organizácie 4/06

**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.

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“.

### 3.3. Príspevky k EI od účastníkov kariérnych kurzov

Aj účastníci troch kariérnych kurzov dostali k dispozícii prehľad 25-tich schopností EI s objasnením ich podstaty. Boli požiadaní o láskavosť, aby si z prehľadu vybrali 2 schopnosti





a vo svojom voľnom čase k nim napísali krátkou, anonymnou formou ako ich využívajú v praxi, resp. skúsenosti z praxe, či osobného života, vrátane vlastného postoja k nim. Chceli sme zistiť postoje, ktoré môžu v budúcnosti očakávať naši študenti od svojich nadriadených, resp. od služobne starších kolegov. Takže najprv sa pozrieme na prehľad počtu účastníkov kurzov a návratnosť spracovaného zadania.

Tab. 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	72,7	3,91	65,2
Sebaregulácia	4,71	78,4	4,25	70,8
Motivácia	4,48	74,7	4,07	67,8
Empatia	4,24	70,7	3,58	59,7
Vzťahy a tímová práca	4,44	74,1	4,19	69,9
<b>Hypotéza EQ</b>	4,48	74,2	4,03	67,1

Tab. 8: Charakteristika respondentov v kurzoch (zdroj: vlastný výskum)

Druh kurzu	Počet respondentov	Návratnosť spracovaného zadania	
VVŠK = Vyšší veliteľsko-štábny kurz	60	3	5,00 %
ZVŠK = Základný veliteľsko-štábny kurz	29	22	75,86 %
PrK = Práporčícky kurz	29	18	62,06 %
<b>Spolu</b>	118	43	36,44 %

Na prvý pohľad by možno niekto poznamenal, že „ryba smrdí od hlavy“. Ale ak sa stane niekde chyba, málokedy je za ňu zodpovedná len jedna strana, najmä ak už nie je možné získať vyjadrenie druhej strany. Zvolili sme si najjednoduchšie kritérium na posúdenie príspevkov: A – vystihujú danú schopnosť, správne postoje, B – vystihujú danú schopnosť, obsahujú správne aj nesprávne postoje, C – nepresne vystihujú danú schopnosť, obsahujú buď nesprávne (málo podnetné) alebo žiadne postoje. Keby išlo o klasické hodnotenie (známkami 1, 2, 3), tak by príspevky z kurzu VVŠK dosiahli Ø 1,14, z kurzu ZVŠK Ø 1,5 a z kurzu PrK Ø 2,4. Všetkých 43 príspevkov by dosiahlo Ø 1,9. Treba však podotknúť, že v tomto prípade išlo o subjektívne hodnotenie, lebo platí to, čo aj pisatelia uviedli v príspevkoch „100 ľudí, sto chutí“. **Účastníci kurzov ako celok** sa vyjadrili k 22 schopnostiam (z 25-tich). Nikto nepísal o schopnostiach – byť spoľahlivým, navrhovať inovácie, byť ochotný prijímať zmeny. Pre potrebu celkového hodnotenia bolo potrebné zaznamenať si ku každému príspevku pozitívne i negatívne poznámky.

#### 4. Možnosti rozvoja EQ v rámci AOS AOS

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. Následne v pravidelných intervaloch preverovať (napríklad psychodiagnostickými testami), splňanie kritérií zo strany zamestnanca či študenta.
- Na výstupoch je rovnako možné vyžadovať splnenie kritérií z oblasti EI, napríklad pri obhajobách ŠVOČ, diplomových prác, štátnych skúškach, habilitáciách, inauguračných, kariérnych postupoch ap.

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, atď. 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 EI**

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.

### **Zaradenie EI do študijných programov**

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. Ponuka pre kurzy by mohla obsahovať viac tém a umožňovať ich výber účastníkom kurzov. V prípade pozitívnej odozvy z uvedených kurzov je cesta pre rozvoj EI u študentov pripravená. Možnosť aktualizácie študijných programov o vzdelávanie študentov v oblastiach EI je viac, v podstate všetky katedry majú odbory s vhodnými predmetmi, do ktorých by sa problematika EI dala doplniť a študenti by schopnosti EI mohli získať. Ak by sa uvažovalo s doplnením EI do konkrétneho predmetu, vhodnými predmetmi sú, napríklad: Manažment, Vodcovstvo (Líderstvo), Manažérska komunikácia, Manažment ľudských zdrojov, Organizačné správanie, Etika a vojenská diplomacia, Masmediálna a krízová komunikácia, Public relations, Strategický manažment, Projektový manažment, Manažment zmien a inovácií, Krízový manažment (národný a medzinárodný). Samozrejmosťou je, že v prípade doplnenia aktuálneho obsahu učiva, dopĺňa sa nielen teória, ale aj cvičenia, semináre a tréningy.

Okrem doplnenia študijných programov pre vlastných študentov, môže katedra manažmentu doplniť problematiku EI aj v krátkodobo-odborných kurzoch pod názvom „Kľúčové kompetencie manažéra“, ktorých je garantom. Obsah kurzov pozostáva z modulov zameraných na manažment, komunikačné zručnosti manažéra, tímovú prácu, manažment ľudských zdrojov, etiketu a diplomáciu manažéra. Takmer všetky moduly sú vhodné na doplnenie problematiky EI.



## 5. 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.

### Použitá literatúra:

- [1] PETRUFOVÁ, M. – HARTMANNOVÁ, E. *Emocionálna inteligencia a vojenské vzdelávanie*. Liptovský Mikuláš: AOS. 160 s. ISBN 978-80-8040-454-3.
- [2] MÄRTINOVÁ, D. – BOECKÁ, K. (1998). *Emocionálna inteligencia: city na vzostupe*. Bratislava: Slovenský spisovateľ. 18-19 s. ISBN 80-220-0842-7.
- [3] GOLEMAN, D. (1995). *Emoční inteligence. Proč může být emoční inteligence důležitější než IQ*. Praha: Columbus. 16 s. ISBN 80-85928-48-5.
- [4] KANITZ, A. (2008). *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 32 s. ISBN 978-80-247-2582-6.
- [5] MOLČANOVÁ, Z. – BAUMGARTNER, F. (2008). Emočná inteligencia - teória, metodológia, možnosti výskumu. In Ruisel, I. (Ed.) 2008. *Myslenie – osobnosť – múdrosť*. Bratislava: ÚEP SAV. 163-164 s. ISBN 978-80-8897-10-25-1. Dostupné na: <http://www.psychologia.sav.sk/upload/ruisel>.
- [6] HARTL, P. – HARTLOVÁ, H. (2004). *Psychologický slovník*. Praha: Portál s. r. o. 234 s. ISBN 80-7178-303-X.
- [7] SCHULZE, R. a kol.(2007). *Emoční inteligence*. Praha: Portál.128 s. ISBN 978-80-7367-229-4.
- [8] BRADBERRY, T. – GREAVESOVÁ, J. (2007). *Emoční inteligence v praxi*. Praha: Columbus. 62 s. ISBN 978-80-7249-220-6.

### Adresy autorov:

doc. PhDr. Mária PETRUFOVÁ, Ph.D  
Katedra manažmentu  
Akadémia ozbrojených síl M. R. Štefánika  
Liptovský Mikuláš  
e-mail: [maria.petrufova@aos.sk](mailto:maria.petrufova@aos.sk)

PhDr. Jaroslav NEKORANEC, Ph.D.  
Katedra manažmentu  
Akadémia ozbrojených síl M. R. Štefánika  
Liptovský Mikuláš  
e-mail: [jaroslav.nekoranec@aos.sk](mailto:jaroslav.nekoranec@aos.sk)

*Positively reviewed by first reviewer: 17 April, 2013  
Positively reviewed by second reviewer: 18 April, 2013*



## **РОЛЬ ВНУТРЕННЕГО КРАУДСОРГИНГА В ФОРМИРОВАНИИ ИННОВАЦИОННОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ОАО «РЖД»**

TATYANA POLYAEVA – PETR KURENKOV

### **Abstract**

The article deals with the results of using internal crowdsourcing in the formation of corporate culture. The main obstacle to improving the innovation capacity of JSC „Russian Railways“ was deprecated methods to motivate and support the culture of innovation. The situation changed with the introduction of the system „4I“, which became a communication platform for the competition of innovative projects by young professionals „New Link“. This enabled the company to address the major constraints on the part of its employees in the innovation process: the lack of information on how to submit an idea, the idea of the complexity of the presentation and the duration time of the draft, lack of open discussion of the project by all the workers concerned. The main effect of the use of internal crowdsourcing technology is attraction – involvement in the innovation process in the enterprise more and more employees, increasing the innovative potential of the company as a whole.

**Key words:** Internal crowdsourcing, innovative corporate culture, system „4I“, model of corporate competencies.

### **1. Введение**

Реформирование большинства приватизированных государственных компаний происходило по аналогии с западными компаниями. Неизбежно перенятые способы управления и ведения бизнеса приобретали новые формы и следствия, сталкиваясь с уже отработанной и действовавшей советской системой. К тому же эти изменения часто сталкивались с неприятием или сопротивлением среди сотрудников, что обусловило инерционность таких крупных компаний ОАО «РЖД». Однако сейчас в компанию пришло новое поколение работников, никогда не работавшее в советской системе, которое способно стать проводником новых позитивных изменений в компании и ускорить инновационное развитие.

В связи с этим ставку компания делает на молодых специалистов. С 2006 года реализуется программа «Молодежь ОАО «РЖД», призванная обеспечить компанию достаточным числом молодых работников. За период действия программы численность сотрудников моложе 30 лет увеличилось с 19% до 28,6% (Information collection, 2012). Эта программа стала частью реформы и ребрендинга компании, к ходе которых были определены основные ценности бренда: «Мастерство», «Целостность» и «Обновление», заложившие основу корпоративной культуры, частью которой стала модель корпоративных компетенций 5K+J. Компетенции распространяются на работников всех уровней холдинга ОАО «РЖД», однако их содержание различается в зависимости от уровня должности (см. рис. 1.). Итогом данной работы стало формирование самого образа нового молодого специалиста компании.

### **2. Программа «Молодежь ОАО «РЖД»**

Сама программа включает в себя как социальные мероприятия, так и вовлечение молодежи в решение корпоративных задач, совершенствование условий для развития профессиональных и корпоративных компетенций. К последней категории относятся следующие программы:



1. Советы молодых специалистов на всех административных уровнях. Они совмещают в себе функции и традиционных кружков качества, и осуществляют помощь работникам в решении социальных вопросов.
2. Слеты молодежи как универсальная коммуникационная и образовательная площадка. Система корпоративных слетов молодежи состоит из трех уровней: слеты молодежи железных дорог – филиалов ОАО «РЖД»; региональные слеты молодежи (участвуют представители молодежи нескольких железных дорог – филиалов ОАО «РЖД»); общесетевой ежегодный Слет молодежи ОАО «РЖД».
3. Корпоративный клуб «Команда 2030», которая призвана стать платформой для формирования молодежного сообщества, объединенного едиными целями, разделяющими корпоративные ценности.

Модель компетенций 5К+Л	Корпоративные компетенции по уровням			
	<b>ОМПЕТЕНТНОСТЬ</b>	Профессиональные компетенции		
	Способность к развитию			
	Управление развитием	Развитие сотрудников		Помощь в развитии
<b>ЛИЕНТО-ОРИЕНТИРОВАННОСТЬ</b>	Внедрение культуры ориентации на клиента	Формирование системы работы с клиентами	Ориентация на интересы клиентов при организации работ	Ориентация на интересы клиентов
<b>КОРПОРАТИВНОСТЬ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ</b>	Обеспечение командной работы в компании		Формирование командности	Работа в команде
	Стратегическое мышление	Системное мышление	Рациональное мышление	Ответственное мышление
	Нацеленность на результат			
<b>КАЧЕСТВО И БЕЗОПАСНОСТЬ</b>	Управление эффективностью	Организация рабочего процесса	Управление исполнением	Работа с высоким качеством
	Обеспечение безопасности			
<b>РЕАТИВНОСТЬ И ИННОВАЦИОННОСТЬ</b>	Формирование инновационной среды		Поддержка инициатив	Инициативность
<b>ЛИДЕРСТВО</b>	Лидерство как стиль руководства			Способность к лидерству

Рис. 1. Различия содержания компетенций в зависимости от уровня должности (Information collection, 2012)

4. Программа «Лидеры перемен» для молодых руководителей и формирование целостного представления о процессе реформирования отрасли.
5. Корпоративный университет ОАО «РЖД», созданный в 2010 году. Его миссией является создание эффективной системы дополнительного корпоративного образования на уровне лучших мировых практик для формирования у руководящего состава нового уровня знаний, компетенций и культуры, необходимых для реализации стратегии компании.
6. Сайт [www.kkk2030.ru](http://www.kkk2030.ru) – информационно-коммуникационная интернет-система – портал Корпоративного клуба «Команда 2030». Коммуникации между пользователями осуществляются в различных режимах и форматах. Портал включает четыре модуля: обучение и развитие; социальная сеть; совместная работа; информационная служба. На [www.kkk2030.ru](http://www.kkk2030.ru) доступны более 60 дистанционных курсов и консультационных материалов.



7. Конкурс молодежных проектов «Новое звено», информационной платформой которого стала «Система 4i» – Информационный Инкубатор Инновационных Идей. Она представляет собой общесетевую интранет-среду для сбора, обработки и анализа идей, проектов и рационализаторских предложений молодых работников.

Все вышеприведенные мероприятия являются частью технологии управления массами, частью доставшимися от Советского союза, частью заимствованные на Западе. Данные технологии призваны донести основные цели компании до каждого работника и сократить цепочку коммуникации в компании до минимума, чтобы избежать эффекта «сломанного телефона». Следствием этого является осознание своей роли в производственном процессе, а значит более ответственное и качественное выполнение своих функций каждым работником. Именно затрудненность коммуникационного процесса в крупных российских компаниях являлась главным препятствием на пути к более гибкому реагированию на изменения внешней среды и переходу на инновационный путь развития.

В большинстве своем аналоги вышеназванных мероприятий и элементы корпоративной культуры можно найти в других крупных национальных компаниях. Это отражает основное направление кадровой политики компаний – ставки на молодых сотрудников, обучение их уже на месте непосредственно для выполнения конкретных практических задач, а также формирование собственных внутренних структур, таких как Корпоративный университет ОАО «РЖД», призванных повысить квалификацию своих сотрудников или обеспечить отрасль необходимым числом компетентных руководителей среднего и высшего звена.



Рис. 2. Нормативная база и управление реализацией молодежной политики ОАО «РЖД» (Information collection, 2012)

### 3. Инновационные пути снижения затрат

Условия рыночной экономики и снижение уровня государственной поддержки вынуждают искать новые, инновационные пути снижения затрат и повышения эффективности работы таких компаний. И в этом случае на первый план выходит



рациональное использование уже имеющегося кадрового потенциала компании. Затраты на такие конкурсы как «Новое звено» нерентабельных для малого и среднего бизнеса, но эффект для такого крупного предприятия как ОАО «РЖД» вполне перекрывает, а в будущем будет способствовать, устойчивому развитию производства именно за счет применения инновационных методов и технологий.

Система 4И, используемая для конкурса «Новое звено» основана на идее краудсорсинга. В России это явление стало широко известным и популярным в 2011 году с запуском программы «Сбербанк-21», хотя в мире этот термин стал употребляться с 2006 года. Пример краудсорсинга в бизнесе — компания Threadless из Чикаго. Она уже восемь лет выпускает футболки, дизайн которых разрабатывается исключительно путем проведения онлайн-конкурса. Каждую неделю компании присылают сотни рисунков, публика голосует за них, делает и оплачивает предзаказы, в производство запускается несколько самых популярных изображений. Таким образом, Threadless сильно экономит на дизайнерах и всегда обеспечена сбытом, а победители конкурсов получают небольшое вознаграждение и почти всемирную славу.

Организация сначала опробовала сбор идей (так называемую "Биржу идей") на более чем двухстах тысячах своих сотрудников. Проект был запущен в декабре 2009 года, и сейчас в системе 160 000 пользователей – более 70% трудового коллектива (Kutusov, 2011). В 2011 году внешний краудсорсинговый проект, развернутый с помощью компаний Witology, WikiVote! и деловой социальной сети "Профессионалы.ру", собрал почти сто тысяч участников. Краудсорсеры помогли не только выявить новые идеи, но и составить видение "Сбербанка", России и самого краудсорсинга через 10 лет. 70% нововведений, реализованных банком для улучшения обслуживания, были получены в результате краудсорсинга. Прежде всего, это внедрения, связанные с сокращениями очередей в отделениях. Банк вложил в краудплощадку 11 млн. рублей, а предложенные активными участниками идеи помогли заработать 7 млрд. рублей (Crowdsourcing in Russia, 2012).

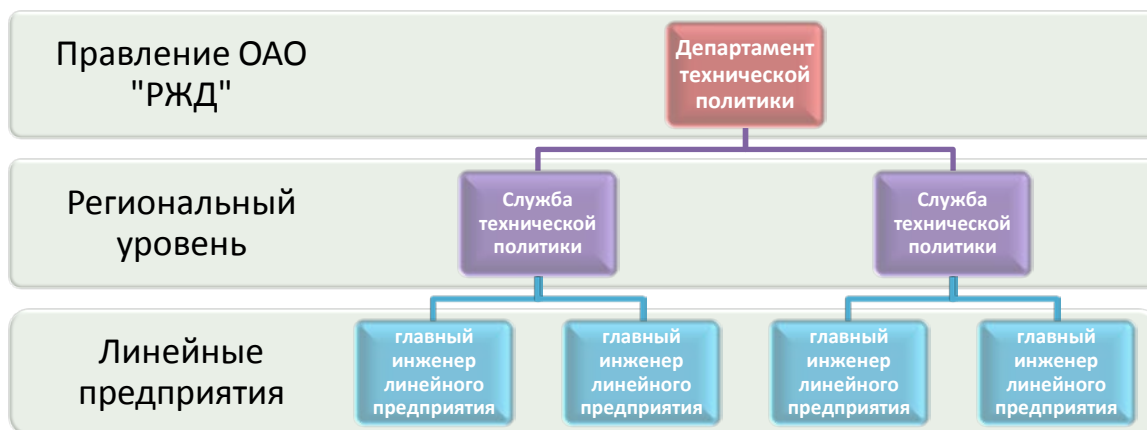


Рис. 3. Структура управления рационализаторской деятельностью компании ОАО «РЖД» (The regulation, 2008)

Явление краудсорсинга не имеет общепризнанного определения. В рамках нашего исследования под краудсорсингом в широком смысле понимается управление массами для получения идей. В отличие от аутсорсинга нет необходимости в заключении юридических договоров между исполнителями заказчиком, работа выполняется безвозмездно или за низкую цену. По своим целям краудсорсинговые проекты могут быть коммерческими, т.е. преследующими бизнес цели, а также социальные инициативы.



