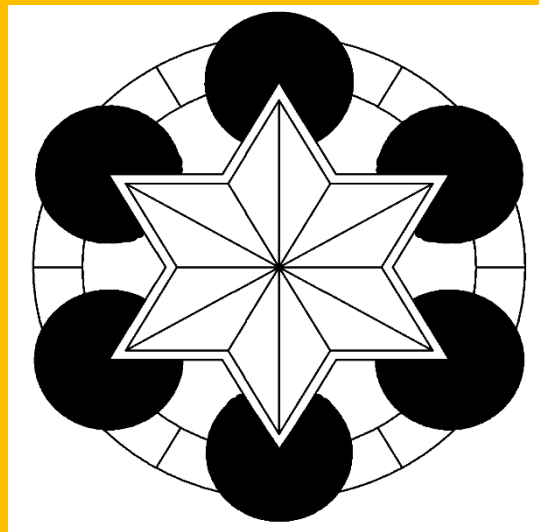


Proceedings of Scientific Papers

15th International Scientific Conference9

HUMAN POTENTIAL DEVELOPMENT



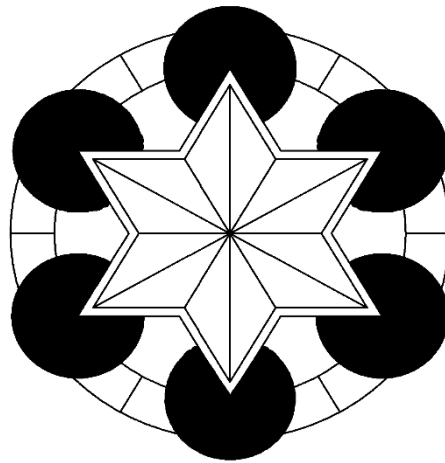
29–31 May, 2018

**Mykolas Romeris University
Faculty of Public Security, Kaunas, Lithuania**



15th International Scientific Conference

HUMAN POTENTIAL DEVELOPMENT



Conference is organized under the auspices of

Prof. Dr. Saulius GREIČIUS,
Dean of the Faculty of Public Security
Mykolas Romeris University, Kaunas, Lithuania

and

International Academic Network HPD CEEUS
(Human Potential Development in Central and Eastern European Union States)

29–31 May, 2018

Mykolas Romeris University, Kaunas, Lithuania

SCIENTIFIC GUARANTEE:

Prof. Martina BLAŠKOVÁ, PhD.
University of Žilina, Slovak Republic

Prof. Dr. HP. Rūta ADAMONIENĖ
Mykolas Romeris University, Lithuania

Prof. Dr. Vladimiras GRAŽULIS
Mykolas Romeris University, Lithuania

SCIENTIFIC COMMITTEE OF THE CONFERENCE:

Prof. Ing. Josef KOUBEK, CSc. University of Economics, Prague, Czech Republic	Assoc. Prof. Borut JEREB, PhD. University of Maribor, Slovenia
Prof. Dr. José Luis Vázquez BURGUETE, PhD. University of Leon, Spain	Assoc. Prof. Miriam JANKALOVÁ, PhD. University of Žilina, Slovak Republic
Prof. William CHAMBERS Liverpool Hope University, United Kingdom	Assoc. Prof. Katarína STACHOVÁ, PhD. VSEMVS in Bratislava, Slovak Republic
Prof. Dr. Žaneta SIMANAVIČIENĖ Mykolas Romeris University, Lithuania	Assoc. Prof. Radoslav JANKAL, PhD. University of Žilina, Slovak Republic
Prof. M. Isabel SÁNCHEZ-HERNANDEZ, PhD. University of Extremadura, Spain	Assoc. Prof. Liudmila MOCKIENĖ Mykolas Romeris University, Lithuania
Prof. Dr.sc. dr.h.c. Vlado GOGLIA University of Zagreb, Croatia	Dr. Jiří STÝBLO, CSc. School of Applied Psychology, Czech Republic
Prof. Eduard ISKHAKOV, MD. Ufa Law Institute, Russia	Dr. Ewa MATUSKA, PhD. Pomeranian Academy in Slupsk, Poland
Prof. Dr. hab. Robert ULEWICZ University of Technology in Czestochowa, Poland	Dr. Rudolf BLAŠKO, PhD. University of Žilina, Slovak Republic
Prof. Milota VETRÁKOVÁ, PhD. University of Matej Bel, Slovak Republic	Dr. Petr JEDINÁK, PhD. Police Academy of Czech Republic
Prof. Dr. Mircea COSMA Sibiu University, Romania	Karin KÖCHER, PhD. GETS – Berlin/Leipzig, Germany
Prof. Dr. Irena BAKANAUSKIENĖ Vytautas Magnus University, Lithuania	Irena FIGURSKA, PhD. Pomeranian Academy in Slupsk, Poland
Prof. Petr KURENKOV, PhD. Moscow State University of Railway, Russia	Aneta SOKÓŁ, PhD. University of Szczecin, Poland
Prof. Dr. Vaiva ZUZEVIČIŪTĖ Mykolas Romeris University, Lithuania	Marek ČANDÍK, PhD. Police Academy of Czech Republic
Prof. Dr. hab. Juliusz ENGELHARDT University of Szczecin, Poland	Róbert MARCINIÁK, PhD. Corvinus University of Budapest, Hungary
Prof. Dr. Tadas SUDNICKAS Mykolas Romeris University, Lithuania	Justyna MAJCHRZAK-LEPCZYK, PhD. Poznan University of Economics and Business, Poland

Editorial committee of the Conference:

Prof. Martina BLAŠKOVÁ, PhD. University of Žilina, Slovak Republic	Prof. Dr. HP. Rūta ADAMONIENĖ Mykolas Romeris University, Lithuania
Prof. Dr. Vladimiras GRAŽULIS, PhD. Mykolas Romeris University, Lithuania	Dr. Rudolf BLAŠKO, PhD. University of Žilina, Slovak Republic

REVIEWERS OF THE PAPERS:

Prof. Martina BLAŠKOVÁ, PhD.

University of Žilina, Slovak Republic

Prof. Vladimiras GRAŽULIS, PhD.

Mykolas Romeris University, Lithuania

Prof. Habil. Dr. Rūta ADAMONIENĖ, PhD.

Mykolas Romeris University, Lithuania

Assoc. Prof. Živilė STANKEVIČIŪTĖ

Kaunas University of Technology, Lithuania

Assoc. Prof. Katarína STACHOVÁ, PhD.

VSEMVS in Bratislava, Slovak Republic

Assoc. Prof. Miriam JANKALOVÁ, PhD.

University of Žilina, Slovak Republic

Assoc. Prof. Zdenko STACHO, PhD.

VSEMVS in Bratislava, Slovak Republic

Assoc. Prof. Radoslav JANKAL, PhD.

University of Žilina, Slovak Republic

Assoc. Prof. Mária HUDÁKOVÁ, PhD.

University of Žilina, Slovak Republic

Dr. Rudolf BLAŠKO, PhD.

University of Žilina, Slovak Republic

Dr. Petr JEDINÁK, PhD.

Police Academy in Prague, Czech Republic

Irena FIGURSKA, PhD.

Pomeranian Academy in Slupsk, Poland

Aneta SOKÓŁ, PhD.

University of Szczecin, Poland

Marek ČANDÍK, PhD.

Police Academy in Prague, Czech Republic

Zuzana STANÍKOVÁ, PhD.

University of Žilina, Slovak Republic

Lucia PANČÍKOVÁ, PhD.

University of Žilina, Slovak Republic

Justyna MAJCHRZAK-LEPCZYK, PhD.

Poznan University of Economics

Vladimír ŠULC, PhD.

Police Academy in Prague, Czech Republic

Lucie JELÍNKOVÁ, PhD.

University of Žilina, Slovak Republic

Juraj DUBOVEC, PhD.

University of Žilina, Slovak Republic

Kristína POLÁČKOVÁ

University of Žilina, Slovak Republic

Patrik FERENC

University of Žilina, Slovak Republic

Organizational committee of the Conference:

Chair: Prof. Dr. Rūta ADAMONIENĖ, Mykolas Romeris University, Lithuania

Members: Assoc. Prof. Živilė STANKEVIČIŪTĖ, Kaunas University of Technology, Lithuania
Kristína POLÁČKOVÁ, University of Žilina, Slovak Republic

A goal of the Conference

The conference builds on its fourteen-year tradition and continues not only in tradition but also an established quality. The goal of the 15th International Scientific Conference 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.

Orientation of the Conference

- ❖ ***general issues of the human potential utilization and development*** (strategic management, international human resource management, human potential, social responsibility of business, ethics in the human potential development, higher education management, organizational culture, life-long learning and career, employer branding, work performance management, balance of the work and non-working life, flexible organization and flexible employment, personnel marketing, HR audit, HR controlling, modern forms of communication, the current ergonomics and environmental situation in organizations, safety at work);
- ❖ ***new challenges in the development of human potential and human resources management*** (confrontation of human potential and human capital, creating added value through people, the possibility of human potential measurement and appraisal, investment in human potential or capital, leadership, competence management, motivation of human potential, social media and information-communication technology in the human potential development, human potential and human resources in an era of recovering from global recession and social crisis);
- ❖ ***innovative models and practical approaches in area of human potential/human resource management and creativeness development*** (transfer of innovative models of human potential/resource management, culture of creativeness in the organization, wide approaches to talent management and creativeness development, age management, knowledge management, diversity management, value management, strategic workforce planning in regions, competencies of managers and employees in public administration, innovation in human potential development strategies, social innovations in human potential development and regional development).

Web Conference presentation: <http://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/ConfHPM/index.html>

Conference quality assurance:

All papers were reviewed by two unbiased reviewers and Conference Editorial Committee.

CONTENT

Patrik FERENC, Kristína POLÁČKOVÁ, Michal VARMUS Social Responsibility in Sporting Organizations – Trends and Recommendations	6
Petr JEDINÁK Faktory ovlivňující personální strategii Policie České republiky <i>Factors Affecting the Recruitment Strategy of the Police of the Czech Republic</i>	16
Rasa KATILIENĚ Experiences in the Expression of the Fairness of Spiritual Leaders in Business Organisations	23
Josef KOUBEK The Marketing Approach to Recruiting, Retaining and Motivating Employees	32
Anna KRASNOVA Внешний вид сотрудника как детерминанта дерекрутинга <i>Appearance of the Employee as a Determinant of the Decruitment Process</i>	37
Robert MARCINIAK Reals Solutions for Hungarian Shared Service Companies' HR Problems	46
Martin MIČIAK Human Capital and Its Management in the Development of People	54
Ramutė NARKŪNIENĖ, Vladimiras GRAŽULIS Conditions for Tourism Development in the East Aukštaitija Region in the Context of Lithuanian Tourism Development	64
Aneta SOKÓŁ Dziedzictwo i różnorodność kulturowa w kontekście rozwoju kreatywności i sektorów kulturowych <i>Heritage and Cultural Diversity in the Context of Development of Creativity and Cultural Sectors</i>	76
Katarína STACHOVÁ, Zdenko STACHO Podpora riadenia inováčných procesov inšpirovaním zamestnancov k tvorivosti <i>Support of Management of Innovation Processes by Encouraging Employees to Creativity</i>	91
Jiří STÝBLO Development of HR Management in the Time of It and Digitalisation Boom (Using the Principles of Applied Psychology, Especially Empathy)	105
Vladimír ŠULC Nové výzvy a trendy v řízení lidských zdrojů v oblasti řízení informační bezpečnosti <i>New Challenges and Trends in Managing Human Resource in Field of Influence Security Management</i>	111



SOCIAL RESPONSIBILITY IN SPORTING ORGANIZATIONS – TRENDS AND RECOMMENDATIONS

PATRIK FERENC, KRISTÍNA POLÁČKOVÁ, MICHAL VARMUS

Abstract

Social Responsibility is important in today's modern and dynamic times not only for business enterprises but also for other organizations. In this paper, we focused on socially responsible business organizations working in the field of sport. A very important element in socially responsible business is human potential. On the one hand, the influence of the club's employees and managers on the quality of socially responsible business and community action and, on the other, through socially responsible entrepreneurship and club management we influence people around us – the community (children and their parents), sponsors, athletes, fans, other clubs, etc. Based on the analysis of current trends in social responsibility and the analysis of the current state in sports clubs in Slovakia and England, recommendations are suggested in which sport clubs (as well as other sports organizations) should focus on quality and effectively pursuing socially responsible business, thereby positively influencing the potential of their employees and managers (as well as coaches and athletes) and the potential of the people who are affected by club.

Key words: social responsibility, sporting organization, sport club, human potential, stakeholders, community.

Classification JEL: M12 – Personnel Management; Z2 – Sports Economics.

1. Introduction

In the last three decades social responsibility has become increasingly *prominent* (Aguinis & Glavas, 2012; Campbell, 2007), also within the corporate strategy of creating social value (Porter & Kramer, 2011). One of the ways in which social responsibility can be defined is the positive or 'responsible' attitude of the company towards all stakeholders (Blasi, Caporin & Fontini, 2018). This is also confirmed by Chen & Wang (2011), Alafi & Hasoneh (2012) and Galbreath & Shum (2012), who demonstrate in their study that social responsibility has a positive impact on stakeholders. Overall, however, social responsibility represents mainly the intensive involvement of key internal and external stakeholders in the day-to-day activities of organizations. This process enables a more effective response to changing expectations and the demands of society and the environment. In the context of social responsibility, focus on key areas such as *accountable* and *transparent* procurement, *employee care*, *honest access to customers*, *ethical management* of the organization, *environmental protection*, and cooperation and local *community development* (MPSVaR SR, 2018).

The approach of stakeholder management in the field of sport through socially responsible business can be followed in the developed countries since the 1990s. Clarke (2004) argues that this boom creates pressure on the management of sports organizations not only to achieve the stated goals, but also to require transparency and accountability to stakeholders. Blowfield & Murray (2008) report that this approach in the field of sport can be traced, in particular, to the athletic club's approach to the community and subsequent backward access and strong community relations to the club. If a club fails in this direction, the community perceives this failure as much as mistakes in other areas, and these tolerances are far less tolerant. This has the effect of increasing pressure on individual employees and managers of sports organizations,



who have to pay attention to compliance with individual commitments and promises to the community. Therefore, employees and managers of sports organizations must be led to develop their potential in expanding their knowledge and skills in the field of socially responsible business. Such development of potential can be accomplished through regular training, mentoring and education so that employees and managers gradually become more and more aware of the importance of social responsibility not only as a charitable or philanthropic activity but also as a key element of the organization's management strategy (*Porter & Kramer, 2006*) which protects the reputation of the company, promotes competitive differentiation, brand development or competitive advantage (*Dean, 2003; Mullen, 1997*). An example is the UK, where organizations employ qualified employees who are trying to use social responsibility as a strategic tool within the management of an organization. The use of this tool in strategic management has helped and constantly help UK sports organizations to increase the attendance of organized events (*Walters & Tacon, 2010*). In essence, it can be said that the use of this tool within the corporate strategy helps sport organizations achieve one of the basic goals, namely through the development of the community to achieve targeted stadium attendance.

The aim of paper is to search the social responsibility in business organizations working in the field of sport. Based on the analysis, synthesis, comparison and generalization of current theoretical trends in social responsibility and the analysis of the current state in sports clubs in Slovakia and England, recommendations are suggested in which sport clubs (as well as other sports organizations) should focus on quality.

2. Social responsibility in sporting organizations through the development of human potential

Organizations operating in this sector are specific in several respects. They often use mass media to communicate, work with youth and are often leaders influencing the surrounding society. They have many followers. They are part of the current society, and the public perceives them as pillars with significant influence in individual communities (*Brown et al., 2006; McGuire & Fenoglio, 2004*). Therefore, it can be said that these companies have a greater responsibility towards the surrounding society than commercial organizations (*Smith & Westerbeek, 2007; Babiak & Wolfe, 2006*). Their indirect influence in communities can be seen, for example, in the form of physical and mental health of youth, as well as changes in the level of criminality and education in young people. The community and its members can therefore be understood as one of the major stakeholders.

Considering that social responsibility is one of the key components, it can be said that there is a relationship between the social responsibility of the organizations and their stakeholders (*Carroll, 1991, 1999; Pava & Krausz, 1997; Maignan & Ferrell, 2004; Campbell, 2007*). This relationship is also confirmed by the *stakeholder theory*, which represents a conceptual framework for business ethics and organizational management (*Duckworth & Moore, 2010; Friedman, Parent & Mason, 2004*), addresses moral and ethical values in managing the organization's relationships with its stakeholders. What does it mean for organizations involved in sports? Over the past 20 years, several studies have been dealt with on this issue. Individual academics have examined stakeholders' relationships with sporting events, governing sport clubs, identifying stakeholders in the field of sport, and also the power and legitimacy of stakeholders in the field of sport, it can be said that the theory of stakeholders considering to individual parameters of business environment is of greater importance in the field of sport (*Putler & Wolfe, 1999; Trail & Chelladurai, 2000; Morgan, 2002; Wolfe & Putler, 2002; Friedman & Mason, 2004; Parent & Deephouse, 2007; Leopkey & Parent, 2009*).

It is necessary to understand that an organization operating in the field of sport has a direct relationship with the community and also has obligations towards it. Oftentimes, some obligations are contrary to the organization's commercial goals, but they can't even be ignored.



As Donaldson & Preston (1995) contend, the organization is a collection of cooperative and competitive interests, which, however, together form a common internal value for the organization. In order to create maximum value for the organization and its stakeholders, it is necessary to define and understand the stakeholders, to combine the company policy with the requirements of the interested parties, and finally to intensely involve key internal and external stakeholders in the day-to-day activities of the organization. How can this be understood in practice? For example, engaging external stakeholders and staff in joint activities such as community support activities (charitable programs). However, in order for individual employees to be interested in such activities, it is necessary for them to be *properly managed and motivated by their superiors*. Through the development of their personality, experience and interpersonal and soft skills, it is possible to achieve a deeper understanding of the various factors influencing the organization's set policy, the creation of the value of the organization (Post, Preston & Sachs, 2002; Freeman, Laplume, Sonpar & Litz, 2008) and continuous building of trust (Jones, 1995).

2.1. Social responsibility in sports clubs

Professional sports clubs have become, over time, very influential economic and social institutions around the world. The sport sector has a great popularity around the world and a very strong position in relation to the public. What social responsibilities do individual sports stakeholders (athletes, trainers, team owners, league members and global sporting organization staff) have on themselves? Sports organizations, as well as individuals, create strong links with the community in which they perform various social activities. These activities include individual volunteering, educational initiatives, charitable donation, community development, awards for fans, health-related initiatives, and various environmental programs (Walker & Kent, 2009). This statement is also confirmed by Durant, who states in his study that professional sports organizations are a unique opportunity to promote social and environmental awareness, but also that the public expects such behaviors from sports organizations (Durant, 2016). It is therefore possible to say that activities in social responsibility sports organizations can be divided into four categories: *philanthropy; community engagement; youth activities, and environmental activities*. As the most influential element of social responsibility within the mutual relations of sports clubs with the community, consider Babiak et al. (2012) *activities in field of philanthropy*.

2.2. Influence human potential on social responsibility in sport clubs

We can understand the relationship between human potential and social responsibility from two basic perspectives. The first is that, within a socially responsible business, we are committed to *developing the human potential* of our employees and managers and, consequently, all other people represented by other stakeholders that we influence through our activities (the impact on children and youth in the community, their families, partners, etc.). It is paradoxical that the responsibility for managing and developing human potential – the responsibility for a continuous and purposeful process of constantly raising the qualification-personality level and motivation of all people in the organization – is that part of the management that all interested actors try not to see, obliterate, mislead or any transfer to someone else (Blašková, 2011).

However, shifting or avoiding this responsibility is very badly affected by efforts to increase the club's success by dynamizing and streamlining all business processes. This is for the club to achieve sustainable development of potential by creating added value for internal (employees and managers) as well as external (other stakeholders) environment. In this social perspective, the work interests and motives of employees are at the center of attention (Mathis et al., 2016; Gelens et al., 2014; Robbins & Coulter, 2004). In this context, employees can be



understood as internal customers, they are influenced by working conditions, activities and working relationships in the club. Within *internal communication*, it is necessary to ascertain the feedback on whether the employees know about the social impact of the club's activities, how they value the social responsibility club and how they personally participate in internal and external social responsibility activities. In the context of this feedback, it is important to point out that employees are also required to motivate (such as recognition and remuneration for participation in such activities and also by recognizing their concrete results) and not only rely on their self-motivation in the area of social responsibility. By properly motivating and communicating (internally and externally) to achieve the personal values of employees reflecting the values of society, organization will reach out to the community and other involved parties in society in the most positive light, which will ensure loyalty and trust on their part. An increasingly important fact is that the quality of people in clubs shows the efficiency and quality of the club's future performance. By developing the human potential, organizations continue to develop their greatest strategic advantage, or at least (if the organization is not too successful), seek to gain a competitive advantage through targeted formation of the potential of their employees (*Blašková, 2003*).

The second glance is about how the potential of employees and managers affects the quality and efficiency of doing socially responsible business. The basic element in organizing social responsibility is the implementation of social responsibility values into organizational culture of club. Such insertion of social responsibility values into an organizational culture of club is only possible through employees. This means that the values that a club wants to apply and have its roots in an organizational culture of club require employees to decommission these values in an appropriate way, already in the process of managing and developing human potential, such as the *process of recruiting and the orientation process*. In these processes, when a new employee is already involved in an existing team, it is necessary to familiarize the employee with the club, to highlight why society is important for society and how it is fulfilling.

Responsibility is one of the attributes of man, that is, part of his potential. If we associate other parts of human potential such as empathy with responsibility (*Wakabayashi et al., 2006; Cooper, 2013*) and interest in its surroundings, such a person is supposed to be a manager (employee) who promotes and applies the values of a socially responsible enterprise. The impact of the human potential of employees and managers can also be applied on disseminate a good awareness of the club's values towards the community, for example by publishing stories about how employees are working together to meet the vision and mission of the club, how they get talents, and programs are applied, and so on. Many authors (*Lozano & Camps, 2008; Ashridge, 2008; Moulden, 2007; Stranberg, 2004*) agree that human resources experts play a key role in helping to achieve social responsibility goals and values in the application of social responsibility.

2.3. Modern trends of social responsibility

Dynamics of business environmental also has a strong impact on social responsibility. Therefore, businesses must regularly adjust their social responsibility activities in the light of current changes in business environmental. Modern trends include, for example, targeting organizations to address socio-political issues. Organizations should take steps to improve the everyday problems that trouble the community (*Hessekiel, 2017*).

Within the community, it will be necessary to reflect on the growing up of Generation Z in the coming years. From 2018 onwards, the trend towards adapting social responsibility to the demands of Generation Z will be trending to become mature and more aware of this issue. This group of people expects and monitors whether organizations are genuinely fulfilling their promises of being socially responsible organizations. At the same time, this group will influence social responsibility activities as potential employees as well. This means that social



responsibility needs to be adjusted within the organization and more closely to the needs of employees (*Garcia, 2018*). This is confirmed by McPherson (*2018*), who claims that it is necessary to focus on social responsibility activities not only on the area of own employees but also on customers and communities. They should pay attention to the transparency and accountability of human rights suppliers and work together as part of a community-led initiative. Similarly, Stoddard argues that organizations should engage and support individual public activities and be more socially oriented (*2018*).

In addition, social responsibility will continue to apply the importance of maintaining good relationships with partners and key stakeholders. It will continue to be very important for organizations to build correct partnerships and focus on youth that is very important for the future (*Sustainability Academy, 2018*).

2.4. Perception of social responsibility by sports organizations

As mentioned, the field of sport is very specific, even in the area of social responsibility by individual stakeholders. In the field of sport, several academics have been involved in this field. For example, Walters & Tacon pointed out the direct link between social responsibility and the issue of managing sport organizations, who, in the course of their research, found that attitudes and opinions differ on this issue not only in terms of belonging to the stakeholder but also within the stakeholder itself (*Walters & Tacon, 2010*). The main findings of their research can be considered:

- Organizations in England do not want to be regulated but at the same time they want to actively address social responsibility within the relationship with the community (towards the community).
- Organizations in England are aware of the importance of the community as a strong partner and mutual trust with him.
- Opinions within a single community on common issues often vary greatly.
- Organizations in England consider the community of supporters a key stakeholder.
- Organizations in England are aware that if they want to get financial resources from the community, they need to bring back some added value to the community.
- Organizations in England are aware that they have to behave responsibly towards the community, but they cannot do all the activities that the community wants, because responsibility for the existence of the organization does not bear the community (*Walters & Tacon, 2010*).

Similar analyses are also carried out in *Slovakia*. In 2014, it was found that in Slovakia, up to 60% of tennis clubs in Slovakia are interested in working with the primary school to improve the movement of children. This found comes from our questionnaire survey. Survey consisted from 424 primary school. At the same time, up to 83% of them would be interested in participating in physical education lessons. These findings confirm not only awareness of the importance of the community at tennis clubs in Slovakia, but also their active efforts to engage in activities within the community. These facts have also been pointed out in England (*Walters, Tacon, 2010*), as one of the key building blocks of community relations. Positive feedback can be seen as an assessment of school children's mobility abilities after a year of cooperation. In this case, the schools on a scale of 1 to 10 evaluated the change in the children's physical abilities and the average rating of 424 schools was 8.3 points out of 10 points. It can be said that mutual cooperation and implementation of social responsibility activities has a positive impact not only on the sport organization and its perception on the part of third parties, but also on the community, towards whom the sports organization performs the activities.



2.5. Perception of social responsibility by individual stakeholders

Individual stakeholders expect organizations to respect their commitments to them. Since the mainstream social responsibility trends can include addressing community-related issues, it is needed to know what the community needs from a sports organization. It is needed to know their motivation to understand the requirements. The main motivational factors include group affiliation, emotional stimulation, self-identity, and environment. Their demands are not only socialization, leisure time or satisfaction of their own emotional needs, but also requirements for the surrounding environment, the environment, youth development, or overall prosocial and ecological behavior.

3. Conclusion

In the field of sport, corporate responsibility has moved from the periphery of organizational activities to a position that is now a central part of the strategic management of clubs. It has previously been argued that corporate social responsibility and sport are naturally common (*Smith & Westerbeek, 2007*), as well as the importance of stakeholder theories for the management of sports organizations (*Friedman, Parent & Mason, 2004*) and this confirms the findings. The sporting environment is very dynamic and organizations working in this area must focus on social responsibility among key stakeholders (employees, community, partners, youth, etc.). Social responsibility affects the attitudes of such stakeholders as well as their behavior towards the organization. Sports organizations must therefore fulfill their social commitment to them. Sports organizations need to integrate social responsibility into their culture, they need to take part in social responsibility in their activities. As social responsibility by De George (*2006*) is based on at all levels of the organization, it is important for organizational staff outside the organization to behave in the sense of social responsibility to represent an organization in line with its corporate culture. Stakeholders perceive this behavior and form a reputation for the brand. Evaluate the brand of a sports organization by the level of their requirements. These organizations need to know their expectations so that they can meet all the requirements of the stakeholders. It can help to communicate with interested parties. Overall, the proper implementation of individual activities can help sports organizations gain a competitive advantage and a desired position within the community.

Given the facts, it can be said that for sports organizations, given the specifics of the environment and stakeholders, it is very important not only to address the issue of social responsibility, but to carry out their activities in this area correctly. Here are some recommendations for sports organizations:

Focus on the needs of Generation Z. As mentioned, the Generation Z is adolecing, and it is very important for sports organizations to think that this group of people is starting to mature and has different demands than Generations X and Y. It is very important that in their activities they also think of satisfying their needs. Generation Z thinks more not only more *ecologically* but also expects the organizations that follow to be *transparent* and also '*pro-community*'.

Focus on community needs. Within this stakeholder, sports organizations have to *engage in community-based activities*, but it is also important to *build community activities*. It is important for them to adhere to their declarations and promises they have given them. Their reputation is highly dependent on these activities.

Representation social responsibility of organization by the employee. It is important that when employees are out of the organization, employees do not forget about the organization they are joining and that their performance *is not in contradiction with the social responsibility policy* of the organization. This will provide high quality training for employees and their *stronger links* to corporate culture. This means that the organization must have social responsibility strongly embedded in corporate culture.



Focus on employee onboarding. In order for employees to better understand the idea of a social responsibility organization, it is important to have a thorough training in their onboarding process. It is important for the onboarding process to understand the link between social responsibility and corporate culture and to identify this issue.

To be a transparent organization. In addition, sports organizations should also be *transparent in relation to their partners*. In a dynamic business environment, partners expect to work with organizations that do not hide anything from them.

Cooperate in youth development. The last recommendation is to focus on youth and to *carry out activities in favor of youth development*. It is necessary for sports organizations not only to carry out activities and to develop youth development programs, but also to *cooperate* on the activities organized by the community or other public organizations for youth development, since the youth are very important for the future and for their development and health have devoted themselves to sporting activities.

Acknowledgements

This paper is supported by the project VEGA 1/0617/16 Diagnosis of Specifics and Determinants in Strategic Management of Sporting Organizations.

References:

- [1] Aguinis, H. & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. Available at: <http://dx.doi.org/10.1177/0149206311436079>.
- [2] Alafi, K. & Alsufy, F. J. H. (2012). Corporate Social Responsibility Associated with Customer Satisfaction and Financial Performance: A Case Study With Housing Banks in Jordan. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(15), 102–115.
- [3] Ashridge. (2008). *Developing the Global Leader of Tomorrow*. Hertfordshire, UK: Author.
- [4] Babiak, K., Mills, B., Tainsky, S. & Juravich, M. (2012). An Investigation into Professional Athlete Philanthropy: Why Charity Is Part of the Game. *Journal of Sport Management*, 26, 159–176.
- [5] Babiak, K. Wolfe, R. (2006). More than Just a Game? Corporate Social Responsibility and Super Bowl XL. *Sport Marketing Quarterly*, 15(4), 214–222.
- [6] Blasi, S., Caporin, M. & Fontini, F. (2018). A Multidimensional Analysis of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Firms' Economic Performance. *Ecological Economics*, 147, 218–229. Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ecolecon.2018.01.014>.
- [7] Blašková, M. (2003). *Riadenie a rozvoj ľudského potenciálu. Uplatňovanie motivačného akcentu v procesoch práce s ľuďmi.* (Managing and Developing Human Potential. Applying Motivational Accent in the Processes of Personnel Management). 212 p. Žilina: EDIS. ISBN 80-8070-034-6.
- [8] Blašková, M. (2011). *Rozvoj ľudského potenciálu, Motivovanie, komunikovanie, harmonizovanie a rozhodovanie.* (Human Development, Motivation, Communication, Harmonization and Decision Making). Žilina: EDIS. 390 p. ISBN 978-80-554-0430-1.
- [9] Blowfield, M. & Murray, A. (2008). *Corporate Responsibility: A Critical Introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- [10] Brown, A., Crabbe, T., Mellor, G., Blackshaw, T. & Stone, C. (2006). *Football and Its Communities: Final Report*. London: The Football Foundation.
- [11] Campbell, J. (2007). Why Would Corporations Behave In Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *Academy Of Management Review*, 32(3), 946–967. Available at: <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2007.25275684>.
- [12] Campbell, J. (2007). Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946–967.
- [13] Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organisational Stakeholders. *Business Horizons*, 39–48.
- [14] Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 38(3), 268–295.



- [15] Clarke, T. (2004). Cycles of Crisis and Regulation: The Enduring Agency and Stewardship Problems of Corporate Governance. *Corporate Governance: An International Review*, 12(2), 153–161.
- [16] Cooper, B. (2013). *Empathy in Education. Engagement, Values and Achievement*. London: Bloomsbury Academic.
- [17] Dean, D. H. (2003). Associating the Cooperation with a Charitable Event through Sponsorship: Measuring the Effects on Corporate-community Relations. *Journal of Advertising*, 31(4), 77–88.
- [18] Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 63–91.
- [19] Duckworth, H. & Moore, R. (2010). *Social Responsibility*. Boca Raton: Taylor & Francis. ISBN 1439803749.
- [20] Durant, J. E. (2016). *Organizational Value of Social Responsibility in Sport: Creating a Conceptual Framework*. Masters of Education in Human Movement Sport and Leisure Studies, Masters Projects. Paper 6. (Online). (Cit. 2018-04-04). Available at: http://scholarworks.bgsu.edu/hmsls_mastersprojects/6.
- [21] Freeman, R. E. (2006). The Wal-Mart Effect and Business, Ethics and Society. *Academy of Management Perspectives*. 37–41.
- [22] Friedman, M. T. & Mason, D. S. (2004). A Stakeholder Approach to Understanding Economic Decision Making: Public Subsidies for Professional Sport Facilities. *Economic Development Quarterly*, 18(3), 236–254.
- [23] Friedman, M. T., Parent, M. M. & Mason, D. S. (2004). Building a framework for Issues Management in Sport through Stakeholder Theory. *European Sport Management Quarterly*, 4(3), 170–190.
- [24] Galbreath, J. & Shum, P. (2012). Do Customer Satisfaction and Reputation Mediate the CSR–FP link? Evidence from Australia. *Australian Journal of Management*, 37(2), 211–229. Available at: <http://dx.doi.org/10.1177/0312896211432941>.
- [25] Garcia, A. (2018). 5 Corporate Social Responsibility Trends That Will Dominate 2018. *born2invest*. (Online). (Cit. 2018-04-04). Available at: <https://born2invest.com/articles/5-corporate-social-responsibility-trends-2018/>.
- [26] Gelens, J., Hofmans, J., Dries, N. & Pepermans, R. (2014). Talent Management and Organisational Justice: Employee Reactions to High Potential Identification. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 159–175. ISSN 1748-8583.
- [27] Hessekiel, D. (2017). Watch for These 3 Corporate Social Impact Trends in 2018. *Forbes*. (Online). (Cit. 2018-04-04). Available at: <https://www.forbes.com/sites/davidhessekiel/2017/12/14/watch-for-these-corporate-social-impact-trends-in-2018/#e8b1f4fe4826>.
- [28] Holt, M., Michie, J., Oughton, C., Tacon, R. & Walters, G. (2005). *The State of the Game: The Corporate Governance of Football Clubs*. Research paper. London: Football Governance Research Centre of Birkbeck University of London, 3.
- [29] Chen, H. & Wang, X. (2011). Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance in China: An Empirical Research from Chinese Firms. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 11(4), 361–370. Available at: <http://dx.doi.org/10.1108/14720701111159217>.
- [30] Jones, T. M. (1995). Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404–437.
- [31] Laplume, A. O., Sonpar, K. & Litz, R. A. (2008). Stakeholder Theory: Reviewing a Theory that Moves Us. *Journal of Management*, 34(6), 1152–1189.
- [32] Leopkey, B. & Parent, M. M. (2009). Risk Management Issues in Large-scale Sporting Events: A Stakeholder Perspective. *European Sport Management Quarterly*, 9(2), 187–208.
- [33] Lozano, J. M. & Camps, J. (2008). *RSE y Gestión de Personas. La aplicación de la Responsabilidad Social a la gestión de personas*. Barcelona: AEDIPE Catalunya-Media Responsable. ISBN 9788461233489.
- [34] Maignan, I. & Ferrell, O. C. (2004). Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3–19.
- [35] Mathis R. et al. (2016). *Human Resource Management*. Boston: Cengage Learning. ISBN 9781305856189.



- [36] McGuire, B. & Fenoglio, R. (2004). *Football in the Community: Resources and Opportunities*. Manchester: Manchester Metropolitan University, Department of Exercise and Sport Science.
- [37] McPherson, S. (2018). 8 Corporate Social Responsibility (CSR) Trends to Look for in 2018. *Forbes*. (Online). (Cit. 2018-04-04). Available at: <https://www.forbes.com/sites/susanmcperson/2018/01/12/8-corporate-social-responsibility-csr-trends-to-look-for-in-2018/#6c1c8c8640ce>.
- [38] Morgan, M. (2002). Optimizing the Structure of Elite Competitions in Professional Sport – Lessons from Rugby Union. *Managing Leisure*, 7(1), 41–60.
- [39] Morrow, S. & Idle, C. (2008). Understanding Change in Professional Road Cycling. *European Sport Management Quarterly*, 8(4), 315–336.
- [40] Moulden, J. (2007). *We Are the New Radicals: A Manifesto for Reinventing Yourself and Saving the World*. New York: McGraw-Hill.
- [41] MPSVaR SR. (2018). *Spoločenská zodpovednosť* (Social Responsibility). (Online). (Cit. 2018-04-04). Available at: <https://www.employment.gov.sk/sk/ministerstvo/spolocenska-zodpovednost/>.
- [42] Mullen, J. (1997). Performance-based Corporate Philanthropy: How “Giving Smart” Can Further Corporate Goals. *Public Relations Quarterly*, 42(2), 42–49.
- [43] Parent, M. M. & Deephouse, D. L. (2007). A Case Study of Stakeholder Identification and Prioritization by Managers. *Journal of Business Ethics*, 75, 1–23.
- [44] Pava, M. L. & Krausz, J. (1997). Criteria for Evaluating the Legitimacy of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 16(3), 337.
- [45] Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, (1–2), 62–77.
- [46] Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 78–92.
- [47] Post, J., Preston, L. & Sachs, S. (2002). Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View. *California Management Review*, 45(1), 6–28.
- [48] Putler, D. S. & Wolfe, R. A. (1999). Perceptions of Intercollegiate Athletic Programmes: Priorities and Tradeoffs. *Sociology of Sport Journal*, 16, 301–325.
- [49] Robbins, S. P. & Coulter, M. (2004). *Management*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0495-1.
- [50] Senaux, B. (2008). A Stakeholder Approach to Football Club Governance. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 4(1/2), 4–17.
- [51] Smith, A. & Westerbeek, H. (2007). Sport as a Vehicle for Deploying Corporate Social Responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 25, 43–54.
- [52] Stoddard, R. (2018). 5 Social Responsibility Trends to Watch for In 2018. *Conscious Company Media*. (Online). (Cit. 2018-04-04). Available at: <https://consciouscompanymedia.com/sustainable-business/5-social-responsibility-trends-2018/>.
- [53] Strandberg, C. (2004). *Staffing CSR*. Canadian Co-operative Association, March 2004. British Columbia, Canada: Concern for Community Newsletter.
- [54] Sustainability Academy. (2018). *Top 10 Sustainability and Corporate Responsibility Trends for 2018 in Gulf Countries*. (Online). (Cit. 2018-04-04). Available at: <https://www.sustainability-academy.org/top-10-sustainability-and-corporate-responsibility-trends-for-2018-in-gulf-countries/>
- [55] Trail, G. & Chelladurai, P. (2000). Perceptions of goals and processes of Intercollegiate Athletics: A Case Study. *Journal of Sport Management*, 14(2), 154–178.
- [56] Wakabayashi, A., Baron-Cohen, S., Wheelwright, S., Goldenfeld, N., Delaney, J., Fine, D., Smith, R. & Weil, L. (2006). Development of Short Forms of the Empathy Quotient (EQ-Short) and the Systemizing Quotient (SQ-Short). *Personality and Individual Differences*, 41, 929–940. doi:10.1016/j.paid.2006.03.017.
- [57] Walker, M. & Kent, A. (2009). Do Fans Care? Assessing the Influence of Corporate. Social Responsibility on Consumer Attitudes in the Sport Industry. *Journal of Sport Management*, 23, 743–769.
- [58] Walters, G. & Tacon, R. (2010). Corporate Social Responsibility in Sport: Stakeholder Management in the UK Football Industry. *Journal of Management & Organization*, 16(4), 566–586.
- [59] Wolfe, R. A. & Putler, D. S. (2002). How Tight Are the Ties that Bind Stakeholder Groups? *Organisation Science*, 13(1), 64–80.



Addresses of authors:

Patrik FERENC
Faculty of Management Sciences
and Informatics
University of Žilina
Univerzitná 8215/1
010 26 Žilina
Slovak Republic
e-mail: patrik.ferenc@fri.uniza.sk

Kristína POLÁČKOVÁ
Faculty of Management Sciences
and Informatics
University of Žilina
Univerzitná 8215/1
010 26 Žilina
Slovak Republic
e-mail: kristina.trskova@fri.uniza.sk

Assoc. Prof. Michal VARMUS, PhD.
Faculty of Management Sciences
and Informatics
University of Žilina
010 26 Žilina
Slovak Republic
e-mail: michal.varmus@fri.uniza.sk

Positively reviewed by first reviewer: May 8, 2018
Positively reviewed by second reviewer: May 9, 2018
Accepted by Editorial Board of the Conference HPD 2018: May 10, 2018



FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PERSONÁLNÍ STRATEGII POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY

FACTORS AFFECTING THE RECRUITMENT STRATEGY OF THE POLICE OF THE CZECH REPUBLIC

PETR JEDINÁK

Abstract

The article focuses on personnel work while accenting the recruitment of new members of the Police of the Czech Republic. Every organization changes its strategy with regard to its internal environment. So this contribution points out the factors influencing the strategy substantially. This applies even to the Police of the Czech Republic. The Police of the Czech Republic are an armed security force established by the National Council Act dating from 21st June, 1991. By its very nature the Police of the Czech Republic serve the public. Their duty is to protect the security of persons, property and public order and to prevent criminal offences. The Police also meet their tasks on the basis of the Code of Criminal Procedure also carry out other duties dealing with the internal order and security required by laws, legal regulations of the European Communities and international agreements which are part of the legal order of the Czech Republic.

The Police of the Czech Republic are subordinated to the Ministry of the Interior. It consists of the Police Presidium, units having a republic-wide competence, Regional Police Directorates and units managed within Regional Directorates. Fourteen Regional Directorates are established within the Police of the Czech Republic by law. The territorial regions of the Regional Directorates are identical with the geographical areas of fourteen administrative regions of the Czech Republic.