С другой стороны, по отношению к компании-заказчику в проекте может быть задействован как только внутренний человеческий потенциал, так и внешние источники. Т.о. возможно введение понятия внутреннего краудсорсинга – технология решения задач предприятия с помощью задействования в этом процессе всех заинтересованных сотрудников. Внутренний краудсорсинг значительно отличается от внешнего в первую очередь своими задачами.

Основная для внешнего краудсорсинга задача – экономия затрат на сбор новых идей, проведения маркетинговых исследований – уходит на второй план, а первостепенной задачей становится выделение способов рационального ведения производства. Если первая разновидность краудсорсинга требует минимум вложений, то внутренний краудсорсинг в первую очередь предполагает крупные вложения в коммуникационную платформу, оплату работы специалистов по отбору проектов и т.д. далее рассмотрим эффекты, возникшие от использования внутреннего краудсорсинга в компании ОАО «РЖД», а также выявим ее основные отличия от уже существовавшей системы внедрения рационализаторских предложений работников.

В компании ОАО «РЖД» рационализаторская деятельность регулируется Положением о рационализаторской деятельности в ОАО «РЖД» от « 20» июня 2005 г. № 924р и внесенные в него изменения Распоряжением ОАО «РЖД» от « 03» июня 2008 г. № 1174р. Структура управления рационализаторской деятельности имеет четкую иерархическую структуру, что было принято на советских предприятиях. Однако уже в ней кроются отрицательные моменты.

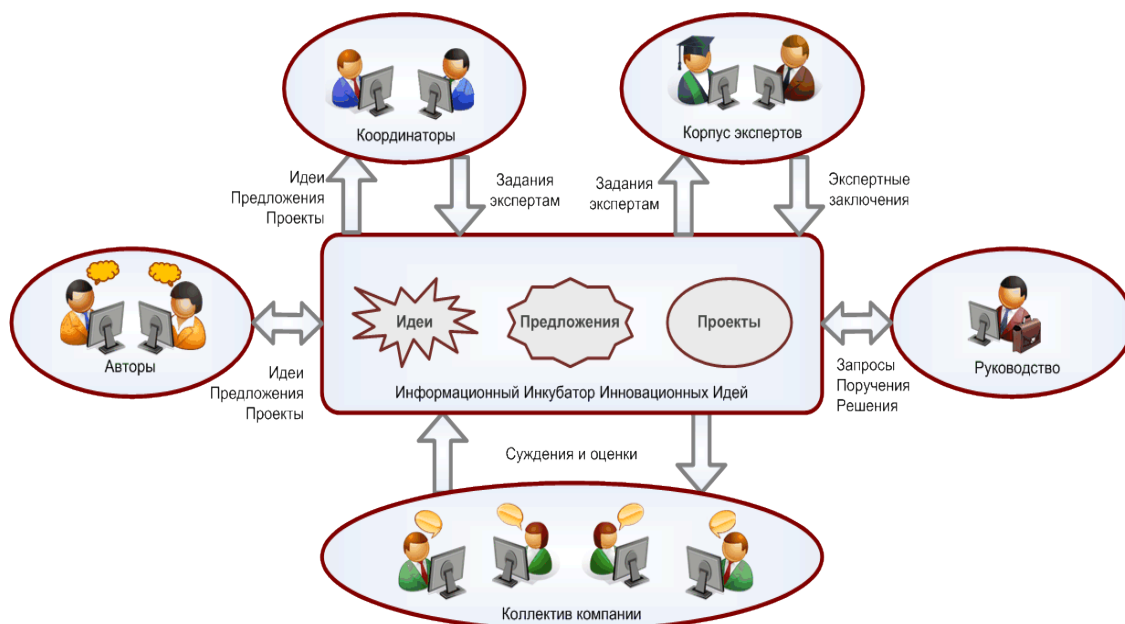


Рис. 4. Схема разработки инновационного проекта с помощью Системы 4И (Information Innovation, 2012)

При этой системе рационализаторства основными средствами мотивации были идеология и небольшое материальное вознаграждение. После распада СССР стимулом к рационализаторству в такой системе стала только материальная выгода. При этом существует план на количество поданных рационализаторских идей. Таким образом создаются условия для инициативы не снизу, непосредственно от работника, а от руководства, которому необходимо выполнить план.





Еще одной проблемой является отсутствие общей базы данных и возможность доступа к ней каждого работника. В масштабе отрасли одно и то же рационализаторское предложение может повторяться несколько раз на разных предприятиях с генерация новых идей.

Сама схема обработки и принятия решения о внедрении разработки непрозрачна. У рационализатора нет возможности вести диалог в реальном времени о своем изобретении или внедрении. Работник, выдвигая рационализаторское предложение, ограничен рамками только своей должности. Отсутствует возможность получить дополнительные знания по смежным направлениям деятельности.

Основные ограничения, сужавшие масштаб использования и генерации рационализаторских решений, увеличивавшие срок реализации проектов, сужение круга сотрудников, имеющих возможность принять участие в инновационном процессе, отсутствие чувства причастности к совокупному результату работы, а значит к отсутствию чувства ответственности за свой труд.

Появление и активное внедрение технологий интранета помогло изменить эту ситуацию и интенсифицировать инновационные процессы предприятия.

Система «4И» разработана компанией ТЕКОРА в 2006 году на основе технологии активизации и использования интеллектуального потенциала сотрудников. Она позволяет любому пользователю – от рядового сотрудника до топ-менеджера – разместить инициативное предложение или сформировать запрос на решение актуальной проблемы. С 2009 года Система «4И» стала информационной платформой конкурса инновационных проектов молодых специалистов ОАО «РЖД» (Information Innovation, 2012).

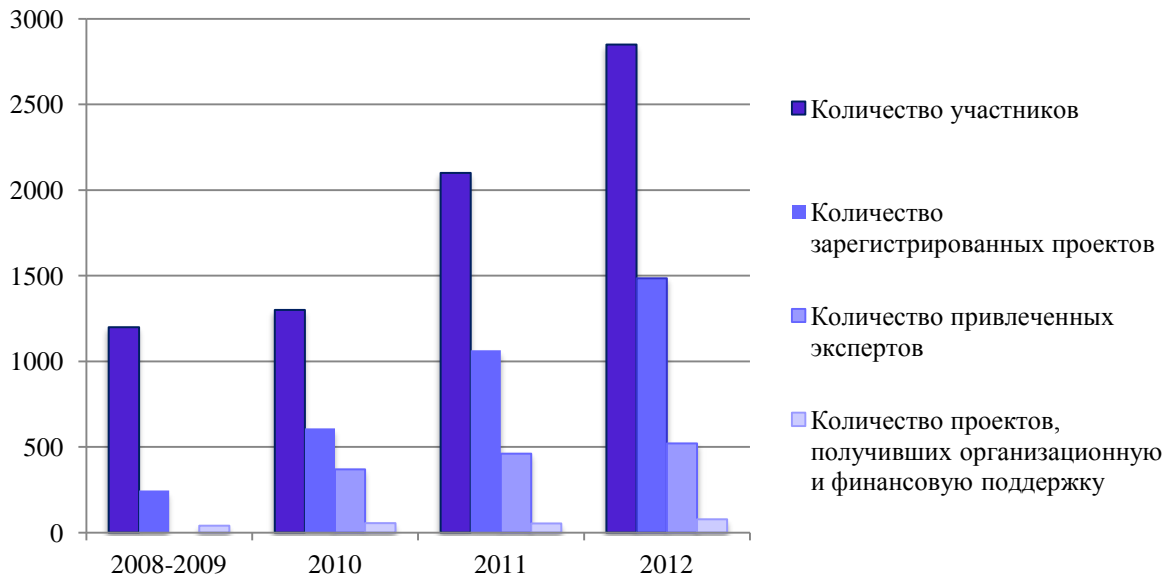


Рис. 5. Эффект от внедрения Системы 4И как информационно-коммуникационной платформы конкурса «Новое звено» (Information collection, 2012)

Сам конкурс начал свою историю в 2008 году и тогда было представлено около 250 проектов от 1200 участников (Information Collection, 2012). За последующие 3 года проведения конкурса при использовании Системы «4И» количество участников выросло более чем в 2 раза, а количество зарегистрированных проектов увеличилось в 6 раз. При этом к конкурсу были подключены эксперты, мнение которых находится в открытом доступе, с ними можно общаться онлайн. Число проектов, которое получило



организационную и финансовую поддержку выросло на 95%, что свидетельствует об улучшении качества проектов (см. Рис. 5.). Далее рассмотрим причины успеха использования данной технологии.

Использование внутреннего краудсорсинга позволило компании устранить основные ограничения на участие своих сотрудников в инновационном процессе:

- отсутствие информации о том, как представить идею;
- сложность представления идеи;
- длительное время рассмотрения проекта;
- отсутствие возможности открытого обсуждения проекта всеми заинтересованными работниками.

#### **4. Заключение**

За сравнительно короткое время применение краудсорсинговых технологий позволило сформировать в компании основу культуры новаторства. Основным преимуществом стала доступность ее всем сотрудникам, а именно их руководители ведущих компаний считают основным источником новых идей. Согласно же технологии кайдзен, основные резервы сокращения затрат и повышения качества работы предприятия находятся непосредственно в производственном процессе. Большинство проектов имеют узкую направленность, что в масштабе отрасли дает существенную экономию.

Увеличилась скорость внедрения новых идей в производство, повысилась оперативность в решении вопросов, требующих инновационных решений. С другой стороны, это частично привело к снижению затрат на НИОКР, при внедрении инновационных проектов, созданных с помощью технологии внутреннего краудсорсинга, нет необходимости в ее доработке или проверке в НИИ.

Однако самый главный результат новой политики компании в области формирования инновационной корпоративной культуры является повышение мотивации молодых специалистов выдвигать свои проекты. При этом работник получает возможность приобрести новые навыки в области проектирования, что несомненно повышает его компетентность. Так же стала возможна совместная работа нескольких подразделений. Есть возможность обсуждения всех вопросов и проблем проекта с заинтересованными онлайн. Повысилась ответственность за выполнение своего проекта, ведь то, насколько проект доработан способны видеть все пользователи. При этом основной мотивацией работников теперь является не столько материальная выгода, сколько возможность получить новые навыки и возможность коммуникации с другими молодыми специалистами.

По сравнению с результатами программы «Биржа идей» Сбербанка России или западных аналогов в компаниях Audi, Nissan количество участников и выдвинутых проектов более скромное. Однако стоит учесть что «Новое звено» - программа для специалистов до 30 лет, которые составляют только треть от общего количества персонала. В этом проявляется основной приоритет компании – выбор молодых специалистов как основной силы в формировании и продвижении новой корпоративной и инновационной культуры на предприятии.

Главным эффектом использования технологии внутреннего краудсорсинга является аттракция – вовлечение в инновационный процесс на предприятии все большего количества сотрудников, что повышает инновационный потенциал всей компании в целом.



### Библиография:

- [1] CROWDSOURCING IN RUSSIA. Available on: <http://2012.russianinternetweek.ru/news/322/>.
- [2] IMAI, M. (2006). *Gemba Kaizen. A commonsense, low-cost approach to management. Second edition*. Alpina Business Books, Moscow: 345 p. ISBN 5-9614-0432-3
- [3] Information COLLECTION "On the implementation of youth projects of JSC Russian Railways in 2012". Available on: [http://young.rzd.ru/static/public/young?STRUCTURE\\_ID=5029](http://young.rzd.ru/static/public/young?STRUCTURE_ID=5029).
- [4] INFORMATION INNOVATION INCUBATOR OF IDEAS (system „4I“) - a system of collecting and processing the proposals employees of the enterprise. Official site of JSC „Tekora“. Available on: <http://www.tekora.ru/Products/44i/>
- [5] KUTUSOV, R. (2011). *Simple movements*. Available on: <http://www.forbes.ru/forbes/issue/2011-12/76363-prostye-dvizheniya>.
- [6] THE REGULATION on innovative activities of JSC Russian Railways from 03 June 2008 № 1174r. Available on: [www.up-pro.ru](http://www.up-pro.ru)

### Addresses of authors:

Tatyana POLYAEVA  
Economics and Logistics on transport  
Samara State Transport University  
Pervy Bezymyanny pereulok 18  
443 066 Samara  
Russian Federation  
e-mail: [t.polyaeva@gmail.com](mailto:t.polyaeva@gmail.com)

prof. Petr V. KURENKOV  
Institute of Management and Infor. Technology  
Moscow State Transport University (MIIT)  
Obraztsova st. 9, bld. 9  
127 994 Moscow  
Russian Federation  
e-mail: [petrkurenkov@mail.ru](mailto:petrkurenkov@mail.ru)

*Positively reviewed by first reviewer: 15 April, 2013*  
*Positively reviewed by second reviewer: 6 May, 2013*



# CORPORATE IDENTITY AKO SÚČASŤ ROZVOJA ĽUDSKÉHO POTENCIÁLU

EMIL ROVNANÍK

## Abstract

In a fast-paced and competitive world where the consumer has innumerable options available to them, a company needs a strategy to establish a solid presence in the marketplace. There are strong reasons to believe that the right corporate identity helps achieve this business objective. A corporate identity is the overall image of a corporation or firm or business in the minds of diverse publics, such as customers and investors and employees. It is a primary task of the corporate communications department to maintain and build this identity to accord with and facilitate the attainment of business objectives. Today, Corporate Identity embodies strategic and conceptual behavior of their own understanding of identity, confidence building, adding structure and concepts of strategic measures to create a specific profile. The process of networking and self-identity brings success and sustainability through the integration approach, linking all areas, thus supporting the existence of synergies to create a credible image.

**Key words:** corporate identity, corporate design, corporate communications, corporate culture.

## 1. Úvod

Vonkajšie okolnosti vývoja spoločnosti, globalizácia, trvale sa meniace hospodárske, ekologické a ďalšie podmienky, vedú podniky ku koncipovaniu vlastnej dlhodobej filozofie, resp. k vízií, ktorá ponúka trvalejšie istoty v realite života podnikov a organizácii získavajú sociálne komunikačné aktivity stále väčšiu podporu. Propagácia a public relations reagujú skôr na krátkodobé a strednodobé úlohy podnikov. Organizácie však pociťujú stále väčšiu potrebu zaistiť si budúcnosť v dlhodobejšom časovom horizonte.

## 2. Význam corporate identity

Pod pojmom corporate image rozumieme súhrnnú predstavu verejnosti o určitom subjekte, ktorá vzniká na základe predstáv subjektu jeho postojov, názorov, informácií a skúseností. Imidž vzniká ako produkt komunikácie medzi jednotlivcom (subjektom) a okolím (verejnosťou) a funguje ako hodnotiaci prvok, ktorý pre zjednodušenie môžeme vnímať v dvoch rôznych polohách – pozitívny, alebo negatívny.

Subjekt, ktorý sa chce odlišiť od ostatných a mať ďalšie výhody vyplývajúce z pozitívneho imidžu, musí vystupovať na verejnosti premysleným a jednotným spôsobom, na základe vopred definovanej filozofie. Vďaka tomu verejnosť považuje komunikáciu (v širšom slova zmysle) za riadenú a koordinovanú, čím o sebe subjekt vytvára dôveryhodný a perspektívny obraz.

Corporate identity (CI) je komplexný obraz subjektu – výsledok koordinovaného správania. Toto správanie vychádza z vopred jasne definovanej a všetkými akceptovanej filozofie a stanovených cieľov. Dá sa povedať, že akýkoľvek prejav existencie subjektu je súčasťou budovania jeho vlastnej identity. A to, či už ide o správanie vlastných zamestnancov, úroveň vnútropodnikovej kultúry, princípy riadenia, štýl marketingovej komunikácie, kvalitu produktu či úroveň akejkoľvek vizuálnej prezentácie – počínajúc značkou a farebnosťou, cez firemné tlačoviny až po uniformy zamestnancov a architektonické riešenie budov.

Corporate identity nie je možné chápať len ako nástroj marketingovej komunikácie. Naopak, marketingová komunikácia je jednou z možností budovania corporate identity. Existujú názory hlavne v riadiacich štruktúrach podnikov, ktoré oblasť CI včleňujú pod



marketingovú komunikáciu. Problematika corporate identity je ale dosť široká, než aby mohla podliehať taktickým cieľom a potrebám marketingovej komunikácie.

Corporate identity vychádza z definovanej filozofie, musí byť najvyššou podnikovou normou, ktorou sa riadia takmer všetky kroky v organizácii smerom k verejnosti. CI musí byť premyslená, nadčasová, akceptovateľná a aplikovateľná. Pojem corporate identity zahrňuje nielen komunikáciu podniku s okolím, ale tiež komunikáciu v rámci organizácie a to v smere od vedenia podniku k jeho zamestnancom. Corporate identity sa tak snaží o čo **najväčšie vnímanie identity podniku u svojich zamestnancov** a širokej verejnosti zároveň. Identita sa tak stáva užitočným nástrojom pri riadení akejkoľvek organizácie. Vďaka väčšiemu vnútornému stotožneniu sa zamestnancov s podnikom zvýši sa jeho celková efektívnosť. Navyše organizácia s jednotným správaním a vystupovaním si u verejnosti ľahšie získa dôveru a trvalejšie sympatie. Pre verejnosť je potom jednoduchšie sa s daným identifikovať.

Corporate identity predstavuje hlavnú stratégiu podniku. Je tiež sociálnou technikou pre založenie, rozvoj a stabilizáciu podniku. CI disponuje určitým súčtom vlastností a spôsobov prezentácie, ktoré spájajú určitý podnik a súčasne ho od iných odlišujú. O corporate identity môžeme povedať, že je zmyslom aj formou určitého podniku.

Spôsob, akým sa podnik prezentuje cieľovej skupine, je určitá symbolika, spôsob komunikácie a správania. Ide o hmatateľnú prezentáciu, prehlásenie. Identita je to, čo podnik je, čo robí a ako to robí. Je spojená s výrobkami, značkami, spôsobom distribúcie, komunikáciou a správaním vo vzťahu k verejnosti a svojim partnerom.

Ako je teda zjavné, CI sa skladá z charakteristík, z ktorých môžeme vyčleniť túto definíciu: „Corporate identity predstavuje hlavnú stratégiu firmy. Je tiež sociálnou technikou pre založenie, rozvoj a stabilizáciu organizácie. Corporate identity disponuje určitým súčtom vlastností a spôsobov prezentácie, ktoré určitú organizáciu spájajú a súčasne ju od inej odlišujú. Corporate identity je jej zmyslom aj formou zároveň,“ (Pflaum, Pieper, 1990, s. 69).

Oblasť tvorby corporate identity v súčasnosti patrí k najrýchlejšie sa rozvíjajúcim fenoménom a stáva sa miestom spolupôsobenia ekonómov, sociológov, psychológov, architektov, dizajnérov a ľudí z mnohých iných profesií. Vyplýva to aj z histórie CI ktorá začína tam, kde sa začína vedomé a cielené odlišenie značky, produktu, či sociálnej skupiny.

Základy corporate identity môžeme nájsť už v staroveku, keď sa niektoré organizácie pokúšali dosiahnuť jednotné správanie a vzhľad. Napríklad armáda či cirkev sa vždy usilovali o jednotnú politiku a pomocou určitých pravidiel sa pokúšali zjednotiť svoje správanie a pôsobenie na verejnosti. Po druhej svetovej vojne sa situácia začala radikálne meniť. Tvorba produktu získavala oveľa väčšiu dôležitosť ako predtým. Dizajn spolu s komunikačnou podporou značky sa stali najvýraznejšími prostriedkami budovania niečoho, čo neskôr dostalo pomenovanie corporate identity. V boji o zákazníka zohrávalo čoraz väčšiu úlohu nové slovo – imidž. Tvorcovia produktu si uvedomovali, že trvalý vzťah zákazníka k značke nie je ovplyvnený len technickými parametrami výrobku, jeho spoľahlivosťou a vizuálnym stvárnením, ale čoraz viac aj vnútorným postojom jednotlivých ľudí k produktu. Kampane na podporu imidžu boli intenzívne, nepriniesli však často očakávaný efekt. Sústredili sa totiž len na externú prezentáciu podniku alebo značky, bez autentického previazania na vnútro-podnikovú realitu. *Identifikácia zamestnancov s podnikovými hodnotami, lojalita a motivácia*, ako aj mnohé iné sociálno-psychologické kategórie sa stali témou až o pár rokov neskôr.

Popri budovaní silného imidžu značky však najúspešnejšie spoločnosti postupne pochopili, že rovnakú pozornosť, ako navonok, je nutné venovať aj smerom dovnútra. Ukázalo sa, že všestranne úspešná existencia podniku je podmienená viacerými, navzájom úzko prepojenými faktormi. Avšak až v 70-tych rokoch bol vytvorený celostný koncept, pozostávajúci zo zmysluplného prepojenia podnikového dizajnu, správania a podnikovej



komunikácie. Tento koncept znamenal zrod fenoménu corporate identity v jeho modernej podobe.

Pod vplyvom dynamického rozvoja masmédií sa ťažisko corporate identity v 70-tych rokoch prenieslo do oblasti *corporate design*. Farba, pohyb, tvary sa stali mimoriadne účinným nástrojom pre profilovanie silnej CI. Tento nástup sa neoddeliteľne spája s rozmachom médií, ktorých účinnosť je založená na farbe a pohybe (TV, film, video). Programy CI stali takmer všadeprítomnými, obľúbeným bol princíp *corporate identity je vizuálny štýl podniku*. Slogany sa niesli v znamení monolitckej uniformity. Na jednej strane to znamenalo silnejšie vyprofilovanie vizuálnej „tváre“ podniku, nevýhodou však bola stereotypnosť a najmä preceňovanie úlohy dizajnu ako nosiča CI.

Ďalšie roky sa niesli v znamení dôsledného budovania identity predovšetkým u nadnárodných koncernov. Téza o nadčasovosti a formálnej neohraničenosti sa postupne stala paradigmou CI pre všetky odvetvia. Nové impulzy prinieslo dôslednejšie využívanie CI ako prostriedku marketingovej komunikácie.

Rozhodujúcimi faktormi bolo postupné všeobecné rozšírenie CI vo virtuálnom priestore prostredníctvom internetu a multimediálnych aplikácií. Sme svedkami zárodku novej aplikovanej „subdisciplíny“ – CI vo virtuálnom prostredí. Svoju úlohu iste zohrávali a naďalej zohrávajú aj nové celospoločenské a geopolitické procesy, ako je hľadanie novej spoločnej európskej identity alebo transfer tvorby CI na oblasti, ktoré boli donedávna týmto fenoménom nedotknuté (región, mesto).

### 3. Štruktúra corporate identity

- A) V podstate ide o koncipovanie vlastnej dlhodobej filozofie organizácie či subjektu, t. j. formovanie dlhodobejšej vízie s trvalejšou istotou v daných premenlivých podmienkach. Nejde pritom len o víziu koncipovať, ale predovšetkým realizovať a pritom podchytiť a ovplyvniť všetky faktory, ktoré imidž organizácie formujú.
- B) Takúto predstavu je možné realizovať premysleným, účinným a jednotným vystupovaním a správaním sa organizácie na verejnosti. Corporate identity dokáže požiadavky dlhodobej politiky organizácie rešpektovať a ponúka nástroje k jej riešeniu.

Východiskovým momentom pre nastavenie a realizáciu corporate identity je filozofia organizácie. Na začiatku si treba ujasniť, či organizácia vôbec nejakú filozofiu má. V trhovej ekonomike organizácie vychádzajú z marketingu, ktorý stavia ako základný pilier podnikanie organizácie smerom k spotrebiteľovi. Spokojnosť zákazníka sa chápe, ako hlavný cieľ organizácie. Do popredia organizácie sa dostávajú mnohokrát tiež hodnoty, ako orientácia na produkt namiesto spotrebiteľa, postavenie úlohy finančných ukazovateľov, obratu alebo zisku, či ináč chápané hľadiska podnikania. Ide o východiská, ktoré sa mnohokrát líšia od proklamovanej filozofie a fungovania corporate identity

Prostriedky na dosiahnutie správneho fungovania corporate identity sú chápané ako systém zložený zo štyroch subsystémov (Horňák a kol., 2007):

- Corporate design.
- Corporate communications.
- Corporate culture.
- Produkt organizácie.

#### Corporate design

Pod pojmom corporate design (CD) sa chápe vizuálne vyjadrenie vlastnej reflexie organizácie. Corporate design si netvorí organizácia pre vlastné potešenie, ale pre verejnosť. Stvárnenie a podoba CD by nemali byť ovplyvňované krátko, resp. stredno či dlhodobými



podnikateľskými cieľmi. Corporate design je mimoriadne dôležitým subsystémom CI, pretože často býva práve vizuálna komunikácia tým prvým kontaktom, ktorý človek získa.

Podnikový dizajn tvoria prvky, z ktorých každý musí byť čitateľný, správne identifikovateľný a ľahko zapamätateľný, musí vyjadrovať priamy vzťah k organizácii a jej činnosti. Corporate design by mal obsahovať všetky výstupy pre komunikáciu s médiami, grafickým štúdiom, tlačiarňou a pod. Ide o výtvarné, grafické, farebné spracovanie podnikovej vizuálnej prezentácie na verejnosti, ktorá musí byť jednotná a nezameniteľná. Medzi základné prvky CD môžeme napríklad zaradiť značku, písmo a typografiu, farbu, architektonický dizajn.

Z podstaty corporate design vyplýva špecifickosť pre každý jednotlivý konkrétny prvok, napr. značka môže byť vyjadrená menom, slovným spojením, znakom symbolom, prípadne kombináciou uvedených prvkov. K základným funkciám značky patrí identifikácia výrobkov a služieb daného podniku a jeho odlišenie od konkurenčných podnikov (Kotler, Armstrong, 2007, s. 116).

Existujú však ďalšie prostriedky CD, ktoré vystupujú v komunikácii podniku samostatne, alebo kumulovane v súboroch. Tu hlavne prichádzajú do úvahy rôzne spoločenské akcie podniku, expozície na výstavách a veľtrhoch, sponzoring a pod.

### **Corporate communications**

Zatiaľ čo corporate design predstavuje jednotným a tvorivým spôsobom upravenú tvár podniku, corporate communications (CCom) tvoria určitú komunikačnú strechu organizácie. Jednotná komunikácia organizácie sleduje dlhodobý zámer a strategický cieľ, budovať pozitívne postoje k organizácii v podniku aj mimo neho. Spoločne s corporate designom, corporate culture a s produktom organizácie vytvárajú corporate communication jednotný imidž. Tvorba postojov v cieľových skupinách nie je ľahkou úlohou. Ľuďom v skutočnosti vyhovuje potvrdzovanie ich názorov skôr, ako by si pripúšťali ich zmenu. Proces vytvárania žiaducich postojov vo verejnosti negatívne ovplyvňuje tiež ich selektívne vnímanie. Človek nevníma tak intenzívne informácie, ktoré nie sú v súlade s jeho vlastnými názormi či postojmi. Skôr si obhajuje svoj doterajší názorový status, než aby uvoľnil osvedčený názor v prospech názorov nových. Oplyvňovanie názorov verejnosti je aj z iných príčin veľmi komplikované a neisté. Preto musí jednotná komunikácia pôsobiť dlhodobo a nemôže sa usilovať len o krátkodobý úspech. Corporate communications majú pozitívny vplyv na zmenu verejnej mienky a skracujú vzdialenosť medzi organizáciami a cieľovými skupinami.

Napriek tomu, že CCom tvorí základ dobrého fungovania organizácie, patrí medzi tie oblasti manažmentu organizácií, ktoré sú dosť často podceňované. K najviac zanedbávaným oblastiam patrí komunikácia, ktorá obsahuje viac vrstiev verejnosti. Každú vrstvu verejnosti spojuje s organizáciou iný druh záujmov. V realite to vedie k tomu, že cieľové skupiny reagujú na rôzne informácie s rôznou citlivosťou.

Skupiny verejnosti pre komunikáciu organizácie sú zákazníci, dodávatelia, konkurencia, obyvatelia a organizácie regiónu, alebo štátu. Významnú skupinu tvoria médiá, záujmové organizácie, občianske iniciatívy. Do oblasti vnútornej verejnosti patria zamestnanci, odbory, vedenie organizácie. Dôležitou súčasťou sú z oblasti kapitálového trhu majitelia a investori.

K neoddeliteľným častiam corporate communications patrí (Svoboda, 2006, s. 240):

*Corporate design* je logicky súčasťou jednotnej komunikácie, nakoľko svojimi jednotiacimi prvkami (značkou, písmom atď.) pôsobí v každom type CCom podniku.

*Public relations* sprostredkujúci dialóg podniku s verejnosťou rôznymi komunikačnými formami. Pre jednotnú komunikáciu organizácie majú význam tiež preto, že im poskytujú techniky a metódy, ktoré sa uplatňujú v rôznych oblastiach CCom. To sa využíva aj pri *propagácii stanovísk a verejných vystúpeniach*, kedy predstavitelia organizácie v rámci



svojho postavenia sú viazaní k množstvu povinností a funkcií v rôznych inštitúciách, či organizáciách. Ich vystúpenia na týchto akciách môžu znamenať prínos pre podnik, ktorý reprezentujú.

Za *human relations* je považovaná komunikácia, ktorú organizácia uskutočňuje za účelom podpory vzdelávania, a propagácie podnikových hodnôt a môže prejsť do *University relations*, keď podniky a organizácie spolupracujú s vysokými školami a univerzitami, ktoré obvykle predstavujú vedecko-výskumnú kapacitu a vychovávajú intelektuálny potenciál spoločnosti.

*Employee relations* v systéme CCom sa chápe ako ucelený vnútorný informačný systém či programy k informovaniu spolupracovníkov.

*Government relations* sa väčšinou zameriava na rozhodujúce osoby vo vláde, štátnej správe a pod. Prevažne ide o lobbying, ktorý sa realizuje rôznymi spôsobmi.

*Industry relations*, ktorý medzi jednotlivými druhmi corporate communications by nemal chýbať a v podstate to znamená upevňovať vzťahy s odvetvovými partnermi v priemysle.

### Corporate culture

Corporate culture je systémom hodnôt, spôsobov správania a konania spolupracovníkov organizácie, ktoré vytvárajú prostredníctvom CD a CCom obraz podniku. Kultúra podniku nie je jednorázovo vyprodukovaný výsledok, ale obyčajne po dlhé roky sa vyvíjajúci fenomén.

### Produkt organizácie

Produkt alebo ponuka služieb organizácie je posledným prvkom medzi štyrmi prostriedkami corporate identity. Túto časť organizácie tvorí *marketingový mix*. Bez marketingu produktu, či služby by identita organizácia mala ťažko svoj zmysel. Teda spoločne s CD, CCom, CCu vytvára produkt organizácie homogénny celok. Pre ilustráciu uvediem časť z Corporate identity Železničnej spoločnosti Slovensko, a.s., ktorú tvorí:

- a) firemná filozofia ZSSK,
- b) firemná kultúra ZSSK,
- c) firemná komunikácia ZSSK,
- d) firemný dizajn ZSSK.

Už v úvode sa konštatuje, že podniková filozofia ZSSK predstavuje „najvyššiu myšlienku“ v ZSSK, ktorá je vyjadrená v podobe jasne formulovaných zásad a firemného motta. „*Vlaky pre ľudí*“. Stanovuje, ako chce ZSSK vykonávať svoje aktivity, vyjadruje presvedčenie, hodnoty, aspirácie a priority, ktoré sa presadzujú v celom vedení ZSSK, stanovuje pravidlá správania ZSSK z vnútra a spoluprácu ZSSK s externým prostredím.

## 4. Záver

Corporate identity (podniková identita) je spôsob, akým sa podnik prejavuje navonok. Svojím spôsobom ide o osobnosť podniku či organizácie. Podniková identita je väčšinou prezentovaná súborom vizuálnych prvkov a spôsobom ich používania. V skutočnosti však ide corporate identity o niečo hlbšie. Vizuálne prvky vytvárajú obraz spoločnosti. Etické pravidlá a vízie vytvárajú charakter spoločnosti. Podniková identita nemá význam iba z pohľadu marketingu, prezentácie firmy zákazníkom. Podniková identita hrá veľkú úlohu aj vo vnútropodnikovej štruktúre a **motivácii jej zamestnancov**.

Výsledkom, ku ktorému corporate identity smeruje, je corporate image. Imidž je predstava, ktorú si verejnosť vytvorila o určitom podniku či inštitúcii. Čím viac máme





informácií o určitom objekte pozorovania, tým širšie a spoľahlivejšie si o ňom môžeme vytvárať imidž. Celkový záverečný imidž sa tým stáva jasnejší a jednoznačnejší.

Dnes už je dávno jasné, že CI nemôže byť vytvorená umelo. Kvalitný dizajn je síce jeden z najvýraznejších atribútov CI, no sám osebe nestačí. Akokoľvek dokonalý dizajn z výtvarno-grafického hľadiska je bez podpory hodnotových obsahov iba prázdny výtvarným artefaktom. Corporate identity by mala byť pravdivou reflexiou hodnôt, poslania i podnikovej kultúry. Úspešné programy sú reflexiou jasnej, cielenej a prehľadnej idey a filozofie. Program CI môže byť najsilnejším a najefektívnejším komunikačným nástrojom podniku, no musí byť položený na reálnych základoch. V mnohých prípadoch proces hľadania vlastnej podstaty organizácie a sebadefinovania vyústi do nového uvedomenia svojej sily, postavenia na trhu a vymedzenia voči konkurentom. CI sa právom definuje ako jeden zo základných nástrojov riadenia podniku. Obsahuje v sebe osobnosť podniku, hodnoty a priority, na ktorých stojí jeho existencia a prejav identity podniku možno vidieť vo všetkých komunikačných aktivitách, a to tak smerom von, ako i dovnútra.

Dnes corporate identity stelesňuje strategické a koncepčné správanie vlastného chápania svojej identity, vytvorenie dôvery, doplnenie štruktúry a koncepcie strategických opatrení na vytvorenie špecifického profilu. Proces budovania sietí a vlastnej identity prináša úspech a udržateľnosť prostredníctvom integračného prístupu, s prepojením všetkých oblastí, čím sa podporuje existencia synergických efektov pre vytvorenie dôveryhodného imidžu.

#### Poznámka:

Tento príspevok je výstupom riešenia vedeckého projektu VEGA MŠ SR, grant č. 1/0231/11 Globálne trendy v corporate identity so zameraním na dopravné podniky“

#### Použitá literatúra:

- [1] KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. (2007). *Marketing*. Praha: Grada Publishing. 396 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [2] HORŇÁK, P. a kol. (2007). *Marketingová komunikácia*. Bratislava: Book&Book. 359 s. ISBN 978-80969099-5-7.
- [3] PFLAUM, D. – PIEPER, W. (1990). Corporate identity. *Lexikón der Public Relations*. Berlin: German edition. 471 s. ISBN 9783478261807.
- [4] SVOBODA, V. (2006). *Public relations moderne a účinne*. Praha: Grada. 240s. ISBN 80-247-0564-8.
- [5] SVOBODA, V (2003). *Corporate Identity*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 67 s. ISBN 80-7318-106-1.
- [6] VYSEKALOVÁ, J. – MIKEŠ, J. (2009). *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5.
- [7] [http://www.slovakrail.sk/uploads/tx\\_main/2013/01/13/zssk\\_ci.pdf](http://www.slovakrail.sk/uploads/tx_main/2013/01/13/zssk_ci.pdf).
- [8] <http://www.conelion.sk/slovník/corporate-identity.html>.

#### Adresa autora:

Ing. Emil ROVNANÍK, PhD.  
Katedra ekonomiky  
Fakulta PEDaS  
Žilinská univerzita  
Univerzitná 1, 010 26 Žilina  
e-mail: [emil.rovnanik@fpedas.uniza.sk](mailto:emil.rovnanik@fpedas.uniza.sk)

Kladne posúdené 1. recenzentom 12. 4. 2013  
Kladne posúdené 2. recenzentom 15. 4. 2013



## ETIKA A ROZHODOVANIE V ČINNOSTI BEZPEČNOSTNÉHO MANAŽÉRA

PETR SELINGER – ANDREJ VEĽAS – KATARÍNA KAMPOVÁ

### Abstract

The success of the operation of businesses is not associated only with adequate financial resources, advanced technologies, capable staff and management of activities, but an important interlocutor becomes an ethical approach of business managers to their roles and needs of subordinates. This article deals with the problems of ethics of safety managers. There are presented different situations of ethical problems which may arise in the work environment, and also their solution. The security manager during its work encounters various situations where they must exercise their moral principles. The reason of such situations is that he has a responsibility to protect the assets of the organization. The value of losses incurred by failure of moral principles and ethical principles is often greater than the profit that a security manager achieved by their non-compliance.

From the viewpoint of decision-making of security manager, his decision does not always coincide with his personal moral stance. The above decision dilemma called up three decisional situations which are described in the body of the article.