Key words: strategy, the Police of the Czech Republic, the human resources of the organization, police officers.

Classification JEL: M12 – Personnel Management.

1. Úvod

Každá organizace mění svou strategii ohledem na vnitřní prostředí. Příspěvek poukazuje na faktory, které tu strategii podstatným způsobem ovlivňují. To platí i pro Policii České republiky. Zaměřeno na oblast personální práce s prioritou na získávání nových příslušníků do řad Policie České republiky. Strategii lidských zdrojů 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 i Policie České republiky (*Zákon č. 361/2006 Sb.*).

2. Management Policie České republiky

Činnost Policie České republiky řídí policejní prezidium v čele s policejním prezidentem. Policejní prezident odpovídá za činnost policie ministru vnitra. Policejnímu prezidiu jsou podřízeny jednak útvary s celostátní působností a jednak krajská ředitelství policie. Útvary s celostátní působností zřizuje ministr vnitra na návrh policejního prezidenta. Krajská ředitelství policie jsou zřízena zákonem. Policejní prezidium zejména určuje cíle rozvoje policie, řeší koncepci její organizace a řízení a stanoví úkoly jednotlivých služeb. V rámci Policie České republiky působí služba pořádkové policie, služba dopravní policie, služba cizinecké policie, letecká služba, pyrotechnická služba, ochranná služba, služba kriminální policie a vyšetřování a další specializované služby. Policejní prezidium rovněž analyzuje a kontroluje činnost policie,



vytváří policejním útvarům podmínky pro plnění jejich úkolů a koordinuje jejich činnost při plnění úkolů, které přesahují jejich územní nebo věcnou působnost.

Krajská ředitelství policie jsou útvary s územně vymezenou působností. Slouží veřejnosti na vymezeném teritoriu. V rámci krajských ředitelství mohou působit další teritoriální útvary, které jsou jim podřízeny. Tyto zřizuje policejní prezident na návrh krajského ředitele. Existují v hlavním městě Praze a dalších velkých městech.

Útvary s celostátní působností plní specifické a vysoce specializované úkoly na celém území státu. Některé poskytují specifický servis ostatním policejním útvarům, jiné se specializují například na odhalování organizovaného zločinu nebo korupce a závažné finanční kriminality, zajišťují ochranu prezidenta republiky a dalších ústavních činitelů nebo obstarávají policejní vzdělávání, služební přípravu a policejní sport (*Macalíková a kol, 2017, s. 5*).

Management lidských zdrojů je důležitou, ne-li nejdůležitější složkou řízení každé organizace. Její úloha je nezastupitelná. Lidské zdroje představují ze všech zdrojů, jimiž organizace disponuje, nejvýznamnější zdroj, který rozhoduje o její úspěšnosti. Formování efektivního personálu organizace se uskutečňuje realizací základních personálních činností, mezi které např. patří (*Mládková, Jedinák, a kol. 2009, s. 75*):

- Vytváření a analýza pracovních a služebních míst.
- Plánování lidských zdrojů.
- Získávání a výběr příslušníků do Policie ČR.
- Přijímání a orientace příslušníků.
- Řízení výkonu služby, jeho hodnocení a odměňování.
- Vzdělávání a rozvoj příslušníků.
- Personální informační systémy.

3. Tvorba strategie Policie České republiky

Vytyčené strategie organizací státních organizací v dnešní době musí vycházet z pevných praktických pozic a ze solidních informací o hospodářské a společenské realitě, nikoliv pouze z určitých přání a ideálů. Strategie musí obsahovat i silný prvek kritiky a sebekritiky. Strategii organizace by měly důkladně znát a její plnění zabezpečit všichni manažeři organizace a plně respektovat by jí měli všichni zaměstnanci organizace. Velmi silným prvkem, jenž má vliv na vnímání strategie zaměstnanci organizace, je její nastavená a respektovaná kultura (*Jedinák, 2012, s. 9*).

Policejní prezidium České republiky (dále jen „policejní prezidium“) zpracovalo analýzu současného stavu policie zaměřenou na početní stavy policistů po úsporných opatřeních v předchozích letech a na stav majetku České republiky, s nímž je policie příslušná hospodařit.

Byly zjištěny významné negativní dopady úspor realizovaných v minulosti v důsledku nepříznivé ekonomické situace státu, které se postupně projevují jednak na bezpečnostní situaci v České republice obecně, jednak vnitřně v policii zvyšující se potřebou obnovy a doplnění sil a prostředků využívaných k plnění úkolů uložených právními předpisy.

Podána informace o současném stavu a možné varianty řešení nepříznivé situace ve střednědobé budoucnosti v oblasti lidských zdrojů, tj. příslušníků a občanských zaměstnanců Policie České republiky. V následujícím textu jsou návrhy opatření řídicích vztahů, výčty útvarů a služeb policie vzájemně propojených a na sobě závislých v každodenní činnosti. Na rozdíl od jiných podobně velkých organizací se v policii významně projevuje celostátní charakter její působnosti, kde nedostatky u jednoho útvaru mají vbrzku dopady na útvary další v jiné části České republiky.

Níže uvedená tabulka poskytuje základní informace o personální situaci v Policii ČR. Ke dni 1. dubna 2015 je v policii systemizováno celkem 40142 služebních míst a 9375 pracovních míst. Na jeden organizační článek policie připadá průměrně přibližně 15 pracovníků. Poměr řídicích a řízených pracovníků dosahoval hodnoty 1:13,6 a příslušníků



Policie ČR v tzv. „přímém výkonu služby“ je 88,7 %. Pro srovnání: v roce 2008 činil poměr řídicích a řízených pracovníků 1:8,4 a v tzv. „přímém výkonu služby“ bylo 86,3 % policistů. To znamená, že policie své rezervy v oblastech řídicích pracovníků a posilování „příмого výkonu služby“ již hledala.

Tab. 1. Rozdělení sil policie – počty policistů a zaměstnanců v útvech PČR k 1. 4. 2015
(www.policie.cz)

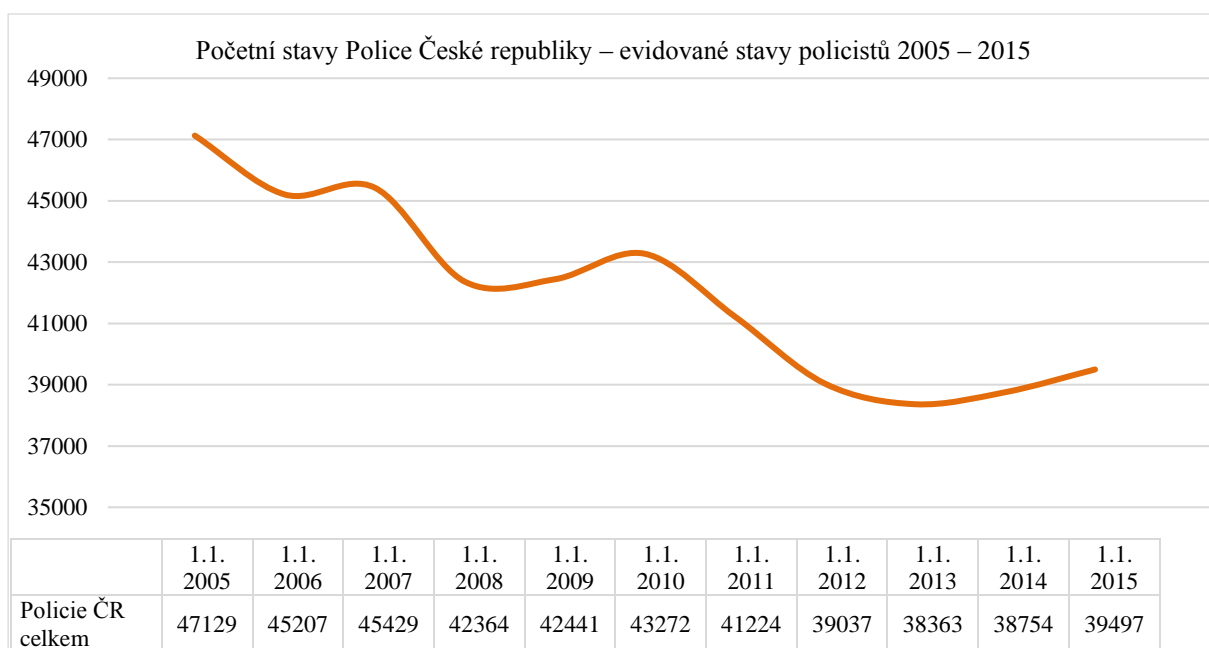
Útvar	Policistů	Zaměstnanců
Policejní prezidium České republiky	531	833
Letecká služba	50	95
Útvar pro ochranu ústavních činitelů ochranné služby	1211	206
Útvar pro ochranu prezidenta ČR ochranné služby	213	10
Ředitelství služby cizinecké policie	829	90
Pyrotechnická služba	83	8
Útvar pro odhalování organizovaného zločinu SKPV	423	46
Útvar odhalování korupce a finanční kriminality SKPV	353	61
Národní protidrogová centrála SKPV	165	15
Útvar speciálních činností SKPV	119	0
Útvar zvláštních činností SKPV	562	88
Úřad dokumentace a vyšetřování zločinů komunismu SKPV	20	12
Útvar rychlého nasazení	117	15
Kriminalistický ústav Praha	138	30
Krajské ředitelství policie hl. m. Prahy a OŘP Praha I až IV	6406	1482
Krajské ředitelství policie Středočeského kraje	3721	791
Krajské ředitelství policie Jihočeského kraje	2248	525
Krajské ředitelství policie Plzeňského kraje a MŘP Plzeň	2241	528
Krajské ředitelství policie Karlovarského kraje	1304	288
Krajské ředitelství policie Ústeckého kraje	3327	740
Krajské ředitelství policie Libereckého kraje	1314	298
Krajské ředitelství policie Královéhradeckého kraje	1753	397
Krajské ředitelství policie Pardubického kraje	1244	287
Krajské ředitelství policie kraje Vysočina	1240	270
Krajské ředitelství policie Jihomoravského kraje a MŘP Brno	3527	745
Krajské ředitelství policie Olomouckého kraje	1722	397
Krajské ředitelství policie Zlínského kraje	1248	269
Krajské ředitelství policie Moravskoslezského kraje a MŘP Ostrava	4033	849
Celkem	40142	9375

Ke konci roku 2012 se i při probíhající masivní redukci sil podařilo posílit služební místa v tzv. „přímém výkonu služby“ z vlastních zdrojů o 606 míst. V rámci optimalizace vedoucích míst bylo celkem zrušeno 686 vedoucích míst, z toho bylo 673 vedoucích míst policistů, počet vedoucích policistů se tak snížil o 16,6 %. Je evidentní, že k 1. 1. 2013 policie završila své dlouhodobé optimalizační snahy, které měly za cíl zefektivnit fungování policie se snahou o vnímání kontextu dopadů globální ekonomické krize na ekonomiku státu. Policie našla rezervy především ve velitelských a štábních strukturách (Šulc, 2017, s. 7). *Možnosti další optimalizace bez změn struktury teritoriálního pokrytí služeb policie v rámci krajských ředitelství policie, rozsahu činnosti útvarů s celostátní působností a samotného spektra úkolů policie v právním rámci již nejsou možné.*



Početní stavy příslušníků (a zaměstnanců) policie prošly v minulých deseti letech sestupným vývojem, kdy ze stavu 47129 v roce 2005 poklesly až na stav 38754 v roce 2013. Zde je třeba zdůraznit, že záměr rozvoje policie nepředpokládá návrat k původním početním stavům. I po jeho realizaci bude policie štíhlejší než před deseti lety. Cílem intervence do rozvoje policie je nastavit trvalý rámec vnitřní bezpečnosti v České republice na základě objektivizovaných potřeb zajištění jednotlivých úkolů a činností policie.

Významným faktorem pro stabilizaci pracovníků v závislé činnosti, tzn. i policistů, je odměna za tuto činnost. Přestože v posledních dvou letech došlo k navrácení části příjmu sníženého v letech minulých, současná výše příjmu (bez započtení inflace) stále nedosahuje nominální hodnoty příjmů před jejich poklesem. Při započtení inflace je propad ještě významnější (obr. 1).



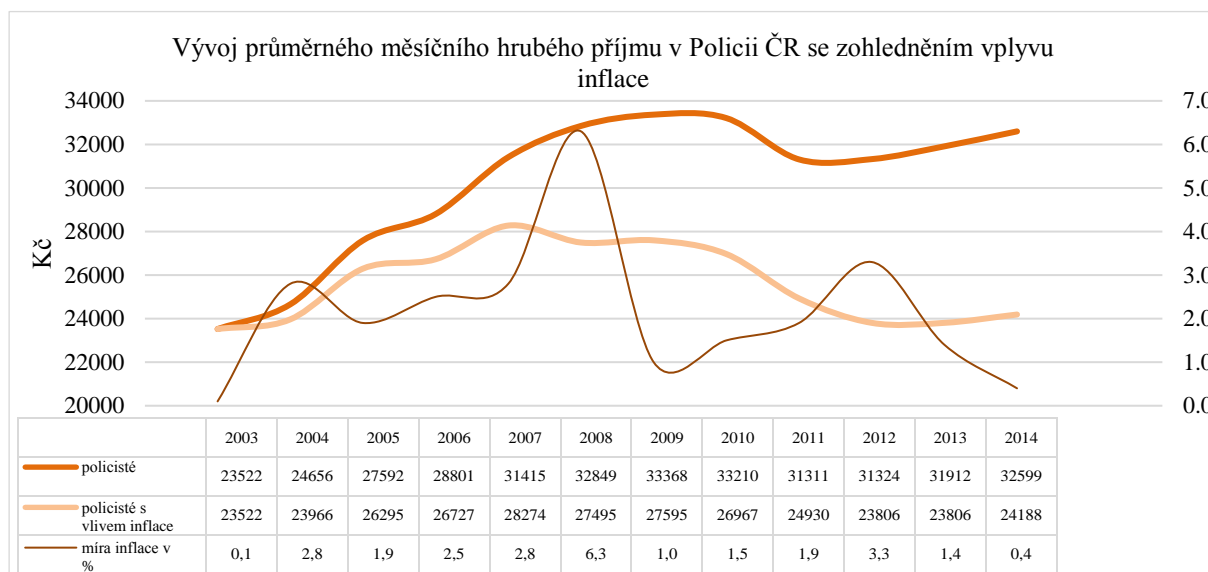
Obr. 1. Vývoj počtu policistů – evidované stavy 2005 – 2015 (www.policie.cz)

V rámci tvorby strategie a k adekvátnímu řešení situace, zejména s ohledem na predikci vývoje bezpečnostní situace v České republice, Evropě a ve světě vůbec, musí zcela logicky, dojít i k navýšení počtu policistů, včetně jejich zejména odborného a materiálně technického vybavení, tak, aby policie byla schopna garantovat bezpečný prostor ve státě. Stav z nedávné minulosti spojený se zpochybňováním jistoty a stability budoucnosti v rámci policie a nemožnost adekvátního ocenění policistů a občanských zaměstnanců vede k odlivu odborníků z řad Policie ČR, s dopadem do všech oblastí její činnosti. Dosavadní zkušenost s četnými reorganizacemi a redukcemi policie potvrzuje oprávněnost tohoto tvrzení.

Nedostatek policistů na úrovni základních článků služby kriminální policie a vyšetřování na územních odborech jednotlivých krajských ředitelství vedl ke stavu, kdy byla setřena specializace na jednotlivé druhy trestné činnosti z důvodu nutnosti zajistit zpracování registrované (nahlášené) kriminality takto omezenými personálními zdroji. Nedostatek specialistů na základní úrovni s dostatečnou praxí pak logicky a nutně vedl ke snížení personální základny pro výběr odborníků pro specializovaná pracoviště ať již na úrovni jednotlivých krajských ředitelství, ale i útvarů s celorepublikovou působností. Chybí tak odborníci nejen na závažnou hospodářskou, informační kriminalitu ale i další oblasti odhalování a vyšetřování trestné činnosti shora uvedené. S narůstajícím počtem jednotlivých prověřovaných podání, stejně jako se sofistikovanými způsoby jejich spáchání, zvyšující se náročností technologií, stejně



jako stoupajícími nároky spojenými s platnou legislativou, se rapidně zvyšuje tato potřeba specializace policistů.



Obr. 2. Vztah služebního příjmu a inflace (www.policie.cz)

Stoupající nároky na policisty, jejich odbornost a další požadavky pak pochopitelně zvyšují i náročnost jejich získání. Posílení jednotlivých útvarů a organizačních článků v rámci služby kriminální policie a vyšetřování je uvedeno níže v jednotlivých oblastech rozvoje. Pro zjednodušení je pro účely tohoto textu (údaje v tabulkách) do pojmu služba kriminální policie a vyšetřování zahrnuta i kriminalisticko-technická a znalecká služba.

Tab. 2. Perspektiva služeb policie – strategie navýšení: posílení dle jednotlivých služeb v letech 2016 – 2020 (www.policie.cz)

	2016	2017	2018	2019	2020	Celkem
Služba kriminální policie a vyšetřování	362	288	213	157	63	1083
Služba pořádkové policie	261	252	273	271	270	1327
Služba cizinecké policie	130	146	146	173	145	740
Služba dopravní policie	0	136	105	105	84	430
Další služby policie	97	178	63	44	38	420
Celkem	850	1000	800	750	600	4000

Policejní práce je velmi specifická a vyžaduje odbornou způsobilost policistů, kterou získávají v resortních vzdělávacích zařízeních. S ohledem na fakt, že předmětná vzdělávací zařízení disponují omezenou kapacitou a samotné získání odborné způsobilosti je i časově náročné, bylo nutno uvedené zohlednit. Proto Policie ČR navrhuje rozložit posílení o 4000 příslušníků do období 5 let. Současně dané rozložení nevytváří nárazový dopad do státního rozpočtu.

Personální rozvoj hodnotí policie jako nezbytnou podmínku udržení a dalšího rozvoje celkové úrovně bezpečnosti v České republice. Zároveň vnímá lidské zdroje jako tu část zdrojů organizace, jež je pro její zdravé fungování nezbytná a kterou v organizacích typu policie nelze nahradit posilováním zdrojů dalších – finančních, materiálních, technologických, informačních. Právě lidé se všemi dalšími zdroji pracují a teprve oni vytvářejí užitek organizace, jímž v tomto případě je bezpečí občanů České republiky.



Tab. 3. Personální perspektiva útvarů policie: posílení podle jednotlivých služeb v letech 2016 – 2020 (www.policie.cz)

Útvar	Celkem
Letecká služba	9
Útvar pro ochranu ústavních činitelů ochranné služby	131
Útvar rychlého nasazení	11
Policejní prezidium ČR	190
Útvar pro odhalování organizovaného zločinu SKPV	71
Kriminalistický ústav Praha	17
Pyrotechnická služba	0
Národní protidrogová centrála SKPV	50
Útvar speciálních činností SKPV	10
Útvar zvláštních činností SKPV	88
Ředitelství služby cizinecké policie	159
Útvar pro ochranu prezidenta ČR ochranné služby	37
Útvar odhalování korupce a finanční kriminality SKPV	53
Úřad dokumentace a vyšetřování zločinů komunismu SKPV	2
KŘP Středočeského kraje	438
KŘP Jihočeského kraje	214
KŘP Plzeňského kraje a MŘP Plzeň	197
KŘP Ústeckého kraje	158
KŘP Královéhradeckého kraje	149
KŘP Jihomoravského kraje a MŘP Brno	310
KŘP Moravskoslezského kraje a MŘP Ostrava	228
KŘP hlavního města Prahy a OŘP Praha I až IV	557
KŘP Karlovarského kraje	111
KŘP Libereckého kraje	153
KŘP Pardubického kraje	142
KŘP kraje Vysočina	217
KŘP Zlínského kraje	150
KŘP Olomouckého kraje	148
Celkem	4 000

Právě lidé představují největší bohatství každé organizace, rozhodující o její budoucnosti. Proto je kladen tak jednoznačný důraz na udržení a rozvoj lidských zdrojů a péči o ně.

Celková personální potřeba do roku 2020 činí 4 000 policistů. Jakkoli se toto číslo může jevit jako vysoké, nemělo by se při hodnocení identifikované potřeby zapomínat na to, že hovoříme o policii postupně oslabované v posledních několika letech (s výjimkou roku 2014). Stavby policistů, které po realizaci plánu rozvoje na roky 2016 – 2020 dosáhnou 44142, budou i nadále o 2987 policistů nižší, než početní stavy policie před zahájením jejího „optimalizačního“ procesu v letech minulých. V této souvislosti je nutné znovu připomenout, že součástí nákladů, které jsou spojené se zvýšením počtu policistů, nejsou pouze platové náklady, ale také náklady související s vybavením a vyzbrojením nových policistů.

4. Závěr

Dle výroku policejního prezidenta generálmajora Tomáše Tuhého je Policie České republiky nejpočetnějším a co do rozsahu a rozmanitosti činností mnohotvárným bezpečnostním sborem České republiky. Působnost jejich služeb sahá od zajišťování



bezpečnosti silničního provozu po potírání kriminality, od ochrany veřejného pořádku po státní správu ve věcech zbraní a střeliva, od odhalování nelegální migrace po ochranu ústavních činitelů a objektů zvláštního významu. Dokladem uvedeného tvrzení je i tato výpravná publikace, která slovem a hlavně obrazem dokumentuje práci příslušníků a zaměstnanců Policie České republiky v mnoha různých podobách. Najdeme v ní pyrotechniky i letce, psodovy i potápěče, odstřelovače i znalce v různých oborech kriminalistického zkoumání. Zároveň však vzdává hold tisícovkám řadových policistů z obvodních a místních oddělení, dopraváků, kriminalistů a příslušníků dalších služeb, kteří dnes a denně svou prací naplňují heslo „Pomáhat a chránit“ (Macalíková, J. a kol, 2017, s. 3).

Předkládaný záměr rozvoje sil policie vnímá policejní prezidium především jako investici do bezpečí občanů České republiky a do zajištění funkčního právního státu, v němž je právo vymahatelné.

Strategický rozvoj lidského potenciálu patří spolu s motivováním, vedením a efektivní komunikací k nejpálčivějším a zároveň k nejvýznamnějším oblastem smysluplného poslání organizace (Blašková, 2011, s. 41). To platí i pro Policii České republiky. Začíná se prosazovat výraznější tlak na odváděný výkon služby každého příslušníka a to včetně manažerů (vedoucích policistů). Výkon jejich služby není jen prostředkem k uspokojování jejich základních potřeb, ale nabízí i vzdělávání, kariérový postup a seberealizaci (Jedinák, 2016, s. 109).

Použitá literatura:

- [1] Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] Blašková, M. (2011). *Rozvoj lidského potenciálu – motivovanie, komunikovanie, harmonizovanie a rozhodovanie*. Žilina: EDIS. ISBN 978-80-554-0430-1.
- [3] Jedinák, P. (2012). *Profese manažera v organizacích veřejné správy*. Zlín: VeRBuM. ISBN 978-80-87500-26-2.
- [4] Jedinák, P. (2016). *Hodnocení pracovního výkonu II*. Praha: PA ČR v Praze. ISBN 978-80-725-459-5.
- [5] Macalíková, J. a kol. (2017). *Policie České republiky*. 2. vydání. Praha: tiskárna Ministerstva vnitra. ISBN 978-80-270-0664-9.
- [6] Mládková, L., Jedinák, P. a kol. (2009). *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o. ISBN 978-80-7380-230-1.
- [7] Policejní prezidium. (2016). *Rozvoj Policie České republiky v letech 2016 – 2020*. (online). Available at: www.policie.cz.
- [8] Šulc, V. a Čandík, M. (2017). *Prevence kriminality – PredPol. Právo – Bezpečnost – Informace*, 4(3), 1–9. ISSN 2336-3657.
- [9] Zákon č. 361/2003 sb., *o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů*, ve znění pozdějších předpisů a předpisy související.

Address of author:

PhDr. Petr JEDINÁK, Ph.D., MBA
Policejní akademie ČR v Praze
Fakulta bezpečnostního managementu
Katedra managementu a informatiky
Lhotecká 559/7
143 01 Praha 4
Česká republika
e-mail: jedinak@polac.cz

Positively reviewed by first reviewer: March 30, 2018

Positively reviewed by second reviewer: April 3, 2018

Accepted by Editorial Board of the Conference HPD 2018: April 5, 2018



EXPERIENCES IN THE EXPRESSION OF THE FAIRNESS OF SPIRITUAL LEADERS IN BUSINESS ORGANISATIONS

RASA KATILIENĖ

Abstract

This article presents a study with the goal of revealing experiences in the expression of the fairness of spiritual leaders in organisational culture. The result – expressions of fairness in Lithuanian mid-level organisational culture as the experiences of spiritual leaders. The study is described on the basis of P. Ricoeur's interpretations, grounded on the phenomenological hermeneutics method of A. Lindseth (2004) and A. Norberg (2004), which are used in the interpretation of interviews. By applying this method, the prior statements (hypotheses) of the research object are not formulated. The experiences of leaders can be defined as the prefigured world they live in, configured during the interview. The findings show that the experiences of leaders, arising from their core assumptions, were revealed through the golden rule, the ability to recognise and take responsibility for your mistakes, ignoring the status of employees within their work environment, moral business, moral and ethical decisions, cooperation without lies, separation of individual truth, truth in legal regulations, mediation, search for objective truth. Clear experiences in the expression of the fairness of spiritual leaders opened up opportunities for organisational culture to give rise to such features as high moral standards, saying the truth, and aiming for objectivity.

Key words: phenomenological hermeneutics, spiritual leadership and organisational culture.

Classification JEL: M12 – Personnel Management.

1. Introduction

Fairness in an organisation is a phenomenon constantly assessed by the people having an impact on the prosperity of both the organisation (*DeConinck & Stilwell, 2009; Moorman, Niehoff & Organ, 1993*) and the individual (*Elovainio, Kivimaki & Vahtera, 2002; Liljegren & Ekberg, 2009; Brown & Berson, 2003; Endriulaitienė & Medišauskaitė, 2012*). Experiencing this phenomenon encourages researchers to analyse the connections between fairness and the interpersonal relationship of the leader and their followers at work – this is a person who, based on their experience and worldview, finds and provides to the action a functionally correct decision with respect to social gestalt (of which they are part) and for this receive moral reward, personal spiritual expression, associated with its implementation and their evolving personality, achieving significantly more (*Kvedaravičius, 2005*). Therefore, leaders require the skills to pursue and ensure fairness within an organisation. Even though a justice-based work atmosphere creates a sense of security, shows appreciation for the employees, fellowship and membership (*Fry, 1998; Van Prooijen, Bos & Wilke, 2004; Tyler, 1994; Dipboye & Colella, 2005; Hou, Smith, Tyler & Lind, 1996*), in this process less and less attention is focused on the role of the leader.

J. S. Adams was one of the first to begin research on fairness in the work environment (*De Cremer, Van Dijke & Bos, 2007*). Since the 1960s, in his first works, organisational fairness attracted a lot of attention from researchers, particular experiencing a surge over the past two decades (*Shi, Lin & Wang, 2007; Endriulaitienė & Medišauskaitė, 2012*). One of the assumptions as to why so many people are dissatisfied with their work, why many organisations are unable to make use of their employees' talents, ingenuity and creativity, never becoming prosperous and sustainable – the imperfect paradigm of human essence or the wrong approach to human nature (*Covey, 2004*). The fundamental human dimensions (body, mind, heart and soul) reflect the four needs and motivations of all people: to live (survive), love (to



communicate with each other), learn (grow and develop), and to be useful (to live a meaningful life and leave a mark). People, taking into account how they are treated and what opportunities are provided to them to reveal their entire nature, consciously or unconsciously decide how much they should devote themselves to their work. Today, in the age of information (knowledge), only a person respected in every way and working in a comprehensive organisation [i.e. if they are justly compensated (body), well-treated (heart), their creativity is valued (mind) and opportunities are provided to serve with integrity for the benefit of other people (soul)] chooses well-meaning cooperation, sincere dedication, or they experience creative satisfaction (Covey, 2007). Therefore, an employee's social identification is part of their self-awareness, reflecting the individual's relationship with the group and covering three aspects: their feelings in a group, intra-group relationships and their self-awareness as a member of a group (Tajfel, 2010; Cameron, 2004; Endriulaitienė & Mediškauskaitė, 2012). Within an organisation, a leader brings with them a message about fairness, as well as being the one who makes the right decisions.

Thus, with the appearance of the new paradigm's leadership theories, leadership extends its range through emotional, social, ethical and moral aspects (Šilingienė, 2012). They merge sociology, psychology, and philosophy, while new concepts of leadership and leadership skill development models are created. Therefore, the integration of spirituality and spiritual intelligence into organisational culture is a new paradigm which drastically changes the traditional thinking about the philosophical foundations and practice of business. Awareness of organisational culture attributes, which shape higher employee motivations, allows identification of employee behavioural models that correlate spiritual leadership, the highest goal of which is to build and manage a continuously improving and learning organisation and liberate the best human qualities, as well as help people develop inner harmony for the benefit of their leaders, their followers and other concerned subjects (Fry 2003, 2005; Fairholm, 1997, 1998). However, what has not been explained yet is what organisational culture attributes emerge when spiritual leadership affects the inner motives of employees and what conditions it creates for individuals to integrate in the organisations in which they work.

2. Methodology

The methodology for this study is based on post-modern philosophical provisions, the interpretive paradigm of the cognition of reality, and the strategy for qualitative research on the subject of phenomenological knowledge.

Sample. The interview was carried out with leaders selected during the leader spirituality level assessment study (see in detail: Bakanauskienė & Katilienė, 2012) – those whose general spirituality estimate was the highest. Such a sampling of respondents was chosen with the aim to ensure the reliability of the study's data. Ten top-level leaders of ten companies were interviewed.

Method. The hermeneutic phenomenological approach was selected (Lindseth & Norberg, 2004). It includes the traditions of phenomenology as a descriptive methodology used to study and describe phenomena as they appear in the experienced world in order to identify and disclose their meaning, and hermeneutics (Ricoeur, 2000) which allow to perceive the interview text and relate it to what is being said in the interview and also the meaning that the text contains.

There also exists a practical basis as to why the qualitative research method was selected:

1. It is intuitively understood that the phenomenon, as an object of scientific research, exists; however, there is a lack of concrete evidence for its existence.
2. Qualitative research is very useful in the final stage of understanding a social phenomenon, in seeking to illustrate the aggregated data on the social object, define the theoretical model in a more detailed manner, to reveal details of its components' interaction.



3. With the tools of qualitative research, we can seemingly delve into the natural environment, the daily activities of the employees, seeking to understand those factors that are dependent on the people's preparedness and their position, which determine the phenomenon in question.
4. For dealing with some problems, it may be more appropriate to express the test results as a simply-written text, where the logical and emotional components are compatible. Such a result is an effective tool for shaping public opinion, influencing decision-makers, etc. (*Bitinas, Rupšienė & Žydžiūnaitė, 2008*).

Hence, the phenomenological hermeneutic method was selected as the data analysis method for a qualitative study, while an interview tool was created based on the key assumptions identified in E. Shein's (1985) organisational culture model.

Data collection. Interviews were selected as the instrument for collecting the data for this research. The interview technique – an individual, semi-structured interview. Interviews with the respondents were held in free-form, based on questions prepared ahead of time. E. Schein's (1985) already-mentioned core assumptions were selected as the basic building blocks for the semi-structured interview. The character of human nature, the nature of human relationships, the nature of human activity, the nature of reality and truth, the nature of time and space – these were the basis for the formation of the qualitative study's interview instrument.

Data analysis. After meeting with the respondents, the interviews were written down first of all. By reading them, a naive understanding was formed. Given below is an example of the formulation of a naive understanding of the interview text (see Table 1).

Table 1. Example of a structural analysis of the narrative (own study)

Text	Naive understanding
⟨...still want to mention that we are a transparent company, we do not have 'dark accounting', all taxes are paid...⟩	<i>Feeling at an organisation means feeling comfortable and transparent because of paid taxes. It also means enjoying contact with employees by paying deserved money.</i>

After naive reading, the text was then divided into meaning units, which are abbreviated and their sub-themes, themes and main issues are isolated; they have been tested by comparing them with the naive understanding. Finally, the text is read one more time, the topics are considered by comparing them with literature on living experience and a clear understanding is formed (see Table 2).

Table 2. Example of a structural analysis of the narrative (own study)

Meaning unit	Condensation	Sub-theme	Theme
⟨...still want to mention that we are a transparent company, we do not have 'black accounting', all taxes are paid...⟩	Having fair accounting in company and paying all taxes.	Being moral in business.	<i>High moral standards.</i>

Tool. In aiming to choose the appropriate method for the spirituality-oriented business' signs of organisational culture identification test, the variety of organisational culture's definitions and assessments were evaluated on the basis of B. Stiftung's (2007) three distinguished conceptualisation basics. Each of these perspectives is based on a different paradigm, which determines different assumptions about culture and its different evaluation methods (*Stiftung, 2007*), (see Table 3).



Since spiritual leadership consists of values, attitudes and behaviour, in aiming to develop the spirituality of the leader and others [this spirituality comes from vocation and membership (Fry, 1998)], in order to reveal which of the features of organisational culture are revealed in the presence of spiritual leadership, it was relied on E. Schein's model of the organisational culture levels and an analysis of the core assumptions, structuring the features of spiritually-oriented organisational culture in accordance with the aspects of the expressions of spiritually-oriented organisational culture, as distinguished by D. Zohar and I. Marshall (2004).

Table 3. Three different perspectives of culture (Stiftung, 2007, adapted from Sackmann, 1990)

	Culture as a variable	Culture as a metaphor	Culture as a dynamic construct
Assumptions about culture	Culture is an organisational variable that can be manipulated	Culture is a metaphor for understanding life in organisations; organisational reality is socially and symbolically constructed	Culture is a dynamic construct; organisational reality is socially constructed and organisations produce culture (including cultural artefacts)
Paradigm	Social facts/rational-mechanistic	Interpretative	Pluralistic
Predominant interest in culture	Manipulation, e.g., managing, controlling and changing the relevant culture variable for the best performance	Deep and rich understanding of a particular cultural setting with a focus on organisational symbolism	Understanding of the cultural context of an organisation for effective culture-aware management ('tapping the culture potential for a competitive advantage')
Assessment of culture and its purpose	Focus on questionnaires and visible tools to identify (sub) variables that can be manipulated	Ethnography, storytelling, in-depth interviews, discourse analysis to render rich descriptions of a particular cultural setting	Multiple methods; qualitative and quantitative; perceptions and observations, triangulation

On the basis of the anthropologists A. L. Kroeber and C. Kluckhohn (1952), E. Schein (1985) studied six deeper dimensions, according to which the core assumptions are formed: the nature of reality and truth, the nature of space, the character of human nature, the nature of human activity, the nature of human relationships. E. Schein's (1985) cultural model was selected because it is consistent, widely used in both research and practice. He differentiated various levels and different components, paying more attention to the core assumptions (Stiftung, 2007). This model is suitable for examining organisational culture in a metaphorical manner. Nevertheless, as an organisational culture assessment method, in practice it isn't used as extensively, because it requires a lot of time and, due to its intricacy, is difficult to fulfil. The researcher needs to be experienced in performing clinical interviews, monitoring, analysis and interpretation of data (Stiftung, 2007). Therefore, E. Schein's conceptualisation of organisational culture was only the basis for creating the research instrument for a semi-structured interview, as it is perfect for metaphorically examining organisational culture through the spiritual leader's living experience, using the phenomenological hermeneutics method.

Research ethics. The application of the phenomenological hermeneutic method and the end results are discussed on the basis of the criterion formulated by L. Yardley (2000): sensitivity to context, researcher's preparedness, the study's transparency and integrity, its meaningfulness and applicability, which help answer the most frequently asked questions about the validity of the formulated topics and interpretations – close to all studies carried out on the basis of the qualitative research methodology. It is only natural that doubts in regard to the



reliability of qualitative studies are related to the researcher's subjectivity. Sensitivity to context is related to responsibility in interpreting data and publicly presenting the work to the scientific and business community. In communicating with leaders, anonymity was guaranteed, and this led to open and sincere communication during the interview. The researcher's advantage was hands-on experience, not just theoretical knowledge. For the interview participants this was somewhat of an opportunity to communicate in familiar terms and talk about various business processes with the knowledge that they will be understood. Also, the age characteristic of the researcher came into play – the study was taken seriously, particularly highlighting that almost everyone (particularly Bachelor's Degree students) received answers. Targeted respondent selection also revealed that the research topic was of interest to the respondents, which is why they were open to talking about their experiences in the organisations that they headed.

The author grows their competence as a researcher at methodological seminars, special supervisions, and consultations. This helped gain additional knowledge on performing qualitative research as well as how to carry out a high-quality and consistent study.

Based on the requirements of the research transparency and integrity dimension, the research procedures were carried out in such a way as is required by the general description of the Lindseth and Norberg (2004) method, while the research process is described in a clear and detailed manner. The interview's transcripts and structural tables are coded; each step of the performed study is clearly laid out (illustrated through examples and quotes). The results are presented as interpretative and, inevitably, subjective. The performed research answers the study's question. It corresponds to the selected philosophical research perspective and analysis method.

Meaningfulness and applicability of the study: Although there is no possibility to transfer or generalise the results of the qualitative study to a broader group of business leaders, 'in the process of even investigating the experience of one unique individual, we can learn much about the phenomenology of human being in general' (Hycner, 1982). On the other hand, 'we can claim that qualitative studies in of themselves are useful in the sense that they often describe in detail and give structure to a certain experience; however, carrying out qualitative studies takes too much time and effort to be worth doing just for the sake of a phenomenon of theoretical interest. Most of the results of the qualitative survey are actually very practical, as they themselves are closer to practice and a specific context' (Matulaitė, 2013). Therefore, the goal of this study was to reveal what characteristics of organisational culture are revealed and how organisations, headed by spiritual leaders having different leadership experience, are similar in a cultural aspect. This study's purpose and applicability is revealed even more clearly when one considers that the study results are part of a mixed study, extensively complementing and echoing the quantitative study.

3. Findings

This topic reflects the experience of leaders, arising from their core assumptions that are revealed through *high moral standards, expression of truth and the aim for objectivity* (Table 4).

In examining *high moral standards*, we can see that the leaders of the organisations value self-reflection, i.e. to not lie to oneself, and encourage following the 'golden rules': '<...> do not treat others as you would not want to be treated yourself, everything else is just belles-lettres ... I think we can apply this – don't treat your clients as you wouldn't want to be treated, don't treat your suppliers as you wouldn't want to be treated ... in that same manner don't treat nature, your environment, in such a way that it would hinder you' (VI.10R). Leaders also ignore the employee's status in the workplace environment. Workspaces are created by demand, not by employee status. In such an environment, ethical business decisions are made, *related to the responsibility of all the groups concerned*. Ethical and moral decisions are highly rated in the organisations of the leaders under review. Even in difficult times, the organisation makes



ethical decisions; it is not allowed to cheat customers or partners in regards to profit indicators. The name of the organisation speaks for itself. Respect and responsibility correlate in making managerial decisions on the company's target results. 'Ecology through personal and team values is included in the decision-making on attaining the goals of the company: "*⟨...⟩ The 'smart' format is well-known, or not, and adding an 'e' to it creates the ecological factor; in essence, ecology can include personal and team values, only then approving as a valid goal that which is in line with the ecological component. Period*" (II.4R). The companies participating in the study support moral business. Business is based on fair practices and ethical behaviour: "*⟨...⟩ being paid under the counter was never a thing in our company, and we do not plan to make it so; this is not the road for a company to follow. We do not have this and, as I said – such transactions that go against our conscience are not tolerated. Neither I do so, nor do I permit this of my division heads*" (IX.8R). Companies conscientiously keep records and pay taxes. The business' success is related to the workers' integrity, which, according to the leaders, is the result of the education of both the leader and their followers. Employees in these companies are confident about their future with respect to their salaries, while clients – regarding settlements. Therefore, the leader is able to retain the company's best employees even in difficult times, as well as maintaining good relations with the shareholders.

Table 4. 'Fairness' in spiritually-oriented organisational culture (own study)

Abstraction	Sub-theme	Subject
'Golden rule'	High moral standards	Fairness
The ability to admit and be responsible for one's own mistakes		
Ignoring employee status in the work environment		
Moral business		
Moral and ethical business decisions		
Cooperation without lies	Intolerance for lies	
Distinguishing individual truth	Aim for objectivity	
Truth in legal regulations		
Need for expert in settling dispute – mediation		
Search for objective truth		

Intolerance for lies is expressed through cooperation, when only the truth is said in the organisation – without reservations. It is a constant companion of everyday work and the key value of a leader. Both within the organisation and in dealing with external clients or partners, lies are not tolerated. The common value of the clients and the company are created by mutually not lying: "*⟨...⟩ there are situations where, as partners, in some negotiations we could bluff our way through or something like that. But in this area we have set for ourselves the task that we do not lie – we have the principle that if we create a common value then we are prepared to share it and I would say that we are in line with such high moral standards when we make decisions*" (II.6R). Lying to a client cannot be tolerated in a company: "*⟨...⟩ there cannot be any sort of telling of untruths, as this doesn't have any prospects*" (II.7R). Leaders notice that, in order to curb lies, people need to learn to admit their mistakes. Such internal agreement is relevant in the culture of these organisations: "*This means that if we do something wrong, then we say it as it is and it's easier to live with that. You don't have to remember what you said to whom, and, in the end, one mistake, a second mistake, are usually forgiven by the shareholders and the clients, by the press or anyone else, so, yes, I guess that is true*" (II.6R). According to the survey results, the lack of lies in the organisation gives rise to trust and openness, which encourage efficient cooperation of the team.



The leaders in the segment of Lithuania under review are characterised by their *aim for objectivity*, which manifests itself as truth in legal regulations, the chronological measurement of time in an organisation, the search for objectivity and mediation (the need for an external expert in settling disputes). Leaders reveal truth through their personal experiences and the truth is presented as it is perceived. In our work we are faced with many different opinions; however, subjective defence of the truth is not tolerated within the company. The truth is perceived as a presentation of facts without interpretations or based on documents regulating operations. It is attempted to find the most objective version of the truth: *“In principle, truth is objective. I always try for it to be objective, in all areas, not only my work. But in most it is subjective, each one pulling the rope towards themselves and imagining that theirs is the only truth”* (II.10R). Therefore, a leader is objective and truth is understood as the presentation of objective information. Failing agreement, there is a need for external experts to help solve the dispute: *“<...> then you need a judge who would say ‘yes, here they are doing the right thing, and here – behaving wrongly’ <...>”* (VII.1R), we need *“<...> the emergence of an authority to assess professionally the communication <...>”* (VII.5R.)

The leaders’ objectivity also manifests through the organisation’s time measurement features. If personal time is considered more as a limited resource that needs to be assessed and spent meaningfully, then the organisation’s time is understood in very concrete terms as a tool for measuring the organisation’s activities. This becomes clear by chronologically differentiating time into certain stages. Milestones reached by the organisation are reflected by time which is divided into the organisation’s successful and unsuccessful years. And although time is understood as a universal measure, nevertheless, time in an organisation is a tool for framing people’s activities (no matter how loosely).

Based on the study’s findings, it was established that one of the groups of the features of organisational culture, expressed through the experiences of spiritual leaders in business organisations, is *fairness*.

5. Discussion and conclusions

Giving meaning to the leader’s vision through works is related to the *hope* and *faith* attributes in the spiritual leadership theory: assurance of expectations, the belief that the organisation’s vision, purpose and mission will be fulfilled, trust in the maximum efforts of the team and believing in the significance of the mission. According to G. W. Fairholm (1998), spiritual leaders define the group’s moral ‘tone’, on which depends the mood of the company’s employees. From the perspective of ethics and values, leaders have an impact on the identification and consolidation of personal, team, and organisational values. Ethics are the most important field of leadership due to the nature of the leadership process and the need to draw in followers in order to reach common goals (Fry, 2003). L. W. Fry (2003) links *high moral standards* to the introduction of quality standards. The results of this research, carried out in Lithuania, only confirms this, claiming also that the leader encourages moral business by making ethical decisions and ignoring prioritisation of employee status. High moral standards are expressed through the ability to accept and be responsible for one’s own mistakes. The company doesn’t hide unpleasant news, but rather encourages disclosure and looks for ways to solve problems. So, we can claim that the vision of spiritual leadership expressed high moral and ethical standards, which, according to L. W. Fry (Fry, 2003), are linked to enthusiasm, meaning of one’s work, and employee dedication. Therefore, an interpretation is presented of the leader’s and followers’ interaction, as expressed in organisational culture.

Interaction of the leader and follower in spiritual leadership reflects *the revelation of a sense of vocation and a sense of membership*. The study results revealed that *membership* in the context of organisational culture, among other qualities, is expressed through *intolerance for lies and aims for objectivity*. *Intolerance for lies* in organisational culture is related to the



search for truth. “The basic values of truth – wisdom and faith. Both these values are directed towards the knowledge of reality” (Aramavičiūtė & Martišauskienė, 2009). The research revealed that in an organisation the expression of truth is considered a value. However, the concept of truth itself at the organisations under review is special and differs from the concept presented in spiritual leadership theories. Analysis of the research data allowed to exclude *the aim for objectivity*, establishing what is right and what is not. In this case, it is not enough for leaders to be guided by vision and values. Leaders invoke the support of legal regulation, facts, and external experts. Despite admitting that an organisation has a lot of subjectivity (opinions, decisions, etc.), the aim of being objective remains very important. It is synonymous with truth, which should have a shared understanding within the organisation. Therefore, knowledge of reality is based on logic and facts, but not faith and wisdom.

The results of the empirical research showed that the expression of fairness could be evidenced by organisational culture properties, which emerge in organisations under a spiritual leader. The fairness of spiritual leadership manifests through the aspects of organisational culture. It means that clear experiences in the expression of the fairness of spiritual leaders in business organisations opened up opportunities for organisational culture to give rise to such features as high moral standards, saying the truth and aiming for objectivity.

References:

- [1] Bitinas, B., Rupšienė, L. & Žydzūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Socialinių mokslų kolegija VŠĮ.
- [2] Covey, S. R. (2007). *8-asis įprotis*. (N. Gudeliene, Trans.). Vilnius: Alma littera, 2007.
- [3] De Cremer, D., Van Knippenberg, D., Van Dijke, M. & Bos, A. E. R. (2004). How Self-relevant Is Fair Treatment? Social Self-esteem Moderates Interactional Justice Effects. *Social Justice Research*, 17(4), 407–419.
- [4] Dipboye, R. L. & Colella, A. (2005). *Discrimination at Work: The Psychological and Organizational Bases*. Psychology Press.
- [5] Endriulaitienė, A. & Medišauskaitė, A. (2012). Teisingumas darbe ir socialinė identifikacija su grupe viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 64, 41–52.
- [6] Fairholm, G. W. (1997). *Capturing the Heart of Leadership: Spirituality and Community in the New American Workplace*. Westport, CT: Praeger.
- [7] Fairholm, G. W. (1998). *Perspectives on Leadership: From the Science of Management to Its Spiritual Heart*. Westport, Conn: Quorum.
- [8] Fry, L. (2005). Toward a Theory of Ethical and Spiritual Well-being, and Corporate Social Responsibility through Spiritual Leadership. *Positive Psychology in Business Ethics and Corporate Responsibility*, 47–83.
- [9] Fry, L. W. (2003). Toward a Theory of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727.
- [10] Hou, Y. H., Smith, H. J., Tyler, T. R. & Lind, E. A. (1997). Superordinate Identification, Subgroup Identification, and Justice Concerns: Is Separatism the Problem; Is Assimilation the Answer? *Psychology Science*, 7(1), 40–45.
- [11] Katilienė, R. & Bakanauskienė, I. (2012). Expression of Spiritual Leadership in Lithuanian Businesses. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 64, 53–67.
- [12] Kroeber, A. L. & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. New York: Vintage Books.
- [13] Kvedaravičius, J. (2005). *Organizacijų vystymosi vadyba*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
- [14] Lindseth, A. & Norberg, A. (2004). A Phenomenological Hermeneutical Method for Researching Lived Experience. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 18, 145–153.
- [15] Matulaitė, A. (2013). *Kai ‘tavo kūnas tiesiog išprotėja’: įkūnytas nėštumo patyrimas* (Doctoral dissertation). Vilnius University.



- [16] Ricoeur, P. (2000). *Interpretacijos teorija. Diskursas ir reikšmės perteklius*. (R. Kalinauskaitė & G. Lidžiuvienė, Trans.). Vilnius: Baltos lankos.
- [17] Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- [18] Stiftung, B. (2007). *Assessment, Evaluation, Improvement: Success through Corporate Culture*. Verlag Bertelsmann Stiftung.
- [19] Šimanskienė, L. (2008). Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 15(4), 175–179.
- [20] Tyler, T. R. (1994). Psychological Models of the Justice Motive: Antecedents of Distributive and Procedural Justice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 5(67), 850–863
- [21] Van Prooijen, J. W., Van den Bos, K. & Wilke, H. A. M. Group Belongingness and Procedural Justice: Social Inclusion and Exclusion by Peers Affects the Psychology of Voice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 66–79.
- [22] Yardley, L. (2000). Dilemmas in Qualitative Health Research. *Psychology and Health*, 15(2), 215–228.

Address of author:

Rasa KATILIENĖ, PhD.

Business School

Kazimieras Simonavičius University

Dariaus ir Girėno st. 21

02189 Vilnius

Lithuania

e-mail: rasa@katiliene.eu

Positively reviewed by first reviewer: April 16, 2018

Positively reviewed by second reviewer: April 17, 2018

Accepted by Editorial Board of the Conference HPD 2018: April 20, 2018



THE MARKETING APPROACH TO RECRUITING, RETAINING AND MOTIVATING EMPLOYEES

JOSEF KOUBEK

Abstract

Contemporary organisations have to face the difficulties in recruiting and retaining employees. It seems that one of the most effective way to do it is application of marketing approach and marketing methods. This application can be called personnel marketing. It attempts at attracting people attention on quality of organisation as employer and at emphasizing advantages of employment in the organisation. It facilitates searching for high-quality people, recruiting them, retaining them and empowering their appurtenance to the organisation. It could be an effective tool in areal of motivating people.

Key words: personnel marketing, staffing, motivation.

Classification JEL: M12 – Personnel Management.

1. Introduction

The contemporary staffing processes and methods have to react on the changing conditions and changing environment. Particularly, there are two factors, which are making the new staffing processes and methods necessary:

1. A very turbulent environment characterized by global competition.
2. A very intensive demand for skilled and flexible labour, which is primarily effect of organisations effort to expect from skilled labour a competitive advantage and an opportunity, how to overcome the impact of the turbulent environment and the global competition.

The turbulent environment and the global competition force organisations to be flexible and to be ready for change. But to be flexible, it means to have flexible employees, being ready for changes not only from the point of view of professionalism, but as well from the point of view of personality. Consequently, organisations try to attract and recruit people, who have not only the needed skills, but as well, the needed personality features, the right motivations, the right attitudes to work, and who are flexible and ready for change. Unfortunately, the competency of organisations searching for such individuals on the labour market is increasingly intensive and it is increasingly difficult to recruit such individuals. And – as well – it is increasingly difficult to retain such individuals in organisations.

The organisations can attempt to face the difficulties in recruiting and retaining employees in different ways. But it seems that one of the most effective way is application of marketing approach and marketing methods. This application can be called **personnel marketing**.

2. Concept of the personnel marketing

This term is used rather in the German literature and practice. But mostly it is used as a terminological neologism for employee recruitment, when some of the marketing approaches are used for facilitating recruitment. (See, for example Strutz, H.: *Handbuch Personalmarketing* /Handbook of personnel marketing. Wiesbaden, Gabler, 1989). But, for the moment being, it seems that there doesn't exist any rounded-off concept of the personnel marketing.

Now, I would like to try to present my own view of the personnel marketing as a tool of recruiting, retaining and motivating employees.



First of all, we have to start from a general definition of marketing. For example *The Concise Dictionary of Management* by David A. Statt (1991) defines marketing as “*The series of processes by which demand for goods and services is identified, supplied, anticipated, or manipulated. It relies heavily on such functions as advertising and market research.*” And it continues: „Fundamentals of this philosophy is an understanding of what the customer wants...”

If we start at this definition, we could define *the personnel marketing as an application of marketing approaches in the human resource management, first of all in recruiting and retaining the necessary staff of organisation, which is based both on making good image of organisation as employer and the labour market research.* Most of the tools of making good image of organisation as employer act at the same time as tools of motivating employees.

In other words said, the personnel marketing attempts at attracting people attention on quality of organisation as employer and at emphasizing advantages of employment in the organisation. It facilitates searching for high-quality people, recruiting them, retaining them and empowering their appurtenance to the organisation.

I believe that the **key task of the personnel marketing should be the making good image of organisation as employer.**

3. Options and tools of the personnel marketing

There exist many options and tools how to do it. Let's mention at least some of them:

- Observance of laws and respecting rights, interests and needs of employees.
- Care for working conditions and working environment.
- Special programmes for new employed school-leavers and graduates and programmes for the other new employed individuals.
- Fair compensation policy and compensation system.
- Programmes of employees development, fair career opportunities.
- Organisational training programmes, existence of systematic training and development.
- Organisational social policy a social programmes.
- Employment security, non-dismissal commitment.
- Benefits programmes.
- Humanisation of work, diversified and interesting work, delegation and empowerment.
- Employee participation.
- Open communication with employees.
- Friendly and harmonic interpersonal relations in organisation.
- Public presentation of organisation, mass media policy.
- Friendly and attractive organisational culture.
- Collaboration with schools and universities.
- Collaboration with students and their organisations.
- Collaboration with recruitment agencies.
- Collaboration with public job centres (labour offices).
- Collaboration with trade unions.
- Collaboration with professional organisations, specialist associations and scientific societies.
- Collaboration with local and other public authorities.
- Sponsoring, charity.
- Ecological activities.



As well the well-considered, fair and friendly human resource management and especially approach to individual personnel functions can contribute to the good image of organisation as employer. For example:

- **Job design** can contribute, if it is based rather on principles of motivational, biological and perceptual approach than on mechanistic approach, and consequently, if jobs in the organisation are friendly, interesting and bring high motivation and high job satisfaction.
- **Recruitment** can contribute, if the potential and real candidates are fair and well treated and considered as the equal and respected partners, if they are given all the necessary and true information about job and employment conditions, no potential candidates are discriminated and job offer (e.g. advertisement) is formulated along the rules of effective offer.
- **Selection** can contribute, if it is based strictly on competence of candidates and not on any other criteria (e.g. sex, age, connections, political party membership, religion, etc.) and if the fair, relevant and acceptable selection methods are used.
- **Performance appraisal** can contribute, if it is fair, uses the relevant criteria and equal approach to individual employees, if it is participative activity showing effort to help to the appraised one. It mustn't be based on criticism only, but first of all the appreciation and acknowledgment should be present.
- **Employee deployment** should be based strictly on objective competencies and not on any subjective criteria, personal likes or aversions.
- **Compensation and benefits** is function extraordinary influencing the good image of organisation as employer. The compensation should be strictly based on clear, understandable and acceptable criteria, e.g. performance, merit, competency etc., and it should respect internal and external equity. Benefits should first of all respect needs of employees, including individual needs, and they should be attractive for them.
- **Training and development** is the human resource function, which extraordinary increases attractiveness of organisation as employer. Training and development has many advantages not only for the organisation, but it increases the ability of employees to compete on labour market inside and outside the organisation, and as well as it contributes to their careers, their earnings increase, etc. In fact, training and development is part of employee compensation. Therefore, the organisations offering the systematic training and development have competitive advantage on labour markets.
- **Employees care** influences as well the attractiveness of organisation as employer. It empowers good relations between employees and employer, increases satisfaction of employees and thus it is a very effective tool facilitating recruitment, retention, motivation and commitment of employees.
- **Labour relations**, particularly interpersonal relations, relations between managers and employees and relations with trade-unions also contributes to attractiveness of organisation as employer.

No less important ingredient of the personnel marketing there is the **labour market research**, or better said, the **research of external conditions influencing the staffing and staff functioning in organisation**. In connection with this research the organisation has to inquire into:

- Situation on the labour market and the competing offer of jobs, particularly in the area surrounding the place of organisation.
- Population development, first of all the features of labour resources replacement, and its territorial differentiation.
- Economic situation and condition for business in the particular state or region.



- Social situation and value-orientation of people, especially everything, which influences labour supply on the relevant labour market and tendencies of people to prepare themselves for particular professions (i.e. fashionability of individual fields of apprenticeship or study among young people) or willingness of people to work in individual working patterns (e.g. shift work, weekend work etc.). The family orientations and plans of women are another point of interest.
- Technology, which is used or usable in the organisation.
- Characteristics of settlement, especially characteristics of housing and flats, environment quality, and residential attractiveness in the area surrounding the place of organisation.
- Geographical mobility of population and factors facilitating or retarding the geographical mobility of labour force.
- Political and legislative conditions, first of all laws concerned with the area of labour, and as well the economic policy and employment policy in the state or region.
- Changes in demand for goods or services of the organisation.
- Changes in demand for goods or services of suppliers and customers of the organisation.
- Level of openness of national economy and its changes, first of all the free turn-over of goods, services and labour.

4. Conclusion

If we summarize, then the *personnel marketing means to understand, what both potential and real employees want and need, to understand conditions and factors influencing organisational labour need and as well possibilities, how to satisfy the mentioned need.*

It seems that personnel marketing application can improve the organisational human resource management and it can contribute to competitiveness of organisation. After all, there is possible to see a very positive effect of personnel marketing application in two big Czech companies, Skoda Auto and Czech Telecom (now O2). Skoda Auto established a specialised department of personnel marketing several years ago, while Czech Telecom had position of specialist in personnel marketing in human resource department. Both organisations made a note of very positive effect and decided to develop the personnel marketing approach.

References:

- [1] Koubek, J. (1997). Co je to personální marketing (What is Personnel Marketing). *Personál*, 6(III), 11–12.
- [2] Koubek, J. (1998). Jak si udržet dobré pracovníky (How to Retain Good Employees). *PSK Personální a sociálně právní kartotéka*, 5(1), 23–26.
- [3] Koubek, J. (2001). *Personnel marketing*. Paper presented at the Cranet Conference 2001 „New Dimensions in Human Resource Management“. Nicosia, Cyprus. 6 p.
- [4] Koubek, J. (1996). Průzkum podnikového trhu práce jako nástroj personálního řízení (A Company Local Labour Market Research as a Tool of Personnel Management). *Sociální politika*, 6(22), 18–20; 7–8(22), 19–22.
- [5] Koubek, J. (2007/2015). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. Vydání. Praha: Management Press, 157–163. ISBN 978-80-7261-168-3; ISBN 978-80-7261-288-8.
- [6] Statt, D. A. (1991). *The Concise Dictionary of Management*. London and New York: Routledge. ISBN 0415055695.
- [7] Strutz, H. (1989). *Handbuch Personalmarketing* (Handbook of Personnel Marketing). Wiesbaden: Gabler. ISBN 13:9783409138024.



Address of author:

Prof. Ing. Josef Koubek, CSc.
The University of Economics
W. Churchill sq. 4
130 67 Praha 3
Czech Republic
E-mail: jokbk@volny.cz

Positively reviewed by first reviewer: March 25, 2018

Positively reviewed by second reviewer: April 3, 2018

Accepted by Editorial Board of the Conference HPD 2018: April 5, 2018



ВНЕШНИЙ ВИД СОТРУДНИКА КАК ДЕТЕРМИНАНТА ДЕРЕКРУТИНГА

APPEARANCE OF THE EMPLOYEE AS A DETERMINANT OF THE DECRUITMENT PROCESS

ANNA KRASNOVA

Abstract

People who are characterized by attractive appearance in the modern labor market are perceived as reliable, smart and determined employees. As a consequence, they have a great chance of finding a job, a higher salary and even a promotion. At the same time, the appearance may affect the duration of the employment of a worker and even lead to dismissal. The purpose of the article is to present the problems of the appearance of employees in terms of decruitment. Analysis of the literature and conducted survey have shown that the appearance of the employee can determine the layoff.

Key words: decruitment, layoffs, dismissal, appearance of the employee, diversity.

Classification JEL: M12 – Personnel Management.

1. Введение

На протяжении последних десятилетий, проблематика внешнего вида сотрудников, стала одной из наиболее популярных тем обсуждений, споров и исследований, как специалистов, занимающихся управлением персоналом, так и представителей научных сфер. Внешний вид сотрудников является элементом их индивидуальной идентичности, а также становится предметом управления многообразием сотрудников (*diversity management*), (*Arredondo, 1996, с. 8*).

По поводу вмешательства работодателя во внешний вид сотрудников в научных и публицистических статьях, как практики, так и теоретики, придерживаются двух противоположных мнений. Некоторые из них считают, что внешний вид сотрудника не должен влиять на его профессиональную жизнедеятельность и поэтому работодатель не имеет права диктовать своим работникам то, как они должны выглядеть, исполняя служебные обязанности. С другой стороны, т.к. внешний вид является элементом человеческой идентичности, следовательно, оказывает непосредственное и значительное влияние на его восприятие (в том числе в профессиональных ситуациях), работодателя может заботить внешний вид сотрудников при исполнении ими служебных обязанностей.

Рациональным кажется мнение, что то, как выглядит сотрудник, может отразиться на его восприятии клиентами, партнерами или другими стейкхолдерами компании – работодателя. Кроме того, внешний вид человека имеет непосредственное влияние на его психофизическое благополучие, уверенность в себе, а значит и решимость достигать поставленные цели.

Результаты исследований, проведенных в разных странах, указывают не только на непосредственное влияние внешнего вида сотрудников, на их профессиональную жизнедеятельность (*Sikorski, 2013*), но и на актуальность данной проблематики в области управления человеческими ресурсами.

Целью данной статьи является представление влияния внешнего вида сотрудников на применение по отношению к ним действий, связанных с расторжением трудового договора (дерекрутингом).



2. Влияние внешнего вида, на профессиональную жизнь человека

В поисках ответа на вопрос: оказывает ли внешний вид сотрудника влияние на его профессиональную жизнедеятельность, необходимо сформулировать определение внешнего вида сотрудника. Согласно лингвистическому и толковому словарю „внешний вид/внешность” это совокупность внешних признаков индивидуальной идентичности данного человека, которая влияет на его визуальное восприятие другими людьми (*academic.ru; Толковый словарь Ожегова*). Внешний вид является одной из двух составляющих характеристики человека („внешний человек”), (*Андросова, Синельников, 2014, с. 27*) и включает в себя характеристики внешности человека, его социального статуса и физиологического состояния.

Таким образом, характеризуя внешний вид можно выделить следующие элементы внешнего вида сотрудника (*Шалаева, 2012, с. 688; Варлашкина & Козубенко, 2011, с. 13, 15; Strzałka & Kaszycka, 1990*):

- Физическая привлекательность (карнация, рост, фигура, черты лица);
- Стиль одежды;
- Опрятность и чистота.

Физическая привлекательность человека часто ассоциируется с профессионализмом и успехом в карьере. По мнению специалистов, занимающихся коммуникацией (*Rola atrakcyjności fizycznej w biznesie, PARP*), почти 70% того, на что мы обращаем внимание при взаимодействии с другим человеком – это внешний вид. Физически привлекательные люди воспринимаются другими как более интеллектуально развитые и независимые (*Rola atrakcyjności fizycznej w biznesie, PARP*). Исследование, проведенное в Польше в 2009 году среди 1125 взрослых показало, что, по мнению подавляющего большинства респондентов, физическая привлекательность способствует успеху как в личной, так и в профессиональной жизни, а почти 1/3 респондентов заявляет, что привлекательный внешний вид является определяющим в достижении успеха на работе. Важность физического облика человека подчеркивался как мужчинами (88%), так и женщинами (92%), (*CBOS, 2009, с. 2–3*).

Влияние внешнего вида на профессиональную жизнедеятельность демонстрируют и исследования, проводимые в области рекрутинга, мотивации и оценки персонала, а также развития и построения карьеры. К примеру, в исследовании, проведенном Папшицкой и Орлик в группе 108 молодых женщин и мужчин, оказалось, что большинство респондентов (76%) считают, что кандидаты, которые физически привлекательны, имеют больше шансов на собеседование, чем те, кто менее красив (при размещении фотографии в резюме), (*Paprzycka & Orlik, 2015, сс. 9–16*). Другое исследование показало, что симпатичный внешний вид претендентов на работу, удвоил их шансы на получение должности, несмотря на то, что рекрутеры заявляли, что внешний вид кандидатов никак не влиял на решение об их трудоустройстве (*Mack & Rainey, 1990, сс. 399–407*). Также, согласно результатам исследований проведенных одним из польских порталов для трудоустройства, большинство респондентов (64%) считает, что внешне привлекательным людям легче найти работу.

Ученые из Питтсбургского Университета (*Friezie, Olson & Russell, 1991, сс. 1037–1039*) доказали, что привлекательные мужчины, как в начале своей карьеры, так и после 10 лет стажа, получали более высокую заработную плату, чем их менее привлекательные коллеги. Что же касается женщин, то их внешние данные не повлияли на заработную плату на первой работе, однако по мере получения стажа, зарплата внешне привлекательных женщин была выше, чем женщин, которые не воспринимались окружающими как привлекательные.



В свою очередь, исследования, проведенные совместно учеными из колледжа Лафайетт и городского университета Нью-Йорка, показывают, что женщины с избыточным весом получают заработную плату на 17% ниже, чем их стройные, но одинаково компетентные коллеги – женщины (*Sikorski, 2013*). Кроме того, согласно исследованию, проведенному по запросу Procter&Gamble женщины, которые каждый день красятся (наносят макияж), воспринимаются как более достоверные и решительные и могут зарабатывать на 30% больше, чем те сотрудницы, которые не придают каждодневному макияжу должного значения (*Kiisel, 2013*).

Кроме того, исследователи из Университетов Кэмбриджа и Эссекса выяснили (*Gheorghiu, Callan & Skylark, 2017*), что внешний вид ученых влияет на то, как люди воспринимают их научные работы. Оценивая внешний вид ученого, люди определяли, выглядит ли он внешне порядочным и компетентным и если да, то его работы (исследования, статьи) казались окружающим более качественными. В тоже время, если ученый был внешне непривлекателен, то, не смотря на интерес к его работе, респонденты считали его менее компетентным специалистом.

Кроме того, внешний вид сотрудника имеет значение при принятии решений о повышении сотрудника (*Employers Reveal...*), и что неудивительно, расторжении с ним трудового договора.

3. Регламентирование внешнего вида сотрудников

На вопрос: насколько работодатель имеет право вмешиваться в то, как выглядит сотрудник и какие санкции может применять за неисполнение его требований по отношению к внешнему виду подчиненных, нельзя ответить однозначно. К примеру, в соответствии с Трудовым Кодексом Республики Польша (*Kodeks Pracy RP*), работодатель может обязать сотрудников поддерживать должный внешний вид на рабочем месте. В тоже время, сам внешний вид сотрудника, не может стать непосредственной причиной увольнения. Исключением будет ситуация, в которой несоблюдение норм относительно внешнего вида сотрудника привело к значительным убыткам, понесенным работодателю (*Ługowska*). Кроме того, некоторые требования к внешнему виду сотрудников могут также возникать в результате необходимости соблюдения правил охраны труда и техники безопасности (*Baranowska-Skimina, 2009*).

Мнения по поводу того, насколько соблюдение дресс-кода „помогает” сотрудникам лучше исполнять служебные обязанности также разделилось. Некоторые считают, что «униформа» ограничивает их свободу и создает искусственные барьеры в отношениях с клиентами и коллегами (*Gallo*), другие, что определенный внешний вид играет немаловажную роль при исполнении служебных обязанностей (*Токарев, 2013, с. 8*).

В исследовании, проведенном в 2015 году среди 1004 граждан Польши в возрасте от 15 лет выявлено, что большинство поляков считают, что сотрудник должен соответствовать определенному дресс-коду на рабочем месте (*Dress code w pracy, 2015, с. 4*). Только 20% респондентов данного исследования считают, что на работу можно приходить так, как тебе хочется.

Результаты опроса (*Headhunter, 2016*), проведенного исследовательским центром международного кадрового портала *hh.ua* в июне 2016 года в группе 1538 респондентов из разных регионов Украины показывают, что четверо из пяти опрошенных сотрудников не хотели бы, чтобы в их компании устанавливали правила относительно внешнего вида. В тоже время, в половине украинских фирм существует регламентируемый внешний вид. В тех компаниях, где правила внешнего вида сотрудников существуют, соблюдение дресс-кода подиктовано заботой об имидже компании (44%), непосредственной деятельностью фирмы и отдельных должностей (например, работа с клиентами, встречи с бизнес-партнерами), (около 30%), а также желанием сплотить коллектив (8%). Среди



опрошенных, большинство мужчин (65%) и женщин (52%) хотят в рабочее время носить повседневную одежду. Респонденты придерживаются мнения, что дресс-код необходим только тем сотрудникам, в обязанности которых входит непосредственный контакт с клиентами и бизнес-партнерами фирмы (42%). В случае нарушения регламента внешнего вида в украинских фирмах, сотрудника ждут строгие санкции. В зависимости от „тяжести” нарушения это может быть как официальный выговор, так и штраф, а в некоторых случаях даже увольнение.

Согласно исследованиям, проведенным в 2013 году рекрутинговым порталом *Superjob.ru* (*Superjob, 2013*) в группе из 1000 менеджеров по персоналу и других специалистов, ответственных за подбор персонала, более чем в половине российских компаний, сотрудники систематически получают замечания по поводу их внешнего вида. А 13% работодателей увольняли сотрудников за неподобающий, по их мнению, внешний вид (стиль одежды, прическу и макияж). Менеджеры компаний считают, что сотрудник, не желающий соответствовать внутреннему кодексу внешнего вида, демонстрирует свою нелояльность по отношению к работодателю, а, следовательно, нужно сделать выводы и при надлежащей возможности с ним расстаться. В тоже время 81% респондентов декларируют, что никогда не увольняли сотрудника за несоблюдение дресс-кода, а 6% HR-менеджеров затруднились однозначно ответить на этот вопрос. Более 14% россиян признают, что им доводилось выслушивать на работе замечания по поводу своего внешнего вида. Согласно результатам исследования, работники прислушиваются к замечаниям начальства, т.к. по их мнению, не стоит рисковать рабочим местом и репутацией ради амбиций и убеждений, связанных с внешним видом.

4. Примеры увольнений за внешний вид сотрудника

Не смотря на то, что согласно законодательству разных стран, работодатели не имеют права уволить сотрудника непосредственно за неподобающий внешний вид, в течении последних нескольких лет в прессе все чаще появляются статьи, повествующие о сотрудниках, которые утратили трудоустройство именно по причине внешнего вида.

Согласно русскоязычным СМИ (<http://baltnews.ee>), профессиональный водитель грузовика (дальнобойщик) из России был уволен за внешний вид, который повлек за собой ошибочное подозрение в терроризме. „*Мой работодатель сообщил о моем увольнении, сославшись на просьбу регионального следственного комитета*” прокомментировал случившееся уволенный сотрудник. Уволенный мужчина принял ислам и в связи с его активным последованием отрастил бороду, которая и стала причиной увольнения. По версиям, комментирующих данную ситуацию, работодатель, скорее всего, решил обезопасить себя от потенциальных проверок со стороны спецслужб и правоохранительных органов, которые могли быть вызваны последствиями теракта в метро в городе Санкт-Петербург в 2017 году.

Другим примером может послужить ситуация продавщицы из бутика в торговом центре в городе Лодзь (Польша), которая подала заявление на бывшего работодателя в суд, обвинив его в дискриминации по причине избыточного веса. Женщина утверждала, что ее уволили, потому что она была слишком толстой, при весе 85 килограммов. Трудовой Суд Республики Польша признал дискриминацию и обязал работодателя выплатить женщине компенсацию в размере 4500 злотых (*Był otyły...*).

Еще одной пострадавшей от „внешнего вида” сотрудницей является женщина, которая хотела трудоустроиться на должность торгового представителя. Инцидент произошел в Великобритании. Отдел кадров положительно оценил кандидатуру потенциальной сотрудницы, учитывая 6-летний опыт работы в отрасли продаж. При



собеседовании, проводимом по телефону, женщину проинформировали о том, что она прошла отбор и может доставить работодателю все необходимые документы для трудоустройства. Однако после того, как работодатель увидел множественные татуировки будущей сотрудницы, договор о трудоустройстве так и не был подписан. Оказалось, что согласно официальному заявлению фирмы, все сотрудники обязаны прикрывать татуировки так, чтобы их было не видно, а в связи с тем, что у женщины они были так же на шее и на ладонях, прикрыть их было невозможным. Согласно информации СМИ (Barns, 2015), позже фирма признала свою ошибку и предложила женщине трудоустройство, от которого после случившегося она все же отказалась.

Кроме того, тема внешнего вида сотрудников и возможности увольнения за те или иные отклонения от рабочего дресс-кода все чаще появляется также на интернет-форумах.

„... Столкнулся с такой проблемой. Мне и моей жене нравится моя борода (менее 1 см), сегодня утром подошел новый начальник, работающий в организации чуть больше двух месяцев, и сказал, чтоб я на следующую смену пришел побритым, с чем я не согласился. Тогда он сказал, что наложит на меня штрафные санкции, с этим я тоже не согласился, так как премиальной части у нас нет, только голый оклад. На что он, попросил написать по собственному (уволиться по собственному желанию – доп. А. К.), я опять отказался, теперь готовятся документы на моё увольнение. Работаю охранником на заводе сухих строительных смесей и правила внутреннего распорядка гласят "иметь опрятный внешний вид", про бороду и слова нет” – пишет на одном из форумов¹ сотрудник столкнувшийся с проблемой потенциального увольнения по причине внешнего вида.

Сотрудница другой компании, трудоустроенная в Германии, на интернет-портале², где оказывают бесплатную помощь по трудовому кодексу описала свою историю так: *„Мне грозят увольнением из-за моего внешнего вида. Дело в том, что руководитель филиала, где я работаю кассиром, делал мне неоднозначные намёки. После того, как я их отвергла, он меня просто пытается выжить. Мстит! Сейчас жарко. Я сижу за кассой. Меня видно только сверху. А я пришла на работу в шортах. Пришла и села за кассу. На собрании он сказал, что не допустит, чтобы некоторые коллеги выглядели, как восточно-европейские "бабочки". Вроде не называя имён. Но все, всё поняли. На следующий день я пришла в юбке на две ладони выше колена. Он отправил меня домой переодеться и сказал, что время рабочее мне не засчитывается. И еще сказал, что каждый раз будет меня заворачивать, если я буду выглядеть "неприлично", или приходить на работу с "красными губами". Я не понимаю, я что – губы красить в Германии не имею права? А юбки у кассира, какой длинны, должны быть? Ни одна коллега не считает, что я одета вызывающе. Скажите: что я имею право делать, а что нет. Как мне остановить этого, нахала, мстящего мне по-бабски”.*

5. Методология проведенных исследований

Исследование, результаты которого будут представлены в дальнейшей части статьи, было проведено Бюро Социальных Исследований Question Mark от имени Кафедры Управления Человеческими Ресурсами Лодзенского Университета в рамках научного проекта „Стиль жизни сотрудников”. Исследование имело количественный характер и было проведено при помощи электронной анкеты CAWI (computer assistant interview),

¹ Бесплатная юридическая консультация, <http://www.gos-ur.ru/questions/84705-mogut-li-menya-uvolit-za-poyavlenie-na-rabote-s-borodoy/>, (23.03.2018)

² Внешний вид работника, <https://www.eksuzian.de/trudovoe-pravo/vneshniy-vid-rabotnika.html>, (23. 3. 2018)



размещенной на платформе *survio.com* на протяжении трех месяцев с ноября 2017 года до февраля 2018 года.

Исследование было нацелено на определение того, влияет ли многообразие сотрудников, связанное с их образом жизни, на решения, принимаемые в их отношении руководством и, если да, то каким образом.

В исследовании приняли участие 1002 менеджера из разных компаний и отраслей, 52% из них были женщинами. Больше всего исследуемых было в возрасте от 40 до 60 лет (56%), около 31% респондентов было в возрасте до 40 лет, 13% в возрасте 60 лет и старше. Наименьшая часть опрошенных имела стаж работы не более 5 лет (16%), 20% респондентов задекларировали, что имеют более чем 25-летний трудовой стаж, 26% менеджеры со стажем от 16 до 25 лет, а самой большой популяцией стали сотрудники со стажем от 6 до 15 лет. Кроме того, 51% менеджеров, в моменте участия в исследовании, управляло не более чем 10 сотрудниками, 18% – коллективами, в которых работает более 30 сотрудников, а 31% коллективами, измеряющими от 11 до 30 трудоустроенных. Большинство респондентов (66%) занимали руководящие должности в организациях, в которых трудоустроено менее 50 человек. Что касается формы собственности, то среди исследуемых работодателей доминировали организации частного сектора (72%).

Респондентам было предложено определить их влияние на решения, касающиеся членов управляемых ими коллективов, в шести областях – прием на работу (рекрутинг), вознаграждение, оценка, обучение, продвижение по службе и увольнение. Согласно тематике статьи, в ней будут представлены исключительно результаты, относящиеся к области „увольнение сотрудников”, а также связанные с таким аспектом стиля жизни как „внешний вид”.

6. Внешний вид сотрудника как детерминанта дерекрутинга – результаты исследований

Большинство менеджеров (78%) декларируют, что именно они, начальники, имеют исключительное или самое большое *влияние на управленческие решения*, принимаемые относительно подчиненных сотрудников. Оценивая степень разнообразия своих коллективов с точки зрения внешнего вида сотрудников, респонденты чаще всего считали их мало разнообразными (35,3%) и умеренно разнообразными (32,5%). Очень разнообразными коллективами в этом аспекте управляют 18,7% менеджеров, а 11,4% считают, что их коллективы совсем не разнообразны с точки зрения внешнего вида сотрудников. Оставшиеся, 2,1% респондентов не смогли ответить на этот вопрос.

С заявлений опрошенных руководителей, относительно принятия отдельных решений в связи с образом жизни сотрудника (включая внешний вид сотрудников) следует, что 24% менеджеров берет во внимание *стиль жизни* при решении о том, принять или не принять сотрудника в ряды своего коллектива, а 14% учитывает стиль жизни при принятии решения о расторжении трудового договора. В отличие от других вопросов из анализируемого тематического блока, при ответе на вопрос берут ли менеджеры при принятии кадровых решений во внимание внешний вид сотрудников, почти половина респондентов (45,2%) дала подтверждающий ответ, а 16,1% менеджеров постоянно обращают внимание и оценивают внешний вид сотрудников. Около 22% опрошенных, утверждают, что скорее всего не берут во внимание аспект внешнего вида сотрудника при принятии персональных решений и только 13,6% ответили, что определенно не обращают внимания на внешний вид сотрудников при принятии относящихся к ним решений.

Большинство респондентов высказали мнение, что проявление большого внимания сотрудников к проблеме ухода за своим внешним видом, положительно повлияло на *качество исполнения* ими рабочих обязанностей. Не видят положительного или



отрицательного воздействия заботы о своем внешнем виде у сотрудников на их работу 1/3 опрошенных, а 2% респондентов разделяют мнение о том, что внимание, которое сотрудник может уделять своему внешнему виду, может негативно повлиять на качество его работы.

По мнению респондентов, *разнообразие членов команды* с точки зрения их внешнего вида, «скорее влияет» (36,6%) и «определенно влияет» (17,6%) на лучшие результаты, достигнутые командой на работе. Ответ о том, что данный аспект разнообразия сотрудников никак не влияет на результаты командной работы выделило 7,6% опрошенных, в свою очередь 27% менеджеров считают, что скорее всего внешность сотрудников не влияет на эффективность коллектива.

Что интересно, в сравнении с ответами респондентов на другие вопросы, относящиеся к аспектам стиля жизни, именно в случае внешнего вида, более чем половина опрошенных (55,6%) считают, что *менеджер должен иметь право вмешиваться* в дело ухода за внешностью (макияж, прическа, татуировки, украшения) подчиненных сотрудников, а 60,9% респондентов активно участвует в том, как их сотрудники выглядят на рабочем месте. Каждый пятый респондент считает, что у менеджера категорически не должно быть такой возможности.

В конце анкеты перед респондентами был поставлен следующий вопрос: *как выглядел бы их идеальный коллектив*, если бы они могли сами его сформировать, учитывая разные аспекты стиля жизни сотрудников, в том числе и их внешний вид. Что касается разнообразия коллективов с точки зрения внешнего вида, респонденты дали, следующие ответы: 36,6% создало бы незначительно разнообразный коллектив, 27,4% - относительно разнообразный, 6,3% - очень разнообразной и только 17,8% опрошенных считают, что идеальный коллектив не должен быть разнообразен с точки зрения внешнего вида сотрудников.

7. Выводы

Значение внешнего вида в жизнедеятельности человека достаточно трудно переоценить. Внешность – это не только элемент стиля жизни и источник хорошего самочувствия, средство достижения поставленных целей, а иногда и способ влияния на других людей (*Варлашкина Козубенко, 2011, с. 11*). В тоже время, независимо от того, нравится нам это или нет, внешний вид влияет на успех и в профессиональной области (*Gallo*) человека.

С представленных выше результатов, проведенного исследования следует, что:

- Менеджеры достаточно большое внимание уделяют внешнему виду своих сотрудников и считают, что руководитель имеет право влиять на то, как выглядят на работе его сотрудники;
- Более 60% руководителей берут во внимание внешность сотрудника, при принятии кадровых решений;
- Большинство менеджеров хотело бы управлять разнообразными коллективами с точки зрения стиля жизни сотрудников, в том числе, с перспективы их внешнего вида;
- Более 14% менеджеров признают, что случались в их практике ситуации, в которых они расторгли трудовой договор с сотрудником из-за его стиля жизни.

Кроме того, примеры увольнений сотрудников из-за несоответствующего стандартом фирмы (или руководителя) внешнего вида, указывают, как важно в профессиональной жизнедеятельности человека то, как он выглядит.

Решение Верховного Суда, вынесенное 13 лет назад подтверждает, что недостаточная забота о внешнем виде, ожидаемая работодателем со стороны сотрудника при исполнении служебных обязанностей, может являться достаточной причиной для



расторжения трудового договора (*Zajac*), если работодатель профессионально аргументирует, что внешний вид сотрудника негативно сказывается на деятельности фирмы.

Проблематика, описанная в статье, по мнению автора, не была до конца раскрыта из-за широкого круга вопросов, обсуждавшихся в исследовании, результаты которого были представлены выше. Однако результаты исследования и анализа литературы могут указать направление дальнейших исследований в области влияния внешнего вида на процесс расторжения трудового договора с сотрудников. Кроме того, автор считает, что выжым является также исследование добровольных увольнений, вызванных нетолерантностью к внешнему виду сотрудников руководителем, работодателем либо коллегами по работе.