**Key words:** security manager, ethic, management.

### 1. Úvod – bezpečnostný manažment

Bezpečnostný manažment je špecifický druh manažmentu, ktorý sa zaoberá riadením bezpečnosti v organizáciách, ktoré chránia svoje aktíva. Z hľadiska všeobecného manažmentu možno bezpečnostný manažment definovať ako: „otvorenú sústavu poznatkov o špecifických činnostiach manažérov, ktoré sú potrebné na dosiahnutie stanovených bezpečnostných cieľov organizácie, so zameraním sa na ochranu všetkých jej aktív.“

Podľa Hofreitera (2002) je bezpečnostný manažment (*Security Management*) chápaný ako špecifická zmysluplná riadiaca činnosť, zameraná na odvrátenie alebo minimalizáciu bezpečnostných rizík, resp. bezpečnostných ohrození rôznej povahy a príčiny voči životu a majetku občanov, obcí a spoločnosti, obsahujúca v sebe prvky rizikového, krízového, hodnotového a personálneho manažmentu. Z pohľadu bezpečnostného manažmentu uvažujeme o troch hlavných otázkach, ktoré si kladie každý bezpečnostný manažér pri svojej práci. Ak majú byť činnosti, ktoré sú v jeho pôsobnosti úspešné a efektívne, musia dávať odpovede na tieto otázky:

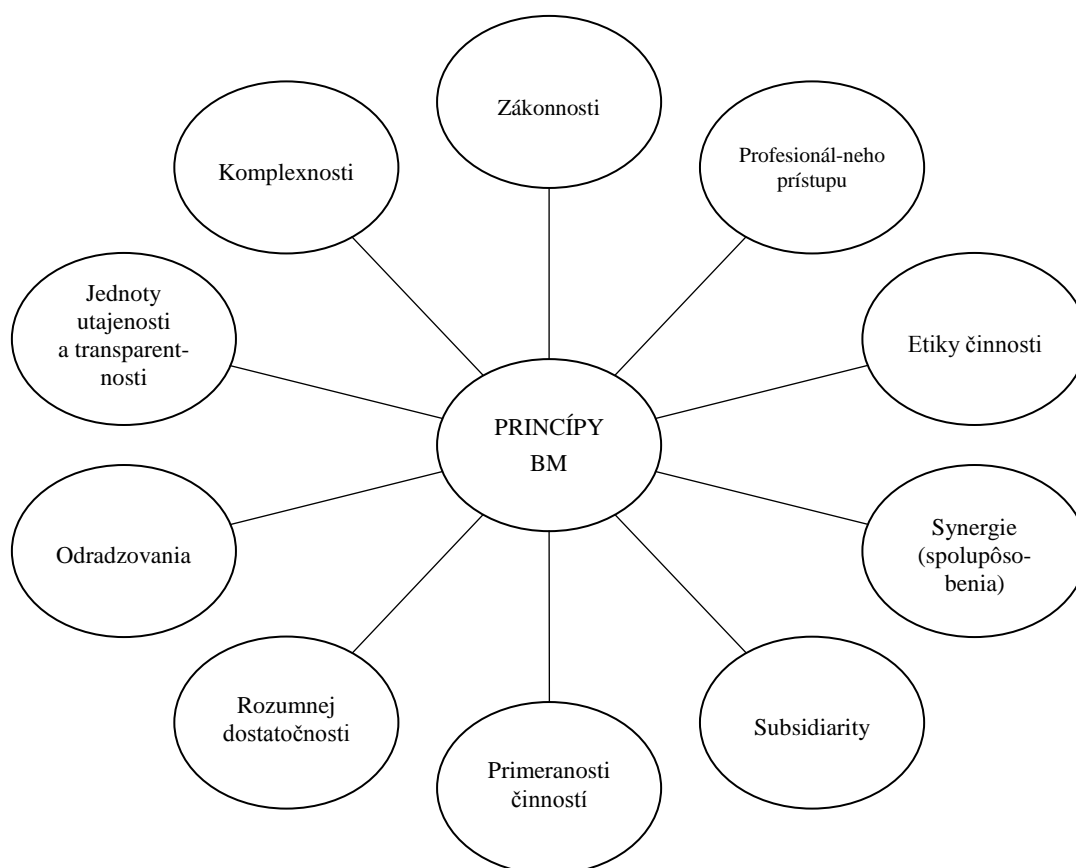
- Čo chrániť?
- Pred čím chrániť?
- Ako chrániť?

Pri riešení týchto troch základných otázok bezpečnostného manažmentu je potrebné, aby sa dodržiavali princípy bezpečnostného manažmentu. Princípy bezpečnostného manažmentu predstavujú základné idey vyjadrujúce zákonitosti vývoja daného druhu činností (obr. 1). Jednotlivé princípy bezpečnosti podniku sú:

- a) Princíp zákonnosti – právna povaha činností bezpečnostného manažéra v podniku – musí byť v súlade s ústavou, ústavnými zákonmi a inými právnymi normami.
- b) Princíp profesionálneho prístupu – z pohľadu podniku znamená požadovanú vysokú odbornú úroveň bezpečnostného pracovníka (manažéra) a garanciu ochrany podnikových záujmov.



- c) Princíp etiky činnosti – uplatňovanie spôsobov, metód a foriem činnosti bezpečnostných manažérov, ktoré sú v súlade s oprávnenými a zákonnými nárokmi klienta, s princípmi demokratickej spoločnosti a právneho štátu.
- d) Princíp synergie (spolupôsobenia) – vytvorenie pocitu vzájomnej dôvery medzi bezpečnostnými službami, policajno-bezpečnostnými orgánmi a občanmi (klientmi) pri dosahovaní spoločného cieľa: dosiahnuť vyššiu úroveň ochrany života, zdravia a majetku občanov a štátu pred trestnou činnosťou.
- e) Princíp subsidiarity – povinnosť bezpečnostných manažérov a služieb vykonať adekvátne opatrenia vtedy, ak príslušné orgány a organizácie nereagujú na vzniknutú situáciu alebo ju nestačia vlastnými silami zvládnuť.
- f) Princíp primeranosti činnosti – vyberať a používať metódy a prostriedky v takom rozsahu, aby boli v súlade so zákonmi a prípadný zásah do práv a slobôd občanov neprekročil mieru nevyhnutnú k dosiahnutiu sledovaného účelu.
- g) Princíp rozumnej dostatočnosti – výber foriem a prostriedkov na dosahovanie cieľovej funkcie ochrany, ktoré sú adekvátne k hodnote chráneného záujmu.
- h) Princíp odradzovania – realizácia situačno-preventívnych opatrení, ktoré pôsobia na potenciálneho páchatel'a dostatočne demotivujúco a odradia ho od úmyslu páchať trestnú činnosť.



Obr. 1: Princípy bezpečnostného manažmentu (podľa: Hofreiter, 2002)

- i) Princíp jednoty utajenosti a transparentnosti – množstvo opatrení, ktorých podstata a spôsob realizácie musí zostať pred nepovolanými osobami utajený. Efektívnosť bezpečnostného systému sa zvyšuje použitím ako transparentných, tak aj skrytých (utajených) prvkov a prostriedkov zaistenia ochrany.



j) Princíp komplexnosti (jednoty aktívnych a pasívnych opatrení) – vykonávané opatrenia musia postihovať čo najširšiu škálu bezpečnostných rizík a ohrození (Hofreiter, 2002).

Vzhľadom na to, že cieľom tohto článku je predstaviť princíp etiky činnosti bezpečnostného manažéra, v nasledujúcej časti sa budeme venovať iba tejto problematike.

## 2. Bezpečnostný manažér – rozhodovanie verzus etika jeho činnosti

Manažér je profesionálny riadiaci pracovník, ktorý koordinuje zdroje (ľudské, finančné, fyzické, informačné), vykonáva funkcie (plánovanie, organizovanie, vedenie, kontrola) rozhoduje (implementuje rozhodovania) a dozerá minimálne na jedného alebo viac ľudí (Sedlák, 1997, s. 394). Poslaním manažérov je efektívnym riadením dosahovať zisk a profit. Tato definícia zahŕňa technickú stránku profesie týkajúcu sa vedomosti, zručnosti a metód riadenia, teda ide o spôsobilosť na povolanie. Druhá stránka každej profesie je stránka morálna, ktorej vyjadrením je dobrý étos povolania, t. j. zaujatie pozitívneho postoja k povinnostiam a úlohám v povolaní a z toho vyplývajúca zodpovednosť. Z pohľadu manažérskej etiky tvrdíme, že manažér je ten, u ktorého sa predpokladá morálna integrita jeho osobnosti, sociálna zrelosť a schopnosť niesť za svoje konanie aj zodpovednosť (Remišová, 2004, s. 74).

*Morálna integrita* spočíva vo vzájomnom prepojení autonómie mravného subjektu (autonómia spočíva vo vedomí jedinečnosti, samostatnej schopnosti uvažovať, kriticky premýšľať, konať, rozhodovať a dávať určitý morálny charakter svojmu životu), v schopnosti mravného sebahodnotenia a sebareflexie, v zámernom formulovaní zmyslu života, v realizácii humánnosti a v uvedomovaní si osobnej mravnej zodpovednosti. Ešte vyšším znakom morálnej integrity je schopnosť uvažovať nad dôsledkami svojho konania nielen v prítomnosti, ale aj v dlhšom časovom horizonte a byť si vedomý nielen priamej, no taktiež i tzv. sprostredkovanej zodpovednosti vyplývajúcej z vedľajších dôsledkov, ktoré sa môžu prejaviť neskôr. Takéto vymedzenie je charakteristické pre reflexívny typ mravného subjektu v rámci etiky sociálnych dôsledkov (Gluchman, 1998, s. 523 – 537).

V tomto kontexte by mala osobnosť bezpečnostného manažéra predstavovať reflexívny typ, pretože si to vyžaduje nielen jeho profesia, ale hlavne ekonomika vytvárajúca sieť medziľudských vzťahov, ktoré musia byť regulované princípom zodpovednosti za dôsledky konania, rešpektom k ľudskej dôstojnosti, morálnym právam a realizáciou humánnosti.

V súčasnosti sa bezpečnostný manažér stáva osobnosťou a vzorom nie na základe osobnej moci, ale na základe osobného vplyvu – leadership (Blaha, Dytrt, 2003, s. 116). Umenie byť vodcom spočíva v schopnosti stimulovať a motivovať zamestnancov k tvorivej práci, pričom vzájomnú úlohu tu hra vzájomná dôvera, rešpekt, úcta a zodpovednosť. Zodpovedný bezpečnostný manažér – vodca – buduje tím založený na spoločnom ciele, ktorý vychádza aj z kľúčových morálnych hodnôt v podniku. Klíma v tíme závisí od úrovne morálneho rastu firmy a efektívna spolupráca je stavaná na etike vzájomnej komunikácie a rešpektovaní práv. Ide o tzv. team building (teória budovania tímu) detailne rozpracovaná teóriou riadenia (Lacina, Rolny, 2004, s. 163).

Dlhodobý zisk sa dosiahne aj tvorením proetického pracovného prostredia a individuálnu zodpovednosť za rozvoj etiky vo firme (podniku, organizácii, inštitúcii) preberá bezpečnostný manažér. Na druhej strane, taktiež vyššia samostatnosť, iniciatíva a automaticky aj zodpovednosť, sú pripísané aj jednotlivým zamestnancom.

Každý bezpečnostný manažér je *mravne zodpovedný*, tak ako každý človek je mravne zodpovedný. Rozdiel spočíva v tom, v akej miere je bezpečnostný manažér schopný uvedomiť si zodpovednosť, teda ide nie o kvantitatívny, ale o kvalitatívny aspekt mravnej zodpovednosti. Je totiž rozdiel v tom, či je bezpečnostný manažér prinútený k zodpovednosti, či ju len formálne propaguje (rozchádzajú sa jeho slova a činy), či si ju uvedomuje v rôznej



miere, alebo sa pre neho stáva základným princípom v procese rozhodovania a konania. Úroveň uvedomenia si zodpovednosti závisí od stupňa rozvoja morálneho vedomia. *Kohlbergova teória morálnych úsudkov* vyplýva z predpokladu, že v rovnakej situácii zaujímajú ľudia rôzne postoje a robia **rôzne rozhodnutia**, lebo sa nachádzajú na rozličnom stupni morálneho vývoja, čomu zodpovedá i rozličný stupeň morálneho poznania. Uvedomenie a preberanie zodpovednosti za svoje konanie v profesii manažéra, tak závisí od stupňa morálneho vývoja, ktorý manažér dosiahol a dosiahnutý stupeň zase závisí od výchovy, prostredia, v ktorom sa bezpečnostný manažér pohyboval a pohybuje, od hodnôt, ktoré utvárajú jeho mravný charakter. Taktiež uvedomenie si zodpovednosti závisí do značnej miery aj od jeho intelektuálnych a rozumových predpokladov, ktoré sú ovplyvnené aj biologicky či geneticky, nielen sociálne a kultúrne. V etike sociálnych dôsledkov je schopnosť uvedomenia si mravnej zodpovednosti znakom zrelosti mravného subjektu (Gluchman, 2005, s. 49). Z toho potom vyplývajú rozdiely medzi typmi mravných subjektov.

Zodpovednosť bezpečnostného manažéra sa prejavuje aj v prístupe k ľudským a morálnym právam na pracovisku, v rešpektovaní dôstojnosti človeka, v starostlivosti o všeobecné blaho zamestnancov i spotrebiteľov, či v realizácii humánnosti. Zodpovedný bezpečnostný manažér sa nikdy neznižuje ku konaniu, ktoré uráža ľudskú dôstojnosť. Zodpovedný bezpečnostný manažér taktiež pristupuje k zákazníkom, obchodným partnerom, ale i ku konkurencii vždy čestne a poctivo. Zodpovední bezpečnostní manažéri vykonávajú často viac, ako je uvedené, mnohokrát dobrovoľne prekračujú minimálne náležitosti právnych predpisov. Tieto slová môžu vyznieť ako tvorba projekcie ideálneho manažéra, teda toho, aký by mal byť manažér, na rozdiel od toho, akého manažéra ponuka dnešná realita. Nepopierame, skutočnosť nás niekedy presvedča o opak, manažéri ovládajú len technickú stránku vecí a zabúdajú na osobné hodnoty a mravnosť, pretože to nepovažujú za dôležité. „Etickí budeme, až keď budeme bohatí“ sa stáva akousi výhovorkou. Odmietanie princípu zodpovednosti za neúspech (a odmietanie aj iných morálnych princíпов), nie je známkou silného a efektívneho bezpečnostného manažéra. Navyše, takýto bezpečnostný manažér trávi veľa času sebaaprezentáciou a zabúda na svoju prácu. Dáva taktiež zlý príklad aj svojim zamestnancom (Moderní řízení, 2005, s. 63).

Veľmi dôležitý je aspekt preberania zodpovednosti za svoje konanie a dôsledky, ak osobné morálne princípy manažéra nie sú totožné s morálnymi princípmi organizácie. Tu vyvstáva otázka – ktoré morálne normy ma bezpečnostný manažér uprednostniť a do akej miery je zodpovedný za dôsledky, ak sa jeho **rozhodnutie nekryje s jeho osobným morálnym postojom**, ale jeho povinnosťou je konať v záujme organizácie, teda byť lojálny. Pre lepšie pochopenie uveďme nasledujúci príklad etickoekonomickkej dilemy:

Je potrebné si uvedomiť to, že bezpečnostný manažér (a mnoho iných zamestnancov, ktorí sa ocitnú v podobnej situácii) nerieši problém ako súkromná osoba, ale ako zamestnanec firmy, ktorá od neho očakáva, že bude obhajovať záujmy jej firmy, teda že bude lojálny voči firme vždy. To v podstate znamená, že by mal súhlasiť s návrhom zamestnávateľa, pretože tým uprednostní záujem firmy a možnosť získať lukratívnu objednávku. (Ale tu sa vynára problém tzv. dvojakej morálky – morálka zamestnanca a morálka súkromnej osoby. Dá sa žiť dvojakou morálkou?). Z uvedenej **rozhodovacej dilemy** môžu nastať tri nasledujúce situácie:

A. I napriek nehode postoja s postojom majiteľov firmy sa bezpečnostný manažér slobodne *rozhodne uprednostniť záujem podniku*, rozhodne sa byť napriek svojmu opačnému stanovisku lojálny voči podniku, *zvíťazí povinnosť voči firme*. V takomto prípade je práve tento bezpečnostný manažér zodpovedný za pozitívne alebo negatívne dôsledky svojho rozhodnutia, ale taktiež sú zodpovední aj majitelia firmy. Kto je však primárne zodpovedný?



- B. V druhom prípade, ak si bezpečnostný manažér premyslí dôsledky, ktoré môžu nastať (pokiaľ nebude súhlasiť s províziou a príkazom majiteľa), nemá inú šancu, ak nechce prísť o prácu, len pod nátlakom a napriek odlišným morálnym princípom *prijat' nariadenie od majiteľov firmy a teda súhlasiť s províziou*, čím zabezpečí prácu sebe, svojim kolegom, zisk firme. Uskutočni rozhodnutie, o ktorom nie je presvedčený, že je správne. Je mravne zodpovedný v tomto prípade? V podstate by mal byť zodpovedný, lebo uskutočnil rozhodnutie, ale podmienkou zodpovednosti je sloboda konania a sloboda rozhodnúť sa samostatne. Bezpečnostný manažér však nekonal dobrovoľne, ale pod nátlakom, teda nemal by byť zodpovedný za svoje rozhodnutie. V tomto kontexte etika sociálnych dôsledkov hovorí nie o mravnej zodpovednosti za konanie, ale o mravnej zodpovednosti za dôsledky, ktoré prinesie toto konanie (Gluchman, 2005, s. 121). Bezpečnostný manažér by mal predvídať dôsledky a ak sú negatívne, tak sa snažiť aspoň o ich minimalizáciu. V tomto prípade však paradoxne, hoci bola porušená principiálnosť, nenastanú negatívne sociálne dôsledky, nastali by jedine v tom prípade, keby bolo odhalené nečestne konanie, teda úplatok, ktorý žiada zamestnanec spoločnosti vypisujúcej súťaž.
- C. Do tretice sa môže stať, že bezpečnostný manažér *odmietne príkaz majiteľov firmy* a nebude súhlasiť s províziou, ktorú od neho žiadajú za schválenie projektu. Jeho korektné správanie sa obráti proti nemu, lebo firma príde o zákazku, zisk, on a mnoho kolegov o prácu (v oblasti s vysokou nezamestnanosťou). Je mravne zodpovedný za tieto negatívne sociálne dôsledky? Určite áno, rozhodol sa slobodne podľa vlastného presvedčenia. Etika sociálnych dôsledkov sa pýta: Ako by však mohol minimalizovať negatívne dôsledky plynúce z rozhodnutia? Ako by sa mohla aplikovať zodpovednosť za minimalizáciu negatívnych dôsledkov? Nuž, napríklad by mohol navrhnúť majiteľom, že projekt bude prezentovať v inej firme, resp. že vypracuje nový projekt. Ak neuspje, tak v prípade prepúšťania zamestnancov bude potrebné ich včas a s ohľadom informovať o strate zamestnania či poskytnúť základne poznatky o možnostiach trhu práce, kde by sa mohli zamestnať, zabezpečiť im primerané odstupné. Bezpečnostný manažér sa môže pokúsiť riešiť neférový návrh vedúceho zamestnanca právnou cestou, skúsiť odvolať sa na nekalé praktiky, neobjektívnosť a nespravodlivý prístup spoločnosti vypisujúcej súťaž. Môže zverejniť informácie o súťaži médiám (morálny problém whistle-blowingu).