References:

- [1] Arredondo, P. (1996). *Successful Diversity Management Initiatives: A Blueprint for Planning and Implementation*. London: Sage Publications.
- [2] Baranowska-Skimina, A., (2009). *Wygląd i ubiór pracownika: ile może pracodawca*. (Online). (Cit. 2018-4-4). Available at: <http://www.firma.egospodarka.pl/38635,Wyglad-i-ubior-pracownika-ile-moze-pracodawca,1,47,1.html>.
- [3] Barns, S. (2015). *Woman is fired 30 MINUTES after Being Given Her Dream Job Because Company Feared the Intricate Tattoo on Her Hand Could 'Cause Offence'*. (Online). (Cit. 2018-4-4). Available at: <http://www.dailymail.co.uk/femail/article-3248706/Woman-fired-30-MINUTES-given-dream-job-company-feared-intricate-tattoo-hand-cause-offence.html>.
- [4] Zajac, K. (2018). *Można zwolnić za wygląd*. (Online). (Cit. 2018-4-4). Available at: <http://www.gratka.pl/pracuje/arttykul/mozna-zwolnic-za-wyglad,2313876,art,t,id,tm.html>.
- [5] *Był otyły, więc został zwolniony z pracy. Co zrobić w takiej sytuacji?* (Online). (Cit. 2018-3-11). Available at: <http://www.regiopraca.pl/portal/porady/prawa-pracownika/byl-otyly-wiec-zostal-zwolniony-z-pracy-co-zrobic-w-takiej-sytuacji>.
- [6] CBOS. (2009). *Jak Cię widzą, tak Cię piszą – Polacy o znaczeniu wyglądu w życiu. Komunikat z badań*. Warszawa, Centrum Badania Opinii Społecznej. (Online). (Cit. 2018-3-10). Available at: http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2009/K_112_09.PDF.
- [7] TNS. (2015). *Dress code w pracy*. Warszawa: TNS.
- [8] *Employers Reveal the Top Factors Preventing Workers' Chance of Promotion in New CareerBuilder Survey*, Career Builder. (Online). (Cit. 2017-2-20). Available at: <http://www.careerbuilder.com/share/aboutus/pressreleasesdetail.aspx?sd=7%2F2%2F2015&id=pr901&ed=12%2F31%2F2015>.
- [9] Gallo, A. (2018). *Jak przekazywać pracownikom informacje na temat ich wyglądu?* (Online). (Cit. 2018-3-8). Available at: <https://www.hbrp.pl/b/jak-przekazywac-pracownikom-informacje-na-temat-ich-wygladu/P36b5cPVm>.
- [10] Gheorghiu, A. I., Callan, M. J. & Skylark, W. J. (2017). *Facial Appearance Affects Science Communication*. PNAS. (Online). (Cit. 2018-4-4). Available at: <http://www.pnas.org/content/114/23/5970>.
- [11] Headhunter. (2016). *В каждой второй компании установлен дресс-код*. (Online). (Cit. 2018-4-1). Available at: <https://hh.ua/article/19035>.
- [12] Strzałka, J. & Kaszycka, K. (1990). *Atrakcyjność fizyczna – obiektywne i subiektywne składowe oceny*. *Przegląd Antropologiczny* 1988, 54(1–2), 7–17. Poznań.
- [13] Kiisel, T. (2013). *You Are Judged by Your Appearance*. Fobres. (Online). (Cit. 2017-2-20). Available at: <https://www.forbes.com/sites/tykiisel/2013/03/20/you-are-judged-by-your-appearance/#47568e786d50>.
- [14] Ługowska, E. (2018). *Drażliwe kwestie wyglądu pracownika, a przepisy prawa*. (Online). (Cit. 2018-1-7). Available at: <https://www.karieramanagera.pl/planowanie-kariery/twoje-prawa/drazliwe-kwestie-wygladu-pracownika-a-przepisy-prawa>.
- [15] Mack, D. & Rainey, D. (1990). *Female Applicants' Grooming and Personnel Selection*. *Journal of Social Behavior and Personality*, 5.



- [16] Paprzycka, E. & Orlik, D. (2015). Czy wygląd ma znaczenie? Kapitał seksualny a sukces rekrutacyjny w opiniach kobiet i mężczyzn. *Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Sociologica*, 55, 5–21.
- [17] Sikorski, M. (2013). *Psychologia Pracy. Nieatrakcyjni gorzej traktowani w pracy?* (Online). (Cit. 2017-2-10). Available at: <http://www.kluczdokariery.pl/twoja-kariera/poradnictwo-zawodowe/psychologia-pracy/art,130,nieatrakcyjni-gorzej-traktowani-w-pracy.html>.
- [18] Superjob. (2013). *Замечания по поводу внешнего вида на работе получали 14% россиян.* (Online). (Cit. 2018-1-7). Available at: <https://www.superjob.ru/community/kollektiv/71073/>.
- [19] Андросова, С. А. & Синельников, Ю. Г. (2014). Структура лингвистических категорий «характеристика человека» *Вестник ВГУ, Серия: лингвистика и межкультурная коммуникация*, 1, 27–31.
- [20] Варлашкина, Е. А. & Козубенко, С. В. (2011). Внешняя привлекательность мужчины в массовом сознании: гендерный аспект. *Вестник Омского университета, Серия «Психология»*, 2, 11–18.
- [21] *Дальнобойщика уволили за внешний вид, провоцирующий звонки в полицию о «террористе»?* (Online). (Cit. 2018-3-15). Available at: http://baltnews.ee/tallinn_news/20170405/1015862122.html.
- [22] Токарев, А. А. (2013). Внешний вид педагога-психолога в образовательном учреждении. *Психология: проблемы практического применения: материалы II Междунар. науч. Конф.*, 8–9. (Online). (Cit. 2018-4-4). Available at: <https://moluch.ru/conf/psy/archive/82/3575/>.
- [23] Шалаева, Н. Ю. (2012). Эффект физической привлекательности в контексте социального познания. *Известия Самарского научного центра Российской академии наук*, 14(3), 688–691.

Address of author:

Msc. Anna KRASNOVA
Human Resources Department
Faculty of Management
University of Lodz
22/26 Matejki Street
90-237 Lodz
Poland
e-mail: anna.krasnova@uni.lodz.pl

Positively reviewed by first reviewer: April 13, 2018

Positively reviewed by second reviewer: April 3, 2018

Accepted by Editorial Board of the Conference HPD 2018: April 5, 2018



REALS SOLUTIONS FOR HUNGARIAN SHARED SERVICE COMPANIES' HR PROBLEMS

ROBERT MARCINIAK

Abstract

The paper deals with labor market problems in the Hungarian shared services center market. The labor shortage on the Hungarian market is not only a feature of the segment, but it is true about the whole economy regardless of the segment. However the business services sector is one of the drivers of Hungarian economy finding of the solutions seem particularly difficult for the sector as well. The paper demonstrates the underlying causes of the problem, highlights the roots of the problem, and attempts to gather solutions that can be used to fix them. It deals with important and popular issues such as the automation, robotization of service processes, talent management or employer branding. The results have been generated by expert interviews in addition to literature research.

Key words: RPA, digitalization, business service centers, shared services, business service sector, HR, employer branding, talent management.

Classification JEL: M15 – IT Management; M51 – Firm Employment Decisions, Promotions.

1. Introduction

In the past decades, the fastest-growing segment of service sector was undoubtedly the business services in the Central-Eastern European countries. Within it, the development of outsourcing and shared services centers drove the economies. This area was developed in the 1980s in the United States, where large companies saw the opportunity to reorganize their background activities more effectively. Since then, this service segment has grown a lot, and today it has become a major global business. The service center portfolios are both vertically and horizontally extended during the decades and now they are not only a solution for back-office functions, but also for front-office activities as well. Or it is also true that an increased number of higher value-added activities appeared along with early transactional and lower value-added activities within models using companies (*Drótos, 1995, 2010; Marciniak, 2014*).

Over the years, it has been proven that both outsourcing and shared service models are viable and often work together as part of the global sourcing strategy of companies, thanks to multi-sourcing models. However, it is felt that the popularity of the shared service has increased more recently. This does not mean a downturn in outsourcing, but shared services centers (SSCs) are increasingly attracting more attention from companies in this region.

Over the past decades, service providers have emerged or developed in several locations in the world economy, where the number of services centers has increased. However, these locations are constantly evolving, some of them (e.g. Ireland, the Netherlands) have only temporarily played a significant role, while others (e.g. India, China, Malaysia) enjoy relatively stable positions in the global sourcing market. Based on many aspects, Central and Eastern Europe is considered an important nearshore location and has gained a strong position in the global business services field for two decades. The leading country in the region is Poland, which stands out for a number of reasons (e.g. good education, good foreign language knowledge, good quality and quantity of human resources, large cities, good office and IT infrastructure), but on regard of the numbers and staff of service centers, The Czech Republic and Hungary compete with each other's for the second rank. However, this position on the podium is not forever for Hungary and the Czech Republic, since Slovakia, Romania, Bulgaria, and the Baltic States are also getting better positions in the international services investment rankings.



Although the region is not unified, the governments of the individual countries operate a similar incentive system to convince foreign (typically large international), investors. However, these governmental incentives are insufficient, as more than half of the companies investing in the business service sector do not take any support for their investments. This is primarily due to the fact that this segment is changing very rapidly and, in order to maintain competitiveness, companies do not want to commit themselves in the medium term to maintain or increase staff numbers. Indeed, government and municipal incentives have largely obligatory conditions to create jobs or to expand it in return for subsidies (*Deloit, 2017; HOA, 2017*).

Instead of incentives, companies in the region are primarily looking for key factors such as adequately trained, foreign-language speaking and available workforce, 'A' category office infrastructure, or predictable tax and legal (including data security) environments. The governments do not have an easy task. They can directly influence the only few of these incentives. They are the taxation and legal environment, but the rest can act be affected only indirectly and only very weakly (*Tóth, 2018*).

Although the first wave of business services centers was moving clearly to labor arbitrage, the range of benefits available today is far more complex. Nevertheless, in recent years the most important feature of the services center market has again become the quantity and quality of the available workforce (*Marciniak, 2014*).

Unfortunately, the existing well-trained and language-based workforce seems to run out. This phenomenon affects all the countries in this region, but in Hungary lately, it has been particularly difficult for the sector's employers. For the most part, the growth of the Hungarian services center market is the result of the expansion of existing market participants. Not the new investors, but the reinvestments of the centers already in place, are driving market growth with 8-10% staff growth per year. The growth of the sector is not only the interest of employers who are satisfied with the market but also the government and the economy as a whole (*HIPA, 2017*). Based on mentioned above ideas, *the aim of paper* is to devote attention to the service center. In order to meet the labor market problems of the Hungarian services center market, the sector needs radical changes in the workforce attitude that seems to be forced by the labor market environment. Some part of this changes is already underway, but in the near future, there are still a number of important steps to be taken. The aim of the research was to investigate the key problems of human resources in the Hungarian service center market, find roots of them, build solutions to the problems and make suggestions for their application. Among the possible solutions, there are human resources methods, marketing methods, and thirdly, technological innovations.

Research is fed by two sources. On the one hand, it processes the data of the most important analyses, research and market reports on the Hungarian market, and finally the summary of primary research of industry expert interviews.

2. Reasons of human labor shortage in Hungarian Shared Service Centers

There are many reasons for the perceived lack of workforce in the Hungarian business service sector and not a completely new phenomenon, it has been present for many years. However, its degree is becoming more and more threatening, so its impact is becoming more and more significant. Several pessimistic articles, analyses also indicated that the shrinking workforce may, unfortunately, lead to a halt in the sector in Hungary. However, there are also "optimistic" opinions that state the various items of labor market and technology will equalize the impacts, but it will not happen in a short time. In my opinion, this is possible, but it will not happen alone, companies need to support it (*Tóth, 2018; Háhner, 2018*).

Before introducing the causes of lack of human labor, it is worth examining the features of the Hungarian shared service centers and the workforce there. In 2017, more than 110 business services centers operated in Hungary, most of which, as subsidiaries of international companies,



provided services to the parent company or occasionally, to market participants as independent legal entities. The activities and size of the companies are different, typically with a few hundred employees, served with more than twenty foreign languages, mainly in various areas like finance and accounting, IT, HR, procurement and clients from many countries around the world (*Tóth, 2018*).

The largest service centers operating in Hungary have been employing thousands of employees up to 2–3 Hungarian service locations (typically in rural towns). The size of the entire Hungarian business service market exceeded 50,000 FTE (Full Time Equivalent) and the company's estimated growth was 10% in 2017. The average age of employees working in the Hungarian shared service centers is under 30 years, about 80% of them are university graduated, nearly 60% of them are women, 13% are foreign nationals and only 1% of them have some disability. Employee voluntary fluctuation rate was 19% in 2017 (*Portfolio, 2013; Marciniak, 2014; Háhner, 2018*).

One of the most important reasons for the shortage of labor is to consider the demographic factors first. There is a natural decrease in Hungary, one in which there are no as newborns than many dies. In addition, the birth rate is constantly decreasing, as the age of the parent's women is getting more and more, and this is only partly due to the willingness to have children. This trend can be observed in most of the more developed countries, although their scale is different their impact on society is similar. Weight loss is somewhat counterbalanced by the slow, but gradually increasing lifetime and retirement age in these countries, which means that employees can stay longer in the labor market. Declining birth rates and natural loss of society are, however, a bottleneck for the labor market regarding the number of new entrants, especially in those segments that attract young people in the labor market as newcomers. The business services market is such a business (*KSH, 2018*).

Another important demographic factor affecting the Hungarian labor market is the fluctuation of generation cycles. In Hungary, as in most parts of Europe, after World War II, the number of births grew, so they became the baby boom generation. In the number of births, however, this generation is not just a jumble, but also the children of the baby boom generation and are expected to be their grandchildren as well. It means a higher volume in every 25 to 30 year in the number of births, which is then crowded into the various social institutions (education, health care, retirement systems, etc.) and outbound in the labor market. Over the past 10 years, this demographic jump was perceivable in the Hungarian labor market as a result of a lot of young people graduated and searched for a job on the labor market. This was a huge growth potential for companies who were able to pick out well-trained and job-seeking young people for each position.

A third demographic or even more social factor is the employment of some of the working-age population abroad. This phenomenon is a tendency throughout the region and not in Hungary, much more important in Romania or Poland, but it has a negative impact on all the countries concerned when their economies are in a cogwheel and the labor market can absorb even more workers.

In the Hungarian business services market, employees have special knowledge, high level of foreign language proficiency and good learning and communication skills. Unfortunately, in Hungary, this combination is especially true for young university graduates. Most emigrated workers are mostly young people who speak foreign languages. According to the latest statistics and estimates, there is currently around 600,000 Hungarian workers are working abroad, which is about 6% of the entire population. Migration in the Hungarian economy until the 2000s was not significant, but since then it has been steadily growing. The primary causes of emigration are better salaries in Western Europe, the adventure factor, the learning and development potential and getting experiences (*Somogyi, 2014*). Approximately half of the workers are working abroad and planning to live there only for a short-term, the other half of them is



planning it for the long run. Unfortunately, the chance of return of foreign workers is not good. As surprisingly not the foreign integration means the biggest problem for them, but it is much more difficult to reintegrate into the domestic social and economic conditions for those who permanently have a higher income and benefits from social networks (*Hárs, 2011*). For them, the government's various domestic affairs action, which would encourage them to go home and work at home, does not mean a solution. In 2017, the Hungarian government suspended its program because it spent roughly 100 million HUF in two years in this program, but it was able to attract to back to home only 105 young people (*Origo, 2017*). The program of the Hungarian Academy of Sciences has been in operation for a long time, which aims to relocate Hungarian researchers working abroad and the running of their homes. However, its impact on the economy is low because of the number of employees affected (*MTA, 2017; HIPA, 2017*).

Unfortunately, regarding to the lack of labor shortages, one of the most serious problem is that Hungarian society still has low foreign language skills. Without it, there is no job to work in the business services sector, while some of the less common knowledge of languages (e.g. Dutch or Danish) can be reached with very high initial payments (*Tóth, 2018*). Although foreign language knowledge has changed dramatically over the past 20 years, since the former Russian and German languages have been replaced by English, German, French, Spanish and Italian, but in the whole of society there are still relatively low ratio of speakers of several foreign languages. This is mainly a problem in the countryside, meanwhile the situation is the best in the capital, Budapest. According to Eurostat data, with the foreign speaking level of 37% in the total population, Hungary being the last ranked in the whole European Union. Although the Hungarian language is very different from the members of the Indo-European language family, e.g. a Slovak worker does not have difficulty understanding the Czech language or a Polish for Russian, but the most popular languages such as English, German, French do not speak in Hungary as many as in the neighboring Slavic states or Romania (*Portfolio, 2013; HIPA, 2017; Háhner, 2018*).

Foreign language proficiency is closely linked to the transformation of Hungarian higher education over the past decade. Previously, universities had a great freedom to launch new programs, and the quality assurance organization that supervised it did not prevent the launch of properly prepared programs. Thus, from the market and society needs a much different educational structure has emerged from universities and colleges. Many graduates did not know how to work in a field related to their diploma, so they were forced to change their career. This was primarily the case for graduates in the field of social sciences. Since with university degrees of engineering and natural sciences, there is a long-term existing and serious deficit in the Hungarian labor market. For this reason, the state has changed the regulation of higher education. The fields of social sciences and humanities become more and more second-ranked compared with fields of real sciences. This was done by abolishing certain university programs, tightening the admission conditions, and in some cases by paying for the programs as well. However, this higher education policy, which is more suited to the needs of the entire economy, has badly affected the Hungarian business service sector.

Students who previously graduated in social sciences or even more in the field of humanities had typically more and more foreign language proficiency, and because they are often non-specific, but rather more general knowledge, they could easily be trained in business services without having high payment expectations. This has also contributed to the growth of the business services segment in Hungary in the past one and a half decades. However, with the restructuring of the higher education structure, this favorable situation has changed. Although the number of graduates in economics did not fall significantly, however, the expectation of paying graduates and the complexity of work is far higher than that of liberal arts graduates, which is natural because they have been studying at universities while the foreign language



skills of technically qualified people have not increased and the demand for them also did not increase significantly in business service centers (*Marciniak, 2014*).

Another reason for the labor shortages in the shared services sector is the sharpening of competition, that is, in fact, the entire Hungarian economy is experiencing a shortage of labor. This leads to the fact that employers in different segments of the economy compete for the recruiting of potential workers. This is especially true if workers have a distinctive feature or knowledge such as knowledge of one or two rare foreign languages. For this reason, it has become possible that the service centers that have long been despised are one of the most competitive payers in the market for new workers. But you can look for irresistible payouts in a single job as a manager, so today it is increasingly common for workers with some years of experience to leave their consulting jobs, even from one of the companies of BIG4, to reach 30-40% higher payment in services centers for return. Nevertheless, or so, the business service sector is not in an easy position when the entire Hungarian economy has a shortage of labor and finds the human resources of growth in such a context.

3. Results based on the empirical research

Almost all of the above factors contributed to the fact that there was a serious lack of workforce in the Hungarian business service sector. According to the 2017 industry benchmarking survey conducted by the Hungarian Services and Outsourcing Association (HOA), a search for a more demanding position can take up to 50 days on average in the Hungarian service sector (*HOA, 2017*). According to industry experts, the labor shortage has now reached 10–12% of the total business service market, i.e. the number of employees in the Hungarian business service sector could be as large as the number of employees in the Hungarian business service sector, centers (*Tóth, 2018*). That means it could even double the number of staff increases in a favorable year if there is enough workforce on the Hungarian labor market.

The emerging labor market situation is also not facilitated by the relatively high level of voluntary fluctuation in the sector. In other words, employers in the sector need to find not only the source of growth year by year but also to substitute the decreasing. Of course, some of the outsiders will not leave the sector but will continue in another service center for another position or higher salary.

Question what we can do to make a move in this area. Some things can clearly be a solution to dealing with the problems that have arisen.

The first such solution could be the widespread use of talent management among business service providers. What does talent management mean and why is it necessary? With the expansion of business service centers, service providers are increasingly offering more and more value-added services. This requires not only trained workers but also talents. Especially in order to ensure manager positions in which people not only have the skills they need in their field of expertise but also have managerial and leadership skills. Although service centers are typically flat organizations with few hierarchy levels and not just the employees, the organizations themselves are young, but due to the high degree of attrition rates, it is also important to find and retain managers. Talent management is not just about involving talents, but rather a recognition of who is one of those who has a talent in one area compared to others. The training, development, and outstanding support of these employees contribute to the success of the organization.

The issue of employer brand management is as important as talent management in the business services market. As long as the regional and hence the Hungarian service centers had settled here mainly because of labor arbitrage, so the labor market was much cheaper than their qualifications, so far the situation changed to almost the reverse. It has become increasingly important for workers to perform more complex jobs. For this, it is necessary for potential



workers to know the activities of the sector, to know the employers operating here and how to work here. Therefore, in the past few years, an increasing number of service centers operating in the Hungarian market has started to become aware of employer brand building. Fortunately, the brands of service providers with the shared services model are generally well-known, as parent companies deal with internationally-known products and services. Today, we have come to the conclusion that the leading service centers on the Hungarian market are focusing on branding building issues and not only by a single person but also by a whole team. Brand building should primarily cover two areas. One part is the involvement of the new staff (recruitment) and the other one is the retention of existing staff. The activity involves a lot of things, ranging from contacting with training institutions, organizing community building and professional events, providing preferential and flexible employee services (e.g. reaching sports facilities) or to support home office. Part of the companies quite rightly acknowledged that the commitment of employees is particularly important in the competition for workers. However, it is necessary for other employers to start working in this area because the work done here is combined and overall contributes to the recognition of the entire sector (*de Chernatony & Vallerstein, 2010; Högström & Gustafson, 2014*).

A further solution to the problem of labor shortages is the greater digitization and robotization of services. The business service sector is basically a very well-regulated, standardized and highly digitized segment of the economy. At the same time, with the continuous change in the service portfolio of service providers and newer technological innovations, business processes can be digitized and automated with certain steps. Today, Robotized Process Automation (RPA) is now moving the market, but the emergence of intelligent/cognitive automation, which already contains certain artificial intelligence elements, is on the threshold. For the business service sector, these technology innovations are basically geared the whole sector towards higher added value activities. As the automation and robotization of business processes are possible primarily in the highly standardized, routine, often repetitive, deterministic processes, it is best for the lower value-added activities and process steps to be triggered by technology. For companies, therefore, there may be a workforce that can use human decisions to fill jobs requiring problems. Thus, by exploiting new technologies, companies can alleviate labor market difficulties (*Bornet, 2017; Marciniak & Berend, 2017*).

Based on my research, it was confirmed that perhaps the best way of solving labor shortages would be for the sector and government to invest in sector-specific training and education. Already, more and more institutions deal with the sector's recruitment, but these are typically universities. Workforce problems in the sector will not be solved. It would be important that there is a very high, approx. 80% graduate employee ratio in the Hungarian business service sector today. It should be lowered. This would require opening up to secondary education as well. Co-operation between service centers – intermediate training establishments – the government should be required to enable workers to be trained for the sector in secondary schools. It would be particularly important to strengthen foreign language training because today there is a competitive disadvantage mainly for secondary school graduates. Investing in training would be profitable for the whole business, but it is likely that employers will have to pay more for the training.

Investing in the field of training could also be open to disadvantaged social groups. At present, there is a very low ratio of people with disabilities or those who have fallen out of the society in the sector, the primary cause of their lack of adequate foreign language proficiency. The employers of the sector and the professional organizations operating here could have an important purpose to open up to the social groups for whom it is difficult to work in the sector, but for the time being, they did not find the way to it.



In addition to the disadvantaged social strata, it would probably be another possibility to involve older generations in the sector as well. The obstacle here is also mainly foreign language knowledge. If it could be alleviated, it could also help to solve the shortage of labor. Similarly, to the retraining of older generations, it would be possible to win some of the people in public administration to switch to the world of service centers because they would be better off. Likewise, it would be possible to call home workers living abroad to come back to service centers with the right wage. It is also an advantage of the sector that people can work here in a very international environment. If successful careers were established, the opportunity would soon become known to employees.

Finally, another option could be to promote more flexible work time schedules and part-time work. If there were more jobs at home and 4 or 6 hours of daily work in the sector, then new social groups could be addressed and involved as employees.

4. Conclusion

The interview research also confirmed that the Hungarian business service sector has a strong growth potential and reserves, but to exploit this, multi-stakeholder engagement and break-down factors are needed.

To solve the problems, there is a need for cooperation and autonomous involvement of government organizations, training and development institutions, industry professional organizations and service centers.

There have been many reasons why there is a serious lack of workforce in the Hungarian business service centers market today. However, there are several possible solutions that could alleviate or even minimize sector labor problems. This paper tried to collect these items and highlighted why they are so important regarding the progress of Hungarian business services market. To prevent the sector from being compromised, it would be important for interventions to take place as soon as possible.

Acknowledgment:

This research study was supported by the ÚNKP-17-4-I-BCE-90 New National Excellence Program of the Ministry of Human Capacities.

References:

- [1] Bornet, P. (2017). *Robotic Process Automation (RPA) in 2017: Thoughts and Trends*. New York: E&Y.
- [2] de Chernatony, L. & Vallerstein, C. (2010). *Internationalisation of Service Brands*. *Journal of Marketing Management*, 21(1–2), 23.
- [3] Deloitte. (2017). *Hungarian Shared Services Survey 2017 – Trends and predictions*. Budapest: Deloitte.
- [4] Drótos, G. (1995). *Vissza a jövőbe? Outsourcing azinformációtechnológiai szolgáltatások körében*. *Vezetéstudomány*, 1995(12), 56–64 .
- [5] Drótos, G. (2010). *Elmaradt az informatikai outsourcing felfutása (The Rise of IT Outsourcing Has Failed)*. Budapest: Computerworld.
- [6] G. Tóth, I. (2018). *Úgy kell a dánul tudó ügyfélszolgálatos, mint egy falat kenyér*. HVG. (Online).
- [7] Háhner, P. (2018). *Veszélyben Magyarország csendes sikertörténete: hónapokba telik egy állás betöltése (Risk about Hungary's Quiet Success Story – It Takes Months to Load a Job)*. (Online). Available at: Portfolio.hu.
- [8] Hárs, Á. (2011). *Magyarok külföldi munkavállalása (Hungarians' Foreign Work)*. Budapest: Kopint-Tárki Zrt.
- [9] HIPA. (2017). *Hungarian Shared Services and Outsourcing Insights – 360 View about the Hungarian Shared Services Market 2017*. Budapest: Hungarian Investment Promotion Agency (HIPA).
- [10] HOA. (2017). *Business Services Benchmarking Survey 2017*. Budapest: HOA.



- [11] Höglström, C. & Gustafson, A. (2014). *Strategic Brand Management: Archetypes for Managing Brands through Paradoxes*. Journal of Business Research, 14.
- [12] KSH. (2018). *Több halálozás, nagyobb természetes fogyás* (Higher Mortality, Higher Natural Decrease). Budapest: KSH (Central Statistical Office).
- [13] Marciniak, R. (2014). *Osztott szolgáltatások – egy innovatív szervezet értékelése*. Miskolc: Miskolci Egyetem, Vállalkozáselemélet és gyakorlat Doktori Iskola, PhD értekezés.
- [14] Marciniak, R. & Berend, D. (2017). *Disclosing RPA Trend in the Business Services*. Management Challenges in the 21th Century, III. Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing. 119–132.
- [15] MTA. (2017). *A Magyar Tudományos Akadémia munkájáról és a magyar tudomány általános helyzetéről 2015–2016* (About the Work of Hungarian Scientific Academic and the General State of Hungarian Science between 2015–2016). Budapest: MTA (HSA).
- [16] Origo. (2017). *Leállítják a Gyere haza, fiatal! programot* (Stop Down the Program Called Come Home Young). Budapest. (Online). Origo Zrt.
- [17] Portfolio. (2013). *37% beszél idegennyelvet, de az angolt csak negyedük jól* (37% of Society Speak Foreign Language, But Only 25% of Them the English Well). Portfolio.hu: ismeretlen szerző.
- [18] Somogyi, N. (2014). *A külföldi munkavállalás indítékainak vizsgálata a fiatalok körében Londonban* (Research of the Motivations to Work Abroad Among Young People in London). ECONOM, 1–11.
- [19] Tóth, F. (2018). *Migrációs, tranzíciós és transzformációs projektek a magyar üzleti szolgáltató szektorban*. Msc Thesis szerk. Budapest: Corvinus University of Budapest.

Address of author:

Robert MARCINIÁK, Ph.D.
Institute of Management
Faculty of Business and Management
Corvinus University of Budapest
Fővám tér 8.
H1093 Budapest
Hungary
e-mail: robert.marciniak@uni-corvinus.hu

Positively reviewed by first reviewer: April 30, 2018
Positively reviewed by second reviewer: May 3, 2018
Accepted by Editorial Board of the Conference HPD 2018: May 5, 2018



HUMAN CAPITAL AND ITS MANAGEMENT IN THE DEVELOPMENT OF PEOPLE

MARTIN MIČIAK

Abstract

Human capital can be viewed as focusing on numerous valuable qualities that are actually possessed by employees of enterprises, but via appropriate managing and motivating, these qualities become the most important assets necessary for business success. This article builds on the fundamental components of the human capital theory, connects it with the development of employees and their potential, and tries to present topical outlooks on these issues. The logical structure consists of comparing and summarizing the findings available to draw new, meaningful conclusions and recommendations. A particular attention is dedicated to the IT industry and to the profession of software developers. This topic has been attracting the interest of researchers, academics and practitioners for a long time, but there are still new possibilities of how to approach it emerging in relation to the advances in analytical capabilities available. Finally, there are several significant challenges needed to be taken into account, strongly affecting learning and development as well as motivating processes.

Key words: human capital, human capital management, development, learning, efficiency.

Classification JEL: M12 – Personnel Management.

1. Introduction

The topic of human capital and its management is very broad and abstract by its nature. It strives for covering the qualitative aspects of people and their contribution brought to enterprises within the work they provide every day. However, even these intangible issues need their specific applicable approaches to measurement and assessment, so that they can be managed and developed in an efficient way. This becomes even more urgent when realising that people and their productive activities create an integral part across the whole enterprises and other types of organisations.

The aim paper is to deal with the human capital and connect it with the development of employees and their potential. In this view, this one tries to present topical outlooks on these issues. Based on using the logical structure, comparison and summarization of the existing knowledge on the human capital, the paper is devoted to the work out meaningful conclusions and recommendations.

2. Human capital and its management

Fitz-enz (2009, p. 9) tried to define human capital within the business environment. He stated that it is a combination of *traits* (such as intelligence, energy, positive attitude, commitment and reliability), *ability to learn* (represented by aptitude, imagination and creativity), and the *motivation to share knowledge and information* (consisting of team spirit and goal orientation).

According to Mazouch and Fisher (2011, p. 2), human capital consists of two group components. In the core, there are the *productive skills* and knowledge applicable for a specific position and job. Around the core, there is the *potential of people to develop* and enhance their skills, abilities and knowledge which they were born with or which they gained during educational processes and by influences from their social environment.

OECD (2018) in its definition of human capital, except for the skills and knowledge, focuses on the *attributes* embodied in people as well. All these elements need to facilitate the



generation of well being, so they must produce value in a broader sense, to be considered human capital. This is a common aspect in relation to Mazouch and Fisher's point of view.

The most frequently used elements in the approaches to the defining of human capital – knowledge, skills and abilities – are enriched by Mayo's (2012, p. 36) opinion. He adds also the *experience, contacts, behaviours, and qualities*.

A very comprehensive description of this topic can be found in the work of Blaskova (2003, p. 11). She rather uses the term human potential to describe and define the human element in enterprises and other organisations. According to her, human potential is a unique, live and dynamic power of enterprises. It is a broad scope of *knowledge, abilities, reactions, ways of perceiving and experiencing events, and behaviour*. This requires a systematic effort in the form of management and development. People and their motivation, knowledge, skills, abilities, creativity, and flexibility are becoming the most important strategic resource, ensuring a successful operating of enterprises.

This description can be synthesised with Marquard's one (2009, p. 230). According to him, "human potential refers to the latent capabilities in humans for growth and development". He adds that it is a critical element of human resource development since it affects the continuous adaptation, change and well being of both individuals and whole work systems.

Since human capital is a pivotal resource that enterprises need to utilise to create value for their customers and for society, it deserves to be managed accordingly. Within the wide scope of management science and practice, human capital management (HCM) started to be formed, described and applied to look for solutions for a spectrum of issues accompanying the field of human capital, often arising from its very definition.

Armstrong and Taylor (2014, p. 68) use the definition created by The Accounting for People Task Force which describes the human capital management as a systematic approach to analysing, measuring and evaluating the contribution of policies and practice pertaining the people in creating the value.

Ingham (2007, p. 18) states about human capital management that it "recognizes that people are investors of their personal human capital and that this provides the main source of value for an organization". He uses this formulation to emphasize that human capital is actually the possession of people and they decide to invest it the enterprise when they use it in their jobs. He also supports the Finn's opinion according to whom HCM utilises the most valuable asset – people – for the improvement of business performance and growth of competitive advantage. HCM focuses on attracting, motivating and inspiring the best talent.

Blackman et al. (2016, p. 9) write about HCM that it "is about getting the best from people and being successful in this endeavour will depend on understanding: what motivates employees to perform, how the organizational systems may act as performance barriers and how leadership and human resources management processes are likely to affect outcomes and outputs".

There can also be a question whether the human capital management is not just another term for human resource management or whether these two concepts are *contradictory*. However, the role of human capital management is to add a new dimension to the management of people in enterprises. It is supposed to help in getting the support of other executive officers for further development and investment in people (in the assets they represent). This is performed by finding proper connections between human capital, its increasing, and measureable business results. Human capital management underpins the strategic perspective which must be established in the management of people. Enterprises will not be able to fulfil their strategic goals unless they interconnect them with a strategic approach to the building of human capital needed, and with the assessment of its efficiency.

In relation to this, Armstrong (2016, p. 106) lists also the Kearns's description of HCM in which he states that it is "the total development of human potential expressed as organizational



value”. So, again the term human potential is used here. In his earlier work, Armstrong (2006, pp. 30–32) stated that HCM “is concerned with obtaining, analysing and reporting on data that informs the direction of value-adding people management, strategic investment and operational decisions at corporate level and at the level of front line management”. According to him, the key characteristic of HCM is the application of metrics guiding how enterprises approach the people management, perceiving people as assets, and fully understanding that the competitive advantage is achieved just by strategic investment in these assets. This investment comprises of creating employee engagement, retaining employees, and of learning and development programmes. He then concludes this and states that “the concept of HCM complements and strengthens the concept of human resource management. It does not replace it”. The importance of measurement lies in proving that excellent people management is delivering excellent results in terms of business performance, and it helps to direct HR strategy for the next period.

An essential prerequisite leading to efficient and effective utilisation of human capital and to the true development of people in organizations is their motivation. Therefore, this has been the subject of research for a long time, attracting the attention of researchers and practitioners around the world (recently examined in the works of *Foss et al., 2015; Koivisto & Rice 2016; Kreye, 2016; Blaskova et al., 2016, 2017; Fletcher, 2017; Raineri, 2017; Polackova & Blaskova, 2017; Grynko et al., 2018; Ho et al., 2018*). The motivation and the process of motivating is being studied from numerous perspectives. The objective is to identify the factors influencing it under various circumstances, assess its level appropriately, and to identify the common parts and differences among groups of employees or even individuals. Only the effective motivating creates higher levels of employees’ engagement, resulting in better work performance.

The main implications of the theory in this field for the practical issues of people management are that people need to be treated as people, not as machines, other physical objects, or funds. They have their emotions, aspirations, and motives, which are often very complex. The management need to respect this. Only then people can become true assets, they become engaged and inspired, and they will use all their abilities and potential for creating the value for the given organisation and for the society.

As it was stated above, this topic is broad and focused on intangible elements, which complicates the possible approaches to measurement. Nevertheless, for its great importance, it is worth of further research. This paper captures some of the approaches to human capital and its components. It also presents some of the topical findings influencing this area.

3. Research focused on human capital

The researchers and academics have paid attention to human capital in several ways looking at this topic from various perspectives. However, an often case is that they narrow their approach too much, they simplify the human capital only to common financial categories that can be retrieved from financial statements of enterprises. Such research works are usually focused on searching for links between the efficiency of human capital and financial performance or market value of enterprises. The main reason is the accessibility and availability of the existing input data. It is questionable whether the strict following of quantitative representations and direct links does not neglect the true essence and purpose of distinguishing human capital from the work performed and recorded.

Besides these, purely financially-oriented research works, also other have been elaborated, looking for other possibilities how to study this topic, trying to examine other connections that would help to develop the theory and practical directions for the work with human capital. Some of the more recent such research works are listed and described in Table 1.



Table 1. Selected recent research works focused on human capital

Author	Description of the research	Findings
<i>Rafiee, J. & Coff, R. (2016)</i>	The issues of firm-specific and general human capital	The organisational commitment, and to some extent also the tenure, have a negative relationship with what employees perceive to be firm-specific (increase of commitment by one unit increases the probability of perceiving the skills as general by 14%)
	Data sources from Korea (5,419 individuals) and from the United States (2,438 individuals)	The on-the-job training provided by employers is not related to what is perceived as firm-specific by employees Specific human capital as it is perceived by employees can support the behaviour in ways not predicted by the existing theories
<i>Leon, R. D. (2016)</i>	Benchmarking tool for capturing the competitive position of the enterprise based on the efficiency of intellectual capital	An enterprise is competitive only if it manages its knowledge assets more efficiently than the competitors
	Research sample of 20 Romanian enterprises that export their products and were profitable during the economic crisis	A moderate efficiency of intellectual capital was identified (the highest score was 6.29 out of 10)
	Human capital represented 50% of weight in the overall index	There is an interest in using intellectual capital as the source of competitiveness but the effort is not developed sufficiently yet
<i>Chih-Hsing, L. (2017)</i>	Creation of competitive advantage: linking the perspective of organisational learning, innovation behaviour, and intellectual capital	Organisational learning (specifically its forms – exploratory and exploitative) help the enterprise (hotels in this case) to capture the opportunity on the market and to create the competitive advantage through the increased innovation behaviour and accumulation of human capital
	Questionnaire, 595 hotel managers in China, 7-point scales, regression model and structural equation modelling	Human capital mediates positive relationship between innovation behaviour and competitive advantage (coefficient in the model with the value of 0.65 at $p < 0.001$)

Case studies, conducted within the conditions of individual enterprises, add an additional layer of insights. One such study was done by the Human Capital Management Institute in Imperial Services Corporation, which is a retail organisation with around 21,000 employees worldwide. The data were analysed for a 5-year period within the sales associates and sales management in 18,000 localities. A key linkage was identified between the “manager job shadowing training’ and increase of associates” sales. This program was not mandatory, and only 30% of sales associates participated in it. On average, those finishing the job shadowing program generated by 250,000 dollars more revenues annually than those not participating. The costs of this training were 10,000 dollars per associate. Based on the results, the management made this training mandatory in all locations (*Lemert, 2016*).

In the study from United Parcel Service (UPS), the attention was paid to leadership and its effects on productivity. This company has more than 3,000 distribution centres worldwide with 60 to 300 employees in each. Here, the operation leaders – centres’ managers – were examined. Using the data from HR systems, performance evaluation, competency scores, and others, it was sought for impact of leaders on productivity. The intention was also to reveal which leadership competencies are the most important. It was found out that 25% of the top-rated managers could operate with 10–15% lower costs per piece shipped in comparison with the bottom 25%. As the leadership competencies with the strongest effect, these 4 were identified: *managing for results, development orientation, business and financial acumen, and customer focus* (*Cooperstein, 2016*).

The company 84.51° (*Giglio, Washington, 2018*), which creates personalized marketing strategies for companies selling packaged goods, decided to use their analytical capabilities to gain knowledge on the engagement of their employees. They call their technique the real-time employee sentiment. The main point is to use shorter survey but more often. The company used a question about how the employees felt about coming to work during the week, asking this weekly. The answers were on a scale of 1 to 10 (1 = “It was hard for me to get out of bed in the morning”; 10 = “I didn’t even have to set an alarm clock I was so excited to get to work”). There was another open question for stating the reasons. The participation was voluntary, however, more than a half of employees participated. Combining the data with other employees’ data enabled the company to identify segments of employees that are motivated to stay in the company by the same groups of factors. This helps to retain the valuable talent. Another important finding was that if employees share their feedback, they expect an action to be taken. Here, some of the work teams were reorganized where there was revealed that the problems among original team members had been affecting the engagement and satisfaction of employees. Also, three main groups of factors influencing the engagement in the company were identified. These consisted of the *work* itself (whether it is challenging, valuable, recognized), *purpose* (connection of the work to the strategy), and *people* (whether the people in the company are respectful, committed, creating contacts with each other).