### 3. Záver

Bezpečnostný manažér sa počas svojej činnosti stretáva s rôznymi situáciami, kde musí uplatniť svoje morálne zásady. Dôvodom vzniku takýchto situácií je, že má zodpovednosť za ochranu aktív organizácie. Hodnota strát vzniknutých nedodržiavaním morálnych zásad a etických princípov je často vyššia, ako zisk, ktorý bezpečnostný manažér dosiahne formou ich nerešpektovania.

Jednotlivé aspekty etických a morálnych princípov môžu byť zakotvené v etickom kódexe konkrétnej organizácie, v prípade poskytovania služieb v oblasti súkromnej bezpečnosti má Slovenská komora súkromnej bezpečnosti, v ktorej je dobrovoľné členstvo, spravovaný Etický kódex komory súkromných bezpečnostných služieb, ktorý sa vzťahuje aj na manažérov združených v rámci tejto komory.

#### Poznámka:

Príspevok je tvorivým výstupom riešenia vedeckého projektu VEGA š. 1/0067/11 Dynamika a obsah rozhodovacích procesov v motivovaní ľudského potenciálu



### Použitá literatúra:

- [1] BLAHA, J. – DYTRT, Z. (2003). *Manažerská etika*. Praha: Management Press. 155 s. ISBN 80-7261-084-8.
- [2] DONNELLY, J. H. - GIBSON, J. L. – IVANCEVICH, J. M. (1997). *Management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-422-3.
- [3] GLUCHMAN, V. (2005). *Človek a morálka*. Prešov: LIM. 191 s. ISBN 80-8576-595-0.
- [4] GLUCHMAN, V. (1998). Typologizácia morálky a mravných subjektov v etike sociálnych dôsledkov. *Filozofia*, 8, 523 – 537.
- [5] HITPARADA MANAŽERSKÝCH CHYB. (2005). *Moderní řízení, XL(1)*, 62-63.
- [6] HOFREITER, L. (2002). *Bezpečnostný manažment*. Žilina: FŠI ŽU. 178 s. ISBN 80-7100-953-9.
- [7] HOFREITER, L. (2005). *Prednášky z predmetu Bezpečnosť podniku*.
- [8] LACINA, L. – ROLNY, I. (2004). *Globalizace – etika – ekonomika*. Věrovany: J. Piszkiwicz. 298 s.
- [9] PALOVIČOVÁ, Z. – SMREKOVÁ, D. (1999). *Podnikateľská a environmentálna etika*. Bratislava: IRIS. 144 s.
- [10] REMIŠOVÁ, A. (2004). *Etika a ekonomika*. Bratislava: Ekonóm. 238 s.
- [11] SEDLÁK, M. (1997). *Manažment*. Bratislava: Elita.
- [12] SLOVENSKÁ KOMORA SÚKROMNEJ BEZPEČNOSTI. online. [Cit. 10.4.2013]. Dostupné na: [www.sksb.sk](http://www.sksb.sk).

### Adresy autorov:

Ing. Petr SELINGER, PhD.  
Katedra bezpečnostného manažmentu  
Fakulta špeciálneho inžinierstva  
Žilinská univerzita v Žiline  
1. Mája 32  
010 26 Žilina  
e-mail: [Peter.Selinger@fsi.uniza.sk](mailto:Peter.Selinger@fsi.uniza.sk)

Ing. Andrej VELAS, PhD.  
Katedra bezpečnostného manažmentu  
Fakulta špeciálneho inžinierstva  
Žilinská univerzita v Žiline  
1. Mája 32  
010 26 Žilina  
e-mail: [Adrej.Velas@fsi.uniza.sk](mailto:Adrej.Velas@fsi.uniza.sk)

Ing. Katarína KAMPOVÁ, PhD.  
Katedra bezpečnostného manažmentu  
Fakulta špeciálneho inžinierstva  
Žilinská univerzita v Žiline  
1. Mája 32  
010 26 Žilina  
e-mail: [Katarina.Kampova@fsi.uniza.sk](mailto:Katarina.Kampova@fsi.uniza.sk)

*Kladne posúdené 1. recenzentom 2. 5. 2013  
Kladne posúdené 2. recenzentom 9. 5. 2013*



## **BUILDING TRUST IN THE PROCESS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

ANDRZEJ SOŁOMA

### **Abstract**

This article attempts to determine the role of trust in human resource management practices undertaken by organizations. It focuses on the analysis of two initial stages of the interaction between the employee and the employer: the process of taking employees on and socializing them. In order to effectively develop employees' trust in the organization, open communication must be believably demonstrated in the behavior of managers, as these are managers' real attitudes and actions that set up the standard of behavior tolerated and generally accepted in the organization. The analysis of the processes of building trust within an organization indicates that an increase in trust level stimulates co-operation, encourages the parties to share and transfer knowledge, facilitates team work, fosters creativity and innovation, reduces the cost of assessment of the reliability of information, fosters the members' commitment to accomplish common aims, facilitates communication and reduces uncertainty.

**Key words:** trust, organization, human resource management.

### **1. Introduction**

Trust is pointed to as an important factor for understanding human nature and exchange relationships of market participants. Its role in the business world gains gravity, since along with the growth of information, the levels of uncertainty and risk increase, and the speed of introducing innovation and the management of knowledge are decisive for the company's development. Despite its presence in management sciences, the issue of trust has been approached in various ways and examined from different research perspectives, due to its multidimensional character. This article analyses the process of creating organizational trust by human resource managers, which is believed to foster the members' commitment to implement their common aims and to initiate changes in the organization. When analyzing the process of taking employees on and socializing them, the author has also made an attempt to identify factors which build organizational trust in a narrow sense, i.e. trust viewed as employees' belief in given members of the organization.

### **2. Sources, components and the concept of trust**

The literature on the subject discusses various concepts and analytical areas of trust. It is analyzed on micro- (interactions between individuals), meso- (analyses within and between organizations, social groups), and macro-levels (the perspective of societies, structure of a nation). Regarding the object of trust, differences among numerous conceptualizations lie in whether it refers to the trustee's intentions or behaviors. Table 1 presents definitions, which relatively often occur in the literature on management. A common feature of the above definitions is, first of all, that trust:

- a) Exists in the environment of uncertainty and risk. If partners could transact business in the conditions of total certainty, trust would not be needed.
- b) Is an expectation of partners' positive behavior in the future.

Considering the multidimensional character and the complexity of the concept of trust, its analysis is based on the following elements: concern, competence, credibility, commitment, reliability, openness, ability, predictability, honesty, benevolence, integrity, results, fairness, good will, loyalty, intent. The analysis of the literature on trust indicates that researchers usually consider three dimensions of trust, i.e. competence, integrity and





benevolence. A classic example of such a conception is Mayer's integrated model of trust (Mayer et al., 2005). This definition focuses on interpersonal relationships and is applicable to trust in immediate supervisors and trust in co-workers in a straightforward manner. In order to specify trust better, references are often made to its sources. There are three basic sources of trust which are most frequently identified:

1. Economic calculation, based on cost-benefit analysis made by the parties. The interpretation of trust here is related to game theory, a classical example of which is "prisoner's dilemma," a game which has become used in many experiments on trust.
2. Familiarity, i.e. knowledge about relations and its consequences. Good relations play an important role in the assessment system indicating recognition. Reputation is understood as a record of an individual's past deeds and his or her characteristic features. Recommendations and references are also significant in building trust, especially as regards establishing new relations (Sztomka, 2007). When the assessment of reputation is based on second-hand opinions, or indirect references, transitivity of trust occurs which can be illustrated as follows: "I trust entrepreneur X, whom I do not know, but I know Y, who trusts X. That is why I do business with X".
3. Value, i.e. norms, standards, beliefs, and common values which the parties respect in their activities.

Table 1: A list of chosen definitions of trust (source: own study)

Definition	Author
A conviction that the undertaken actions will result in reaching the set up aims and getting benefits for all stakeholders.	Bugdol, 2010, p. 16
A conviction on the basis of which unit A agrees to be dependent on unit B (person, object, organization) in a given situation and has a sense of relative security, even though negative consequences are possible.	Grudzewski et al., 2009, p. 19
Trust is a cognitive term, it is a matter of relevant knowledge about people whom we trust and the motives of their actions.	Hardin, 2009, p. 46
The willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other party will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party	Mayer et al., 1995 p. 712
The extent to which a person is confident in, and willing to act on the basis of, the words, actions, and decisions of another	McAllister, 1995 p. 25
Readiness to sensitize to another party's actions, based on the assessment of its trustworthiness in a situation of interdependence and risk.	Sankowska, 2011, p. 34
Is a "bet" (conviction and action based on this conviction) that uncertain future actions of other people, devices or institutions will be advantageous for us.	Sztomka, 2007, p. 99

### 3. The benefits of trust

The process of globalization and the Internet era have connected many organizations through a net of growing interdependence, which forced new forms of co-operation between organizations and made constant changes necessary. As MacAllister (1995) observed, under conditions of uncertainty and complexity, requiring mutual adjustment, sustained effective coordinated action is only possible where there is mutual confidence or trust.

Trust between national institutions and business entities has a positive influence on the process of exchange. Trust in the economic policy of the country and its organs as well as stability and transparency of legal and organizational regulations encourage companies to make investments which results in economic growth. The view that in the long run, a source



that permanently increase the enterprise value are the intangible assets, is often presented in the literature on the subject. These intangible assets include employees' knowledge and skills, organizations' culture, process and systems, brand and finally, trust – which is connected with the other three elements. Trust is a postulated, desired and required value for the company because it:

- Enables existence of flexible organizations.
- Enables reorganization.
- Grows attachment of customers.
- Enables transfer of knowledge and triggers entrepreneurship.
- Enables creativity and innovation.
- Attaches workers one to another and supports intrinsic motivation.
- Enables effective management.
- Enables both reduction of costs and quicker transactions at the same time (Sprenger, 2009).

#### **4. Organizational trust**

Whereas trust originates from individuals, the object of trust may be another person or entity, including an organization. Organizational trust may be interpreted as the company's general trustworthiness as well as the belief that in its communication and activities, the company should be: a) competent; b) open and honest; c) show concern for employees and stakeholders; d) reliable; e) worth identifying with its normative aims and values. In Shockley-Zalabak and Morreale's (2011) opinion, managers should concentrate on these a.m. five key drivers if they want to build high – trust organizations. Such a view of organizational trust is believed to be an attribute of an organization.

Taking into consideration the parties of the relationship, the interpretation of the organizational trust may refer to trust:

1. Within organizations (at individual or group level).
2. Between organizations.

In the first case, concerning the structure and system of an organization, we can distinguish horizontal and vertical trust. Horizontal trust occurs between co-workers, people at the same level of an organizational structure. Vertical trust is connected with relations between workers and their superiors, the highest management and the whole organization. According to Eberl (2012), employees' trust in the organization is formed by the trustworthiness of the organization and the propensity to trust on the employees' side. Both elements are intertwined and determine the level of employees' trust in their organization (Eberl et al., 2012). Employees' trust in the organization describes positive expectations that their employer will behave in a competent and beneficial manner towards them. Such meaning of organizational trust relates to the workers' belief in given members of the organization.

In the second case, trust (between organizations and in business relations) is viewed as a dynamic phenomenon, which develops with time and changes as knowledge is acquired due to cooperation. The process of building trust consists of various phases. R. Lewicki and B. Bunker identify 3 stages of trust development:

- Stage 1 – calculus-based trust often connected to deterrence-based trust.
- Stage 2 – knowledge-based trust.
- Stage 3 – identification-based trust (Lewicki, Bunker, 1996).



R. Lewicki and B. Bunker claim that during the first stage, calculus-based trust occurs which is based more on economic benefits and rewards derived from trust than from fear for sanctions (costs) in the case of abuse of trust (deterrence-based trust). Movement to the second stage of trust development, knowledge-based trust, is possible when, in the first stage, sufficient information about the other party is gained to expect positive, reliable behavior of the parties in the future. Expansion to the third stage of trust, identification-based trust, does not always take place in relations between the parties because it can occur only after full identification and recognition of common values.

Another term which can be used in reference to an organization is the culture of trust, connected among others with the way workers are treated in an organization – the quality of interaction, fairness of the remuneration system, shared values, aims, sincere communication. The climate of trust is often identified with individuals' positive expectations of intentions and behaviors of other members of the organization based on organizational roles, relations, experiences and interdependence. In this context, the climate of trust is the employees' belief in given members of the organization. Creativity and innovation are likely to flourish in climates of trust. For creativity and innovation to grow, people at all organizational levels must have the motivation to challenge conventional wisdom and push to change the status quo. The organizational trust is influenced by the organizational culture, which is a set of informal, unwritten rules that inform the members of the organization how to behave and react. Thus, the members' activities are based on the norms and values included in these rules. If the organizational culture creates positive atmosphere of trust, trust can move across various levels, which is illustrated in Figure 1. For example, trust at the interpersonal level can impact trust at the intergroup level, which, in turn may influence trust at the inter-organizational level. Trust at one level can serve as an organizational contextual factor impacting the degree of trust at another level. Currall nad Inkpen (2006), posit the existence of a bi-directional and reciprocal relationship among trust at the interpersonal, intergroup and inter-organizational levels (Figure 1).

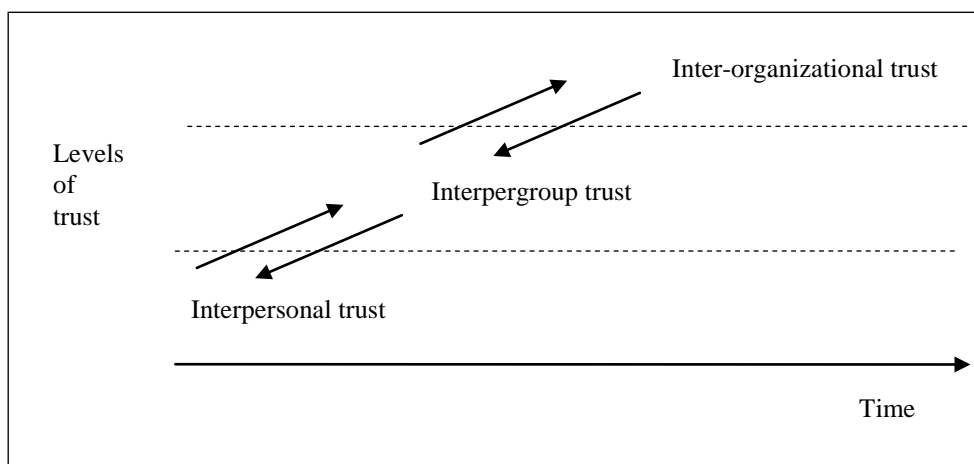


Figure 1: The co-evolution of trust across levels (Currall, Inkpen, 2006, p. 241)

## 5. The importance of trust in human resources management

The contemporary conditions, in which companies function, are characterized by high changeability and competitiveness. In these conditions intellectual capital management is of vital importance. The intellectual capital consists of human capital (knowledge and skills of the employees which have economic value for the organization) and structural capital (knowledge incorporated in the structure of the organization). It should be emphasized that



human capital is the property of the employees and it can be ‘leased’ but not bought. Human capital can be presented as a combination of:

- a) Motivation: willingness to share information and knowledge, personality predisposition towards certain behaviors, ability to work in a team, tendency to behave ethically, striving to fulfill aims.
- b) Employee’s contribution: qualifications and skills, commitment, entrepreneurship as well as reliability, integrity and credibility.
- c) Employee’s ability to learn: receptivity of the mind, imagination, ability to think analytically, creativity (Sokół, 2012).

During the process of the intellectual capital management, one way in which managers can recruit and retain the best employees, is implementation of consequent and systematic HRM activities in the organization which will increase employees’ commitment thanks to creating the atmosphere of openness and trust. The climate of trust improves employees’ motivation, fosters productive and harmonious relations between the management and workers. What is more, HRM supports the organization in maintaining a balance and in adjusting to the needs of various stakeholders, such as: owners, management, workers, customers, suppliers, local society residents (Kozera, 2012).

The role of HRM in creating trust is analyzed in the literature on the subject among others in the context of being a precursor (shaping the HR policy choices of employers), a consequence (HR policy influencing trust levels inside an organization, for better or worse), a mediator (trust as a ‘black box’ candidate for HRM’s impact on performance), or a moderator (a trusting work climate enhancing or diminishing HRM’s impact on performance (Searle, Dietz, 2012). HRM’s decisions are statements of intent which provide clues and signals as to the trustworthiness of the organization. Therefore, building up employees’ trust in the organization is an important managerial task. Trust can be created, developed or destroyed through HRM.

In order to illustrate the role of HRM in building trust, two initial stages of the interaction between the employee and the organization, i.e. the processes of taking employees on and socializing them will be discussed below.

## **6. Processes of taking employees on and socializing them**

The problem of trust occurs at the stage of recruitment of new employees. According to the 2000 research of the Society of Human Resources Management, 51% of candidates lie, giving untrue information about: the period of previous employment, the remuneration level or positions hold. Candidates lie during two stages – when they embellish their CVs and when they answer questions (Bugdol, 2010). This stage is characterized by a low level of the organization’s trust towards the candidate and a high level of control, which aims to limit the risk of recruiting a person who has inadequate competencies. It is worth pointing out that socio-psychological competencies are recently regarded as the most important group of professional competencies. Social competencies are expressed in interpersonal relations and are represented for example by such employee’s features as: emotional intelligence, communication, team working, and cooperation. Psychological competence refers to the internal functioning of the individual and their rates are: self-awareness, self-esteem, locus of control, resistance to stress, logic thinking, creativity, decision making, etc. (Matuska, 2012). Trust develops gradually. That is why, in the process of recruitment, the claim that “trust is a good practice but at this stage control is even better” is to some extent justified. On the other hand, employers’ promises made when candidates are employed do not build trust, if they are not kept. However, employees need to show that they are trustworthy and therefore can be trusted by the organization.