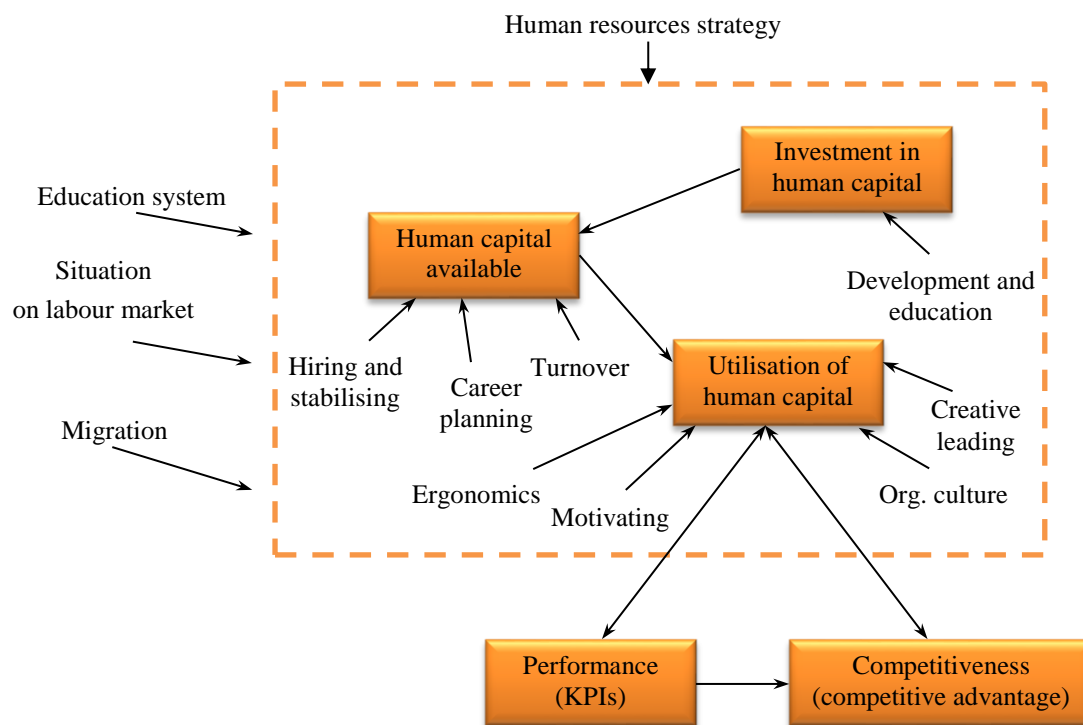


Figure 1. Linking of human capital topic with HR processes (own processing)

4. Human capital, HR processes and business outcomes

Based on the knowledge from literature and on the findings from research works and case studies, the topic of human capital and its management is depicted in Figure 1. The input influencing factor is represented by the strategy of human resources department since this strategy already follows the overall business strategy, and thus it reflects the defined direction of the enterprise for the years coming. Without a strategic approach to human capital, it will not



be possible for the enterprise to achieve the goals set in any other functional part. People and their qualitative attributes are integral for every enterprise as a whole.

Then, the three building blocks of work with human capital are internally affected by numerous factors where these actually consist of complex processes of human resource management or the results of these processes. Therefore, to be able to meaningfully assess the utilisation and development of human capital, it is needed to study these processes and their outcomes, using suitable and specific tools and methods.

Finally, there is an ongoing assessment of how the utilisation of human capital available affects the total business results. These results can be seen as performance expressed through various groups of key performance indicators (KPIs), and also as the position of enterprise on the market in relation to its competitors. Regarding the KPIs, Sequeira (2017) states that even though they are specifically adjusted for the conditions of individual enterprises, the basic four categories are represented by revenue, customers, operations, innovation, and regulatory. One particular example of enterprises that need to dedicate the effort to find suitable measures represent the IT enterprises. They have many distinctive features, and “there is also the low need of tangible assets of these enterprises and the difficulty with identifying product costs” (Malichova & Durisova, 2015, p. 239). The critical role of learning and development function in enterprises is to establish ways how to prove the positive effects of new investments in the development of employees, revealing the positive changes in the KPIs because they capture the interest of all other executives in the C-suite.

5. Trends and topical findings affecting human capital issues

The issues of human capital are not static. They are not separated from changes in the global environment. These changes relate to the labour market, to skills needed by enterprises because of technology advances, or to modern methods of learning.

Information concerning the skills needed in the current dynamic environment are in the Workplace Learning Report (LinkedIn, 2018). It reflexes opinions of 1,200 talent development professionals, 2,200 employees, 200 executives and 400 people managers from North America, Europe and Asia. All groups of respondents assigned the highest priority to the training focused on *soft skills*. Three skills were identified as the most important ones for employees to learn from the development programmes: *leadership* (chosen by 74% of talent developers), *communication* (66% of talent developers), and *collaboration* (55% of executives). The need to prevent future skill gaps is the second highest priority of executives, but it has the sixth place among priorities of talent developers. This needs to be balanced in the future.

Specialists of people’s development and executives also want to know how to assess the results of development efforts. Talent professionals measure success using qualitative feedback on in-classroom programs (44%) and quantitative data from online learning completed (33%). However, they want to demonstrate success of these programs using team metrics and retention. According to executives, the success of development programmes would be best demonstrated by retaining of top talent (68%) and by the increase in performance metrics (65%). The results then showed that 58% of employees prefer opportunities to learn at their own pace. Plus, 94% of employees would stay at a company longer if it invested in their career development. Thus, employees want to engage in learning if it is aligned with the advancements in their careers. Also, 56% of employees stated that they would spend more time learning if a course for improving their skills was selected by the manager. Involvement of managers can therefore be considered as a critical factor.

The high topicality and significance of the development of employees is also supported by the findings from the PwC’s survey (2018). This survey presents the data gained from 1,293 interviews with CEOs in 85 countries. The interviews were spread across a range of industries, addressing rather large and middle-sized enterprises with high revenues (the prosperous ones).



One part of this survey was focused on the potential threats to growth prospects perceived by the CEOs. Globally, the *availability of key skills* appeared among serious threats with 38% of respondents choosing the answer “extremely concerned” in relation to this threat. The same percentage was reached by the threat regarding the speed of technological change. For the region of Central and Eastern Europe, the threat of insufficient availability of key skills was even the strongest one with 51% of respondents being extremely concerned with it.

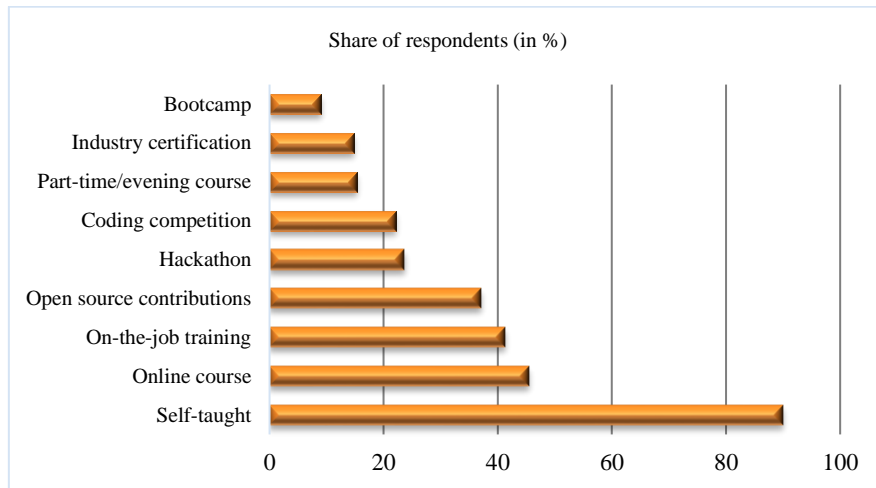


Figure 2. Prevalence of non-formal education among developers, worldwide (Statista, 2017a)

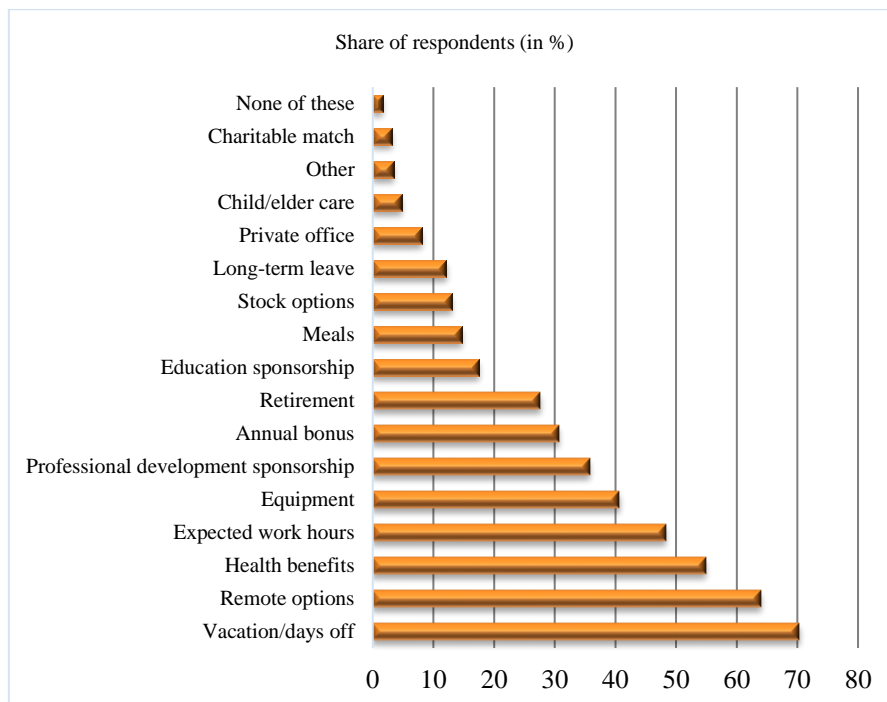


Figure 3. Leading benefits valued by IT developers worldwide (Statista, 2017b)

The Future of Jobs report (*World Economic Forum, 2016*) offers a deep insight about skills with forecasts for the future. It tries to grasp the current and future impact of disruptions on the skill sets. The data were collected by interviewing Chief Human Resources Officers of the largest employers, representing around 13 million employees in 15 countries. Totally, 371 companies participated. These companies have a great impact on economies, and they closely



watch the trends or even start them. The report states that “the accelerating pace of technological, demographic and socio-economic disruption is transforming industries, changing the skills that employers need”. The respondents predicted that more than a third of skill sets desired by 2020 will consist of skills not being considered crucial now. The rising computing power will make the ability to work with data to be a vital skill for many jobs. The expectations for 2020 are that 36% of all jobs will require problem-solving as a core skill. The importance of this skill will be lower for technical industries, but its importance will ascend for professional services and information technology since they will be even more complex.

Insights into the information technology industry via opinions of IT developers are depicted in Figure 2 and 3. More than 64 thousand members of the programming community responded. Figures reveal the preference among forms of non-formal education and among fringe benefits. The preferred forms of non-formal education guide the investments in development of knowledge needed for new software products. The benefits valued by IT developers show what enterprises could focus on to strengthen their motivation.

6. Conclusion

The facts stated in this paper, gained from professional literature, research works, and reports, underline the need to deal with the topic of human capital and its management even more. Development of people in enterprises is investment, and “investment decision making ... belongs to the most important and also most difficult activities of managers (*Malichova et al., 2016, p. 2192*)”. Enterprises must look for efficient and effective ways of development of their assets represented by knowledge, skills, motivation and desirable behaviour of their employees. This necessity is even stronger in the environment where it is not possible to hire new employees with the sufficient level of all qualitative components (89% of executives say that it is difficult to find people with soft skills – *LinkedIn, 2018*). Enterprises need a well-designed system of employees’ development. Hence, they also need to have appropriate ways for the assessment of the current state and of the efficiency of development programmes and activities. In relation to motivation, employees need to be motivated to fully participate in their own development, but the enterprises also must reveal the motives making the employees stay working for them. Otherwise, they will lose all the investment put into their development. The results of surveys show that employees need to be given time and space to acquire new skills and knowledge critical for future business success. Managers also need to know which approaches are preferred by the employees (as in the example among IT developers). If employees shall be inspired by the opportunities for their growth, these must be connected with their aspirations. Managers as creative leaders must provide this. Only they can help the employees to understand the qualities they need to cultivate to advance in their careers. Finally, the employees themselves are the source of valuable feedback also for the processes of learning and development. When they are involved, they become a part of the whole change happening.

Acknowledgement:

This paper was created as part of application of project APVV-16-0297 Updating of anthropometric database of Slovak population and project VEGA No 1/0652/16 Impact of spatial location and sectorial focus on the performance of businesses and their competitiveness in the global market. It was also supported from FVG 2018 – Faculty of Management Science and Informatics, University of Žilina.

References:

- [1] Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers. 982 p. ISBN 9780749446314.
- [2] Armstrong, M. (2016). *Armstrong’s Handbook of Strategic Human Resource Management*. Kogan Page Publishers. 280 p. ISBN 9780749476830.



- [3] Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers. 880 p. ISBN 9780749469658.
- [4] Blackman, D., O'Donnell, M. & Teo, S. (2016). *Human Capital Management Research: Influencing practice and process*. IAP. 217 p. ISBN 9781681234663.
- [5] Blašková, M. (2003). *Riadenie a rozvoj ľudského potenciálu* (Human Potential Management and Development). Žilina: EDIS. 209 p. ISBN 80-8070-034-6.
- [6] Blašková, M., Blaško, R., Borkowski, S. & Rosak-Szyrocka, J. (2016). Searching Correlations between Communication and Motivation. *Communications – Scientific Letters of the University of Žilina, Volume 18, Issue 1 a*, 28–35. ISSN 1335-4205.
- [7] Blašková, M., Blaško, R., Rosak-Szyrocka, J. & Ulewicz, R. (2017). Flexibility and Variability of Motivating Employees and Managers in Slovakia and Poland. *Polish Journal of Management Studies*, 15(1), 26–36. ISSN 2081-7452.
- [8] Cooperstein, G. (2016). *UPS – How Leadership Affects Workforce Productivity Case Study*. (Online). (Cit. 2018-03-20). Available at: <https://www.hcminst.com/thought-leadership/workforce-analytics-case-studies/>.
- [9] Fitz-enz, J. (2009). *ROI of Human Capital – Measuring the Economic Value of Employee Performance*. AMACOM. 336 p. ISBN 978-0-8144-1332-6.
- [10] Fletcher, L. (2017). The Everyday Experiences of Personal Role Engagement: What Matters Most? *Human Resource Development Quarterly*, 28(4), 451–479. ISSN 1044-8004.
- [11] Foss, N. J., Pedersen, T., Reinholt Fosgaard, M. & Stea, D. (2015). Why Complementary HRM Practices Impact Performance: The Case of Rewards, Job Design, and Work Climate in a Knowledge-Sharing Context. *Human Resource Management*, 54(6), 955–976. ISSN 00904848.
- [12] Giglio, B. & Washington, L. (2018). *Measuring, Responding to Real-Time Employee Sentiment*. (Online). (Cit. 2018-03-20). Available at: <http://www.hci.org/lib/measuring-responding-real-time-employee-sentiment>
- [13] Grynko, T., Krupskiy, O., Kosheviy, M. & Maximchuk, O. (2018). Tangible and Intangible Rewards in Service Industries: Problems and Prospects. *Journal of Applied Economic Sciences*, 12(8), 2481–2491. ISSN 1843-6110.
- [14] Ho, V. T., Kong, D. T., Lee, C. H., Dubreuil, P. & Forest, J. (2018). Promoting Harmonious Work Passion among Unmotivated Employees: A Two-nation Investigation of the Compensatory Function of Cooperative Psychological Climate. *Journal of Vocational Behavior*, 106, 112–125. ISSN 0001-8791.
- [15] Chih-Hsing, L. (2017). Creating Competitive Advantage: Linking Perspectives of Organization Learning, Innovation Behaviour and Intellectual Capital. *International Journal of Hospitality Management*, (66), 13–23. ISSN 0278-4319.
- [16] Ingham, J. (2007). *Strategic Human Capital Management*. Routledge. 400 p. ISBN 9781136363214.
- [17] Koivisto, S. & Rice, R. E. (2016). Leader Prototypicality Moderates the Relation between Access to Flexible Work Options and Employee Feelings of Respect and Leader Endorsement. *International Journal of Human Resource Management*, 27(22), 2771–2789. ISSN 0958-5192.
- [18] Kreye, M. E. (2016). Employee Motivation in Product-service System Providers. *Production Planning and Control*, 27(15), 1249–1259. ISSN 0953/7287.
- [19] Lemert, M. (2016). *Imperial Services Sales Training ROI Case Study*. (Online). (Cit. 2018-03-20). Available at: <https://www.hcminst.com/thought-leadership/workforce-analytics-case-studies/>.
- [20] Leon, R. D. (2016). Intellectual Capital – Source of Competitiveness. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 13(2–3), 149–166. ISSN 1479-4861.
- [21] LinkedIn. (2018). *Workplace Learning Report - The Rise and Responsibility of Talent Development in the New Labor Market*. (Online). (Cit. 2018-03-20). Available at: <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/en-us/pdfs/linkedin-learning-workplace-learning-report-2018.pdf>
- [22] Malichová, E. & Ďurišová, M. (2015). Evaluation of Financial Performance of Enterprises in IT Sector. *Procedia Economics and Finance*, 34, 238–243. ISSN 2212-5671.
- [23] Malichová, E., Ďurišová, M. & Tokarčíkova, E. (2016). Managerial Investment Decision Making in a Medium-Sized IT Company. *Proceedings of the 28th International Business Information Management Association Conference – Vision 2020: Innovation Management, Development Sustainability, and Competitive Economic Growth*. 2192–2200. ISBN 978-098604198-3.



- [24] Marquardt, M. J. (2009). *Human Resources and Their Development – Volume I*. EOLSS Publications. 384 p. ISBN 9781848260566.
- [25] Mayo, A. (2012). *Human Resources or Human Capital? Managing People as Assets*. Gower Publishing. 356 p. ISBN 9781409459330.
- [26] Mazouch, P. & Fisher, J. (2011). *Human Capital – Measurement, Context, Forecasts*. Prague: C. H. Beck. 144 p. ISBN 978-80-7400-380-6.
- [27] OECD. (2018). *OECD Insights: Human Capital – The Value of People*. (Online). (Cit. 2018-03-20). Available at: <https://www.oecd.org/insights/humancapital-thevalueofpeople.htm>.
- [28] Poláčková, K. & Blašková, M. (2017). Relationship of Key Processes and Motivate Human Potential. *Proceedings of 14th International Scientific Conference Human Potential Development*. 108–116. ISBN 978-80-86976-41-9.
- [29] PwC. (2018). *21st CEO Survey – The Anxious Optimist in the Corner Office*. (Online). (Cit. 2018-03-20). Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2018/pwc-ceo-survey-report-2018.pdf>
- [30] Raffie, J. & Coff, R. (2016). Micro-foundations of firm-specific Human Capital: When Do Employees Perceive Their Skills to Be Firm-specific? *Academy of Management Journal*, 59(3), 766–790. ISSN 1948-0989.
- [31] Rainieri, A. (2017). Linking Human Resources Practices with Performance: The Simultaneous Mediation of Collective Affective Commitment and Human Capital. *International Journal of Human Resource Management*, 28(22), 3149–3178. ISSN 0958-5192.
- [32] Sequeira, G. (2017). *5 Learning & Development Metrics That Actually Matter to the C-Suite*. (Online). (Cit. 2018-03-20). Available at: <http://www.hci.org/blog/5-learning-development-metrics-actually-matter-c-suite>.
- [33] Statista. (2017a). *Prevalence of Non-formal Education among Developers, Worldwide, as of Early 2017*. (Online). (Cit. 2018-03-20). Available at: <https://www.statista.com/statistics/793583/worldwide-developer-survey-prevalence-non-formal-education/>.
- [34] Statista. (2017b). *Leading Benefits Valued by IT Developers Worldwide, as of Early 2017*. (Online). (Cit. 2018-03-20). Available at: <https://www.statista.com/statistics/793627/worldwide-developer-survey-importance-benefits/>.
- [35] World Economic Forum. (2016). *The Future of Jobs – Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. (Online). (Cit. 2018-03-20). Available at: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf.

Address of author:

Ing. Martin MIČIAK
Department of Macro and Microeconomics
Faculty of Management Science and Informatics
University of Žilina
Univerzitná 8215/1
010 26 Žilina
Slovak Republic
e-mail: martin.miciak@fri.uniza.sk

Positively reviewed by first reviewer: May 3, 2018
Positively reviewed by second reviewer: May 8, 2018
Accepted by Editorial Board of the Conference HPD 2018: May 10, 2018



CONDITIONS FOR TOURISM DEVELOPMENT IN THE EAST AUKŠTAITIJA REGION IN THE CONTEXT OF LITHUANIAN TOURISM DEVELOPMENT

RAMUTĖ NARKŪNIENĖ, VLADIMIRAS GRAŽULIS

Abstract

The authors of the paper discuss conditions for tourism development in the East Aukštaitija region in the context of Lithuanian tourism development. The aim of the research is perform the analysis of conditions for tourism development in the East Aukštaitija region in the context of Lithuanian tourism development. Tourism development issues were discussed; the results of the research (an analysis of scientific literature and questionnaire survey, an analysis of strategic documents) were performed. The factors, which influence tourism the most are the human and financial resources, tourism infrastructure, the variety of tourism services, the virtual environment, the image of a tourism destination/ awareness, management of the tourism destination, the quality of tourism services and events. Comparing the assessment of various factors in the municipalities of Lithuania and East Aukštaitija region, it can be noted that the same factors are used to assess the highest points (image of tourism destination/awareness, quality of tourism services and management of tourism destination).

Key words: conditions, factors, municipality, tourism, tourism development.

Classification JEL: Z32 – Tourism and Development.

1. Introduction

Due to the influence of economic, social and political globalization processes tourism has become one of the leading industries in many countries. According to the data of the World Tourism Organisation (*WTO*), tourism, which has a direct and indirect impact on the economy, on a global scale creates 9% GDP, 1 in 11 jobs, 6% of the world's exports and it is forecasted that the number of international tourists could increase up to 1.8 billion by 2030. Over the last decade, tourism has become an important economic sector in Lithuania – since 2009 each year inbound tourism revenue steadily has increased. According to the 2016 data, Lithuanian tourism statistics, the expenditure of foreign tourists and day visitors amounted to EUR 1.25 milliard.

Many scientists have analysed tendencies of tourism development: Dwyer & Kim (2001), Gunn (2002), Dmitrijeva & Šeniavskij (2009) analysed tourism destination competitiveness factors, Dredge & Jenkins (2007), Sharpley & Telfer (2002), Hall (2007) – tourism planning and development, Go & Govers (2000) – integrated quality management for tourism destination and others. In Lithuania these issues were analysed by Korneičiuk & Pipirienė (*trends and development of modern tourism, 2015*), Žičkutė (*development of eco-tourism in Lithuania, 2014*), Romikaitytė & Kisieliauskas (*the factors, affecting Lithuanian tourism sector development, 2012*), Andrulienė, Armaitienė, Povilanskas, Janulienė & Dulskis (*assessment of Lithuanian tourism potential, 2011*), Žilinskas & Petravičienė (*conceptualization and trends of tourism development in the Lithuania, 2007*), Ligeikienė (*tourism development and management, 2003*), Žilinskas & Skrodenienė (*management of tourism development in the regions 2003*) and others. Trends in tourism development at municipality level are researched by Paulauskienė (*prospects for tourism management development in Lithuania, 2013*), Dapkus & Gaižauskienė (*tourism development at municipality level, 2009*). However, tourism development conditions at municipality level have not been researched, only sporadic research studies have been performed. For these reasons, tourism in many municipalities has developed without a clear and long-term development strategy and consistent implementation of the programme.



The object of the research is conditions for tourism development in the East Aukštaitija region in the context of Lithuanian tourism development.

The aim of the research is perform the analysis of conditions for tourism development in the East Aukštaitija region in the context of Lithuanian tourism development. *Objectives of the research are:*

1. To characterize the factors influencing the development of tourism.
2. To perform the analysis of conditions for tourism development in the East Aukštaitija region in the context of Lithuanian tourism development.

From the viewpoint of research methods, the authors of the paper applied the analysis of scientific literature, quantitative research – a survey, document analysis and questionnaire data generalization. The research instrument (questionnaire) developed by grouping questions into blocks, related to the research topic for the qualitative and quantitative researches. Taking into account the specifics of research, this method is considered to be an important data collection method. Data Sources: the Lithuanian Tourism Law, the National Tourism Development Programme for 2014 – 2020. Tourism development issues were discussed and the research results were presented.

The survey sample of the research was calculated according to the formula of *Schwarze*. The survey involved 25 tourism specialists, responsible for tourism development in tourism information centres and tourism and business information centres in the municipalities of Lithuania (according to the formula a sufficient size to ensure the representativeness of the research sample is 22 respondents).

2. Scientific discussion on the topic of tourism development in the municipalities

The WTO defines tourism as a type of travel, tour, when a person leaves his job and place of residence for more than one day and less than 12 months, and the aim of the trip is not recruitment or paid activities. For all countries welcoming tourists one of the most important condition is to preserve and develop their national identity. Tourism development is understood as physical changes caused by the increasing tourist interest in the area and the expression of this interest through the increasing incoming flows. According to Ligeikienė (2003), tourism development can be seen as an assumption for the improvement of life quality of tourists and the local community. Tourism development goals in the overall economic structure have impact on and relate to strategies of other industries of the economy, their actions and measures, and the public sector, such as environmental protection, transport, agriculture, regions, development of small and medium businesses. Tourism and regional development are linked to each other in the national and even global context (WTO, 1980). Sharpley & Telfer (2002) states, that tourism has a direct impact on national, regional and local economies, whereas tourism development has potentially beneficial economic effects, which in turn positively affects the destination's economic development. Hall (2007) has supplemented tourism development with a new tradition of sustainable development, formed in the last decades.

In many countries, the most popular tourist attractions related to natural resources (the sea, beaches, climate, mountains, and so on). This shows that the development of tourism (as well as economic benefits) is based on the natural resources that are free, because they do not need to be built or created (Dredge & Jenkins, 2007). In order to determine the development of a tourism destination, tourism resources of the destination have to be estimated.

In recent decades, the general trend of public development has determined the rapid development of tourism – tourism has become one of the most popular leisure activities. According to the Organization for Economic Cooperation and Development (2010), rapid tourism growth was mostly influenced by the globalization process, reinforced by socio-economic factors: rising personal income and inheritance, prolonged life expectancy, faster and



cheaper air transport services, improvements in accessibility of various tourism destinations, intensive use of information technologies, the increasing living standard in new developing markets of inbound tourism. Table 1 summarizes various factors, which influence the development of a tourism destination.

Table 1. Factors influencing the development of a tourism destination (compiled by authors of article)

Author	Factors
Foreign authors	
Dmitrijeva & Šeniavskij (2009)	Political stability, the natural environment, safety, health and hygiene, transport infrastructure, information-communication technologies, price policy, personnel management, tourism infrastructure management of tourism destination, natural and cultural resources.
Mikos von Rohrscheidt (2008)	Country economic situation, political situation, security and preparation emergency situation and crisis, country's geographical position, convenience of transportation, the image of the country in the world, market conditions, climate, social norms, scientific and technical progress, increasing life expectancy, lifestyle changes, prolonged leisure time and so on.
Dwyer & Kim (2003)	Natural resources, artificial resources, special events, supporting factors, tourism destinations management, demand factors, factors of market performance.
Wöber (2002)	Cultural and natural resources, tourism, infrastructure, personnel competence, variety of the tourism market, the geographic environment, the virtual environment.
Sharpley & Telfer (2002)	Creation of jobs places, economic diversification, support for the development of public services, recreational services for tourists and so on.
Go & Govers (2000)	Access to a tourism destination, availability of a tourism destination, quality of service, government support for tourism, price policy, the image of the tourism destination, climate and the environment and attractiveness.
Lithuanian authors	
Žuromskaitė (2016)	Lifestyle and motivational factors, demographic, political, economic, environmental, social, technological factors.
Indriūnas (2015)	Leisure (recreation) objects, infrastructure of services, infrastructure of passenger transport, engineering infrastructure of the tourism destination, organization of travel, tourism information and advertising.
Paulauskienė (2014)	<i>Incentive factors at the municipal level:</i> assignment of EU support, development of tourism infrastructure, priority at national level, marketing of tourism at the municipal level.
	<i>Incentive factors at the national level of tourism management:</i> a positive image and awareness of the country, development of tourism infrastructure, formulation of the vision, improvement of qualification.
Pliustienė (2012)	Functions and decisions taken by public sector institutions.
Andrulienė et al. (2011)	Tourism resources and infrastructure, components of the tourism industry, the flow of tourists, the image of the tourism destination, activities of tourism related agents, the position of the tourism destination in the tourism network.
Vaitiekūnas & Povilanskas (2011)	Having free time and money, curiosity and the gladness of cognition, globalization and the convergence of world cultures, attractiveness of recreational resources, increasing opportunities for international transport and advertising.
Ligeikienė (2003)	Conditions of globalization, integration, information technology and economic progress and changes in consumer behaviour.
Bagdzevičienė et al. (2002)	Social accessibility, the demographic factor, natural resources, geographic accessibility, human resources, financial resources, legal acts, technology, infrastructure, international events, eco-accessibility.



As we can see, experts recommend to assign tourism resources, tourism infrastructure, the variety of tourism services, tourism management, the virtual environment, the quality of tourism services, the image of a tourism destination, and events to the development factors of the tourism destination.

When analysing the conditions for tourism development, it is necessary to assess the factors limiting this development as well. According to Žuromskaitė B. (2012), in addition to economic, political, security/insecurity, demographic, technological and cultural factors, other factors that also promote tourism development have to be taken into account. The emphasis is on people's education, changing lifestyles, industrialization and urbanization processes, the development of tourism infrastructure, tourism policy, physical changes in the environment (e.g., climate change, pollution, cultural change). Tourism development "responds" to various disorders taking place in the world. Terrorism has been affecting tourism development recently, the threat of which 'closes' certain countries for tourists. The economic crisis has had a significant impact on the development of tourism.

Table 2 summarizes various negative factors, which influence the development of a tourism destination.

Table 2. Factors having negative impact on the development of the tourist destination (compiled by authors of the article)

Authors	Factors
Paulauskienė (2014)	Restrictive factors at municipal level: problems of public procurement, lack of financial support, bureaucratic procedures, distinguishing priority municipalities at the national level.
	Restrictive factors at the national level of tourism management: lack of long-term planning, lack of financing of marketing, political factors, lack of coordination of the image of the country and partnership.
Baležentis & Žuromskaitė (2012)	Terrorism, economic crisis.
Vaitekūnas & Povilanskas (2011)	Negative subjects of civilization (unstable political or economic situation, terrorism, communicable diseases, epidemics), unpredictable natural phenomena (tsunamis, typhoons, floods, hurricanes, earthquakes, volcanic eruptions).
Žilinskas & Skrodenienė (2008)	Seasonality, low diversity of leisure activities, underdeveloped accommodation services, insufficient qualification of the tourism sector employees.

To summarize, in addition to promoting factors tourism is also influenced negatively by various factors and events. They are related not only to the negative aspects of civilization (unstable political or economic situation, terrorism, communicable diseases epidemics), but also with unpredictable natural phenomena (tsunamis, typhoons, floods, hurricanes, earthquakes, volcanic eruptions). Countries under various disasters, even if they are attractive, cannot expect a large influx of tourists.

In practice, the development of tourism is realized through plans and selected indicators. Gunn (2002) was one of the first scholars to describe tourism planning as a tourism destination development tool. According to Gunn (2002), the aim of planning relates to increase in income and employment, conservation of resources and conditions for traveller satisfaction. It is noted that in insufficiently or under-developed tourism destinations, plans can become a serious support for further development of tourism, while in the developed countries (regions) they are often used as a tool to 'revive the tourism sector and to maintain its viability in the future' (WTO).



The strategic goal of tourism development in Lithuania is to increase the competitiveness of the Lithuanian tourism sector, because tourism is an economic activity, whose main function is to generate economic growth. At the same time, the socio-cultural impact of tourism is no less important, which affects the infrastructure, increases services and entertainment offers, revives cultural life in the regions, increases opportunities for self-expression of the local population and strengthens cultural identity and individuality.

Planning and management of the Lithuanian tourism sector since 1998 has been based on the regulatory statutory acts and other documents (Tourism Law of the Republic of Lithuania and related secondary legislation), the Territory Planning Law of the Republic of Lithuania, rules for drafting tourism and recreation schemes and plans (projects). Tourism planning is one of the functions and tools of tourism sector management and policy. In order to increase the competitiveness of tourism, Lithuanian tourism development programmes for 2014 – 2020 provide for planning development goals and objectives. New goals and objectives are set the tourism development programmes in order to implement the national tourism development goals and objectives, which include competitive tourism products and services, development of tourism infrastructure and services, creation and promotion a favourable tourism business environment, implementation of effective marketing and communication devices, increasing the competitiveness and visibility of Lithuanian tourism in Lithuania and international markets, to promote tourism services exports to foreign countries under the principles of sustainable tourism. The goal is to make tourism, as one of the industries of the economy, by properly using the country's tourism resources and offering a marketable, high quality and competitive tourism products in foreign and domestic tourism markets, help increase the income of the population and to contribute to the development of new business niches in order to attract private investment, improve the country's gross domestic product as well as to address regional economic and social development issues, and together – to protect the landscape (natural and cultural) values, the rational use of natural and cultural resources.

As foreseen in the LR Tourism Law, the tourism policy in Lithuania is carried out at the national, regional and local levels as a means to achieve the country's strategic development goals. The research object of the present paper is the development of tourism conditions at the municipal level, and Table 3 presents municipality competences in tourism policy-making and management.

At the municipality level tourism development issues are evaluated in the strategic development plans, but the initiation of management of tourism activities at this level is not mandatory. According to Bryson (2004), the need for a strategic plan in municipalities is based on several factors which are more suitable for a sustainable than a competitive development strategy: to help the organization to organize and execute the changes, to improve decision-making, to increase the efficiency of the entire organization. According to V. Gražulis (2008), a properly chosen strategy helps take the desired location in a competitive market, and the managers to foster values, norms, roles and groups as a whole, while achieving strategic objectives. Success of strategic planning is highly dependent on how the strategic planning models, principles, procedures are associated with the actual performance conditions. According to T. Sudnickas (2011), successful competition is not possible without a permanent response to the changes taking place and the efficient use of available resources and is hard to imagine without the strategic management of the organization.

Unfortunately, municipality strategic plans are usually seen as a precondition for assistance from the EU Structural Funds, and not as clear priorities and setting directions for balanced and productive activities.



Table 3. Forming tourism policy and tourism management at the municipal level in Lithuania (source: compiled by the authors of the article according LR Tourism law, 2015)

Competences of municipality
<p>Promotion of tourism business and establishment of tourism information centres:</p> <ol style="list-style-type: none">1. To promote the tourism business as a job creation and employment measure;2. To establish municipality tourist information centres.
<p>Preparation and implementation of the strategic documents and development projects:</p> <ol style="list-style-type: none">3. According to the provision of the Lithuanian tourism development programme, to prepare, approve and implement the municipal tourism development programmes (strategies) or municipal tourism and recreation schemes and projects;4. To develop and implement projects of public tourism and recreation infrastructure.
<p>Planning and implementation of recreational activities:</p> <ol style="list-style-type: none">5. To plan and implement the measures, necessary for the protection of recreational areas, recreation and tourism activities in these areas, to develop and manage accounting for recreational areas, to approve regulations for the usage of recreational territories;6. To plan and organize camps for children and youth activities, to determine the requirements for these camps and monitor their implementation;7. In order to ensure tourists calm rest, the Lithuanian Government shall have the right to restrict the construction, repair, reconstruction, installation works in resort territories of the municipal council during the tourism season;8. To perform market research and marketing of tourism resources and services in the municipality area;9. According to the law, to make contracts with the tourism service providers – legal and natural persons – for the recreational use of resources (lease) for tourism and recreation, to control the execution of contracts.

3. Conditions for tourism development in the East Aukštaitija region in the context of Lithuanian tourism development

According to the data of State Tourism Department (2017-10-30) Tourist Information Centres (TIC) or Tourism and Business Information Centres (TVIC) operate in 48 municipalities of Lithuania. There are five districts in East Aukštaitija region and five tourism information centres: Anykščiai, Utena, Ignalina and Zarasai tourism information centres, Molėtai tourism and business information centre. During the survey in Lithuania municipalities, tourism specialists rated the image of the tourist destination with the highest score (4.84 points), in second place – the quality of tourism services (4.83 points), in third place – tourism management (4.68 points), in fourth place – resources (4.53 points), in fifth place – events (4.49 points), in sixth place – the virtual environment (4.45 points), in seventh place – tourism infrastructure and the variety of tourism services (4.42 points) (see Table 3). Improving the image of a tourism destination and promoting its tourism opportunities contributes to solving local social and economic issues and creating welfare.

During the survey in East Aukštaitija municipalities, tourism specialists rated the image of the tourist destination with the highest score (5 points), the quality of tourism services (5 points), management of tourism destination (5 points), in second place – tourism resources and virtual environment (after 4.8 points for each), in third place – tourism infrastructure (4.2 point), in fourth place – events (4.1 points), in fifth place – the variety of tourism services (4.0 points) (see Table 4). Comparing the assessment of various factors in the municipalities of Lithuania and East Aukštaitija region, it can be noted that the same factors are used to assess the highest points (image of tourism destination/awareness (in the municipalities of Lithuania 4.84 point, in the municipalities of East Aukštaitija region 5 points), quality of tourism services (in the



municipalities of Lithuania 4.83 point, in the municipalities of East Aukštaitija region 5 points), management of tourism destination (in the municipalities of Lithuania 4.68 point, in the municipalities of East Aukštaitija region 5 points)). It should be noted that the evaluation does not differ significantly between the assessment of various factors. A higher score in the municipalities of the East Aukštaitija region has been evaluated image of tourism destination/awareness, quality of tourism services, management of tourism destination, tourism resources and virtual environment. Lower score are only events and tourism infrastructure. The biggest fluctuations between ratings are 0.42 points (variety of tourism services evaluation), the smallest fluctuations between evaluations is 0.16 points (image of tourism destination/awareness).

When analysing the East Aukštaitija region's natural resources in the context of tourism development, it can be seen that this region consists of natural landscapes, natural recreational areas, their physical and aesthetic qualities, as well as the opportunity to know the nature in the areas, to acquire ecological knowledge. East Aukštaitija region is a perspective region and attractive tourism area. There are 1,002 lakes in the region area. There is the highest number of lakes in comparison with other regions of the country. The region has many state-protected natural heritage objects – botanical, geological, hydrogeological, hydrographical, hydrological. The region is the state of protected areas in abundance – the protected area consists of 147,345.73 ha. It holds 20.46% of the region's territory. The region covers an area of major national parks: Aukštaitija National Park, Anykščiai, Labanoras, Gražutė, Sartai and Asveja regional parks. East Aukštaitija region has sufficient resources of natural and cultural heritage for tourism development. By the data of Lithuanian Statistics Department (LSD), in 2016 there were 169 rural tourism homesteads in East Aukštaitija region, which accounted for 25 percent of the country's total number of rural tourism homesteads in Lithuania. Eastern Aukštaitija region homesteads equipped with 686 rooms and 2,368 seats (LSD, 2016). According to the number of places in rural tourism homesteads, Eastern Aukštaitija region was the second region in comparison with other regions of the country in 2016 (LSD, 2016).

Table 4. Assessment of important factors, affecting Lithuanian tourism development (Source: compiled by the authors of the article according to the survey data)

Factors	Assessment of important factors of Lithuania 5-point system	Assessment of important factors of Eastern Aukštaitija region 5-point system
Image of tourism destination/ awareness	4.84	5.0
Quality of tourism services	4.83	5.0
Management of tourism destination	4.68	5.0
Tourism resources (cultural, natural, human, financial)	4.53	4.8
Events	4.49	4.1
Virtual environment	4.45	4.8
Tourism infrastructure	4.42	4.2
Variety of tourism services	4.42	4.0

Tourism specialists in Lithuania and East Aukštaitija region rated the image of a tourism destination, the quality of tourism services and the management of the tourism destination quite high (see Table 4). Evaluating the resources in Lithuania, the maximum score was given to human (4.86 points) and financial (4.84 points) resources, a slightly lower grade were given to natural (4.42 points) and cultural (4.01 points) resources. Evaluating the resources in East Aukštaitija region, the maximum score was given to human (5 points) and financial (5 points)



resources, a slightly lower grade were given to natural (4 points) and cultural (4 points) resources. Human resources in the tourism sector are very important, because employees of this sector create the country’s tourism and hospitality image and hospitality is an integral part of the competitiveness of the tourism sector. In order to strengthen this potential, it is important to continuously develop the professional competence of tourism sector employees, i.e. to constantly improve their skills, knowledge of foreign languages, to improve the image, and develop intercultural competence. The country’s tourism resources are one of the most important competitive advantages to attract tourist flows and increase the economic benefits of tourism. The abundance and diversity of Lithuanian natural and cultural tourism resources allows to create and develop products of recreation, cultural and educational tourism, ethnic, rural tourism and eco-tourism, focusing on the segments of the respective market.