The process of introducing the employee into the company begins with the employer's decision about employing the candidate who meets his requirements. During the process of socialization, the employee's personal system of values is confronted with the organization's system of values, which is part of the culture of the organization and its ethical code. A new employee must get familiar with the scope of his or her duties (activities), rights and responsibilities. At the initial period of employment, during the process of socialization, employees get acquainted with the culture of the organization, its values and standards, acquire the social knowledge and skills, they need to assume an organizational role to be accepted as organizational members. Organizational values are the beliefs and attitudes that constitute a collective understanding regarding norms and standards of behavior acceptable in the organization. Therefore, when recruiting candidates many companies try to assess the candidates in terms of their suitability for the company's organizational culture.

It is important to introduce new employees into the company in a proper way, because it has an influence on their further motivation and satisfaction from work. As a result of the initial interactions with both indirect supervisors and other groups, horizontal and vertical levels of trust are shaped. According to Six and Sorge (2008), in high-trust organizations, newcomers should be:

- a) Introduced to the vision, mission values and principles of the organization.
- b) Taught the common language of the organization.
- c) Intensively supported by a close mentoring and monitored on the basis of values and norms (Six, Sorge, 2008).

Building newcomers' trust in the firm is obviously possible only if they are employed, which takes place when the parties compromise on their mutual expectations. In practice, it does not happen that the parties' expectations are always fully compatible or that both parties are able to modify all their expectations. The relationship between the organization and its employees is formalized by the form of work agreement. It includes three basic dimensions:

1. *Effectiveness dimension*, based mainly on an economic aspect, which means that the agreement should ensure a balance between the cost and effect of work for both parties.
2. *Power dimension (political dimension)* which should ensure the hierarchical character of relationships in the organization and the possibility to influence and control the employees' behavior by the management.
3. *Ethical dimension* which refers to respecting the employees' rights as human beings, respecting their dignity and recognition of the value of their work (Kozera, 2012).

Effective socialization of newcomers is an important task of HRM. In order to effectively cultivate employees' trust in the organization, open communication must be believably demonstrated in the behavior of managers. Managers are responsible for building trust, their real attitudes and actions set up the standards of behavior tolerated and generally accepted by a given organization.

## 7. Conclusions

Trust, understood as an expectation of partners' positive behavior in the future, is particularly important in an environment of uncertainty and risk. The analysis of the literature on trust indicates that researchers most frequently make references to three dimensions of trust, namely, competence, integrity and benevolence. In order to specify trust better, references are often made to its basic sources: economic calculation, familiarity, i.e. knowledge about relations and its consequences, and values, which the parties respect in their activities. Taking into consideration the parties of the relationship, the interpretation of the



organizational trust may refer to trust within organizations (at group or individual level) and between organizations.

Readiness to create trust in the process of HRM means eagerness of the organization to take risk and indirectly, through human capital management, it has an influence on its performance. Trust occurs in many components of the human capital – knowledge, skills, relationships or reputation of the employees, which have an economic value for the organization.

Actions and decisions taken by managers of HRMs can have profound consequences on employees' trust, whether in promoting mutual trust or in generating distrust between parties. In order to effectively cultivate employees' trust in the organization, open communication must be believably demonstrated in the behavior of managers. Managers are responsible for building trust because mainly their real attitudes and behaviors set up the standards of behavior accepted in the organization.

Increasing the level of trust within an organization fosters cooperation, facilitates making decisions, encourages parties to share and transfer knowledge, stimulates team work and solving problems, improves creativity and innovation, reduces costs of assessment of the reliability of information, encourages the members' involvement in implantation of common aims, facilitates communication and reduces uncertainty. What is more, work satisfaction resulting from trust is one of the main factors which make employees feel attached to a given organization.

#### References:

- [1] BERL, P. – CLEMENT, U. – MÖLLER, H. (2012). Socializing employees' trust in the organization: an exploration of apprentices' socialization in two highly trusted companies. *Human Resources Management Journal*, 22(4), 343-359. ISSN 0954-5395.
- [2] BUGDOL, M. (2010). *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*. Kraków: Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, p.134-136. ISBN 978-83-233-3025-7.
- [3] COVEY, S. M. R. – MERRILL, R. R. (2006). *The speed of trust. The one thing that changes everything*. Simon&Schuster London, p. 13. ISBN-13: 978-0-7432-9560-4.
- [4] CURRALL, S. C. – INKPEN, A. C. (2006). On the complexity of organizational trust: a multi-level co-evolutionary perspective and guidelines for future research. In: R.Bachmann and A. Zaheer (eds), *Handbook of trust research*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. p. 241. ISBN 978-1-84720-796-8.
- [5] GRUDZEWSKI, W. M. – HEJDUK, I. K. – SANKOWSKA, A. – WAŃTUCHOWICZ, M. (2009). *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcje, narzędzia, zastosowania*. Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer Business. p.19-22. ISBN 978-83-7526-660-3.
- [6] HARDIN, R. (2009). *Zaufanie*. Warszawa: Wyd. Sic! p. 46. ISBN 978-83-6045-777-1.
- [7] KOZERA, A. (2012). Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. M. Blašková, M. Vetráková, M. (eds.). *Proceedings of 9th International Conference Human Potential Management in a Company. June 27-29, 2012*. Banská Bystrica: Matej Bel University. p. 200-207. ISBN 978-80-557-0361-9.
- [8] LEWICKI, R. J. – BUNKER, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. Kramer R. M., Tyler T. R. (red.). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. London: Sage Publications. p.114-139. ISBN 0-8039-5740-8.
- [9] MATUSKA, E. (2012). Human resources management system Based on competences – scania case study. *Human Resources Management & Ergonomics*, VI(2), 130-144. ISSN 1337-0871.
- [10] MAYER, R. C. – DAVIS, J. H. – SCHOORMAN, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management Review* 20(3), 709-734. ISSN 0363-7425.



- [11] McALLISTER, D. J. (1995). Affect- and cognition- based trust as foundations for interpersonal cooperation in organization in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59. ISSN 0001-4273.
- [12] SANKOWSKA, A. (2011). *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna*. Warszawa: Wydawnictwo Difin. p. 34. ISBN 978-83-7641-466-9.
- [13] SEARLE, R. H. – DIETZ, G. (2012). Editorial: Trust and HRM: Current insights and future directions. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 333–342. ISSN 0954-5395.
- [14] SIX, F. – SORGE, A. (2008). Creating a high-trust organization: an exploration into organizational policies that stimulate interpersonal trust building. *Journal of Management Studies*, 45(5), 857–884. ISSN 0022-2380.
- [15] SHOCKLEY-ZALABAK, P. S. – MORREALE, S. P. (2011). Building High –Trust Organizations. *Leader to Leaders* (3), 39-45. ISSN 1087-8149.
- [16] SOKÓŁ, A. (2012). Czynniki rozwoju kapitału ludzkiego w sektorze MSP na przykładzie województwa Zachodniopomorskiego. M. Blašková, M. Vetráková, M. (eds.). *Proceedings of 9th International Conference Human Potential Management in a Company. June 27-29, 2012*. Banská Bystrica: Matej Bel University, pp. 404-411. ISBN 978-80-557-0361-9.
- [17] SPRENGER, K. R. (2009). *Zaufanie#1*. Warszawa: Wyd. MT Biznes. pp.18-55. ISBN 978-83-61732-32.
- [18] SZTOMPKA, P. (2007). *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*. Kraków: Wyd. Znak. p. 99-177. ISBN 978-83-240-0850-6.

**Address of author:**

Andrzej SOŁOMA, PhD.  
Faculty of Economic Sciences  
University of Warmia and Mazury in Olsztyn  
ul. Oczapowskiego 4  
10-719 Olsztyn  
e-mail: [soloma@uwm.edu.pl](mailto:soloma@uwm.edu.pl)

*Positively reviewed by first reviewer: 9 April, 2013*  
*Positively reviewed by second reviewer: 9 April, 2013*



## THE CHALLENGES FOR THE PROJECT MANAGER IN THE COMPANY TWENTY-FIRST CENTURY

MONIKA ZAJKOWSKA – MICHAŁ IGIELSKI

### Abstract

Current development of the theory and practice of project management make the big problem with defining the very concept of success, as well as defining criteria for evaluation. However, despite the great interest in the subject, there is developed a firm position, which would refer to clearly defined criteria and success factors. Not the result of the presence of such a consensus, and the difficulty in defining this issue is occurring everywhere universality assumption of the theory of project management, which unfortunately does not include specific individual projects and their impact on the implementation of human individuals. This becomes all the more important that potential employees and their knowledge is a major determinant of the development of enterprises in the twenty-first century.

**Key words:** project, project manager, a team of designers, management, conditioning, organizational structure, dysfunctions.

### 1. Introduction

Enterprises and institutions in Europe, following the example of companies in best developed countries of world and integrating between themselves, are also heading towards the management based on the implementation of projects, putting the strong emphasis in addition to the staff, as well as the excellent communication between individual sections of action. There are many factors which are helping, or are hampering the achievement of this aim. The efficient management connected with the effective communication is a base of the effective PCM, i.e. the realization of all established purposes. Irrespective of, what look at the project we will choose, and what model we will use the greater attention is being put to the teamwork and to the internal as well as outside better communication. The organization of projects and teams of designers is becoming a compulsion for organizations looking ahead. On account of the acting globalization of the business, shortening the product life cycle, the growing commitment of the customer and suppliers to the development of products – teamwork and the people management in it working it is becoming not only a success factor of the company, but give with part of the education. However still many projects aren't managed effectively, and results of the work of teams aren't satisfactory. Why this way is it happening?

The group of people, being individualists often, working together above some project is coming across problems which can result e.g. from educating individual team members incessantly (both level of education, and subject graduated in can be significant for their mutual contacts), or from different personal features so like e.g. the degree of resistance and susceptibilities other which can have an influence on a level of service of a given person. Additionally the dominance, the intragroup competition or unpleasant experience can have an adverse impact to group results. It is possible effectively to eliminate all these factors which are adversely affecting to the cohesion of the group, and consequently also for achieving the aim of the project. Members of cohesive groups well are cooperating with themselves, are leaning, are showing the mutual confidence and effectively are busy achieving the chosen purpose. In what way to achieve the highest cohesion of the group possibly – it is a task for the project manager, which managing the given undertaking is responsible for the achievement of the objective by the entire team.





However alone reaching the most effective level of action possibly isn't guaranteeing the success in the full grade during the project implementation. And so what is still affecting? The attempt of the generalization about the success of managing in the project is very difficult, on account of the diversity of factors having an influence on every his element, but first of all to every team. It is possible for example to think as the great influence on the success of all taken action, has an organized flow of information between employees employed for the completion of the defined action. But in this place one should not limit the above factor only and exclusively for inside institutional action, but also to refer to the quality and above all for effective informing the external environment (usually very much firmly employed) about stages of the project implementation.

## **2. Nature of teams of project in the enterprise**

With feature projects there is their complexity, therefore the base of the project management, i.e. planning them and the realization, an acquaintance constitutes structures of the project. A structure is nothing else like set of component parts of the project, that is:

- of phases,
- of stages,
- of action,
- of the activity

and of their interrelations. Structures of projects, the way the author already recalled trials, in practice are described in two ways:

- Hierarchical structures.
- Cooperative structures.

Hierarchical structure of the project (work breakdown structure) determines relations of the precedence, inferiorities and parities of component parts of the project. The precedence of component parts of the project results from the fact that carrying determined component parts out about the lower complexity is resulting in their completion. These component parts are therefore determined as second-rate. Towards themselves they are coordinate parts. For them the more compound project all the more assumes ranks of the division, between which relations are appearing precedence's and inferiorities. As a result existences of such relations are being created high hierarchical structure of the project. Additionally she is usually a consequence of the structure of the planned result/object of the plan – such structure is object-oriented. The project of the realization of the complex object must because consist of undertakings and activities carrying component parts of this object out. The hierarchical structure of the project can also be determined through natures of the actions comprising the project – such structure is well up functionally. Because repeatable action of different kind, i.e. functions comprise the project. The ones two tricking creating the hierarchical structure of the project can be combined then a hierarchical mixed structure is arising of project (Grucza, Trocki, 2007, pp. 113-115).

Literature devoted to managing a team of employees during the implementation of projects, is concentrating on the level of organization as wholes and - in some works - level of teams or the part of the company (e.g. creating and managing a team, the creative teamwork, the organization and tools of the team work, knowledge management in the given department or the function of the company). Relatively an interest in one of basic components of every organization a correct model of managing a project is which is small. Meanwhile the increasing role of the management is giving the possibility of building the competitive edge by achieving the high-efficiency of employees.



Very way of completing all team members depends already on experience and the style of his work. They can it to be the people appointed during the outside or internal recruitment which he alone interviewed or the people appointed by personnel departments of the given institution. Sometimes even they can it to be proposed candidates (usually imposed) by a managerial select group (Penc, 2005, p. 114).

After choosing the manager and accepting it through, e.g. company management board, he should be an only person deciding on taking anybody from the team.

Conditions of delegating should take into account: working hours, the manner of her evaluation of the remuneration and subordinating the delegated person. The optimum constitution of the team is promising the optimal result. Participants in the team know the problem because best examined and the situation he was born in which and can be based on indeed well-known facts, rather than on opinions or also assessments of third parties. The optimum constitution of the team doesn't mean the selection of people at all from the range of higher levels of the management, because to the team the knowledge is essential selection criteria, and then competence. Superiors in no case can direct to works at the project so-called of „one's people“. Here there is no room for observers, of trusted, but incompetent people. Each of participants should alone decide on it participation – of course according to the procedure of the official road – and to want to participate in it (at least are happening situation which authorities are forcing to work for appointing described specialists in teams) (Chrościcki, 2001, pp. 60-61).

However it is hard to determine the desired number of people in a team of designers, different views on this subject exist:

- Whether is supposed to depend on the possibility of the recruitment?
- Whether action from the importance and the urgency taken?
- Whether from costs intended to it?

According to authors of the article, in the team only these persons which I am representing should be knowledge needed for achieving assigned objectives. If ten persons have this knowledge and are giving the performance guarantee of assumptions, the team should consist of ten people.

Although teams of this type are small, their division into subgroups can facilitate the intercommunication, or also optimize the management. Team which composition is accessing more than five persons, into it is possible already to divide in two basic groups. Apart from that the task force of several people won't encounter difficulties with the expression what who is supposed to do, since it is most often a talking point and selection, selection of specialists already in the course of defining aims of the project. Matters become complicated only when the main purpose of the project is conditioning indirect purposes, and the number of employees is too small or much too big. Then the system of the recruitment and selection of contractual employees doesn't differ from it which is universally used in companies about the permanent employment.

For more difficult it is possible to rank the definition of tasks – of entitlements and the responsibility ordering the group, for administrators of the project. For if we got the knowledge about it „what and as“ in the project it will be carried out, we must determine „who“ he will be doing it, that is one should draw up accurate „plan of the employment“ which should grant accurate replies to following questions (Chrościcki, 2001, p. 62):

- when,
- how many,
- with what qualifications,



- for the period the longest possible,
  - with what cost, that is for how much,
- one should employ contractors for the project.

### **3. Role of the team manager of the project**

The person managing the staff during the project implementation is an important link for the completion of the entire undertaking - with the coordinator, the career, the adviser and the judge. It is worthwhile giving some thought to his role since he is a liaison among the principal of the project, but the entire team. A project manager is a leader and a team member simultaneously. A future of the project depends on his ability, experience as well as personal features. F. P. Drucker distinguished two kinds of leadership behaviors (Drucker, 2006, pp. 45-51): orientated to people and orientated to tasks. Keeping an eye on the work and procedures, he is characterizing leaders orientated to tasks, while leaders orientated to people are busy producing cohesive teams and are caring for satisfying the employee. Managers orientated to people deal with better than managers directed at tasks, since people constitute the critical element in attaining objectives majorities of projects. Managers on the ball to people must learn principles of directing, while managers informed for assignments rarely are becoming effective in cooperation with employees (Lunderius, 2000, p. 42). These theories one more time are confirming the gravity of the human factor, both in the aspect of the manager as well as all team members. It is obvious, that the success of a project manager isn't being measured only through the result of the project (product), the duration or the amount of budget, but also by the achieved more late effect, opinions of the principal and partners.

So that can judge, whether the participation of the those responsible for managing the team is rational and optimum in the plan to streamline and design tools of due managing the group not rarely completely of people alien to oneself, and in order to examine causes and conditions of the commitment of employees into the project implementation, one should have tools of analysis at its disposal and of presentation of their participation in the process which is occurring during the project implementation. However the literature on the subject isn't delivering such tools. Until now a specific model wasn't proposed managing the team of employees during the realization of training projects as well as the diagnosis and the description of management methods under this angle.

Every manager of a team of designers in order efficiently to carry one's project out, must have adequate resources at his disposal:

- human,
- capital,
- immaterial.

However so that he has a full freedom of action while using all resources is essential. Possibility of creating the personnel policy towards elements of a team of designers, disbursing financial means of the project budget in frames approved as well as moving in the temporary barriers determined by the schedule these are essential conditions which must become known in order to guarantee the comfort of the work for a project manager. It is he has a duty of effective using resources which he has at their disposal and will be asked to account for it (Kozakiewicz, 2005, p. 39-42).

Only emotions are already the last source available to the manager of a team of designers of the power. Therefore of theses in order to provide the possibility of the influence on the team for oneself, must be a person nice, inspiring trust. However it doesn't mean that he should be submissive, because a possibility always exists connecting the positive attitude to members of a team of designers with being an assertive person (Tokarski, 2006, p.76). Of



course a fact that every manager of a team of designers should possess skills being enough is a distinct issue in order can perform managerial functions, that is (Golnau, 2004, p.119):

- Planning.
- Organizing.
- Motivating.
- Controlling.

To sum up the manager of a team of designers should be an ideas man both in the selection of methods of the work, as well as ways of communicating in inside the team and the team with surroundings. Understanding is the most important case, that mutual the transmission of information, without pressures, is supposed to serve the common goal. It isn't possible to permit to the situation some of team members create the own program and aspired to so-called of „appearing“. Participants in the given program should know that results of the team and their individual development constitute the equal purpose.

To a long list of requirements put for leaders – for managers of projects – it is possible to attach a lot of other features which should favors them. They are it (Chrościcki, 2001, pp. 57-59):

- Ability of the cooperation with people.
- Regarding friends and superiors as results at the work into one's specialties,
- Not-performing managerial functions on higher levels of managing a project in the period of the management.
- High professional qualifications and the ability of looking at matters from distance.
- Independence into giving one's opinion on events and facts and trusting managements – for principal of the project.
- Ability of the defense of businesses of the team and dealing with the pressure and pressures of functional cells.
- Acquaintance of planning and organizing the work.

The process of directing is component parts of the team of organized action and relies on the conscious aspiration of the driver to the achievement of the goals through people. As every organized action, is characterized by specific features. To rank among them belongs above all (Rutka R, 1994, p. 26):

- Intentionality, understood as possibility of making a conscious choice of behaviors.
- The appropriateness, i.e. the planned aspiration to achieving states of affairs regarded desired.
- Distinguishing towards other natures of the actions (in terms of means of the time, the space and modi operandi).
- Of the complexity of the whole consisting of the part.
- Closely determined.
- Temporary result of the activity.