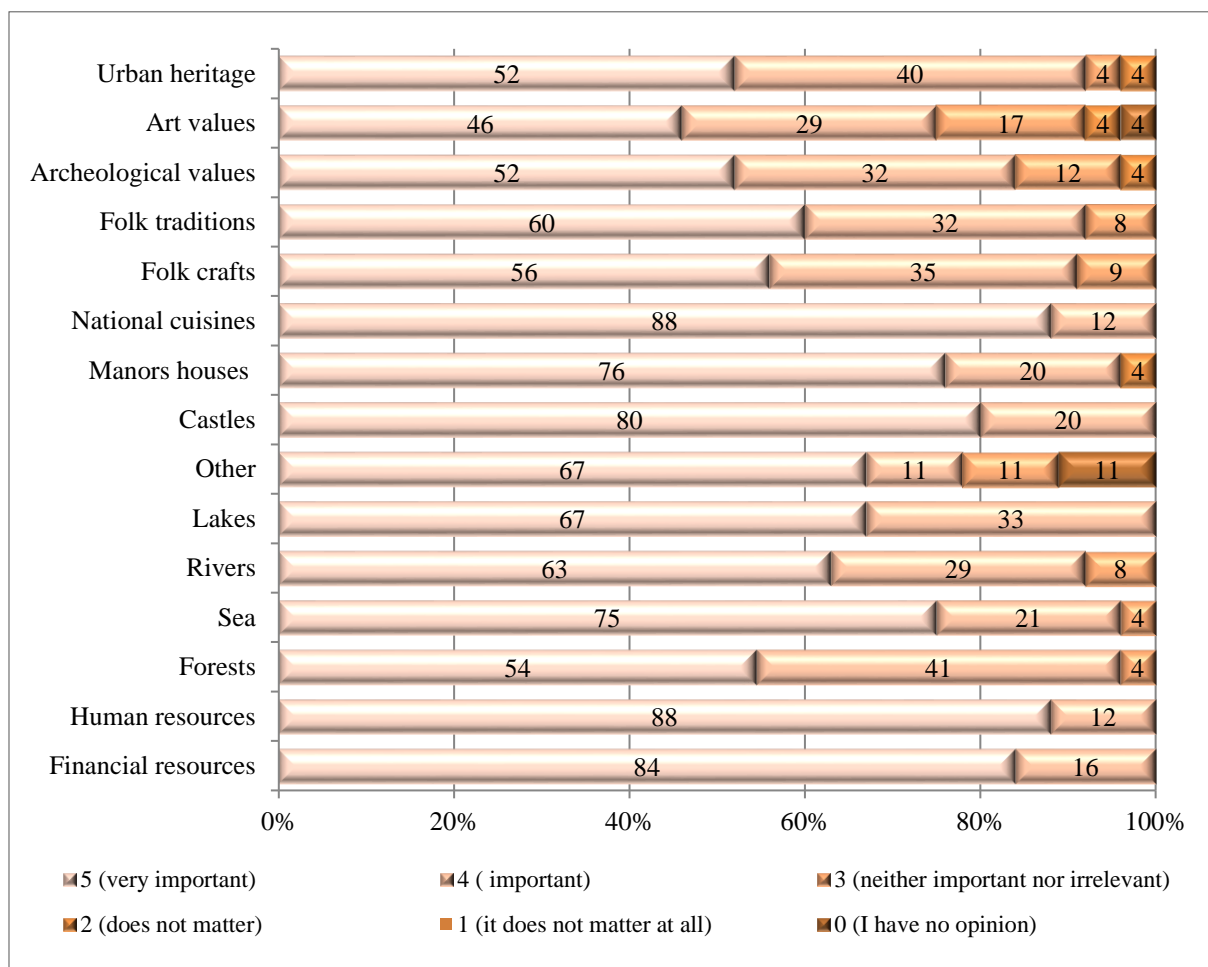


Figure 1. Assessment of cultural, natural, human, financial resources, percent (source: compiled by the authors of the article according to the survey data)

Natural and cultural resources are very important in the development of tourism (see Figure 1). Evaluating the natural resources in Lithuania, the respondents noted the importance of the presence of the sea (4.67 points), lakes (4.4 points), forest (4.46 points), and the river (4.13 points). Evaluating cultural resources, the respondents noted the importance of national cuisine (4.85 points), castles (4.8 points), manors (4.68 points), museums (4.54 points), folk traditions (4.52 points), urban heritage (4.4 points), archaeological values (4.32 points), folk crafts (4.25 points) and artistic values (4.2 points). Evaluating the natural resources in East Aukštaitija region, the respondents noted the importance of the presence of the sea (4.75 points),



lakes (4.75 points), forest (4.5 points), and the river (4.75 points). Evaluating cultural resources, the respondents noted the importance of national cuisine (4.7 points), castles (5 points), manors (5 points), museums (5 points), folk traditions (4.5 points), urban heritage (4.25 points), archaeological values (4 points), folk crafts (4.5 points) and artistic values (4.4 points).

According to the results of the research, the following types of tourism are being developed in Lithuania: in accordance with to the current demand, types of niche, business, conferences, sports and adventure tourism are developed; according to the strategic documents: health sanatorium tourism, ecotourism, recreation, leisure, cognitive cultural, rural tourism (see Figure 2). Natural and cultural resources of Lithuania create preconditions for the development of all the mentioned types of tourism, and the development of health tourism relates to the activities of resorts and resort areas. Abundance and diversity of East Aukštaitija region natural and cultural tourism resources allows to create and develop products of recreation, cultural and educational tourism, ethnic, rural tourism and eco-tourism, focusing on the segments of respective market.

Various tourism services are being developed in Lithuania and East Aukštaitija region. Services are developed based on the current needs (water, catering, entertainment, conference organization, transportation services etc.) or according to strategic documents (tourist information, accommodation, travel organization services).

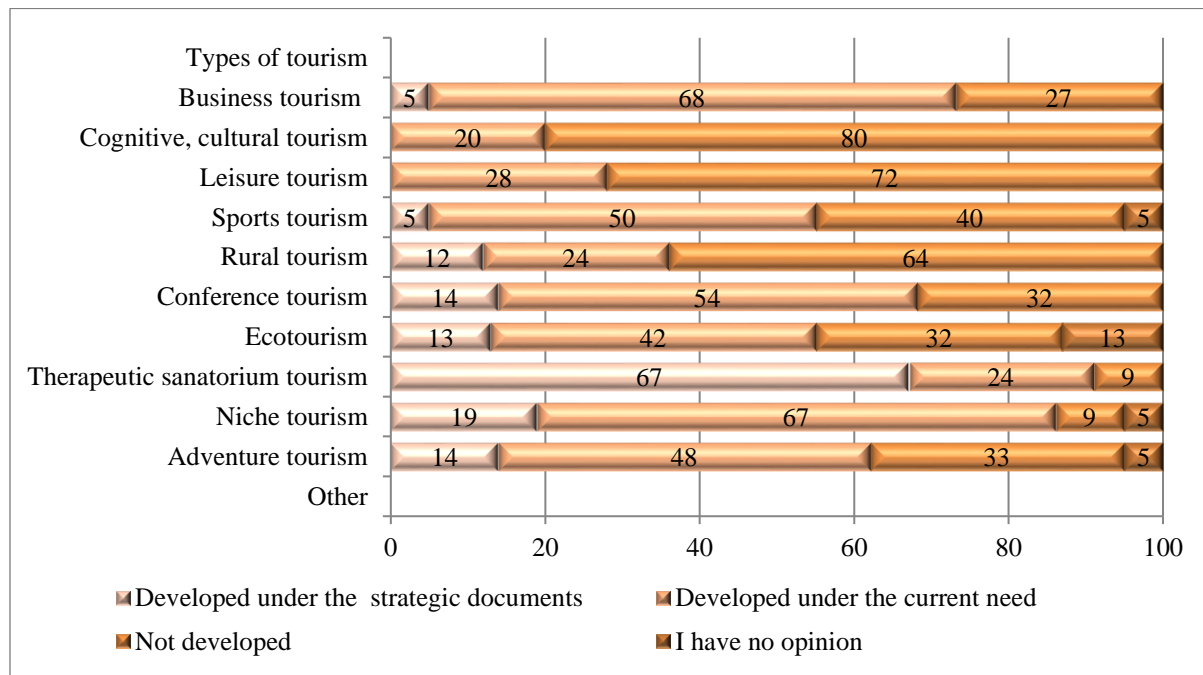


Figure 2. Analysis of tourism development in Lithuania (source: compiled by the authors of the article according to the survey data), percent

The tourism experts identified tourism information and accommodation services, social media (Facebook, Instagram etc.) and Internet sites, event organization, visiting heritage as tourism development strengths in Lithuania. The cultural resources to be noted: urban heritage, artistic, archaeological values, folk traditions and crafts, museums. The strengths to be noted: tourism infrastructure (asphalted roads), carriage by road transport, the image of the tourist destination, the management of the tourist destination, the quality of tourism services and human resources in Lithuania. Tourism experts identified management of tourism destination, quality of tourism services, image of tourism destination/awareness, the impact of virtual environment on the development of tourism, human and financial resources as tourism



development strengths in the East Aukštaitija region. The tourism experts identified weaknesses included the absence of a variety of tourism services and tourist infrastructure – no bicycle path network, the lack of car parking lots and hiking trails, the poor quality of district roads, the inadequate infrastructure of water ways in Lithuania and in the East Aukštaitija region. There were such threats for tourism development in Lithuania and in the East Aukštaitija region as unplanned change of state economic development priorities, population migration to other countries, the worsening demographic situation in the district and others. Tourism development in the region and country can benefit from the EU Funds, the growing demand for active recreation and health tourism products in the hospitality industry, quality improvement and implementation of international standards and other options in the domestic and foreign markets.

4. Conclusions

1. Factors, which influence tourism the most, are the human and financial resources, tourism infrastructure, the variety of tourism services, the virtual environment, the image of the tourism destination/ awareness, management of the tourism destination, the quality of tourism services and events.
2. Comparing the assessment of various factors in the municipalities of Lithuania and East Aukštaitija region, it can be noted that the same factors are used to assess the highest points (image of tourism destination/awareness, quality of tourism services, management of tourism destination. It should be noted that the evaluation does not differ significantly between the assessment of various factors. A higher score in the municipalities of the East Aukštaitija region has been evaluated image of tourism destination/ awareness, quality of tourism services, management of tourism destination, tourism resources and virtual environment. Lower score are only events and tourism infrastructure. The tourism experts identified tourism information and accommodation services, social media (Facebook, Instagram etc.) and Internet sites, event organization, visiting heritage as tourism development strengths in Lithuania. The strengths to be noted: tourism infrastructure (asphalted roads), carriage by road transport, the image of the tourist destination, the management of the tourist destination, the quality of tourism services and human resources in Lithuania. Tourism experts identified management of tourism destination, quality of tourism services, image of tourism destination/awareness, the impact of virtual environment on the development of tourism, human and financial resources as tourism development strengths in the East Aukštaitija region. The tourism experts identified weaknesses included the absence of a variety of tourism services and tourist infrastructure – no bicycle path network, the lack of car parking lots and hiking trails, the poor quality of district roads, the inadequate infrastructure of water ways in Lithuania and in the East Aukštaitija region too.

References:

- [1] Andrulienė, R., Armaitienė, A., Povilanskas, R., Janulienė, R. & Dulskis, D. (2011). *Lietuvos turizmo potencialo įvertinimo, nustatant didžiausias turistinės traukos vietas ir jų panaudojimo prioritetus, studija*. Vilnius. (Online). (Cit. 2017-11-15). Available at: www.tourism.lt/.../Turizmo_potencialo_ivertinimo_studija_2012.doc.
- [2] Baležentis, A. & Žuromskaitė, B. (2012). *Turizmo vadyba*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. eISBN 9789955194682.
- [3] Bagdzevičienė, R., Navackaitė, L. & Miliukaitė, B. (2002). *Kurortų plėtros koncepcijos teoriniai aspektai*. Tarptautinės konferencijos „Regionų plėtra-2002“ medžiaga. (Online). (Cit. 2017-11-15). Available at: www.lrti.lt/veikla/RP_KurPletrKonc.doc.



- [4] Bryson, J. (2004). *Strategic Planning for Public and Non Profit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. 3rd Edition. San Francisco: Jossey Bass. ISBN 9780470392515.
- [5] Dapkus, R. & Gaižauskienė, E. (2009). Turizmo plėtros perspektyvos vietos savivaldos lygmeniu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3(16), 60–72. ISSN 1648-9098.
- [6] Dmitrijeva T. E. & Šeniavskij V. A. (2009). *Региональная экономика, тема номера: Туризм*. УДК 338.467.6:338.48(470.13).
- [7] Dredge, D. & Jenkins, J. (2007). *Tourism planning and policy*. Brisbane: Wiley. ISBN 9780470807767.
- [8] Dwyer, L. & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369–414.
- [9] Gražulis, V. (2008). *Organizacijų strateginės pasirinktys. Ar mokame veikti?* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. ISBN 978-9955-19-096-7, 164 p.
- [10] Go, F. & Govers, R. (2000). Integrated quality management for tourism destination: A European perspective on achieving competitiveness. *Tourism management*, 21(1), 79–88.
- [11] Gunn A. C. (2002). *Tourism planning*. Fourth edition. New York: Taylor and Francis Books, Inc.
- [12] Hall, C. M. (2007). Tourism and regional competitiveness. *Advances in Tourism Research*, 217–230.
- [13] Indriūnas, G. (2015). *Turizmo planavimas (nota bene)*. 285 p. ISBN 9786094360381.
- [14] Korneičiuk, J. & Pipirienė. (2015) V. *Šiuolaikinio turizmo tendencijos ir plėtra*. 18-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminė konferencija „Verslas XXI amžiuje“. eISSN 2029-7149.
- [15] *Lietuvos Respublikos turizmo įstatymas*. (2015). (Online). (Cit. 2017-11-15). Available at: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.F0E2E67B1F2F/LOBmFTNYTh>.
- [16] *Lietuvos turizmo rinkodaros 2016–2020 strategija*. (2016). (Online). (Cit. 2017-11-15). Available at: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.F0E2E67B1F2F/LOBmFTNYTh>.
- [17] Ligeikienė, R. (2003). *Turizmo plėtra ir valdymas* PhD Thesis. Kauno technologijos universitetas.
- [18] Mikos von Rohrscheidt, A. (2008). Turystyka kulturowa. *Fenomen, Potencjal, Perspektywy*. Gniezno: GWSHM Milenium.
- [19] *Nacionalinė turizmo plėtros 2014–2020 m. programa* (2014). (Online). (Cit. 2017-11-15). Available at: <https://www.e-tar.lt/portal/forms/legalAct.html?documentId=5a333640af3511e39b958c81fb177d0b>.
- [20] *Pasaulio turizmo organizacija*. (2017). (Online). (Cit. 2017-11-15). Available at: www.unwto.org
- [21] Paulauskienė, L. (2013). *Turizmo valdymo tobulinimo perspektyvos Lietuvoje: nacionalinio ir savivaldybių lygmenų sąveika*. PhD Thesis Mykolo Romerio universitetas.
- [22] Pliustienė, J. (2012). Turizmo strateginis planavimas ir kaimo turizmo sektoriaus plėtros galimybės. *Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika*, 12. ISSN 1822-8682.
- [23] Romikaitytė R. & Kisieliauskas J. (2012). Lietuvos turizmo sektoriaus plėtrai įtaką darantys veiksniai. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 31. ISSN 1822-6760.
- [24] Sharpley, R. & Telfer, D. J. (2002) Tourism development. *Concepts and issues*. Cambrian printers Ltd.
- [25] Sudnickas, T. (2011). Strateginio valdymo problemos Lietuvos savivaldybėse. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2(22), 108–113.
- [26] *Turizmo statistika*. (2017). (Online). (Cit. 2017-11-15). Available at: <http://www.tourism.lt>.
- [27] Vaitekūnas, S. & Povilanskas, R. (2011). *Turizmo ir kelionių geografija*. Vilnius: Mokslo ir technologijų leidybos centras. ISBN: 9785420016848.
- [28] Wöber, K. W. (2002). *Benchmarking in Tourism and Hospitality Industries: the Selection of Benchmarking Partners*.
- [29] Žičkutė, K. (2014). Ekologinio turizmo plėtra Lietuvoje. *Socialiniai mokslai vadyba. Jaunųjų mokslininkų darbai*, 1(41), 59–64. ISSN 1648-8776.
- [30] Žilinskas, V. J. & Skrodenienė, A. (2008). *Turizmo plėtros valdymas regione*. (Online). (Cit. 2017-11-15). Available at: <http://mts.asu.lt/mtsrbid/article/viewFile/595/621>.



- [31] Žilinskas, V. J. & Petravičienė, L. (2007). Turizmo verslas: plėtros konceptualizacija ir tendencijos Lietuvoje. *Ekonomika ir vadyba*, 12. Tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija.
- [32] Žuromskaitė, B. (2016). *Turizmas: plėtra, iššūkiai, perspektyvos*. Vilnius: Registrų centras. ISBN: 9789955302230, 416 p.

Addresses of authors:

Ramutė NARKŪNIENĖ
Institute of management studies
Faculty of public administration
Mykolas Romeris University
Valakupių str. 5
LT-10101 Vilnius
Utena University of Applied Sciences
LT-28143 Utena
Lithuania
e-mail: ramutenarkuniene@gmail.com

Prof. Dr. Vladimiras GRAŽULIS
Institute of management studies
Faculty of public administration
Mykolas Romeris University
Valakupių str. 5
LT-10101 Vilnius
Lithuania
e-mail: gra.vla@gmail.com

Positively reviewed by first reviewer: April 17, 2018

Positively reviewed by second reviewer: April 20, 2018

Accepted by Editorial Board of the Conference HPD 2018: April 25, 2018



DZIEDZICTWO I RÓŻNORODNOŚĆ KULTUROWA W KONTEKŚCIE ROZWOJU KREATYWNOŚCI I SEKTORÓW KULTUROWYCH

HERITAGE AND CULTURAL DIVERSITY IN THE CONTEXT OF DEVELOPMENT OF CREATIVITY AND CULTURAL SECTORS

ANETA SOKÓŁ

Abstract

Cultural heritage and cultural diversity are increasingly the subject of interest to science related to socio-economic development. Their influence on the formation of tangible and intangible capital, building the identity of the place (territory) and direct and indirect influence on the development of a given territorial area are emphasized. Heritage is a potential and a catalyst for development processes and a carrier of many, merging and pervading economic and non-economic values (historical, artistic, scientific, social, including integration and educational and economic). And cultural diversity means that a given territorial area becomes the cradle of many intermingling cultures that create feedback and generate added value for society. Taking into account the above-mentioned advantages of the cultural components presented here in this paper, an attempt was made to examine the influence of these factors on the development of creativity, and thus also the cultural sector. To achieve this goal, the Delphi method was used.

Key words: creativity, culture, human capital.

Classification JEL: M12 – Personnel Management.

1. Wstęp

Dziedzictwo kulturowe oraz różnorodność kulturowa nabierają coraz większego znaczenia dla rozwoju społeczno-gospodarczego. Są one szczególnie istotne w procesie aktywizacji twórczych przestrzeni życia, które z kolei są tak ważne dla rozwoju w turbulentnym otoczeniu, gdzie całe regiony konkurują pomiędzy sobą by stać się coraz bardziej innowacyjnym. Już jakiś czas temu naukowcy zaczęli dostrzegać rolę tych determinant w wielu procesach, ale nadal badania dotyczące współzależności obu tych zagadnień są niewystarczające by udzielać bardziej szczegółowych odpowiedzi. Stąd też w niniejszym artykule podjęto się analiz tematycznych z wykorzystaniem metody delfickiej by móc pozyskać więcej informacji i wzbogacić wiedzę w tym zakresie. Założono, że wymienione tu komponenty kultury odgrywają istotną rolę w procesach rozwoju twórczości i sektorów kultury i kreatywnego, a ich wpływ jest niekwestionowany.

2. Znaczenie kreatywności dla rozwoju gospodarczego

Współczesne społeczeństwo charakteryzuje się skomplikowanym procesem zmian, które wpływają na wszystkie sfery życia. Podstawą tych zmian jest przejście do systemu funkcjonowania tzw. „nowej gospodarki” opartej przede wszystkim na inwestycjach, technologii oraz kapitale ludzkim. Biorąc pod uwagę powyższe argumenty i odnosząc się do literatury przedmiotu warto odwołać się do raportu przygotowanego przez Florydę i Tinagli (2004), w którym autorzy ci twierdzą, że zmiany te wpływają na każdy sektor gospodarki, w którym konkurencyjność i bogactwo stają się coraz bardziej determinowane przez zdolność do innowacji (*The Think Tank Demos*). Odpowiedzią na to wyzwanie jest kreatywność, która jest często przedstawiana jako konieczny poprzednik innowacji. Ponadto sprzyja ona tworzeniu przewagi konkurencyjnej, która jest bardzo ważna w tak turbulentnym otoczeniu. Współczesny



świat zmieniając się czerpie ze źródła ludzkiej kreatywności, bowiem to ona pomaga przekształcać go i stwarzać na nowo. Pomimo tego, że część teoretyków słowo *stwarzanie* kieruje ku bytowi wyższemu czyli Bogu, to zdaniem autorki artykułu człowiek stworzony na podobieństwo Boga również w tym stwarzaniu świata bierze czynny udział będąc twórcą. Filozoficzne byłoby rozważanie nad użytymi w tym akapicie sformułowaniami, czy też konstruktami słownymi, aczkolwiek te aspekty w niniejszym artykule zostaną pominięte ze względu na zakres prowadzonych w nim rozważań. Mianowicie chodzi o to, by wskazać rolę kreatywności w tworzeniu rozwoju gospodarczego. Odnosząc się do historycznych uwarunkowań rozwoju gospodarczego można powiedzieć, że kreatywność zawsze odgrywała rolę w tym procesie. Niestety przez wiele lat uwaga praktyków, jak i teoretyków nie była skoncentrowana na niej jako głównym czynniku stymulującym te procesy. Dopiero konkurencyjność i permanentne poszukiwanie zmian by dostosować się do nowych warunków uzmysłowiły wszystkim, że spełnienie tego wymaga pewnych zasobów. W międzyczasie przewartościowaniu uległo znaczenie w rozwoju zasobów z materialnych w kierunku niematerialnych. Dostrzeżona została ich rola a dalsze poszukiwania sprawiły, że wszelka uwaga skoncentrowana została na tym potencjalne, który może zaspokoić potrzebę szybkich zmian.

Mając na uwadze powyższe pojawiła się potrzeba wskazania obszarów, w których wykorzystanie kreatywności przyniosłoby jak największe korzyści i kumulowało wartości dodane. Jest niekwestionowane, że przemysły (sektory) oparte na kreatywności, czyli sektor kultury i kreatywny, wpływają znacząco na rozwój gospodarczy nie tylko Polski, ale i całego świata. Im większe obszary rozwoju działalności twórczych tym wyższy poziom rozwoju społeczno-gospodarczego kraju czy regionu. Poza tym działalności twórcze wspierają inne sektory gospodarcze kumulując tym samym oczekiwany potencjał wzrostu i rozwoju. Stąd też biorąc pod uwagę stale rosnące gospodarcze znaczenie działań będących efektem „produkcji sektorów kreatywnych” należy stwierdzić, że dla pełnego wsparcia rozwoju potrzeba jest połączenia trzech wzajemnie się uzupełniających składowych, do których Tömqvist (1993) zaliczył:

- duży zasób informacji i łatwość jej przenoszenia wewnątrz tego obszaru,
- zasób wiedzy oparty nie tylko na gromadzeniu i przechowywaniu informacji, ale również akumulacji wiedzy w czasie, przez instytucje np. naukowe,
- zasób kompetencji w określonych dziedzinach i rodzajach działalności (sektorowość wiedzy).

Jednak warto wskazać, że główną siłą napędową rozwoju gospodarki opartej na kreatywności, a w tym zarówno sektorów kreatywnych, jak i kulturalnych, jest człowiek wraz ze swoimi predyspozycjami i umiejętnościami. Aczkolwiek chodzi tu o ten kapitał ludzki, który biorąc pod uwagę powyższe jest nośnikiem kreatywności. Zgodnie z koncepcją R. Florida’ego (2002) „*The rise of the creative class*” oraz „*Cities and the creative class*” (2005) to tzw. klasa twórcza (*creative class*), która uruchamia trzy czynniki o charakterze inicjującym tj. technologię, talent, tolerancję (3T). Zatem osoby kreatywne (przedstawiciele klasy twórczej np. nauczyciele, artyści, inżynierowie, projektanci, programiści, itd.) poprzez stymulację podejmują działania twórcze w znacznie większym zakresie niż gdyby byli rozproszeni.

Mając na uwadze powyższe warto wskazać, że inwestowanie w sektor kulturowy i kreatywny nie jest dzisiaj już tylko wyborem drogi rozwoju, ale koniecznością wynikającą ze zmian społecznych, technologicznych czy politycznych. By można było czerpać jeszcze więcej z potencjału, jaki niesie kreatywność, należy uruchamiać działania mające na celu wsparcie i wzmocnienie tych działalności. W wielu krajach na świecie powstało wiele dokumentów mających na celu określenie, w jaki sposób należy ukierunkować to wsparcie by jak najlepiej te działalności mogły się rozwijać. Przy czym warto wskazać, iż istnieją kraje, w których ten



rodzaj polityki nie został wdrożony. Zaangażowanie władz publicznych (na szczeblu zarówno centralnym, jak i samorządowym) w rozwój kreatywności i innowacyjności, wsparcie gospodarki opartej na wiedzy, wzrost nakładów w obszarze B+R postulowane są w wielu dokumentach strategicznych przyjmowanych na poziomie krajowym, ale też europejskim (*Strategia Rozwoju Województwa...*, 2005). Istotnie jednak chodzi o działania nie tylko w sferze wsparcia gospodarki kreatywnej, ale i stworzenia odpowiedniego otoczenia biznesu, które będzie pomagać w rozwoju tego typu działalności.

Mając na uwadze wzrastające znaczenie kreatywności w gospodarce, w wielu krajach rozpoczęto dyskusje na temat możliwości jej wsparcia. Także i w Europie podejmowany jest temat rozwoju polityki mający na celu rozwój kreatywności jako wyzwanie dla innowacji i istotny atut w perspektywie długoterminowego rozwoju ekonomicznego. W 2009 roku temat kreatywności stał się centrum europejskiej polityki. Rozpoczęła się debata na temat form wsparcia jakie należy przyjąć by rozwijać ten wyjątkowy zasób. Pojawiło się wiele dokumentów dotyczących prowadzenia tego typu polityki. Przykładowo w dokumencie Rady Unii Europejskiej (2009) stwierdzono, że „kluczowym czynnikiem przyszłego wzrostu jest pełny rozwój potencjału innowacji i kreatywności obywateli europejskich.” W innym dokumencie Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej (2008) wskazano również, że kluczowe znaczenie dla rozwoju ma kreatywność, wiedza, elastyczność i innowacyjność.

Dla Polski istotne są opracowania i wytyczne, które stworzono na gruncie europejskim. Szczególnie ważne są rekomendacje pochodzące z dokumentów dotyczących przemysłów kreatywnych i kultury, które stworzyła Wielka Brytania, ale nie tylko. Także warto odnieść się do komunikatu Komisji Europejskiej do Parlamentu Europejskiego, w którym podkreślono potrzebę opracowania wielowarstwowej strategii rozwoju przemysłów kreatywnych i kultury. Kolejną inicjatywą Unii Europejskiej na rzecz kreatywnej gospodarki jest ogłoszony w 2013 roku *Program Kreatywna Europa 2014 – 2020*, który składa się z trzech komponentów: media, kultura oraz część międzysektorowa z *Instrumentem Gwarancji Sektorów Kultury i Kreatywnych Rekomendacje dla wsparcia przemysłów kreatywnych*. Podkreślić należy, że w perspektywie finansowej 2014 – 2020 w ramach tego programu wspierane są europejskie działania z przemysłów kreatywnych, sektorów kultury i branż audiowizualnych.

2. Dziedzictwo i różnorodność kulturowa – ustalenia terminologiczne

Pojęcie dziedzictwo kulturowe (cultural heritage) jest terminem powszechnie stosowanym do promocji kultury w mediach czy innych nośnikach wiedzy, aczkolwiek jego interpretacyjne znaczenie jest często źle rozumiane. Stąd też w tej części artykułu zostanie podjęta próba usystematyzowania wiedzy z prezentowanego zakresu. Autorka ma jednak świadomość, że definicja dziedzictwa kulturowego jest trudna do ścisłego określenia, jak i przynależny zakres pojęciowy. Ponadto, współczesne uwarunkowania społeczno-gospodarcze sprawiają, że środowisko jest coraz bardziej złożone i różnorodne. Te urozmaicenia sprzyjają podejmowaniu działań niekonwencjonalnych i innowacyjnych.

2.1. Dziedzictwo kulturowe – charakterystyka pojęcia

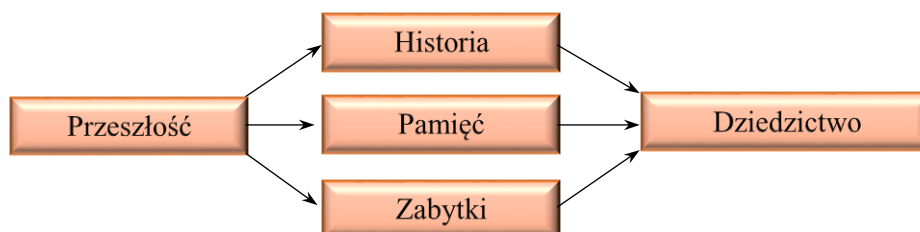
Termin dziedzictwo kulturowe składa się z dwóch członów – dziedziczenie i kultura. Dziedzictwo – łacińskie *patrimonium*, francuskie *patrimoine*, hiszpańskie *patrimonio* – to dziś nie tylko ojcowizna w jej tradycyjnym rozumieniu. Jest to pojęcie, które w ostatnich latach pomaga połączyć i rozumieć relację pomiędzy przeszłością a teraźniejszością (*Purchla, 2013*). Termin dziedzictwo po raz pierwszy został użyty już w XIX encyklopediach i oznaczało, że jedna osoba na mocy drugiej, po jej śmierci nabywa prawo, szczególnie majątkowe – prawne i istotnie je przedłuża. Zgodnie z tym zapisem osoba taka nazywa się dziedzicem, natomiast czynność, przez którą w prawo zmarłej osoby wstępuje określa się dziedziczeniem. Natomiast w Słowniku Staropolskim dziedzictwo przedstawiano jako: mienie (głównie ziemia), mienie



diedziczne, spadek itp. oraz posiadanie (mienia) z prawem do dziedziczenia (Lewandowska, 2007). Warto przy tym dodać, że do początku XXI wieku pojęcie „dziedzictwa” dotyczyło przede wszystkim zabytków i identyfikowane było ze: słynnymi budowlami, obrazami, rzeźbami, które tworzyły punkty zwrotne w historii kultury i sztuki. Były to przykładowo takie obiekty, jak np. Bazylika św. Piotra, Pałac Westminsterski, Katedra w Reims itp. (Schreiber, 2009). Drugi człon terminu to kultura, który ma bogatą literaturę, a spory o pojęcie i jego zakres toczą się do dziś. Ze względu na to, trudno dziś podać jedną niekwestionowaną definicję. Jedną z pierwszych interpretacji terminu została dokonana przez E. Tylor (brytyjskiego antropologa) w 1870 roku według, którego kultura to „... cały kompleks, który obejmuje wiedzę, wiarę, sztukę, moralność, prawa, zwyczajów, oraz wszelkie inne zdolności i nawyki nabyte przez człowieka jako członka społeczeństwa” (Avruch, 1998). Inne znana definicja pojęcia pochodząca z 1952 roku prezentowana była przez A. L. Kroebera i C. Kluckhohna, zgodnie z którą kultura to określone wzorce zachowań nabywane i przekazywane za pośrednictwem symboli, stanowiące zamienne osiągnięcia grup ludzkich, w tym ich ucieleśnienie w wytworach materialnych (Adler, 1997). Na gruncie polskim wielu badaczy podejmowało się próby interpretacji pojęcia kultury, wśród nich do najczęściej używanych można zaliczyć definicje proponowane przez następujących autorów: S. Czarnowski, A. Kołosowska, J. Szczepański i B. Suchodolski, W. Tatarkiewicz.

Dokonując połączenia obu terminów można posłużyć się stwierdzeniem T. Manna, który powiedział, iż kultura to umiejętność dziedziczenia. W związku z tym dziedziczenie dotyczy może nie tylko jednostek (tradycje rodzinne, rodowe), ale także grup społecznych (dziedzictwo etniczne), w tym narodów (spuścizna pozostawiona przez naród lub region). Nie należy ono do wąskiej grupy ekspertów. Dziedzictwo można uznać jako dynamiczny proces nieustannej reinterpretacji przeszłości. Zasadniczą jego rolę odgrywają pamięć i wybór, jest to więc związane nierozłącznie z kapitałem ludzkim i społecznym (Purchla, 2013; Lewandowska, 2007). Według UNESCO dziedzictwo kulturowe i naturalne zalicza się do jednej z domen kultury, natomiast GUS oraz Eurostat w swoich interpretacjach przyjmuje, że elementy konstytuujące dziedzictwo zalicza się do którejś z domen kultury. Ponadto dziedzictwo stanowi część kultury, która sama nie tworząc wartości staje się jej nośnikiem (Kozioł, Trelka & Florjanowicz, 2013).

Zgodnie z powyższym dziedzictwem kulturowym jest ta część dawnych dóbr kultury, która uznana została za wartościowe przez pokolenia i dzięki temu znana jest współcześnie. Dziedzictwo kulturowe, chociaż odnosi się do wytworów dawnych, jest produktem terażniejszości. Przy czym do wartościowania komponentów dziedzictwa największe znaczenie ma wartości historyczna (przykładowo wartość patriotyczna, sakralna, artystyczna). Jest to konstrukt społeczny, który w ciągłym procesie przemian przypisywany jest wciąż nowym zjawiskom z przeszłości (por. np. Schouten, 1995; Jensen, 2000; Tomaszewski, 2000; Albert 2007; Erdősi, 2007; Murzyn, 2007; Schröder-Esch, 2007 za: Kobyliński, 2007).



Rysunek 1. Dziedzictwo kulturowe – związki przeszłości z terażniejszością (Purchla, 2013 na podstawie: Ashworth, 1996)



Dziedzictwo kulturowe zatem nie odnosi się do osoby, jak było w przypadku pojęcia dziedziczenia. Przy czym twórcy aktów prawnych niejednokrotnie nie precyzują dokładnie jego definicji. Można jedynie odnieść się do tego terminu i jego sposobu interpretowania analizując dokumenty różnych instytucji, które w swoich aktach czy raportach odnoszą się do tego terminu nadając mu różny wymiar. I tak dla przykładu w 1982 roku podczas Światowej Konferencji w sprawie Polityki Kulturalnej (26 lipca – 6 sierpnia 1982, Mexico City) w deklaracji końcowej przyjęto bardzo szeroką definicję „kultury”, która w swojej treści także nawiązuje do dziedzictwa kulturowego, uznając, że jest nią: „pełen zespół cech wyróżniających: duchowych, materialnych, intelektualnych i emocjonalnych, które charakteryzują społeczeństwo lub grupę społeczną. Obejmuje on nie tylko sztukę i literaturę, ale także sposoby życia, podstawowe prawa człowieka, systemy wartości, tradycje i wierzenia”. Ponadto doprecyzowano także pojęcie „dziedzictwa kulturowego” obejmującego: „dzieła artystów, architektów, muzyków, pisarzy i naukowców, jak również prace artystów anonimowych, wszelkie wyrazy ludzkiej duchowości i zespoły wartości, które nadają życiu sens. Obejmuje ono zarówno materialne, jak i niematerialne dzieła, które są wyrazem ludzkiej zdolności tworzenia: języki, rytuały, wierzenia, miejsca i budowle historyczne, literaturę, dzieła sztuki, archiwa i biblioteki”.

Tabela 1. Ewolucja pojęcia dziedzictwa (Kozioł, Trelka & Florjanowicz, 2013)

Karta Ateńska	← 1931	
	1933 →	Karta Ateńska
Konwencja o ochronie dóbr kulturalnych w razie konfliktu zbrojnego, UNESCO, Haga	← 1954	
	1964 →	Międzynarodowa Karta Konserwacji i Restauracji Zabytków i Miejsc Zabytkowych (Karta Wenecka)
Konwencja w sprawie ochrony światowego dziedzictwa kulturalnego i naturalnego, UNESCO, Paryż	← 1972	
	1979 →	Karta Burra, ICOMOS, Austria
Europejska Konwencja o Ochronie Dziedzictwa Architektonicznego, Rada Europy, Grenada	← 1985	
	1987 →	Międzynarodowa Karta ochrony miast historycznych, ICOMOS, Toledo-Waszyngton
Zlecenie w sprawie ochrony tradycyjnej kultury i folkloru, UNESCO, Paryż	← 1989	
	1994 →	Dokument z Nara o Autentyzmie
Karta dotycząca tradycyjnej regionalnej architektury, ICOMOS, Meksyk	← 1999	
	2000 →	Europejska Konwencja Krajobrazu, Florencja
Konwencja w sprawie podwodnego dziedzictwa kulturalnego, Paryż	← 2001	
	2003 →	Konwencja w sprawie ochrony niematerialnego dziedzictwa kulturowego, UNESCO, Paryż
Konwencja ramowa Rady Europy w sprawie znaczenia dziedzictwa kulturowego dla społeczeństwa, Faro	← 2005	



Dziedzictwo kulturowe na przestrzeni wielu lat zmieniało swoje znaczenie. Przykładowo, termin ten w rozumieniu ratyfikowanej w 1972 roku Konwencji UNESCO w sprawie ochrony światowego dziedzictwa obejmuje zabytki, zespoły i miejsca zabytkowe wyróżniające się uniwersalną, wyjątkową wartością z punktu widzenia historii, sztuki lub nauki (*Koziół, Trelka & Florjanowicz, 2013*). Współczesne jego interpretacje obejmują wszystkie aspekty środowiska, będącego efektem oddziaływania w czasie między człowiekiem a jego otoczeniem. „Wartość społeczna dziedzictwa podkreślona jest poprzez wydobycie i docenienie jego niematerialnych atrybutów, co potwierdza definicja zawarta w konwencji UNESCO z 2003 roku” (*Koziół, Trelka & Florjanowicz, 2013*). Przy czym w raporcie Światowej Komisji Kultury i Rozwoju „stwierdzono, że szersza definicja pojęcia kultury musi promować pluralizm i spójność społeczną, jeśli ma stać się podstawą rozwoju. Był to moment, w którym uznano rolę niematerialnego dziedzictwa kulturowego dla rozwoju, zaś zapewnienie jemu ochrony stało się głównym zadaniem UNESCO” (*Schreiber, 2009*). Natomiast w polskim prawodawstwie pojęcie dziedzictwa nie jest zdefiniowane, ale termin dziedzictwo narodowe pojawia się w art. 5 Konstytucji RP „Rzeczpospolita Polska strzeże niepodległości i nienaruszalności swojego terytorium, zapewnia wolności i prawa człowieka i obywatela oraz bezpieczeństwo obywateli, strzeże dziedzictwa narodowego oraz zapewnia ochronę środowiska, kierując się zasadą zrównoważonego rozwoju”. Ponadto zgodnie z art. 6. ust. 1 „Rzeczpospolita Polska stwarza warunki upowszechniania i równego dostępu do dóbr kultury, będącej źródłem tożsamości narodu polskiego, jego trwania i rozwoju”, a „Każdy jest obowiązany do dbałości o stan środowiska i ponosi odpowiedzialność za spowodowane przez siebie jego pogorszenie. Zasady tej odpowiedzialności określa ustawa” (*art. 86*).

Analiza literatury przedmiotu pozwala wyróżnić trzy coraz mniejsze zakresy pojęciowe dziedzictwa kultury: „dobra kultury” jako najszersza klasa obiektów, „dziedzictwo kulturowe” jako jej podzbiór i wreszcie „zabytki” jako podzbiór klasy obiektów objętych terminem „dziedzictwa kulturowego” (*Zeidler, 2010 za Kobyliński, 2007*). Warto w tym miejscu zauważyć, że niejednokrotnie dziedzictwo kulturowe utożsamiane jest z zabytkiem, przy czym ochrona dziedzictwa kulturowego również odnosi się do ochrony zabytków. Analogicznie zabytki podlegają ochronie prawnej a podstawą prawną ochrony dziedzictwa kulturowego w Polsce jest ustawa z dnia 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami (*Dz.U. z 2003 r. nr 162 poz. 1568*). Przez zabytek w myśl przywołanej ustawy rozumie się „nieruchomość lub rzecz ruchoma, ich części lub zespoły, będące dziełem człowieka lub związane z jego działalnością i stanowiące świadectwo minionej epoki bądź zdarzenia, których zachowanie leży w interesie społecznym ze względu na posiadaną wartość historyczną, artystyczną lub naukową”.

Dziedzictwo kulturowe jako kategoria bywa dzielona na dwie grupy: dorobek kultury materialnej oraz dorobek w ramach kultury duchowej inaczej określanej jako niematerialne dziedzictwo kulturowe. Czasami w literaturze przedmiotu wskazuje się także niekiedy trzeci nurt, mianowicie kulturę gospodarowania przestrzenią. Do elementów kultury materialnej zaliczyć należy konkretne obiekty łatwe do opisanego i zlokalizowania (tzw. zabytki nieruchome, zabytki ruchome i zabytki archeologiczne), natomiast składniki kultury niematerialnej stanowią kategorię bardzo szeroką, obejmującą zachowania, umiejętności, tradycje i folklor, czyli zjawiska znacznie trudniejsze do zdefiniowania, dokumentowania, a przede wszystkim utrzymania przy życiu. Do dziedzictwa kultury niematerialnej zalicza się bowiem: obrzędy, rytuały, zwyczaje, sposoby gospodarowania i wytwarzania przedmiotów, sposoby uprawy ziemi i hodowli czy wytwarzanie dzieł o walorach artystycznych, a także folklor muzyczny, taneczny i słowny (w tym gwary, legendy, mowy obrzędowe) oraz tradycje życia rodzinnego, sąsiedzkiego i wspólnotowego (*Duriasz-Bulhak, Połomski & Potok, 2011 za: Hępa-Liszkowska, 2013*).



Jak wynika z powyższej bardzo syntetycznej analizy zagadnienia wskazać trzeba, że dziedzictwo kulturowe stanowi nie tylko przedmiot ochrony, ale także potencjał dzięki, któremu można osiągać określone przewagi konkurencyjne i rozwój społeczno-gospodarczy. Wynikają one nie tylko z lepszej rozpoznawalności miejsc dziedzictwa. Określoną wartością konkurencyjną mają miasta historyczne będące atrakcją turystyczną. To wpływa nie tylko na walor estetyczny i kulturoznawczy ale przede wszystkim na jakość życia mieszkańców.

Według G. Ashwortha (2002) dziedzictwo tworzone jest w procesie komodyfikacji. Polega ono na tym, że z zasobów kulturowych będących wytworem przeszłości powstają produkty o znaczeniu komercyjnym, bowiem mogą one zostać wykorzystane w celu zaspokojenia współczesnych potrzeb. W związku z tym dziedzictwo ma swoje specyficzne znaczenie i „zawartość” różną od treści poszczególnych zasobów komponentów. Przy czym uwarunkowane jest ono oceną odbiorców, którzy ostatecznie decydują i je akceptują. Współcześnie w gospodarce rynkowej produkty dziedzictwa mają wymiar ekonomiczny a ich potencjał jest nieograniczony tym samym stwarza duże możliwości kreowania produktów (Broński, 2016). Ponadto dziedzictwo kulturowe ma również bezpośredni związek również z rozwojem gospodarki kreatywnej. Sam termin występuje w wielu charakterystykach i interpretacjach dotyczących sektorów kultury i kreatywnych. Przykładowo dziedzictwo kulturowe zgodnie z definicją UNESCO obejmuje wszystkie formy sztuki oraz jest podstawą sektorów kreatywnych i kultury. Do tej kategorii zaliczono następujące podkategorie: tradycyjna ekspresja (m.in. rękodzieło, festiwale) i obiekty kulturalne (m.in. muzea, biblioteki, wystawy). Także w oficjalnym dokumencie Europejskiego Urzędu Statystycznego (*European Statistical Office Eurostat*) zakłada się, że przemysły kreatywne i przemysły kultury są zaangażowane w kreację i dostarczają produkty i usługi rynkowe, które wynikają z kulturowego i kreatywnego wkładu, decydującego o ich wartości; obszar sektora kreatywnego składa się z domen kultury, wśród których zalicza się również dziedzictwo narodowe (Peszko & Sokół, 2016).

Podsumowując podkreślić należy, że kultura i jej materialny oraz duchowy charakter stanowi jeden z najważniejszych składników tożsamości człowieka. Natomiast zachowanie dziedzictwa kulturowego jest ważnym czynnikiem pozwalającym czuć się jednostce członkiem społeczności lokalnej, ale i globalnego świata. To właśnie dziedzictwo kulturowe, które nadaje charakter społeczności, pozwala na świadomość własnych korzeni, a to jednocześnie pozwala świadomie uczestniczyć w kulturze współczesnej.

2.2. Różnorodność kulturowa – charakterystyka pojęcia

Funkcjonowanie w homogenicznym otoczeniu, w którym ograniczone są doznania zmysłowe i doświadczenia intelektualne, utrudnia przystosowanie się i hamuje rozwój jednostki. Udowodniono, że turbulentne i zróżnicowane środowisko, w którym działa człowiek, stymuluje pracę twórczą. Wśród wielu determinant na szczególną uwagę zasługuje kultura. Zgodnie z powyższym można posłużyć się tezą Campbella (1960), który twierdził, że jednoczesne oddziaływanie na osobę dwóch lub więcej kultur wpływa korzystnie na jej twórcze i innowacyjne działanie. To jednocześnie dowodzi, że życie wśród wielu kultur, przyswajanie sobie różnych, często sprzecznych ze sobą systemów wartości, obcowanie z różnymi religiami i językami, codzienne spotkanie się z ludźmi wychowanymi w innych tradycjach, kształtuje otwartość umysłu (*Różnorodność kulturowa...*, 2017). Wynika to z tego, że kultury i cywilizacje są wciąż kategoriami dynamicznymi i podlegają ciągłym procesom zmian. Podlegają wzajemnemu przenikaniu i oddziaływaniu. Przytaczając za Kapuścińskim (1995) „każda kultura jest obecnie, choć w różnym stopniu zapośredniczona, hybrydyczna, naznaczona eklektyzmem”. W dalszej części pracy autor ten stwierdza, iż „świat jest wielką różnorodnością. Jest wielkim i niezwykle bogatym collag’em” (Kapuściński, 2007 za: Jarecki,



2011). Stąd też współczesny wymiar świata uwidacznia jak nigdy w części w historii ludzkości skalę tych powiązań i różnic w pozytywnym, jak i negatywnym stopniu.

Różnorodność jest dziś często używaną koncepcją, aczkolwiek istnieje wiele różnych jej definicji, co potwierdza, że jest to koncepcja wielowymiarowa. Jedne są bardzo szerokie, inne traktują to zagadnienie wąsko. W literaturze przedmiotu istnieją opracowania odnoszące się do różnorodności dotyczącej rasy i pochodzenia etnicznego. Jednakże koncepcja ta obejmuje o wiele więcej swoim zakresem pojęciowym (*Stevens & Ogunji, 2011 za: Holmgren & Jonsson, 2013*). Szerokie definiowanie pojęcia różnorodności uwzględnia wszystkie różnice, które ludzie mają jako jednostki. Ponadto są tacy badawcze zjawiska, których zdaniem istnieje różnorodność w każdym społeczeństwie i w każdym miejscu. Do jednych z nich zaliczyć trzeba Paryisa (2003). Przywołany autor wyjaśnia różnorodność poprzez ujęcie w niej zagadnień kultury, pochodzenia etnicznego, ponadto uwzględnia on różnice w zdolnościach fizycznych, języku, przekonaniach religijnych, orientacji seksualnej i tożsamości płciowej (*Parvis, 2003 za: Holmgren & Jonsson, 2013*). Według Parvisa (2003), różnorodność przynosi wiele korzyści, które wzbogacają życie społeczne na wiele sposobów (*Holmgren & Jonsson, 2013*).

Różnorodność kulturowa w literaturze przedmiotu różnie jest opisywana i z użyciem wielu terminów pokrewnych, tj. zróżnicowanie kulturowe, pluralizm kulturowy, wielokulturowość czy polietniczność. Współcześnie mając na uwadze wielokulturowość definiuje się ją z użyciem słowa „inter”, czyli interkulturalizm (międzykulturowość) a nie „multi”. Chodzi mianowicie o taki kontekst różnorodności, w którym dochodzi do przenikania, nakładania się określonych wartości, przestrzeni dwu lub większej liczby grup, reprezentujących odmienne systemy wartości, wyznania, odmienne języki, tradycje, doświadczenia zbiorowe (*Ratajczak, 2015*). Wymiar ten uwidacznia się zarówno w obszarach lokalnych przestrzeni, jak i przede wszystkim globalnych. „Różnorodność więzi społecznych na poziomie makro odpowiada wielości lokalnych układów i struktur etnicznych, rasowych, wyznaniowych i językowych” (*Paleczny, 2003 za: Jarecki, 2011*).

Różnorodność kulturowa i jej zrozumienie należy rozpocząć od zdefiniowania pojęcia kultura, które to pojęcie jest bardzo popularne i różnie interpretowane. Ogólnie można przyjąć, że kultura wyjaśnia, jak ludzie rozumieją świat oraz jak w nim funkcjonują i w jaki sposób żyją. Mając na uwadze powyższe rozważania, stwierdzić należy, że różnorodność kulturowa jest trudna do zdefiniowania ze względu na zakres pojęciowy jaki może ono obejmować. Może się ono składać z subiektywnych elementów i kategorii zmieniających się w czasie. Kluczowe wymiary obejmują pokrewieństwo, religię, język, wspólne terytorium, narodowość i wygląd (*Bulmer, 1996*). Zarówno kultura, jak i pochodzenie etniczne są „ukierunkowane kontekstowo” a ich znaczenie może się zmieniać wraz z rozwojem społeczeństwa (*Aspinall, 2009*). Wśród wymiarów różnorodności kulturowej niektórzy badacze szczególne znaczenie przypisują różnorodności językowej i stratyfikacji społecznej (*Marsden & Swingle, 1994*), aczkolwiek na łamach literatury przedmiotu podaje się wiele argumentów mówiących o tym, iż język jest tylko jedną z wielu zmiennych, które wskazują na różnorodność kultur i ludzi. Język jako forma komunikacji jest zmienną, która wpływa na inne rodzaje różnorodności tj. religia, odzież, kuchnia itp. Inni twierdzą, że kultura nie jest tak ważna jak ekonomia, czy też polityka w ocenie siły lub słabości społeczeństwa obywatelskiego, na co wpływa wiele czynników, na przykład: geografia, klimat, polityka i historia. Kultura wyraźnie wpływa na wzorce interakcji człowieka, komunikacji społecznej i struktury społeczeństwa. Podstawowym faktem społeczeństwa jest właśnie to, że ma wymiar społeczny (*Blau, 1977*).

Powyżej wymienione składowe różnorodności kulturowej można podzielić na pierwotne i wtórne. Do pierwotnych zaliczono rasę, pochodzenie etniczne, płeć, fizyczne i kognitywne możliwości, a zatem te czynniki, które są wrodzone i mają wpływ na życie jednostki. Natomiast wtórne czynniki różnicujące to z kolei te charakterystyki, które jednostka pozyskuje w ciągu życia, a które poddają się zmianom. Jako przykład można podać indywidualne przekonania,



stan cywilny, znajomość języków obcych, status społeczno- ekonomiczny, poziom edukacji, doświadczenie zawodowe (*Seymen, 2006*). Zgodnie z tym podziałem różnorodność kulturową można uznać za część pierwotnego wymiaru osoby. Można to argumentować tym, iż kultura jest rodzajem różnorodności. Przy czym zauważyć należy, że jest trudna do zmiany i jest ważna dla rozwoju osoby we wczesnej socjalizacji, a także dla pierwotnej różnorodności. Jest to jednak trudna koncepcja kategoryzacji, ponieważ kultura wydaje się być czymś innym rozwinięty, w perspektywie przeszłości i teraźniejszości, biorąc pod uwagę jej dynamizm i zmienność. Ponadto istnieją kultury o mniej lub bardziej abstrakcyjnych cechach, co również uelastycznia proces interpretacyjny i pozwala na większą dowolność.

Różnorodność kulturowa staje się czynnikiem również nieuniknionym we współczesnym zglobalizowanym świecie. Określając w ten sposób pojęcie różnorodności kulturowej Cox (*1993*) odnosi się do „reprezentacji, w jednym systemie społecznym osób o wyraźnie odmiennych grupach o znaczeniu kulturowym.” Mając na uwadze tę kategorię różnorodność kulturową można interpretować jako obecność wielu kultur na danym obszarze czy w danym społeczeństwie.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na różne wymiary rozumienia i badania różnorodności kulturowej. Zalicza się do nich:

- Różnorodność kulturowa jako przewaga konkurencyjna – skupiska różnorodności kulturowej stwarzają szansę i zalety zróżnicowania przykładowo chociażby wysoko wykwalifikowanej siły roboczej, które mogą być odpowiednio wykorzystane w gospodarce. Ponadto zróżnicowane środowisko wpływa na to, iż podmioty funkcjonujące w nich osiągają wyższe efekty.
- Różnorodność kulturowa jako pozytywny i negatywny aspekt – ten pogląd dotyczy różnych rodzajów różnorodności niż samej różnorodności oraz zarządzania różnorodnością kulturową jako pozytywnie skorelowanej z wynikami organizacji (*Dadfar & Gustavsson, 1992 za: Holmgren & Jonsson, 2013*). Niewłaściwa różnorodność powodowałaby stres psychiczny prowadząc ostatecznie do nieskutecznej pracy siły roboczej (*Montagliani & Giacalone, 1998 za: Holmgren & Jonsson, 2013*). W literaturze stwierdzono również, że wzrasta potrzeba integracji wraz z różnorodnością kulturową określonej społeczności (*Harung & Harung, 1995; Lawrence & Lorsch, 1967 za: Holmgren & Jonsson, 2013*).
- Kultura uniwersalna zamiast różnorodności kulturowej – ten pogląd podkreśla nacisk na rozwój ogólnych wartości kulturowych w przedsiębiorstwie, a nie „pojedynczych lub kultur wspólnoty lub dominującej” (*Seymen, 2006 za: Holmgren & Jonsson, 2013*). Ta koncepcja jest związana z Trompenaars teorią „uniwersalizmu” w kulturze, która jest przyjęta, gdy ludzie wierzą, że niektóre reguły i prawa można zidentyfikować i stosować do wszystkich wszędzie (*Trompenaars, 1993 za: Holmgren & Jonsson, 2013*).
- Różnorodność kulturowa jako program zasobów ludzkich – w tym poglądzie ujmują się założenie, że zapewnienie wielokulturowej siły roboczej z programem doskonalenia zawodowego i prewencyjnej motywacji (*Peppas, 2001 za: Holmgren & Jonsson, 2013*).

Dokonując analizy zależności występujących pomiędzy różnorodnością kulturową a kreatywnością należy zauważyć, że zgodnie z wynikami badań jest ona „mieczem obosiecznym” (*Milliken i in., 2003*), który może mieć pozytywny lub negatywny wpływ na innowacje. Pozytywne efekty są związane zwiększoną synergią, zaś efekty uboczne mogą być widoczne z połączenia różnych punktów widzenia oraz zwiększone możliwości rekombinacji wiedzy. Natomiast negatywne efekty są związane głównie z problemami komunikacyjnymi. W badaniach stwierdzono, że różnorodność kulturowa jest także istotna z punktu widzenia programów ramowych UE, w których jedna z tych polityk wyznacza priorytety wzmacniające poziom współpracy w skali krajowej i międzynarodowej.



3. Wybrane uwarunkowania kulturowych aspektów rozwoju twórczości i sektorów kreatywnych – egzemplifikacje empiryczne

Dostrzegając wagę prezentowanego w literaturze i niniejszym artykule problemu badawczego w tym podrozdziale artykułu przedstawiono zakres problematyki badań własnych. Przyczynkiem do podjęcia badań w tym zakresie stały się wyniki prac uzyskanych w badaniach autorskich a prezentowanych przez autorkę w publikacjach poświęconych tej tematyce (*Sokół, 2016; 2017a; 2017b*). Badania prezentowane w artykule wykonano i opracowano w styczniu 2018 r. Obszar badań obejmował zarówno poznanie omawianych zagadnień na płaszczyźnie teoretycznej (studia literaturowe z zakresu wybranych uwarunkowań rozwoju kultury w kontekście rozwoju sektorów kreatywnych), jak i empirycznej (przeprowadzone badania z wykorzystaniem metody Delphi). O wyborze metody zdecydował rodzaj analizy, jej zakres, stopień szczegółowości, długość badanego okresu, stopień dostępności informacji i możliwości czasowe, finansowe, techniczne i organizacyjne podmiotu prowadzącego badania. Zdecydowano się na tę metodę ponieważ dostępne i osiągalne dane oraz informacje na powyższy temat nie są wystarczające do rozwiązania problemu, ponadto ważne zmienne dotyczące problemu oraz interakcje pomiędzy nimi nie są znane. Metoda Delphi historycznie pochodzi od nazwy starożytnej Grecji miasta Delphi i wyroczni (przyszły mędrzec). W nowoczesnej metodologii badawczej, metoda Delphi jest uważana za jeden z najbardziej dokładnych sposobów uzyskiwania opinii zbiorczych i ilościowej oceny sekwencji priorytetowej. W związku z powyższym badanie składało się z etapów o podobnej sekwencji. Wspólną cechą omawianych procesów badawczych była ich cykliczność oraz współzależność. Przez cykliczność badań autorka rozumie to, że użytkownik informacji (decydent) jest zarówno punktem wyjścia, jak i etapem końcowym badania.

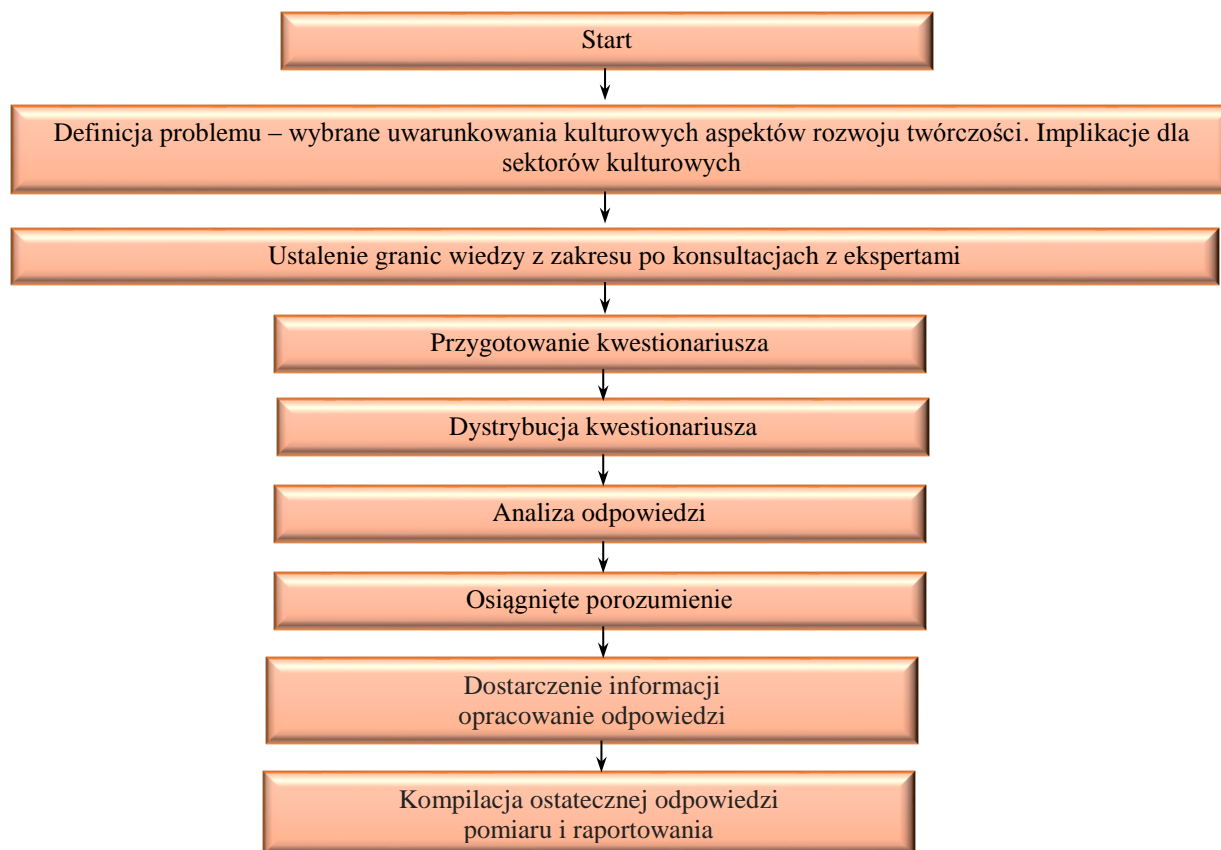
Badania charakteryzowały: (a) niezależność opinii ekspertów; (b) anonimowość wypowiedzianych sądów; (c) wieloetapowość postępowania; oraz (d) dążenie do uzgodnienia i sumowania opinii uczestników. Metoda delficka określana jest jako technika wieloetapowego wartościowania polegająca na wielofazowej analizie selekcyjnej zebranego materiału empirycznego. Zastosowanie tej metody wymagało od zespołu ekspertów przejścia przez etapy zaprezentowane w na rysunku 2.

Eksperti zostali wybrani do dwóch przewidywanych etapów badania. Eksperski panel dla pierwszego z nich składał się z osób, które zgromadziły wiedzę specjalistyczną w dziedzinie ekonomii, polityki i kultury. W celu utworzenia panelu ekspertów wybrano osiem osób, które pochodziły ze środowisk naukowych i jednocześnie pracowały w sferze biznesu. Trzy osoby spośród wybranych osób prowadziło swoją działalność gospodarczą, którą można zakwalifikować do działalności twórczych. Jedna zajmowała się działaniami marketingowymi oraz reklamą, kolejna prowadziła pracownię architektoniczną zaś ostatnia prowadziła podmiot zajmujący się badaniami i rozwojem. Byli oni zatem reprezentantami sektorów kreatywnych i tych spoza dziedzin twórczych. W pierwszej kolejności ekspertów poproszono o udział w dyskusji (trwała ona 1,5 godziny) na temat wpływu dziedzictwa kulturowego i różnorodności kulturowej dla rozwoju kreatywności i sektorów kreatywnych. Następnie na podstawie dyskusji przygotowano kwestionariusz ankiety, który został do ekspertów rozesłany drogą elektroniczną. Następnie zostali oni poproszeni o ocenę zaprezentowanych w ankiecie kryteriów i swojego stanowiska w prezentowanym zakresie tematycznym.

W celu zidentyfikowania, czy w opinii badanych, głównym czynnikiem warunkującym rozwój twórczości jest dziedzictwo kulturowe i różnorodność kulturowa, na początku badani zostali zapytani co rozumieją przez te dwa aspekty kultury. Warto zauważyć, że wśród badanych osób pojęcia te były znane. Pomimo, że uczestnicy dyskusji posiadali wiedzę z zakresu tematycznego, to istotne pojęcia dla prawidłowości prowadzonej dyskusji zostały dodatkowo wyjaśnione, by mogły być odpowiednio rozumiane przez jej uczestników. W grupie zgodnie stwierdzono, że te determinanty kultury są bardzo ważne, ale często ich znaczenie jest pomijane



na rzecz czynników materialnych. Chociaż jedna z uczestniczek zauważyła, że w ostatnich 5 latach coraz częściej wspomina się zarówno w praktyce, jak i nauce o tym, że czynniki te odgrywają kluczową rolę. Jej zdanie wynika to z coraz bardziej zaawansowanych badań w tym zakresie, które pokazują istotę zjawiska oraz jego wpływ na procesy społeczno-gospodarcze.



Rysunek 2. Etapy zastosowanego badania (opracowanie własne)

Następnie zapytano badanych o to, czy kulturowe dziedzictwo i różnorodność kulturowa ma znaczenie tylko dla przestrzeni miejskiej czy także wieś zyskuje na tym. Jeden z uczestników zdefiniował, że *miasta są często od zarania dziejów miejscem kultury, w którego tego rodzaju działania mają istotne znaczenie dla jego rozwoju*, natomiast kolejne osoby wskazywały, iż *miasta zawsze było kolebką rozwoju kultury a w tym i twórczości, historycznie odnosząc się to w miastach przede wszystkim gromadzili się artyści i miasto zyskiwało w ten sposób na rozwoju*. Natomiast co do przestrzeni wiejskiej to jeden z ekspertów uznał, że *często wieś jest także miejscem rozwoju kultury i jednocześnie twórczości aczkolwiek, w szczególności tej ludowej, która pokazuje codzienność życia danej społeczności oraz przemiany jakie się w niej dokonywały na przestrzeni historycznej*. Zatem można powiedzieć – jego zdaniem – że *wieś także odgrywa ważną rolę w procesie rozwoju dziedzictwa kulturowego i tworzy płaszczyzny odniesienia aczkolwiek w sferze kultury społeczeństwa zamieszkującego określony obszar terytorialny*. Również część badanych wskazała, że dla nich miasto tj. Kraków, Warszawa czy Wrocław są kolebką polskiej kultury i jednocześnie rozwoju twórczości. Jednocześnie zdaniem ekspertów te miasta przede wszystkim gromadzą artystów nie tylko z Polski, dzięki czemu nasz kraj zyskuje na rozwoju dziedzictwa kulturowego różnorodności, ale i tym samym twórczości czy sektorów kultury.



Zapytano również badanych, czy Unia Europejska przywiązuje wagę do rozwoju dziedzictwa kulturowego i czy o to dba, oraz czy Polska jako kraj także dba o tę sferę. Okazało się, że eksperci uważali, że Unia Europejska przywiązuje wagę do tych zagadnień i coraz częściej wskazuje na ich znaczenia dla rozwoju społeczno-gospodarczego regionu czy kraju, Polska zaś także tworzy coraz więcej programów umożliwiających rozwój centrów kultury, które uwrażliwiają społeczność na tę przestrzeń, stwarzają możliwości, by jednostki mogły rozwijać swoje pasje, ale także by wybitni artyści odnajdywali się w danej społeczności. Ekspert stwierdził, że jest poza tym coraz większa świadomość ważności tych zagadnień zarówno na szczeblu ogólnokrajowym, samorządowym, jak i wśród pojedynczych obywateli. Ich zdaniem, kultura staje się coraz bardziej popularna i nie tylko ta masowa, ale przede wszystkim kultura zaliczana do tzw. Wysokiej. *Ludzie po okresie transformacji gospodarczej osiągając pewien poziom stabilizacji – zdaniem jednego z ekspertów – poszukują doznań duchowych, które zaspokoją ich potrzeby w tym zakresie.* Uczestnik dyskusji uznał, że coraz więcej w Polsce jest takich osób, które zaczynają przywiązywać wagę do tego rodzaju rozwoju. Jednocześnie przedsiębiorstwa stają się też ukierunkowane na wspieranie działań kulturowych. Drugi z ekspertów wyraził zdanie, że *niestety jeszcze zdarza się to rzadko, ale i tak odsetek osób – jego zdaniem – jest zdecydowanie większy niż kiedyś.*

Kolejne pytania dotyczyły tego, co badani rozumieją pod pojęciem sektora kultury i jakie branże można do niego zaliczyć. Okazało się, że eksperci bez problemu definiowali sektor kultury i kreatywny oraz potrafili wymienić branże kultury. Jako pierwsze wskazywali architektura, media, wydawnictwo, reklamę, design i krzewienie kultury, szkolnictwo wyższe, w tym instytucje badawcze. W związku z tym ekspertów dopytano, które działalności ich zdaniem najlepiej rozwijają się w Polsce. Wśród odpowiedzi znalazły się: programowanie, reklama, projektowanie, architektura, wydawnictwo oraz działalności związane z kulturą masową.

Na pytanie o determinanty rozwoju dziedzictwa kulturowego, eksperci wymienili: strategia i polityka kraju i regionu ukierunkowana w tym kontekście na rozwój, dostępne fundusze na działalność, łatwiejsza dostępność kultury dla społeczeństwa, wiedza i znajomość znaczenia dziedzictwa kulturowego dla rozwoju, inwestycje w dziedzictwo kulturowe oraz jego ochronę, tworzenie przestrzeni dla rozwoju dziedzictwa kulturowego, reklama i marketing wspierający dziedzictwo kulturowe oraz propagujące je.

Uczestnicy obu paneli poproszeni zostali również o wskazanie determinant wspierających różnorodność kulturową. Początkowo, badani mieli problem z określeniem jasnego swojego stanowiska, jednak gdy poszczególne osoby zaczęły wymieniać czynniki, w obu grupach wyłoniły się kolejne, które zaczęły potwierdzać bądź też wskazywać, iż te determinanty są ważne. Do głównych determinant zaliczono: atmosferę współpracy, tolerancji i akceptacji dla różnorodności kulturowej, życzliwość otoczenia, inicjatywy lokalne integrujące społeczność i wzmacniające różnorodność, w tym sąsiedzka otwartość i tolerancja, wsparcie, zaufanie społeczne i sąsiedzkie.

Następnie do uczestników dyskusji rozesłano ankietę, która stanowiła kolejny etap badań. Pierwszym poruszonym zagadnieniem w ankiecie było poproszenie ekspertów o odpowiedź na pytanie: *Na ile zgadza się Pan(i) ze stwierdzeniem, że dziedzictwo kulturowe i różnorodność kulturowa są wartościowe, ponieważ sprawia, że miejsce może być wyjątkowe a tym samym przyczynia się ono do rozwoju społeczno-gospodarczego?* W odpowiedzi na to pytanie wszyscy badani zgodnie stwierdzili wybierając odpowiedź „zgadzam się”, że znacznie tych determinant kulturowych należy uznać za bardzo ważne zarówno dla rozwoju społecznego, jak i gospodarczego. Analiza wyników badań pozwala zatem na stwierdzenie, że społeczeństwo polskie, dziedzictwo kulturowe i różnorodność kulturową uznać należy za ważne czynniki, które wpływają na atrakcyjność miejsca zamieszkania i na jakość życia, są źródłem historii



i kultury. Biorąc pod uwagę ekonomiczny wymiar dziedzictwa (6 osób) uznało ważność tych dziedzin kultury dla rozwoju.

W następnej kolejności poproszono respondentów by w kwestionariuszu wskazali w skali od 1 do 5 (1 – nie, 2 – raczej nie, 3 – nie wiem, 4 – raczej tak, 5 – tak) na ile ważne jest dziedzictwo kulturowe i różnorodność kulturowa dla rozwoju twórczości. I tak 5 osób z pośród 8 ekspertów uznało za bardzo ważny wpływ tych obu determinant na rozwój twórczości, zaś 2 osoby uznały, że raczej jest on ważny. Zaś jedna osoba wykazała neutralność w tej odpowiedzi i uznała odpowiedź „nie wiem” jako tę właściwą. Ze względu na istotność zagadnienia zapytano ekspertów czy strategię i politykę Polski w zakresie wsparcia dziedzictwa i różnorodności kulturowej jest ich zdaniem odpowiednia („tak” lub „nie”) i czy można ją poprawić. 3 badanych uznało, że polityka i strategia kraju w tym zakresie jest odpowiednia, a reszta ekspertów uznała, że należałoby jeszcze wzmocnić działania na rzecz rozwoju dziedzictwa kulturowego.

W zakresie wzmocnienia działań na rzecz dostrzeżenia roli dziedzictwa kulturowego eksperci w ankiecie wskazywali następujące odpowiedzi (według ważności wskazań):

- opracować spójne zintegrowane działania wspierające rozwój i ochronę dziedzictwa kulturowego (3 osób);
- zwiększyć świadomość społeczeństwa na temat roli dziedzictwa kulturowego dla rozwoju społeczno-gospodarczego (2 osoby);
- skierować więcej środków finansowych na ochronę dziedzictwa kulturowego (2 osoby);
- wspierać ośrodki i centra rozwoju kulturowego (1 osoba);
- wspierać edukację kulturową (1 osoba).

Natomiast odpowiedzi dotyczące różnorodności kulturowej były następujące a mianowicie, że wsparcie, tolerancja i atmosfera dla różnorodności tworzą przestrzeń dla rozwoju twórczości w określonej przestrzeni terytorialnej.

Badanych poproszono także o uszeregowanie czynników będących determinantami wspierającymi rozwój twórczości. Posegregowane odpowiedzi zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Czynniki wspierające rozwój twórczości w zakresie rozwoju dziedzictwa i różnorodności kulturowej – uszeregowano według stopnia ważności dla ekspertów (opracowanie własne)

Dziedzictwo kulturowe		Różnorodność kulturowa
strategia i polityka kraju i regionu ukierunkowana w tym kontekście na rozwój	I	atmosferę współpracy
tworzenie przestrzeni dla rozwoju dziedzictwa kulturowego	II	inicjatywy lokalne integrujące społeczność i wzmacniające różnorodność
reklama i marketing wspierający dziedzictwo kulturowe oraz propagujące je	III	zaufanie społeczne i sąsiedzkie
inwestycje w ochronę dziedzictwa kulturowego	IV	życzliwość otoczenia
–	V	tolerancji i akceptacji dla różnorodności kulturowej
–	VI	w tym sąsiedzka, otwartość i tolerancja
–	VII	wsparcie



5. Dyskusja i podsumowanie

Badanie dziedzictwa kulturowego oraz różnorodności kulturowej inspiruje badaczy do rozpoznawania kolejnych obszarów naukowych i wnoszenia wkładu w rozwój tego zagadnienia. Pomimo tego zagadnienia te stale są słabo rozpoznawane na zarówno na gruncie teoretycznym, jak i empirycznym. Szczególnie, gdy temat analizuje się w kontekście rozwoju społeczno-gospodarczego. W literaturze przedmiotu prowadzone analizy odnoszą się przede wszystkim do aspektów kulturowych. Chociaż te łączące zagadnienia kultury i ekonomii należą do rzadkości, to jednak ich zastosowanie może sprawić, że wiedza w nich ujęta będzie pogłębiała uzyskaną z badań analitycznych empirie. Tak też uczyniono i w tym opracowaniu, w którym zastosowano metodę delficką by móc uzyskać znaczące spektrum odpowiedzi ekspertów, którzy zgodzili się na udział w badaniu. Wnioski uzyskane w obu badaniach pozwalają wskazać, że dziedzictwo kulturowe, jak i różnorodność kulturowa zdaniem autorki mają wpływ na rozwój twórczości, a tym samym i sektora kulturowego.

Tym samym mając na uwadze rozwój twórczości i sektora kulturowego władze krajowe, jak i lokalne powinny zwrócić szczególną uwagę na aspekty wymienione we wcześniejszej części niniejszego artykułu, gdyż są one ważnymi elementami składowymi kultury uwarunkowującymi rozwój potencjału w kierunku innowacyjności. Dbałość o rozwój tych kluczowych aspektów prowadzi także do poprawy rozwoju społeczno-gospodarczego danego obszaru terytorialnego.

References:

- [1] Barnett, K. & McCormick, J. (2003). Vision, Relationships and Teacher Motivation: A Case Study. *Journal of Educational Administration*, 41(1), 55–73. ISSN 0957-8234.
- [2] Bass, B. M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: Free Press. 1516 p. ISBN 978-0-7432-1552-7.
- [3] Adler, N. (1997). *International Dimensions of Organizational Behavior*. 3 ed. Cincinnati, Ohio: South-Western College Pub.
- [4] Avruch, K. (1998). *Culture and Conflict Resolution*. Washington, DC: United States.
- [5] Ashawarth, G. J. (2002). Paradygmaty i paradoksy planowania przyszłości. J. Purchali J. (Ed.). *Europa środkowo-nowy wymiar dziedzictwa*. Kraków: MCK.
- [6] Aspinall, P. (2009). The Future of Ethnicity Classifications. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 35, 1417–1435.
- [7] Bułhak, D., J., Połomski, K. & Potok, A. (Eds.). (2011). *Rzecz o dziedzictwie na wsi. Rady, przykłady, informacje*. Warszawa: Fundacja Wspomagania Wsi.
- [8] Blau, P. M. (1977). *Inequality and Heterogeneity*. New York: The Free Press.
- [9] Broński, K. (2006). Rola dziedzictwa kulturowego w rozwoju lokalnym. Doświadczenia polskie doby transformacji (po 1989 roku). *Zeszyty Naukowe Akademia Ekonomiczna*, 706.
- [10] Bulmer, S. (1996). The Ethnic Group Question in the 1991 Census of Population.
- [11] Campbell, D. T. (1960). Blind Variation and Selective Retention in Creative Thought as in Other Knowledge Processes. *Psychological Review*, 67, 380–400.
- [12] Coleman, D., Salt, J. (Eds.). *Ethnicity in the 1991 Census of Population*. London: HMSO.
- [13] Cox, T. (1994). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice*. 1st edition. San Francisco: Berrett-Koehler.
- [14] Dadfar, H. & Gustavsson, P. (1992). Competition by Effective Management of Cultural Diversity: The Case of International Construction Project. *International Studies of Management and Organisation*, 22(4), 81–92.
- [15] Holmgren, D. & Jonsson, A. (2013). *Cultural Diversity in Organizations: A Study on the View and Management on Cultural Diversity*. Sweden: University UMEA.
- [16] Harung, H. S. & Harung, L. M. (1995). Enhancing Organizational Performance by Strengthening Diversity and Unity. *The Learning Organization*, 2(3), 9–21.
- [17] Helpa-Liszowska, K. (2013). Dziedzictwo kulturowe jako czynnik rozwoju lokalnego. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 1(6), 255.



- [18] Koziół, A., Trelka, M. & Florjanowicz, P. (2013). *Spoleczno-gospodarcze oddziaływanie dziedzictwa kulturowego. Raport z badań społecznych*. Warszawa: NID.
- [19] Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1–47.
- [20] Lewandowska, K. (2007). *Współpraca kultury i biznesu na rynku polskim i europejskim*. (Online). (Cit. 2018-3-02). Available at: http://www.wbc.poznan.pl/Content/301509/Praca_doktorska_Kamila_Lewandowska.pdf.
- [21] Marsden, P. V. & Swingle, J. F. (1994). Conceptualizing and Measuring Culture in Surveys: Values, Strategies, and Symbols. *Poetics*, 22, 269–289.
- [22] Milliken, F., Bartel, B. & Kurtzberg, J. (2003). Diversity and Creativity in Work Groups: A Dynamic Perspective on the Affective and Cognitive Processes That Link Diversity and Performance in Group Creativity. P. Paulus and B. Nijstad. (Eds.). *Innovation through Collaboration*. Oxford: Oxford University Press.
- [23] Parvis L. (2003). Diversity and Effective Leadership in Multicultural Workplaces. *Journal of environmental health*, 65(7), 37, 65.
- [24] Peszko, K. & Sokół, A. (2016). *Twórczość i kreatywność w mediach reklamowych – ujęcie teoretyczne i empiryczne*. Szczecin: Volumina. ISBN 9788378673880.
- [25] Purchla, J. (2005). *Dziedzictwo a transformacja*. Kraków: Międzynarodowe Centrum Kultury.
- [26] *Różnorodność kulturowa*. (Online). (Cit. 2018-2-12). Available at: <http://mkvisio.pl/2015/10/14/roznorodnosc-kulturowa/>
- [27] Seymen, O. A. (2006). Cross Cultural Management: An International Journal. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 13(4), 296–315.
- [28] Sokół, A. (2016). Empirical Verification of Internal and External Factors in the Development of the Creative Sector (the Group of Creative Class). J. Rosak-Szyrocka & A. Sokół. (Eds.). *Modern Conditions of Development Economics and Management*. Celje Słowenia: University of Maribor. ISBN 978-961-6562-80-5.
- [29] Sokół, A. (2017a). Różnorodność społeczna i przestrzenna jako warunek rozwoju. *Research Papers of Wrocław University of Economics*, 489. ISSN 1899-3192.
- [30] Sokół, A. (2017b). Zbiorowy kapitał społecznym determinantą rozwoju sektorów kreatywnych na przykładzie miasta Szczecina. M. Blašková & R. Blaško. (Eds.). 14th International Scientific Conference Human potential development. Žilina: University of Žilina.
- [31] Stevens, R. & Ogunji, E. (2011). Preparing Business Students for the Multi-cultural Work Environment of the Future: A Teaching Agenda. *International Journal of Management*, 28(2), 528–544.
- [32] Trompenaars, F. (1993). *Riding the Waves of Culture*. 1st edition. London: Economist Books Publishing.
- [33] *Strategia Rozwoju Województwa Lubelskiego na lata 2006 – 2020. Tom I Uwarunkowania I diagnoza stanu wyjściowego*. Lublin, 2005.

Address of author:

Aneta SOKÓŁ, PhD.
Faculty of Management and Economics of Services
University of Szczecin
Cukrowa 8
71-004 Szczecin
Poland
e-mail: aneta.sokol@wzieu.pl

Positively reviewed by first reviewer: April 24, 2018
Positively reviewed by second reviewer: April 26, 2018
Accepted by Editorial Board of the Conference HPD 2018: April 30, 2018



PODPORA RIADENIA INOVAČNÝCH PROCESOV INŠPIROVANÍM ZAMESTNANCOV K TVORIVOSTI

SUPPORT OF MANAGEMENT OF INNOVATION PROCESSES BY ENCOURAGING EMPLOYEES TO CREATIVITY

KATARÍNA STACHOVÁ, ZDENKO STACHO

Abstract

The primary role of management is to create the environment encouraging the creative behaviour of employees in an organisation, as the working environment is among the key motivating factors. The approach focused on the motivation of employees to participate in innovations is aimed at creating an environment where dialogue between managers and other team members is of importance. Such a motivating approach creates room for innovative proposals and ideas presented by employees, for the work of innovative teams, or the programmes of suggestions for improvement. The objective of the paper is to analyse the impact of exploiting the creative potential of employees on innovation process management. The presentation of partial results of our research dealing with the development of the focus of Slovak organisations with over 50 employees on the level of motivation and encouragement of employee creativity in 2013 – 2016 is of significant importance. The presented results revealed considerable bottlenecks in the motivation of employees to creative behaviour and the level of their participation in innovations. Concerning the process of creating a suitable environment, we offer a score proposal, evaluating the actual level of the orientation of organisations on the motivation of their employees to creative behaviour and the level of their participation in innovations. A case study of a Slovak organisation is used to identify the barriers in enhancing innovation processes.

Key words: motivation, creativity, innovation, processes.

Classification JEL: M12 – Personnel Management.

1. Úvod

Vplyv globalizácie, a to najmä zo strany Európskej Únie, charakterizovanej vznikom jednotného trhu, ktorý je špecifikovaný voľným pohybom tovaru a osôb, voľným priestorom pre poskytovanie služieb a voľným pohybom kapitálu (*Synek, Kislingerová a kol., 2010*) spôsobuje, že podniky sa musia presadzovať v omnoho väčšej konkurencii (*Kampf et al., 2017; Hitka & Sirotiaková, 2011; Grladinović et al., 2007*). Presadenie sa v takomto prostredí charakteristickom nie len obrovskou konkurenciou, ale s tým súvisiacou silnou turbulenciou, sa stáva pre podniky výzvou (*Ližbetinová et al., 2016; Hockicko et al., 2015*). Zameranie sa na inovácie je pevne integrované do manažérskej práce.

Konkurencieschopnosť podnikov je však prioritne ovplyvnená prostredím, ktoré je tvorené hospodárskou politikou jednotlivých štátov EÚ, pričom práve v tejto oblasti Slovenská Republika pomerne výrazne zaostáva. Ako uvádza Podnikateľská aliancia Slovenska (*PAS, 2017*) zo *Správ o globálnej konkurencieschopnosti 2017 – 2018*, ktorú zverejnilo Svetové ekonomické fórum (WEF) vyplýva pozitívny trend. Slovensko sa tento rok výrazne posunulo v rebríčku konkurencieschopnosti **a to na 59. miesto**. Napriek tejto pozitívnej zmene je však naďalej jednou z najhoršie hodnotených krajín v EÚ. Pričom najkritickejšie oblasti podnikateľského prostredia **sú kvalita verejných inštitúcií a podpora talentovaných ľudí**.