Scope of responsibilities of the design team manager, with opinion of authors article, certainly isn't identical in all phases of the project life cycle. At the stage of initiating and defining the project the majority of connected tasks is with building a team of designers up. While planning and organizing the performance of the project the work of the manager is tied with improving a team of designers that is with integration of the team, with labor organization and of communication, with sharing the knowledge. The work of the project leader on improving the team is also being carried out during the stage of the execution and the completion of the project. However it is a majority of connected tasks is with the



coordination of the work of a team of designers - with decision making, motivating, assessing and resolving conflicts (Trocki, 2007, pp. 246-247).

This way so preparing the work programme is one of first tasks of the manager of every team, absolutely with appointing individual fields and specialists which must to be in a team.

#### 4. Conditioning and dysfunctions accompanying them of the PCM in enterprises

Authors preparing the plan of examinations assumed that they would be to concern the process of the project management, in it of functioning of teams of designers and conditioning affecting for their work, in Polish enterprises. Because of the kind of groups participating in the PCM, as respondents of examinations selected managers of teams of designers and employees being a member of a team stayed. For the examination a sample size of business organizations in the amount of 188 acting in the entire country which simultaneously at least two projects are carrying out was assumed and already earlier fulfilled also at least two plans. After all authors convinced only teams for the participation in examinations from 18 companies, in spite of establishing contact and sending questionnaire forms essentially for 238 organizations.

It took part in very examinations essentially:

- 32 of teams of project carrying out a project.
- 22 of managers of teams of project (in 10 cases one person was a manager of as many as two teams of project).
- 71 of employees of teams of project (in the 48% of cases one person was the employed on two positions in the project, and in the 46% of cases one person was employed on two positions in two different plans).

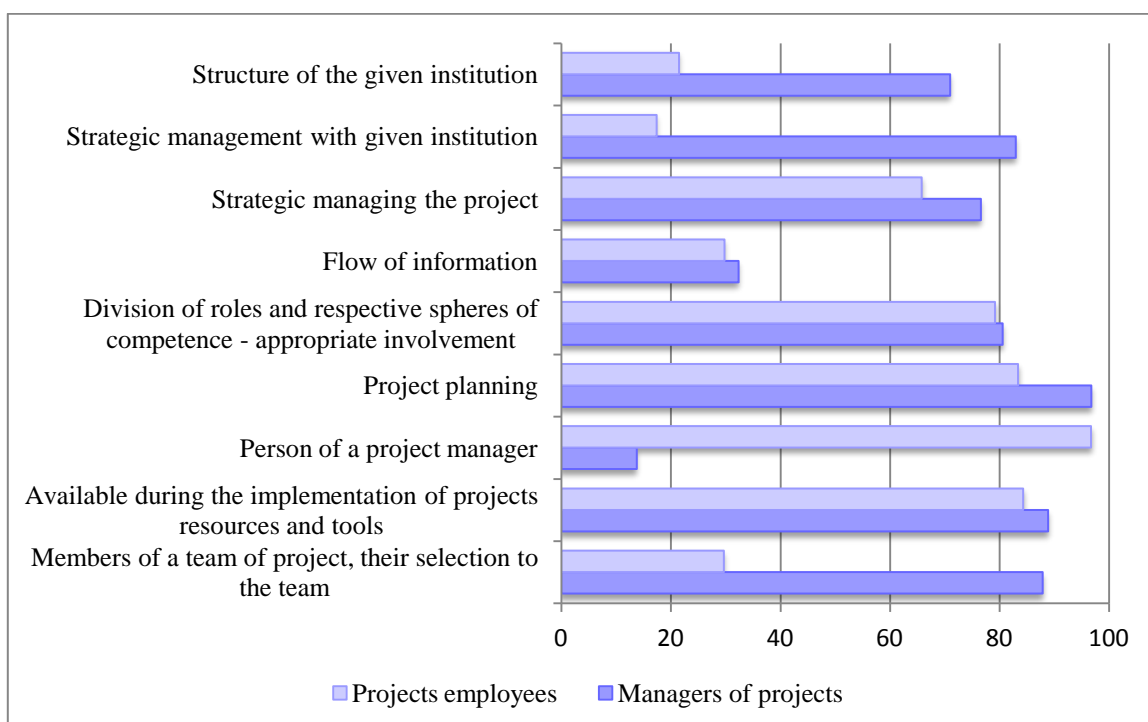


Figure 1: Strength of identified conditioning of respondents for individual groups examined (source: own study)



On the base conducted by authors article, determined following conditioning of the management remained (alphabetically in polish language):

1. Members of a team of project, their selection to the team.
2. Available during the implementation of projects resources and tools.
3. Person of a project manager.
4. Project planning.
5. Division of roles and respective spheres of competence - appropriate involvement.
6. Flow of information.
7. Strategic managing the project.
8. Strategic management with given institution.
9. Structure of the given institution.

Power and the being of above, identified conditioning, for every of groups of respondents into the way the percentage picture below is showing in Figure 1. It depicts exactly, which conditioning is the most specified and most important for the all sorts groups of people involved in the completion of training projects.

For conditioning this way described and specified, dysfunctions also shown by respondents characteristic of each of conditioning accompanied:

1. Members of a team of projects, their selection to the team:
  - poor selection of employees to a team of projects,
  - is lacking trainings for employees of teams of projects,
  - very big staffing fluctuation,
  - filling one person on two positions in two projects – in it of project managers.
2. Available during the implementation of projects resources and tools:
  - is lacking methods and tools for the PCM,
  - lack of mechanisms of monitoring of had stores,
  - projects carried out aren't consistent with the scope of the institution and her strategy,
  - of too many plans carried out for the time,
  - maladjustment of accepted cost estimates (of budgets) design to intended results.
3. Person of a project manager:
  - filling one person on two positions in two projects.
4. Project planning:
  - extended schedules of the implementation of projects (leaving too big temporary buffers),
  - incorrect planning stores.
5. Division of roles and respective spheres of competence - appropriate involvement:
  - is missing determining roles and the responsibility for units or also individual persons from pose of the project,
  - is lacking the current participation of the dense management board in the PCM,
  - low morale of design employees – reinforcements are missing from management boards.
6. Flow of information.
  - lack of information about the state of the project implementation,
  - is lacking the channel of the flow of information with other cannon of the institution involved in design action,



- absence of co-operation and of transmission of information among teams of designers being active simultaneously in a given institution,
  - is lacking left databases after finishing the project implementation – often staff exchange – lack of the drawing of inferences.
7. Strategic managing the project.
- poorly prepared projects,
  - projects carried out aren't tied together between oneself,
  - incoordination above all action taken in all projects,
  - duplicating performed design action,
  - rivalry between teams of designers simultaneously carrying out a project.
8. Strategic management with given institution.
- treating projects as minor,
  - lack of experience in the implementation of projects,
  - insufficient amount of resources,
  - is lacking integration of a team of designers with very institution.
9. Structure of the given institution.
- is lacking the structure of the design institution – majority of functional structures,
  - maladjustment of the institution for projects carried out,
  - inability to connect the functioning of all units at the given institution with design action.

## **5. Directions of improving the project management put before the project manager**

Included in previous information in practice means the fact of needs to adapt carried out and planned for the implementation of projects, appropriately to distinguished and exchanged dysfunctions what will be transferred properly for the process of managing them. To sum up all entities involved in the PCM should accept the following directions of improving resulting above all for the set specifically reasons for the final success of the project:

**1.** Optimum of the project size (on account of the possibility of efficient managing it) – that is in practice is marking it, that for them small project it with it higher probability of his success (it is regarding also a number of partners in the project). Against the adopted view the largest project is tantamount to the best project, not talking already about the degree of encountered difficulties during his realization.

**2.** Possibly short stretch of the project implementation, resulting from dividing plans for small parts, carried out by less numerical teams, in the lower framework of financial budgets. A situation is looking alike with stretched plans in the time - it is often just result market of a lot of planned activities. However he is leading it in practice also to negative results, involving the fiasco of the entire undertaking often because long stretch of the completion of one undertaking it among others:

- chance on big staffing fluctuation of a team of designers - employees are walking away having feeling the temporariness of their places of employment;
- overlap of individual results of the project;
- of the change on the market leading to the unconcern of the target group with design offer.



Therefore it is necessary to prefer the periods the shortest most possible of the project implementation resulting from dividing plans for small parts which are being carried out by less numerical teams, in the lower framework of financial budgets.

**3.** Efficient communication (including reporting) between the sides involved in the project – including financing and mediating institutions (bright and precise means of communication). It isn't domain of very PCM but functioning of entire institutions, in which repeatedly he is overbalancing the unordered, chaotic and incomparable flow of information inside the organization. Moreover internal reporting, in the 98% of examined institutions, practically doesn't exist.

**4.** Standardization of the process of the project management in the organization.

**5.** The problem appears practically at the stage of entire planning to take, where from the account of the lack of controlling mechanisms of burdening very institution things are being put on not feasible at yes narrow means. for putting such priority matters in order is a simple way implementing the unification in managing all training projects at the given institution what automatically will result in creating standard mechanisms which will be exploited during all undertakings.

**6.** Using methods and the technician project management.

**7.** In practice it means that decisions being taken or made action are being made on the basis of subjective evaluations which quite often rub directly against emotions. It is not having anything to do with widely accepted norms or also standards.

**8.** Competent (and best checked) team of project with the manager at the head.

**9.** In order better to understand what direction of improving in this respect is supposed to rely on one should ahead of everyone discover all storage payment which I am creating this way important and all at the same time crucial problem:

- firstly – it is fault members of a team of project which not willingly are raising it one's qualifications realizing the temporariness of one's job,
- secondly – on the market the lack is of right training offers raising abilities in this respect (there is much proposal about the very low technical standard – the highest level is apart from the financial reach of very interested parties),
- thirdly – low wages expected in design budgets to the administration department,
- fourthly – members of teams of project, they are usually recruitment for action of this type haphazardly,
- fifthly – not all participants in projects have with knowledge being enough about their realization, aren't also being trained (trained) in this respect.

**10.** Good defining roles of entities, which being on a project. Making an attempt to show the direction in which we should head wanting to eliminate incorrectly defined roles of participating entities in that undertaking from the project management we should also concentrate on the elimination of the lack of the widely understood support and employing from the side management of the institution. In practice it most often manifests itself with the following pathological behaviours:

- crucial decisions for the project are taking persons from pose of the design environment, not having an objective inspection of the situation and a practical knowledge and theoretical from this field;
- lack of knowledge about roles what given individuals whether, in case of small organisations, persons also have for playing in the given project;
- apart from employed persons to teams of designers nobody else considers itself to be with participant in the project, in spite of distinct design assumptions;





- supporting in the management and the monitoring of taken action by the dense management board of the institution take place in the completely not regular way and on principles management „manual“ in an alarm situations.

**11.** Necessary defining before beginning works of crucial requirements and bank conditions. For the project implementation a work thought over and well performed is a base at the stage of planning all action for the given undertaking - it is foundations to future successes. Therefore planning and preparing projects it is necessary to take into account:

- specific priorities of action based on precise criteria,
- information about other projects,
- subject matter of the planned project,
- cooperation with other organisational units,
- limited possibilities of the institution,
- reality of results planned for the achievement (appropriate costs for action).

**12.** Perceiving projects as tools of implementations of strategies of the institution, and hence connecting of business purposes with purposes plans carried out. In this place one should try to change thinking and stalking persons which are responsible for functioning of given institution on the market. It is probably difficult task, because perceiving projects as tools of the implementation of strategies of the institution, and hence connecting purposes stipulated in the Articles of Association / business with cells of undertakings, often isn't identical with the accepted strategic order and the organizational structure of the institution carrying out a project. Therefore on the road to the change of such a stereotyped view, according to authors' will be the first step:

- understanding the undertaking constitutes data shared business for everyone,
- expanding one's knowledge in the entire organization about the project management,
- employing the substantial amount of departments at creating the project.
- praising the importance of the position of project managers in the organizational structure.

**13.** The widely understood support and employing from the side management of the given institution. At the very end attempts of setting the directions to improve which are supposed if necessary to help and also all at the same time to facilitate the PCM, stalking persons managing the given organization is to the whole of the issue with regard to the given undertaking. After all it depends on them as well as whom the project carried out will be by. It is they are deciding on his size, needed expenditure on his realization and about the selection of the staff to a team of designers. Even in the event that are only indirectly dealing with it, it certainly are already directly responsible for a final result. In this place it is necessary also to emphasize the important part he/she is playing which at the work of a team of designers (of every other employee also) mental pushing from superiors and the sense of security somebody is still, whom it is possible at any time to count the help to. However it is most important, that very support and employing the „most important being the boss“ in the organization, practically aren't for them so much absorbing and doesn't require the great workload, but in turn effects can be already very measurable.

## **6. Conclusion**

If a subject matter brought up above is important, results without a doubt from the aspiration to building the information society and the economy based on the knowledge. It is a priority action for every country which in the future intends to effectively compete on



international markets. For Poland more and more a vision of carrying existing economic assumptions on in the support is becoming fleeting about very cheap labour force, because the increased emigration as well as demographic transformations caused, that considerable labour surpluses appearing so far on the labour market at a fast pace were starting being transformed in difficult for the equalization deficiencies. The report changing in such a situation of the supply and demand in the section of the workforce means the rise in production costs unavoidably. Only with, in such the economic situation, leaving from of „crisis“ breaking the barrier of cheap stores of the work is what is leading all at the same time for going the route of the sustainable development up, by converting structures of the economy on less sensitive to hesitations of the amount of costs of works. In a word one should aspire for modernizing the economy which contains the far more bigger component of the technological progress - to „of the economy based on the knowledge“ (Ministry of economy, Warszawa 2006, pp. 44-45). Such structure is possible for achieving only and exclusively in combination with the high quality human capital.

Summing up, one should accept, according to authors' of the present article, that elements of the implementation process of the individual project which are affecting it and are conditioning his success it:

- a) Communication – efficiency of the transport between all participants in the implementation process of the design task. It is regarding precise announcing to the same degree oneself inside a team of designers as well as in contacts outside a team of designers (institution, external environment – market).
- b) The scope of the project and managing requirements – hitting with the scope of the project on needs of the target group, as well as the ability of controlling changes appearing in the implementation process and alterations of the design specification, the ability of preventing unexpected temporary skids, and in consequence for exaggerated cost increase.
- c) Schedule of the realization, planning – care of the course of works according to the accepted schedule and supervision of current progress of the execution of tasks associated with the project, but resulting from his structure of the division of works (monitoring).
- d) Current cost control – the possibility of the current inspection of the forming of costs requires equipping a project manager with tools and the entitlement to the current inspection of funds concerning the design task, as well as making necessary decisions economics of the project.
- e) Risk management – every threat in time noticed can be removed or neutralised through you will nibble at corrective appropriate actions (in particular cases it can lead the course of the project for creating additional scripts);
- f) Competence and the authority of a project manager and suitable qualifications of a team of designers – not only the management style, personal competence, experience or the level of motivation and the identification with the project, but also situating a project manager and his team in the organizational hierarchy can decide about the success of the project.

#### References:

- [1] BARKLEY, B. T. – SAYLOR, J. H. (2001). Customer – Drogen Project Management. Building Quality into Project Processes. New York: McGraw – Hill. pp. 36-37.
- [2] BREWSTER, C. (2006). HRM in the UK: Issues and Trends. Warszawa. pp. 55-59.
- [3] CHROŚCICKI, Z. (2001). PCM - with task forces. Warszawa: C.H. Beck. pp. 57-62.
- [4] COOPER, R. G. (1993). Winning AT New Products. Accelerating the Process form Idea to Lunch. Reading Mass. Addison: Wesley Publishing Company. pp. 77.



- [5] DRUCKER, F. P. (2006). Effective manager. Warszawa: Nowoczesność. p. 45-51.
- [6] GRUCZA, B. – TROCKI, M. (2007). Planning the European project. Warszawa: PWE. pp. 113-115.
- [7] GOLNAU, W. (2004). Human resources management. Warszawa: CeDeWu. p. 119.
- [8] LUNDERIUS, M. (2000). Enlightened manager that is how to avoid mistakes in the management. Warszawa: PWN. p. 42.
- [9] KOZAKIEWICZ, K. (2005). Manager - the leader and the organizational culture in the management. Zielona Góra: PWN. p. 39- 42.
- [10] KOUSHOLT, B. (2007). Project Management - the theory and the practice. Warszawa: PWN. pp. 187-195.
- [11] LEACH, L. P. (2005). Critical Chain Project Management. London: Artech House. p. 121.
- [12] LEVINE, H. (2002). Practical Project Management: Tips, Tactics and Tools. New York: John Wiley & Sons. pp. 45-56.
- [13] LOCK, D. (2003). Bases project management. Warszawa: PWE. pp. 44-49.
- [14] LOCK, D. (1996). Project Management. Gower: Aldershot. p. 25-39.
- [15] MALARA, Z. (2007). Enterprise in the global economy. Of challenging the present. Warszawa: PWN. p. 89.
- [16] MINISTRY OF ECONOMY. (2006). Trade boom in states of the European Union and in Poland. Warszawa. pp. 44-45.
- [17] OAKLAND, J. S. (1995). Total Quality Management. Oxford: Butterworth – Heinemann.
- [18] PENC, J. (2005). Roles and managerial skills - secrets of the success and careers. Warszawa: Difin. p. 114.
- [19] REED, A. (2002). HRM. Warszawa: Innowacje. p. 114-116.
- [20] RUTKA, R. (1994). School of factors correcting the style of control in enterprises. Gdańsk: Scientific Booklets UG. p. 26.
- [21] SLEVIN, D. P. (2002). The entrepreneurial imperative imperatives of strategic leadership. Oxford.
- [22] TOKARSKI, S. (2006). Manager in the organization. Warszawa: Difin. p. 76.
- [23] TONEY, F. (2002). The Superior Project Organisations. Global Competency Standards and Best Practies. New York: Marcel Dekker. Basel. p. 11-13.
- [24] TROCKI, M. (2007). Managing the European project. Warszawa: PWE. p. 246-247.

**Addresses of authors:**

Monika ZAJKOWSKA, PhD.  
Department of Management  
Hanseatic Academy of Management  
ul. Koziętulskiego 6-7  
PL - 76-200 Słupsk  
Poland  
e-mail: [monika.zajkowska1@wp.pl](mailto:monika.zajkowska1@wp.pl)

Michał IGIELSKI, PhD.  
Department of Economics and Management  
Gdynia Maritime University  
ul. Morska 81-87  
PL-81-225 Gdynia  
Poland  
e-mail: [m.igielski@wpit.am.gdynia.pl](mailto:m.igielski@wpit.am.gdynia.pl)

*Positively reviewed by first reviewer: 6 May, 2013  
Positively reviewed by second reviewer: 6 May, 2013*



## THE EFFECT OF STAFF TRAINING ON ORGANIZATION'S HUMAN CAPITAL

MARIUSZ ZIELIŃSKI – TOMASZ LESZEK NAWROCKI

### Abstract

The paper is theoretical nature and refers to the impact of training processes at organization's human capital level. Human capital and structural capital creates intellectual capital of an organization. As a component of human capital are most often mentioned: experience, skills and knowledge, belonging to a staff, supported by organizational resources (structural), belonging to an organization. Growth in value of human capital (intellectual) improves competitive position and market value of a company. The basic method of increasing human capital value within the organization is a training process. Training should be properly prepared and carried out, and its impact on human capital can be determined by evaluating training effectiveness.

**Key words:** human capital, staff training, human resource management.

### 1. Introduction

In the literature on human resource management is emphasized, that the main sources of competitive advantage must be properly prepared, highly motivated and loyal staff (Bloisi, 2007, pp. 54-56; Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2006, p. 466). Staff training is one of the actions to increase an organization's human capital, and thus – growth value of the company as a whole. The purpose of this article is a theoretical characteristic of training process from the perspective of its effectiveness. The hypothesis of this article is the claim, that for increase in the level of organization's human capital, it is important the appropriate preparation of training processes, which translate into efficiency of this capital.

Estimating effectiveness of activities in the area of human resource management is difficult, due to the lack of measurable and generally accepted criteria for such an assessment. Relatively well developed models refer to estimating cost-effectiveness of employee development processes (training, professional development) motivation (salary dependent on the competence, performance) and derecruitment (terminations and related with them costs and savings).

### 2. Actions for organization's human capital growth

For the purpose of the article was adopted, according to Edvinsson and Malone's recognition, that human capital and structural capital constitute the intellectual capital (Edvinsson, Malone, 2001, pp. 17, 39-40). The authors define intellectual capital as knowledge, experience, technology, customer relationships and professional skills, that are the source of an organization's competitive advantage. This capital, beyond the characteristics brought by employee to the organization, also consists of (Czechowska-Świtaj, 2005, p. 46; Sokołowska, 2005, p. 136):

- ability of employees to learn;
- motivation (including the sharing of information and knowledge);
- striving for objectives achievement;
- ability to work in a team (human capital is also the creativity and innovativeness of work teams).

These features have a significant impact on the efficiency of economic activities, and are therefore a source of future earnings, both staff and the organization employing him (Human Capital, 1998, p. 9; Fischer, Schoenfeldt, Shaw, 2006, p. 3; Łukasiewicz, 2009, p. 20).



The value of human capital is largely determined by the second component of intellectual capital, i.e. structural capital. It includes in particular organizational infrastructure (organizational systems, tools, management philosophy and innovative capital), databases, IT systems, trademarks, patents and copyrights (Król, Ludwicyński, 2006, p. 97). Human capital and structural capital are strongly related with each other. On one hand, people make structural capital; on the other hand, the level of structural capital determines current performance of human capital.

Companies aiming to increase value of human capital (and hence – the intellectual capital) should take three courses of action, i.e. (Król, Ludwicyński, 2006, pp. 430-431; Ackroyd, Batt, Thompson, Tolbert, p. 226; Nellis, Parker, 2006, pp. 304-305):

- endeavour to maintain the existing human capital in the company;
- strive to acquire it from the outside;
- strive for the development of human capital inside the company.

The maintenance of human capital consists in retaining existing staff in the organization. The decisive role in this is played by the remuneration system, created by the company development opportunities and personnel strategies, used by the organization. Component of human capital maintenance in an organization is the appropriate knowledge management, i.e. the creation and adherence to appropriate procedures, ensuring knowledge sharing, that protects organization from its loss in case of leaving the existing staff. (Zieliński, 2011, p. 130).

The organization can raise the level of human capital by acquiring it from outside. In the literature it is emphasized, that in the conditions of globalization and increased international competition, it is necessary to adequately earlier identify and acquire the most talented and most promising potential employees (Noe, Hollenbeck, Gerhard, Wright, 2006, pp. 20, 76).

Development of human capital is associated with the qualitative transformation of labor force. The most important elements of activities in this area is to train and develop staff, and strive to improve its structure (e.g. by reducing overstaffing and exchange of personnel) (McConnell, Brue, 1986, pp. 105-108; Zieliński, 2008, pp. 70-72). Since human capital is owned by the employees themselves, and can together with them leave the company, investing in it is associated with a higher risk than investing in other assets (Pocztowski, 2006, p. 60).

### **3. Preparation of training process and human capital development**

The increase in value of human capital within the organization occurs mainly due to training process (McConnell, Brue, 1986, pp. 359-360). In the literature there is opinion, that expenditure on training programs should be considered as a strategic investment, conditioning the survival and development (Phillips, Stone, Pulliam-Phillips, 2003, pp. 104-105).

From the perspective of human capital value growth, the training objective may be to keep (transfer) the skills, that has the outgoing worker, maintenance (increase) in labor productivity, improvement of management skills (motivation and impact on staff performance), adaptation to a new job, etc. Achieving objectives, faced by the trainings, requires properly prepared training process, which consists of the following stages (Pocztowski, 2003, p. 308):

- identification of training objectives and needs for the entire enterprise, workplaces and individual employees;
- developing the plan and training program;
- carrying out the training;



- evaluation of training effectiveness and possible modification of the plan and training program.

Identification of training needs should be done at the level of organization, workplace and individual training needs. Training needs of an organization are shaped by changes in (Brumley, 2007, pp. 57-58):

- labor standards (resulting from changes in business strategy, organizational structure);
- new procedures or devices, that appear due to promotion and rotation of personnel;
- competency gaps;
- the needs for increased staff skills along with organization's development;
- change of organization climate;
- the needs for increased staff efficiency (assessed by the cost of labor and materials, distribution, amount of repairs, production quality, use of assets, number of customer complaints, etc.).

Training needs at the level of workplace are determined on the basis of (Rae, 2006, pp. 13-18):

- workplace descriptions;
- expected standards (results);
- the expectations of managers and workers.

Determination of individual training needs of workers in the first place is oriented for the liquidation skills gaps (differences between what employees can and what they should be able to do at this moment and in the future). In the second place organization considers the preferences and interests of the employee. The result of training needs analysis should be proposal the most appropriate ways to meet the needs, taking into account all levels of organization, workplaces and employees, and determination the feasibility degree of satisfying them.

Possible discrepancy of organization's and individual employees training needs can be reconciled by adjustment of employees expectations, supported by career paths. An employee should be informed about limited use of results preferred by him trainings, and about preferred directions of training, enabling him for promotion. Proposals for changes to the preferred training directions should be supported by assistance in planning and career development, in line with organization needs (Rybak, 2000, p. 271). After deciding to organize trainings, resulting from the training needs analysis, the plan and training program should be developed. Each training session should be scheduled in terms of:

- a) objectives – what gaps in knowledge, skills, behavior and attitude of employees should be supplemented;
- b) content – choice of topics from the perspective of its adaptation to audience;
- c) methods – which way of teaching is best, to fulfill the goals of training;
- d) trainers – determination of trainers quantity and characteristics from the perspective of preparation and competence;
- e) time (schedule) – determination of schedule (number of training days, number of hours per day), the length of each session and the breaks between them;
- f) place – determination whether the training will take place in the workplace, in chosen training center or in the field;
- g) training aids – determination of necessary audio-visual aids and materials, from the perspective of intended training objectives;



- h) training budgets – determination of financial needs related with training processes;
- i) control rules for planned activities – determining how to verify training effectiveness.

Factors influencing the effectiveness of training refer to the person conducting the training (level substantive knowledge, the way of communication, tolerance towards differences characterizing participants, lack of prejudices) and to the people and groups participating in it (attitude towards training, level of interest in the content of training, differentiation status of the participants, mood in the training group) (Pocztowski, 2003, p. 300). Important is the proper selection of training directions and level of its generality (specialty). Too specialized or too universal training (from the perspective of the needs of individual participants) may result in a small additional knowledge obtained by the trainees and its limited usefulness in the workplace (Zieliński, 2009, p. 69).

#### **4. Evaluation of trainings efficiency and effectiveness and the increase of human capital value**

To measure the effectiveness of training most often four-level evaluation of D.L. Kirkpatrick is used. According to it, training should be assessed at the following levels (Litwin, 2004, pp. 360-361):

- a) reaction – determination of learner response to the training, in which he participated (trained opinions on the content, methods and organization of training);
- b) learning – determining what the new learned participant during the training, the extent to which the program objectives on the knowledge and attitudes have been realized;
- c) behavior – determining the changes of employee behavior under the influence of training after returning to work (have knowledge, skills and attitudes been transferred from training to the workplace?);
- d) results – identification of positive changes following through training.

Assessment of reaction level can be made already during the training. It allows know the staff opinion on methods, content, conditions, organization and training usefulness from the perspective of workplace needs (Pocztowski, 2003, p. 330). Because a high degree of satisfaction with the training course does not necessarily translate into an increase in the organization efficiency, the correct assessment of training effectiveness require its carrying out at all four mentioned levels. Reliability of training process effectiveness assessment is higher when it is made both, before and after the training (Armstrong, 2003, p. 468).

From the perspective of human capital value growth, it is important to determine the level of training effectiveness, i.e. relation between useful training effects and expenditure incurred during its realization. It is assumed, that the training processes are effective, if the benefits associated with an increase in employee competencies exceed the costs of training programs (Sajkiewicz, Sajkiewicz, 2002, p. 91).

Most often mentioned benefits, that bring organizations training processes are (Noe, Hollenbeck, Gerhard, Wright, 2006, pp. 31-32, 218):

- enhance knowledge, skills and innovativeness of employees (which translates into improved quality, reduce errors and waste, reduce the need for control);
- increased staff flexibility and motivation;
- higher work group effectiveness;
- reduced fluctuation;
- improved interpersonal communication;
- increased employee identification with the company.



During estimation of training program benefits should be remembered, that changes of business performance are dependent on many factors and it is difficult to clearly distinguish from them the effects of training program alone. Methods that can be used in this area are (Phillips, Stone, Pulliam Phillips, 2003, pp. 186-205):

- control groups (comparison of performance by trained and untrained employees);
- trend analysis and forecasting methods (assuming that without training, values characterizing the functioning of company, would change in accordance with the trend);
- assessment of program participants, superiors, subordinates, company management, customers, experts;
- calculation the impact of other factors (as far as they can be determined – the rest of the changes in organization performance can be attributed to the training program).

For estimation the benefits of trainings can be used a variety of data, in an indirect manner reflecting the effects of training. These data may be either measurable (increase in production or in level of sales, quality improvement, decrease an amount of complaints, decline in absenteeism, fluctuations, accidents) and unmeasurable (employee satisfaction, changes in scale of fluctuation, absenteeism, delays, in level of customer service, in teamwork efficiency, etc.), (Phillips, Stone, Pulliam-Phillips, 2003, pp. 160-163, 229-230, 264-272; Poczowski, 2003, p. 330).

Determination of training processes effectiveness is based on confrontation the estimated benefits of training programs with their full costs. Considering the major categories of costs in terms of training process stages, we can distinguish following costs (Brumley, 2007, pp. 148-149):

- a) *analysis costs*, which consists of: rental of external consultants costs; staff, conducting training needs analysis, time costs; internal services and materials used in the analysis costs;
- b) *develop and supply costs*, which consists of: design and development of the training program costs (including staff time, supply of materials and training aids); external purchases costs;
- c) *implementation costs*, which consists of: salaries of trainers and coordinators costs; training materials costs, and fees associated with them (books, computer programs, etc.); travel, food, lodging and rental of premises costs; wages and benefits of trainees costs; costs of substitutions at work;
- d) *operating costs*, which consists of: salaries and benefits of the project manager costs; office materials costs; technology support costs; ancillary costs;
- e) *assessment costs*, which consists of: assessment strategy preparation costs; measurement instruments designing costs; data collection and analysis costs; reports preparation and distribution costs; research materials and tools costs;
- f) *general costs*, which consists of: additional HR department costs; administrative support costs; energy, premises, telephones and computers costs; HR executives' salaries costs and other fixed costs.
- g) Using above scheme, the costs associated with conducting training activities can be estimated much more accurately than the benefits of trainings.





## 5. Conclusion

The basic method of increasing human capital value within the organization is a training process. The condition to achieve the aims of training is properly prepared and conducted training process, whose most important steps are:

1. Identification of training needs and goals.
2. Developing a plan and training program.
3. The proper conducting of training.
4. Evaluation of its effectiveness and efficiency.

Determination, how much training have contributed to the increase of human capital level, should be based on an assessment of training effectiveness, understood as comparison the training program benefits with their full costs. It needs to be remembered, that this evaluation is approximate, due to the lack of accurately isolation possibility of training program effects from among all of the factors affecting organization performance.

### References:

- [1] ACKROYD, S. – BATT, R. – THOMPSON, P. – TOLBERT, P.S. (2005). *Work and Organization*. Oxford University Press. ISBN 0-19-926 992-0.
- [2] ARMSTRONG, M. (2003). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 978-83-7526-1440-2.
- [3] BLOISI, W. (2007). *An Introduction to Human Resource Management*. London: McGraw-Hill, Boston. ISBN 13978-0-07-710968.
- [4] BRUMLEY, P. (2007). *Ocena efektywności szkoleń*. Kraków: Wydawnictwo ABC, Oficyna a Wolters Kluwer business. ISBN 978-83-7526-1440-2.
- [5] CZECHOWSKA-ŚWITAJ, T. (2005). *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza WSM. ISBN 83-87919-20-9.
- [6] EDVINSSON, L. – MALONE, M. S. (2001). *Kapitał intelektualny*. Warszawa: PWN. ISBN 83-01-13509-3.
- [7] FISHER, C. D. – SCHOENFELDT, L. F. – SHAW, J. B. (2006). *Human Resource Management*. Boston/New York: Houghton Mifflin Company. ISBN 0-618-52786-9
- [8] GOLNAU, W. (ed.) (2004), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu, Warszawa. ISBN 978-83-7556-024-3
- [9] HUMAN CAPITAL INVESTMENT. (1998). *An International Comparison*. Center for Educational Research and Innovation, OECD. ISBN 9264162895, 9789264162891.
- [10] KRÓL, H. – LUDWICZYŃSKI A. (eds.) (2006). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 978-83-01-14813-3.
- [11] ŁUKASIEWICZ, G. (2009). *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*. Warszawa: PWN. ISBN 978-83-01-15768-5.
- [12] McCONNELL, C. R. – BRUE, S. L. (1986). *Contemporary Labor Economics*. New York, St. Louis: McGraw-Hill Book Company. ISBN 978-0070449114.
- [13] NELLIS, J. G. – PARKER, D. (2006). *Principles of Business Economics*. Harlow, London: Prentice Hall. ISBN 978-0-273-69306-2.
- [14] NOE, R. A. – HOLLENBECK, J. R. – GERHART, B. – WRIGHT, P. M. (2006). *Human Resource Management*. Boston: McGraw-Hill/Irwin. ISBN 978-0073131948.
- [15] PHILLIPS, J. J. – STONE, R. D. – PULLIAM-PHILLIPS, P. (2003). *Ocena efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Praktyczny podręcznik pomiaru efektywności inwestycji*. Kraków: Human factor. ISBN 83-918501-0-2.



- [16] POCZTOWSKI, A. (2006). Koncepcje łączenia zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią firmy – szanse i bariery. Borkowska, S. (ed.). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość*. Warszawa: IPiSS. ISBN 83-87890-74-X.
- [17] POCZTOWSKI, A. (2003). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1468-5.
- [18] RAE, L. (2006). *Planowanie i projektowanie szkoleń*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 83-87916-14-5.
- [19] RYBAK, M. (2000). Rozwój potencjału pracy. Sajkiewicz, A. (ed.). *Zasoby ludzkie w firmie, organizacja, kierowanie, ekonomika*. Warszawa: Poltext. ISBN 83-86890-77-0.
- [20] SAJKIEWICZ, A. – SAJKIEWICZ, Ł. (2002). *Nowe metody pracy z ludźmi. Organizacja procesów personalnych*. Warszawa: Poltext. ISBN 83-88840-12-6.
- [21] SOKOŁOWSKA, A. (2005). Wiedza jako podstawa efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym. Perechuda, K. (ed.). *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWN. ISBN 83-01-14492-0.
- [22] ZIELIŃSKI, M. (2008). Kapitał ludzki jako składnik niematerialnych aktywów przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie*, z. 47, 63-79. ISSN 1641-3466.
- [23] ZIELIŃSKI, M. (2011). Pozyskiwanie personelu a kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. „*Organizacja i Zarządzanie*”, *Kwartalnik Naukowy 2011*, 2(14). Gliwice. ISSN 1899-6116
- [24] ZIELIŃSKI, M. (2009). Ryzyko związane ze szkoleniami z perspektywy ich efektywności. Lipka, A., Waszczak, S. (eds.), *Koszty jakości zarządzania kapitałem ludzkim a ryzyko personalne*. Katowice: Prace Naukowe AE w Katowicach. ISBN 978-83-7246-514-6.

#### Addresses of authors:

Assoc. Prof. Mariusz ZIELIŃSKI, PhD.  
Institute of Economics  
and Computer Science  
Faculty of Organisation and Management  
Silesian University of Technology  
Roosewelta 26  
41-800 Zabrze  
Poland  
e-mail: [mariusz.zielinski@polsl.pl](mailto:mariusz.zielinski@polsl.pl)

Ing. Tomasz Leszek NAWROCKI, PhD.  
Department of Banking and Finance  
Faculty of Finance  
and Information Technology  
High School of Finance and Law  
Tańskiego 5  
43-382 Bielsko-Biała  
Poland  
e-mail: [tomasz\\_nawrocki@interia.pl](mailto:tomasz_nawrocki@interia.pl)

*Positively reviewed by first reviewer: 24 May, 2013*  
*Positively reviewed by second reviewer: 25 May, 2013*

## ROZVOJ ĽUDSKÉHO POTENCIÁLU/HUMAN POTENTIAL DEVELOPMENT

Druh publikácie:	Zborník vedeckých prác 10. medzinárodnej vedeckej konferencie konanej v dňoch 19. – 20. júna 2013 v Žiline
Redaktor:	RNDr. Rudolf Blaško, PhD.
Tlač:	EDIS – Vydavateľstvo Žilinskej univerzity v Žiline
Vydal:	Žilinská univerzita v Žiline
Rozsah:	328 strán
Vydanie:	prvé
Náklad:	100 výtlačkov

ISBN 978-80-554-0711-1

**ISBN 978-80-554-0711-1**