Vláda Slovenskej Republiky v snahe podporiť konkurencieschopnosť a inovatívnosť podnikov navrhla v roku 2015 daňovú úľavu vo výške 25 % z výdavkov vynaložených na výskum a vývoj. Za rok 2015 si však uplatnili firmy úľavy len vo výške 9,2 milióna eur, v roku 2016 to bolo ešte o dva milióny menej. Aj z tohto dôvodu ministerstvo financií podalo nový



návrh, ktorý v polovici augusta 2017 schválila vláda, podľa neho si firmy od roka 2018 budú môcť z daní odrátať všetky náklady na výskum (Ragáčová, 2017).

Konkurenčnú výhodu je potrebné vnímať ako skutočnosť, ktorá sa prejavuje nie len v schopnosti podniku výrobok, resp. službu navrhnuť a vyvinuť, ale aj ho vyrobiť a predať za výhodnejšie ceny a (alebo) vo väčšom množstve, či kvalite ako konkurenti. Pričom však nie je poskytovaná vonkajším prostredím samovoľne, ale závisí aj od schopnosti interného prostredia podniku identifikovať a pružne reagovať na zmeny externých podmienok (Slávik, 2013). Podnik by teda mal vytvárať také prostredie, v ktorom budú jeho zamestnanci schopní kreatívne myslieť, čím mu pomôžu zvládať zmeny externého prostredia.

Kreativita, je v ostatných rokoch stále viac chápaná ako sociálny jav (Watson, 2007). Vyplýva to prioritne zo skutočnosti, ako uvádza E. Franková (2011), že zdrojom všetkých kreatívnych nápadov je ľudská myseľ. V celej rade empirických štúdií bola potvrdená skutočnosť, že každému ľudskému jedincovi je kreatívny potenciál vlastný a že každý ľudský jedinec je, resp. môže byť kreatívny (Zelina & Zelinová, 1990; Philipps, 2010; Pilková, et al., 2013; Jankelova, et al., 2017). To, akú úroveň kreativity, tvorivosti, resp. rozvíjania a uplatňovania vlastného kreatívneho potenciálu jednotlivec dosiahne, závisí prioritne na ňom a vplyve jeho okolia.

2. Motivácia zamestnancov ku kreativite

Je zrejmé, že prvoradou úlohou manažmentu je vytvoriť v podniku prostredie podporujúce kreatívne správanie zamestnancov, a to z dôvodu, že práve prostredie, v ktorom zamestnanci pracujú, je jedným z najväčších motivátorov.

Faktory, ako je štýl vedenia a rozvoj schopností a zručností ľudského kapitálu, do značnej miery určujú inovačné smerovanie podniku (Lorincová et al., 2016b; Carvaja, et al., 2015; Tokarčíková & Kucharčíková, 2015). Khazanchi (2006) zaraďuje medzi charakteristiky inovatívneho podniku: informovanosť, cieľnú motiváciu a prebytok schopností, znalostí, podpornej infraštruktúry a vysoko participatívnu kultúru. Podľa Herbiga a Dunphyho tak aj byrokracia znižuje kreatívnu aktivitu (Herbig & Duphy 1998). Inovácie sú naopak stimulované voľnou komunikáciou, decentralizáciou a dôverou medzi rôznymi hierarchickými levelmi a tak možnosťou komunikovať svoje nápady a zdieľať znalosti v rámci štruktúr organizácie (Willems, 2007).

Cieľom prístupu, zameraného na motiváciu pracovníkov k participácii na inováciách, je vytvoriť prostredie, kde má dôležité miesto dialóg medzi manažérmi a ostatnými členmi tímu. Záujmy pracovníkov sú v záležitostiach, ktoré sa týkajú rozhodovania a riadenia rešpektované. Takýto motivujúci prístup vytvára priestor pre inovačné návrhy a nápady zo strany pracovníkov, pre prácu inovačných tímov, či programy zlepšovacích návrhov. Pracovníci zapojení do inovačného procesu sú zo strany manažérov vnímaní ako partneri a ich návrhy sú manažmentom brané do úvahy a v značnej miere podporované.

Tieto profesionálne kontakty, často veľmi zložené medziludské vzťahy, sú sprevádzané vysokým stupňom neistoty, lebo správať sa inovatívne znamená riskovať. Práve dôvera, ktorú v tomto prístupe od manažérov zamestnanci dostávajú, im umožňuje podstupovať i značnú mieru rizika, bez obáv z nespravodlivého trestu za prípadné pochybenia, alebo neúspechy, ktoré tvorbu inovácií vždy sprevádzajú (Franková, 2003; Remišová & Búciová, 2012; Urbancová & Hudáková, 2015).

Koncept inovácií s vysokým zapojením všetkých zamestnancov do inovácií pozitívne ovplyvňuje ekonomické výsledky podniku. Je tu však ešte ďalší pozitívny efekt, čím viac ľudí je zapojených do zmien, tým ochotnejšie potom zmeny prijímajú, alebo ich sami realizujú (Tidd, 2007).



Pri zapájaní zamestnancov do inovácií podnik prechádza viacerými štádiami s rôznou úrovňou zapojenia. Tidd (2007) vo svojej publikácii uviedol päť štádií budovania inovačného modelu s vysokým zapojením.

V prvej úrovni, tzv. *neuvedomelom zapojení*, sa do inovácií ľudia síce príležitostne zapoja (napr. pri chybách nového produktu), ale neexistuje nijaký formálny proces, ktorý by takéto správanie podporoval, z čoho pre podnik nevyplývajú žiadne výrazné prínosy (Tidd, 2007).

Manažment v tejto úrovni takmer nevyužíva potenciál, ktorý v podniku v podobe zamestnancov má. Manažéri často uplatňujú autoritatívny spôsob riadenia, čoho dôsledkom je, že aj v prípade, že zamestnanci podajú inovačný návrh, ešte predtým ako sa vôbec začne uvažovať nad jeho zavedením, je skontrolovaný a prehodnotený manažmentom (Stachová & Stacho, 2013). Faktory motivácie, ktoré by viedli ku kreatívnemu správaniu zamestnancov v podobe vhodného prostredia, či otvorenosť atmosféry sa takmer vôbec nevyužívajú. Ak sa zamestnanci podieľajú na inováciách, je to spravidla len preto, že sú v správnom čase na správnom mieste, často si však ani neuvedomujú, že sa na nejakej forme inovácií vôbec podieľajú.

Druhá úroveň predstavuje prvé skutočné pokusy podniku nasmerované k zapojeniu zamestnancov do inovácií. V tejto fáze sú vytvorené procesy zamerané na vyhľadávanie a riešenie problémov. Získané nápady sa v čo najväčšej miere implementujú a zamestnanci sú následne odmeňovaní, respektíve inak motivovaní, čo má priamy vplyv na ich opätovné angažovanie sa pri riešení nového problému, čím sa zabezpečuje splnenie cieľa druhej úrovne, ktorým je *vytvoriť návyk zapojenia sa zamestnancov do inovácií* (Tidd, 2007).

Empirické výskumy poukazujú na niekoľko významných faktorov, ktoré pozitívne ovplyvňujú kreatívne správanie ľudí. Najlepším spôsobom ako maximalizovať inovačný potenciál zamestnancov, je umožniť im robiť niečo, čo majú radi. Práve preto, hlavne v prostredí kde je kreativita potrebná, by mal manažment zamestnancov povzbudzovať k tomu, aby sa venovali problémom, ktoré ich najviac zaujímajú (Collins & Amabile, 2008). Ďalším významným faktorom je tvorba prostredia s otvorenou komunikáciou a efektívnym zdieľaním informácií (Franková, 2011). V neposlednom rade významnú úlohu v motivácii ku kreativite zamestnancov zohráva aplikácia nástrojov potvrdzujúcich kompetentnosť zamestnanca, ako napríklad odmeny vo forme slobody konania, či času a ďalších zdrojov, uznanie či spätná väzba (Collins & Amabile, 2008).

Cieľom **tretej úrovne** je *prepojenie návyku so strategickými cieľmi podniku*. Za týmto účelom je potrebné, aby bola implementovaná stratégia, čo v praxi znamená, že stratégia podniku sa komunikuje v rámci celého podniku a smerom dole je rozdelená na konkrétne riadiace ciele, na ktoré sú následne nasmerované všetky aktivity súvisiace so zapojením do inovácií. Všetky aktivity uskutočňované v tretej úrovni sú ešte stále prevažne riadené manažmentom (Tidd, 2007).

Množstvo podnikov sa na túto úroveň zapojenia zamestnancov do inovácií nedokáže prepracovať. Najväčšou výzvou pre manažment, ktorý chce v podniku dosiahnuť túto úroveň zapojenia, je komunikovať stratégiu organizácie takým spôsobom, aby jej všetci zamestnanci rozumeli a dokázali sa s ňou stotožniť. Kotter (2008) uvádza, že najdôležitejšími zložkami tejto komunikácie sú:

- jednoduchosť – je nevyhnutná pre porozumenie,
- metafory – pomôžu víziu uchopiť,
- mnohonásobné kanály – každý podnik využíva na komunikáciu so zamestnancami rôzne prostriedky, pre zaistenie, že sa o stratégii dozvie každý a rýchlo, je vhodné využívať čo najviac z nich,
- opakovanie – nevyhnutné pre ukotvenie stratégie,
- obojsmerná komunikácia – treba si nájsť priestor na vypočutie názoru podriadených,



- príkladné správanie – ak majú zamestnanci veriť stratégii manažmentu, musí ísť príkladom,
- vysvetľovanie nesúládov – rozporuplné vyhlásenia, alebo situácie, ktoré nie sú vysvetlené, taktiež podryvajú dôveryhodnosť.

Štvrtá úroveň je špecifická posilňovaním právomocí jednotlivcov a skupín pri experimentovaní a v ich vlastných iniciatívach, tzv. *splnomocňovanie*. Princíp interného smerovania zapojenia do inovácií je dôležitou zmenou, pretože umožňuje a podporuje otvorené zdieľanie vedomostí (Tidd, 2007).

V podnikoch kde sú zamestnanci prostredím a prístupom manažérov dostatočne motivovaní ku kreatívnemu správaniu a sú primerane informovaní o stratégii podniku sa stáva dôležitým faktorom, ktorý môže zvýšiť inovačný potenciál podniku, voľnosť jednotlivcov a tímov v rozhodovaní (Stachová & Stacho, 2014).

Delegovanie zodpovednosti, právomocí a zdrojov má nespochybniteľný význam pre tvorbu inovácií v podniku. Budovanie sebadôvery, zodpovednosti a rast individuálnych a tímových kompetencií poskytujú ďalší významný motivačný faktor zamestnancom spoločnosti pre podporu ich kreatívneho správania.

Piatá úroveň predstavuje dosiahnutie vrcholu, kedy je každý plne zapojený do experimentovania a zlepšovania vecí, do zdieľania informácií a vytvárania aktívne sa učiacej organizácie. Cieľom poslednej fázy je vytvoriť spoločné hodnoty, ktoré spájajú ľudí a umožňujú im zúčastňovať sa na rozvoji podniku (Tidd, 2007).

Najvyššia úroveň zapojenia zamestnancov do inovácií teda spočíva vo vytvorení organizačnej kultúry podporujúcej kreativitu a inovácie (Stacho, 2011). V prípade, že sa vedeniu podniku podarí vytvoriť takéto proinovatívne prostredie, je schopný prijímať inovačné rozhodnutia veľmi rýchlo, čo je považované v dnešnom turbulentnom prostredí za významný faktor konkurencieschopnosti.

Je dôležité poznamenať, že každé s týchto piatich štádií určitú dobu trvá a neexistuje žiadna záruka, že sa podnik dokáže dostať na ďalšiu úroveň vysokého zapojenia zamestnancov do inovácií.

3. Materiály a použité metódy

Pre potreby tohto príspevku boli využité dáta z prieskumu realizovaného v priebehu rokov 2014 až 2016 na Vysokej škole ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, pričom respondentmi prieskumu boli vrcholní predstavitelia podnikov pôsobiacich na Slovensku. Opytovanie prebehlo formou dotazníka doručeného osobne. Množstvo oslovených organizácií sa každoročne pohybovalo v rozmedzí medzi 573 až 609 organizácií, pričom návratnosť komplexne vyplnených dotazníkov sa pohybovala na úrovni 60 % – 65 %.

Z dôvodu určenia dostatočnej výskumnej vzorky sme si stanovili dve stratifikačné kritériá, prvým kritériom bol región pôsobenia podniku podľa systému NUTS, konkrétne sme Slovensko rozdelili podľa kategórie NUTS 2, pričom pri štruktúrnom zložení výskumnej vzorky sme vychádzali z údajov ŠÚ SR (*Štatistický úrad Slovenskej republiky*).

Druhé stratifikačné kritérium sme si zvolili minimálny počet zamestnancov 50, čím sme síce z výskumnej vzorky vylúčili malé podniky, no na druhej strane sme týmto kritériom sledovali opodstatnenosť zamerať sa na formálny systém riadenia ľudských zdrojov v podnikoch s 50 a viac zamestnancami.

Údaje ŠÚ SR počas sledovaného obdobia ukazujú, že počet podnikov s 50 a viac zamestnancami v jednotlivých regiónoch osciloval okolo rovnakých hodnôt, konkrétna regionálna štruktúra podnikov nad 50 zamestnancov v uvedených rokoch je uvedená v nasledovnej tabuľke.



Tab. 1. Regionálna štruktúra podnikov nad 50 zamestnancov (údaje spracované podľa ŠÚ SR)

Región – NUTS II.	Bratislavský kraj	Západné Slovensko	Stredné Slovensko	Východné Slovensko
Kraje	BA	TT, TN, NR	BB, ZA	KE, PO
Počet podnikov 2013	1102	911	645	606
Počet podnikov 2014	1098	904	644	612
Počet podnikov 2015	1105	916	651	613
Počet podnikov 2016	1114	923	649	621

Pri výpočte optimálnej výskumnej vzorky z uvedeného základného súboru podnikov sme si stanovili percento spoľahlivosti (Confidence Level) výskumu na 95 % a interval spoľahlivosti (Confidence Interval) výsledkov bol stanovený ($H = \pm 0,10$). Na základe uvedených kritérií bola stanovená dostatočná, resp. relevantná výskumná vzorka pre jednotlivé regióny Slovenska, v analyzovaných rokoch, ktorá je uvedená v tabuľke 2.

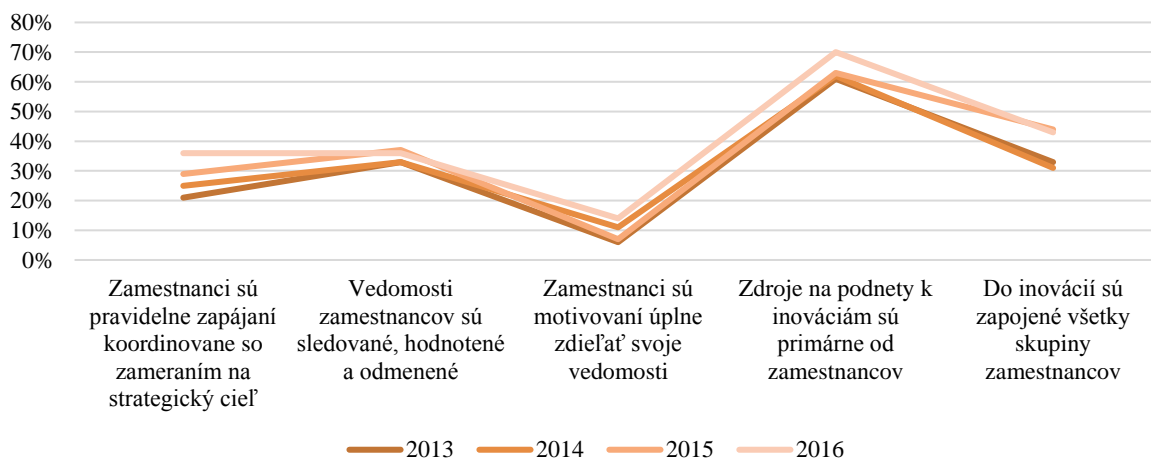
Tab. 2. Veľkosť výskumnej vzorky pre jednotlivé regióny Slovenska (vlastné spracovanie)

Región – NUTS II.	Bratislavský kraj	Západné Slovensko	Stredné Slovensko	Východné Slovensko
Kraje	BA	TT, TN, NR	BB, ZA	KE, PO
Počet podnikov 2013 – 2016	1102 – 1114	904 – 923	644 – 651	606 – 621
Veľkosť výskumnej vzorky	88	87	84	83

4. Výsledky

Vzhľadom na to, že jedným zo základných predpokladov inovatívneho podniku je schopnosť jeho manažérov získať a nadchnúť pre zmeny svojich podriadených, zaujímalo nás, či im manažéri vytvárajú dostatočný priestor na ich zapojenie do procesu inovácií, a to prioritne z pohľadu ich cieľavedomého usmerňovania ich inovačného správania, smerom k organizačnej stratégii a to tak formou odmeňovania, ako aj formou správneho vedenia k zdieľaniu vedomostí.

Vo vzťahu ku skúmanému atribútu miery zapojenia zamestnancov do inovácií sme taktiež zisťovali, či sú zamestnanci vnímaní ako prioritný zdroj na podnety k inováciám, respektíve, či sú do inovácií zapájané všetky kategórie zamestnancov, nie len riadiaci pracovníci a rôzni špecialisti, ale aj výkonní pracovníci či administratíva.



Obr. 1. Motivácia a zapojenie zamestnancov do inovácií (vlastný prieskum)



Z prieskumu nám vyplynulo, že miera koordinácie zamestnancov a teda ich zapojenie do inovačných aktivít smerujúcich k dosiahnutiu strategických cieľov podniku v sledovanom období postupne narastala z hodnoty 21 % v roku 2013 až na hodnotu 36 % v roku 2016, avšak stále väčšina podnikov zapája zamestnancov do procesu inovácií len príležitostne, pri vzniku chýb v nových procesoch, alebo pracovníkov zapája pravidelne, no tí pracujú na inováciách bez spoločnej, strategicky zameranej koordinácie. V tejto súvislosti sme sledovali napríklad odmeňovanie za vedomosti zamestnancov, ktoré sa pohybuje na úrovni približne 35 %, či zdieľanie všetkých informácií podporované vedením. V sledovanom období sme zistili len minimálne percento podnikov, kde sú zamestnanci motivovaní zdieľať informácie a nezaznamenali sme takmer žiadnu zmenu k lepšiemu.

Z prieskumu pozitívne vyplynulo, že podniky získavajú najčastejšie podnety k inováciám od svojich zamestnancov v 61 % až 70 %, avšak keď sme zisťovali, či sú za týmto účelom v podnikoch využívané všetky kategórie zamestnancov výsledok už nebol taký pozitívny.

Tab. 3. Otázky analyzujúce oblasť motivácie zamestnancov ku kreativite a miery ich zapojenia do inovácií, prepojené s bodovým ohodnotením (vlastné spracovanie)

Otázky a varianty odpovedí	Body
1. Dáva vedenie spoločnosti najavo podporu zapájania sa zamestnancov do inovačných návrhov?	
a) áno, neustále	10
b) áno, príležitostne	5
c) nie	0
2. Využíva spoločnosť svojich zamestnancov pri hľadaní inovácií	
a) áno, využíva všetkých zamestnancov vyhlasovaním rôznych súťaží či nastavením bonusového odmeňovania naviazaného na úspešné inovácie	10
b) áno, avšak využíva iba niektorých zamestnancov, (špecializované oddelenie, resp. projektové tímy)	5
c) áno, existuje možnosť podať návrh nadriadenému, alebo prostredníctvom anonymného boxu, ale zriedka sa niektorý nápad zrealizuje	0
3. Ako a kedy sú zamestnanci zapájaní do inovácií?	
a) pri každej príležitosti (tvorba nápadov, plánovanie realizácie samotné zavádzanie do života), so spoločnou koordináciou na inovačnú stratégiu spoločnosti	10
b) pravidelne, avšak bez spoločnej koordinácie na inovačnú stratégiu spoločnosti	5
c) zapájajú sa len nevedomelo (napr. pri vzniku chýb pri zavádzaní nových procesov)	0
4. Sú inovačné návrhy zamestnancov ešte kontrolované a schvaľované manažmentom spoločnosti?	
a) nie, zamestnanci majú plnú dôveru vedenia	10
b) áno, sú ešte schvaľované, avšak pri realizácii majú zamestnanci dôveru vedenia	5
c) áno, sú dôsledne kontrolované a schvaľované vedením	0
5. Ako postupuje vedenie spoločnosti, ak sa pri zavádzaní inovácií objaví chyba?	
a) spoločnosť sa snaží vzniknutú chybu odstrániť a zabezpečiť, aby sa neopakovala, zamestnanci, ktorí chybu objavia sú v niektorých prípadoch odmenení	10
b) spoločnosť sa snaží vzniknutú chybu odstrániť a zabezpečiť, aby sa neopakovala, zamestnanci, ktorí sú za chybu zodpovední nie sú žiadnym spôsobom potrestaní	5
c) spoločnosť sa snaží vzniknutú chybu odstrániť a zabezpečiť, aby sa neopakovala, zamestnanci, ktorí sú za chybu zodpovední sú potrestaní	0



5. Diskusia

Vzhľadom na nelichotivý súčasný stav zamerania sa podnikov pôsobiacich na Slovesnku na motiváciu zamestnancov ku kreativite a ich zapojenie do inovačných aktivít, považujeme za naliehavé podnietenie upriamenia ich pozornosti na zmenu prístupu k využívaniu potenciálu zamestnancov takým spôsobom, aby mohli riadiť inovačné procesy efektívne.

Na analýzu základných informácií o súčasnom stave motivácie zamestnancov ku kreativite a ich zapojení do inovačných aktivít navrhujeme využiť simplictnú metodiku posudzujúcu mieru orientácie na inovácie. Navrhnutá metodika je rozdelená do troch hlavných častí a to:

- Dotazníková analýza súčasnej motivácie zamestnancov ku kreativite a miery ich zapojenia do inovačných aktivít.
- Zhodnotenie súčasného stavu.
- Identifikácia úzkych miest, ktoré podniku bránia pri zvyšovaní inovačného potenciálu.

Následne po realizácii uvedených hlavných krokov metodiky je vhodné, aby vedenie podniku zhodnotilo získané výsledky a zahájilo realizáciu opatrení na odstránenie identifikovaných bariér, ktoré im bránia pri zvyšovaní inovačného potenciálu.

Otázky zamerané na analýzu oblasti „motivácie zamestnancov ku kreativite a miery ich zapojenia do inovácií“ spolu s bodovým ohodnotením jednotlivých odpovedí sú uvedené v tabuľke 3.

Na základe respondentom označených odpovedí sa sčítajú jednotlivé hodnoty týchto odpovedí a výsledný súčet spolu s označenou úrovňou je uvedený v sumárnej tabuľke. Jednotlivé rozmedzia bodov, na základe ktorých je stanovená konkrétna úroveň, do ktorej analyzovaný podnik patrí, sú uvedené v tabuľke 4.

Tab. 4 . Označenie úrovne motivácie zamestnancov ku kreativite a miery ich zapojenia do inovácií na základe súčtu bodového ohodnotenia jednotlivých otázok (vlastné spracovanie)

Znak inovatívneho podniku	Váš výsledok	Úroveň kde sa nachádzate
Motivácie zamestnancov ku kreativite a miery ich zapojenia do inovácií	50 – 40	A
	39 – 20	B
	19 – 0	C

V rámci oblasti „motivácie zamestnancov ku kreativite a miery ich zapojenia do inovácií“ boli podniky rozdelené do týchto troch možných úrovní:

- A. Vedenie podniku neustále vyvíja aktivity zamerané na podporu zapojenia zamestnancov do procesov súvisiacich s inováciami a to pri každej príležitosti (tvorba nápadov, plánovanie realizácie, samotné zavádzanie do života), so spoločnou koordináciou na inovačnú stratégiu spoločnosti. Zamestnanci majú plnú dôveru vedenia a to predovšetkým v tvorbe nápadov, pričom na zvýšenie počtu zamestnancov angažovaných do inovácií podniku sa využíva vyhlasovanie rôznych súťaží či nastavenie bonusového odmeňovania naviazaného na úspešné inovácie. Manažéri vnímajú všetkých pracovníkov zapojených do inovačného procesu ako rovnocenných kolegov a ich návrhy akceptujú a v prípade ich reálnej prenosnosti následne aj podporujú, vďaka čomu zamestnanci cítia spolupatričnosť so spoločnosťou, ochotne inovácie prijímajú aj realizujú. Atmosféra v podniku je nastavená proinovatívne, všetci zamestnanci vnímajú, že zmeny prinášajú pozitívny výsledok. V spoločnosti je navyše podporované aj zlepšovanie zavádzania inovácií, keďže v prípade, že zamestnanec objaví chybu pri zavádzaní inovácie je táto chyba odstránená a zamestnanec je odmenený.



- B. Vedenie podniku príležitostne vyvíja aktivity zamerané na podporu zapojenia zamestnancov do procesov súvisiacich s inováciami (tvorba nápadov, plánovanie realizácie, samotné zavádzanie do života), avšak komunikácia strategických cieľov v rámci celej spoločnosti je minimálna, z čoho vyplýva že jednotlivci, či tímy pracujú na inováciách bez spoločnej strategicky zameranej koordinácie. Všetky inovačné aktivity uskutočňované v spoločnosti sú riadené a schvaľované vrcholovým manažmentom. Manažéri vnímajú všetkých pracovníkov zapojených do inovačného procesu len ako podriadených a ich návrhy si vypočujú, ale sami sa rozhodujú, či návrh podporia, alebo nie. Zamestnanci majú dôveru manažmentu, čo im umožňuje pri tvorbe inovácií vstupovať do rizika bez toho, aby sa pri vzniku chýb či omylov, ktorými sú inovácie často sprevádzané, obávali nespravodlivých postihov zo strany nadriadených.
- C. V spoločnosti prakticky neexistuje žiadna formálna podpora zapájania zamestnancov do inovačných procesov. Zamestnanci sa síce príležitostne zapájajú do inovačného procesu, ale robia to nevedomelo, napríklad pri vzniku chýb na novom produkte. Každý inovačný návrh podaný zamestnancom je ešte predtým, ako sa začne uvažovať nad jeho zavedením, skontrolovaný a prehodnotený manažmentom. Podpora zamestnancov k inovačnému správaniu je zo strany vedenia minimálna, chyby aj keď sú nepredvídateľné sú často trestané, v dôsledku čoho vzniká v spoločnosti atmosféra neistoty.

V oblasti „motivácie zamestnancov ku kreativite a miery ich zapojenia do inovácií“ bola na odhalenie úzkych miest vypracovaná tabuľka, v ktorej vie respondent konkrétne určiť, na ktorú časť v rámci oblasti zapojenia do inovácií je potrebné sa zamerať, aby sa dostal na vyššiu úroveň v tejto oblasti.

Tab. 5. Odhalenie úzkych miest v oblasti úrovne motivácie zamestnancov ku kreativite a miery ich zapojenia do inovácií (vlastné spracovanie)

Číslo otázky/ odpoveď	1	2	3	4	5
Výborne	a	a	a	a	a
Priemerne	b	b	b	b	b
Zle	c	c	c	c	c

Navrhnutá metodika umožňuje na základe výsledkov, ktoré prostredníctvom nej analyzujúci pracovníci získajú stanoviť skutočnú úroveň, na ktorej sa práve v rámci motivácie zamestnancov ku kreativite a miery ich zapojenia do inovácií, podnik nachádza a taktiež si na jej základe vedia označiť úzke miesta, ktoré im bránia pri zvyšovaní inovačného potenciálu. S využitím uvedenej metodiky a následným zavedením opatrení na odstránenie úzkych miest je možné v podniku zefektívniť prebiehajúce inovačné procesy v horizonte niekoľkých rokov.

6. Prípadová štúdia

Pre identifikáciu bariér zvyšovania inovačných procesov v kontexte využitia kreatívneho potenciálu zamestnancov, využívame prípadovú štúdiu klasifikujúcu prostredníctvom navrhutej metodiky úroveň troch vybraných podnikov.

Verifikácia navrhovanej metodiky prebiehala vo vybraných podnikoch, kde bol náš analytický nástroj zaslaný spolu so sprievodným listom metodického postupu jeho realizácie. V rámci prípadovej štúdie uvádzame základnú charakteristiku troch analyzovaných podnikov, zhodnotenie súčasnej úrovne jednotlivých atribútov s rozdielnou identifikáciou bariér inovačných procesov klasifikovaných podnikov a možnosti na zlepšenie súčasného stavu, ktoré vyplývajú tak z teoretických, ako aj praktických výstupov predkladaného príspevku.



Podnik 1: sídlo – západné Slovensko, oblasť pôsobenia – medzinárodná expresná kuriérska služba, počet zamestnancov – 205, cieľová skupina Slovensko a EU, kapitálová účasť domáca, príjmy za ostatné tri roky pôsobenia podniku dostatočne prevyšovali náklady.

Vedenie podniku si uvedomuje inovačné trendy v oblasti ich podnikania, preto sa snažia využívať všetky dostupné informácie a možnosti, aby zachytili vlnu rozvoja v oblasti dopravy. Vzhľadom na to, má vedenie podniku za cieľ zamerať sa na podporu inovatívnej kultúry a motivácie zamestnancov ku kreativite a ich zapojenie do inovačných procesov. Vo verifikačnom dotazníku podnik uviedol, že mu metodika pomohla odhaliť úzke miesta, ktoré si do teraz neuvedomovali a na základe jej výsledkov odhalili možnosti na zvýšenie inovačného potenciálu v podniku. Súčasný stav motivácie zamestnancov ku kreativite a ich zapojenie do inovačných procesov podniku 1, je uvedený v tabuľke 6 a 7.

Tab. 6. Otázky analyzujúce oblasť motivácie zamestnancov ku kreativite a miery ich zapojenia do inovácií v analyzovaných podnikoch (vlastné spracovanie)

Otázky a varianty odpovedí	P1	P2	P3
1. Dáva vedenie spoločnosti najavo podporu zapájania sa zamestnancov do inovačných návrhov?			
a) áno, neustále			
b) áno, príležitostne	X	X	
c) nie			X
2. Využíva spoločnosť svojich zamestnancov pri hľadaní inovácií			
a) áno, využíva všetkých zamestnancov vyhlasovaním rôznych súťaží či nastavením bonusového odmeňovania naviazaného na úspešné inovácie			
b) áno, avšak využíva iba niektorých zamestnancov, (špecializované oddelenie, resp. projektové tímy)	X	X	X
c) áno, existuje možnosť podať návrh nadriadenému, alebo prostredníctvom anonymného boxu, ale zriedka sa niektorý nápad zrealizuje			
3. Ako a kedy sú zamestnanci zapájaní do inovácií?			
a) pri každej príležitosti (tvorba nápadov, plánovanie realizácie samotné zavádzanie do života), so spoločnou koordináciou na inovačnú stratégiu spoločnosti			
b) pravidelne, avšak bez spoločnej koordinácie na inovačnú stratégiu spoločnosti	X		
c) zapájajú sa len nevedomelo (napr. pri vzniku chýb pri zavádzaní nových procesov)		X	X
4. Sú inovačné návrhy zamestnancov ešte kontrolované a schvaľované manažmentom spoločnosti?			
a) nie, zamestnanci majú plnú dôveru vedenia	X		
b) áno, sú ešte schvaľované, avšak pri realizácii majú zamestnanci dôveru vedenia		X	
c) áno, sú dôsledne kontrolované a schvaľované vedením			X
5. Ako postupuje vedenie spoločnosti, ak sa pri zavádzaní inovácií objaví chyba?			
a) spoločnosť sa snaží vzniknutú chybu odstrániť a zabezpečiť, aby sa neopakovala, zamestnanci, ktorí chybu objavia sú v niektorých prípadoch odmenení		X	
b) spoločnosť sa snaží vzniknutú chybu odstrániť a zabezpečiť, aby sa neopakovala, zamestnanci, ktorí sú za chybu zodpovední nie sú žiadnym spôsobom potrestaní	X		X
c) spoločnosť sa snaží vzniknutú chybu odstrániť a zabezpečiť, aby sa neopakovala, zamestnanci, ktorí sú za chybu zodpovední sú potrestaní			



Podnik 2: sídlo – stredné Slovensko, počet zamestnancov – 118, oblasť pôsobenia – maloobchodný predaj, cieľová skupina – Česká a Slovenská republika, kapitálová účasť zahraničná, príjmy za ostatné tri roky pôsobenia podniku boli dostatočné na tvorbu malého zisku.

Vedenie podniku si len v ostatných dvoch rokoch začalo uvedomovať potrebu zamerať sa na inovácie. Vo verifikačnom dotazníku podnik uviedol, že mu metodika pomohla odhaliť úzke miesta, ktoré si doteraz neuvedomovali a na základe jej výsledkov odhalili, možnosti na zvýšenie inovačného potenciálu v podniku. Súčasný stav v oblasti zavedenia organizačnej kultúry podporujúcej kreativitu a inovácie podniku 2, je uvedený v tabuľke 6 a 7.

Podnik 3: sídlo – východné Slovensko, oblasť pôsobenia – medzinárodná kamiónová doprava, nákladná doprava a prenájom osobných motorových vozidiel, počet zamestnancov – 78, cieľová skupina – Slovensko a východná Európa, kapitálová účasť – domáca, príjmy za ostatné tri roky pôsobenia podniku boli nepostačujúce na pokrytie nákladov.

Vedenie podniku zatiaľ nepociťuje potrebu zamerať sa na inovácie ako permanentný proces, avšak bolo ochotné odpovedať na náš dotazník. Vo verifikačnom dotazníku podnik uviedol, že mu metodika pomohla odhaliť úzke miesta, ktoré si doteraz neuvedomovali a na základe jej výsledkov odhalili možnosti na zvýšenie inovačného potenciálu v podniku a v prípade zmeny stratégie podniku zamerať sa na inovácie, zväžia svoje zameranie na jednotlivé úzke miesta. Súčasný stav oblasti zavedenia organizačnej kultúry podporujúcej kreativitu a inovácie podniku 3, je uvedený v tabuľke 6 a 7.

Tab. 7. Odhalenie úzkych miest v oblasti motivácie zamestnancov ku kreativite a miery ich zapojenia do inovácií v analyzovaných podnikoch (vlastné spracovanie)

Odpoveď	Podnik	Číslo otázky				
		1	2	3	4	5
výborne	P1					
priemerne	P2					
zle	P3					

Analýza súčasného stavu a návrhy pre Podnik 1

Z popisu súčasného stavu, ktorý podnik 1 v dotazníku uviedol vyplýva, že vedenie spoločnosti dáva najavo podporu zapájania sa zamestnancov do inovačných návrhov avšak len príležitostne. Nedostatkom je taktiež fakt, že nie všetci zamestnanci majú možnosť zapojiť sa adresne do procesu podávania inovačných návrhov, čo môže pôsobiť výrazne negatívne a často až demotivujúco pre nezapojených zamestnancov. Zamestnanci, ktorí do procesu podávania inovačných návrhov zapojení sú, nespolupracujú koordinovane v kontexte spoločnej stratégie. Podpora vedenia spoločnosti v oblasti zavádzania inovácií je jasne deklarovaná skutočnosťou, že v prípade podania návrhu zamestnancom, resp. zamestnancami, patriacimi do skupiny, ktorá je definovaná ako špecializovaná na účel tvorby a zavádzania inovácií, ich inovačné návrhy už nie sú kontrolované a schvaľované manažmentom a zamestnanci dostávajú plnú dôveru pri ich realizovaní. Pri vzniku chyby pri zavádzaní inovácie, vedenie spoločnosti v plnej miere podporuje odstránenie chyby a zabezpečenie jej neopakovania sa, pričom poskytuje zamestnancom bezpečie, že za vzniknutú chybu nebudú žiadnym spôsobom potrestaní.

V rámci zlepšenia súčasného stavu podniku 1 odporúčame zaviesť inovatívnu kultúru komplexne. Je preto potrebné jasne konkretizovať možnosti zapojenia sa všetkých zamestnancov do inovačných procesov v súlade s definovanou inovačnou stratégiou, čo je



v prípade uvedeného podniku najužšie miesto. Podnik by sa mal taktiež cielene zamerať na podporu všetkých zamestnancov k riešeniu problémov, resp. nachádzaniu inovácií v oblasti, ktorá ich zaujíma a ku ktorej majú v rámci svojej profesie blízko a vzťah, čo pôsobí často ako najväčší motivátor. Taktiež nastavenie vedenia pri zavádzaní návrhov do praxe, kedy deklaruje plnú dôveru, je možné vnímať ako významný motivátor. Komplexnosť zapojenia všetkých zamestnancov do stratégie zameranej na inovovanie, by mal podnik podporiť tak finančným ako aj nefinančným odmeňovaním, ktoré organizácia v súčasnosti v kontexte podávania návrhov zavedené nemá. Taktiež nemá organizácia zabezpečené motivovanie v oblasti hľadania chyby, pri zavádzaní inovácií, pričom práve týmto spôsobom je možné do procesu vtiahnuť často pomerne veľké množstvo zamestnancov, ktorých inovácia priamo, príp. nepriamo ovplyvňuje. Takto sa ich nastavenie a zaujatie pre inováciu významne zvýši a budú na ňu nahliadať nie ako na hrozbu, ale príležitosť.

Analýza súčasného stavu a návrhy pre Podnik 2

Z popisu súčasného stavu, ktorý podnik 2 v dotazníku uviedol vyplýva, že vedenie spoločnosti dáva, hoci len príležitostne, najavo podporu zapájania sa zamestnancov do inovačných návrhov. Deklarovanú podporu však nesmeruje komplexne na všetkých zamestnancov a nevyužíva za týmto účelom finančné a ani nefinančné motivátory. Zamestnancov do inovácií síce zapája, avšak len nevedomelo z čoho vyplýva, že zamestnanec na inovovaní participuje buď z dôvodu, že bol v danej chvíli na mieste kde nastala chyba, alebo bol k jej riešeniu prizvaný, prípadne vyslovil predpoklad, ktorý sa následne overil a zaviedol do praxe. Takýto postup však z pohľadu organizácie nie je možné považovať za systematický a z pohľadu zamestnanca za uspokojivý, keďže si často ani sám nevedomuje, že sa na inovácii vôbec podieľa. Dôvera, v rámci ktorej vedenie deklaruje podporu je jasne viditeľná pri realizácii inovácie, kedy do procesu zavádzania už kontrola nevstupuje, avšak samotné spustenie procesu zavádzania inovácie je kontrolované a schvaľované manažmentom. Pozitívne je možné hodnotiť snahu vedenia vtiahnuť do zavádzania všetkých zamestnancov, ktorých sa inovácia týka a to odmenou v prípade zistenia chyby pri zavádzaní.

V rámci zlepšenia súčasného stavu podniku 2 je možné za najzávažnejšie úzke miesto označiť nevedomé zapájanie zamestnancov do inovácií, pretože v takomto prípade manažment podniku takmer vôbec nevyužíva potenciál, ktorý v podniku v podobe zamestnancov má. Preto odporúčame vytvoriť konkrétne procesy zamerané na reálne zvýšenie zapojenia zamestnancov do vyhľadávania a riešenia problémov súvisiacich s činnosťou podniku a následnej implementácie podaných návrhov. Pre zabezpečenie intenzívneho zapojenia sa zamestnancov do týchto procesov odporúčame vedeniu podniku na jednej strane jasne deklarovať všetkým zamestnancom zámer realizovať takéto zmeny a na strane druhej naďalej podporovať ich aktivitu v tomto smere formou odmeny, respektíve inou formou motivácie za každý zrealizovaný návrh, čo následne podporí aj ich opätovné angažovanie sa pri riešení ďalšieho problému. Takýmto spôsobom sa podporí potenciál na vytvorenie návyku zapojenia sa zamestnancov do inovácií.

Analýza súčasného stavu a návrhy pre Podnik 3

Z výsledkov prieskumu nám vyplynula skutočnosť, ktorú podnik deklaroval už v úvode, že nemá v súčasnosti potrebu a snahu zamerať sa na motiváciu zamestnancov ku kreativite a ich zapojenie do inovácií. Z uvedeného dôvodu je zrejmé, že podnik sa účelne nezameriava na tvorbu prokreatívnej a proinovatívnej atmosféry. Z dotazníka nám taktiež vyplynulo, že síce sú niektorí zamestnanci zapojení v inovačných procesoch, ide však iba o zamestnancov špecializovaného oddelenia, resp. projektové tímy. Návrhy týchto zamestnancov sú navyše ešte následne dôsledne kontrolované a schvaľované vedením, čím vedenie voči nim deklaruje



nedôveru. Na základe uvedeného, môžeme predpokladať, že takéto správanie vedenia vnímajú zamestnanci negatívne a demotivačne, keďže im nie je prejavovaná žiadna dôvera a práve tá je považovaná za kľúčovú hodnotu v rámci zavádzania a podporovania inovatívneho správanie sa zamestnancov.

V rámci zlepšenia súčasného stavu podniku 3 je možné za najzávažnejšie úzke miesto označiť samotné vedenie podniku. Vzhľadom na trend globalizácie a internacionalizácie a s nimi súvisiacu dynamickosť prostredia je potrebné, aby si práve vedenie podniku 3 uvedomilo, že už nemožno inováciu chápať len vo význame dobrovoľného vylepšenia služieb a procesov, ale práve ako nevyhnutnú súčasť podnikovej dynamiky. Navyše pri aktuálnej možnosti šetrenia výdavkov vynaložených na výskum a vývoj poskytnutej ministerstvom financií SR, sa naskytuje ideálna príležitosť pre zvyšovanie inovačných aktivít. Taktiež je možné v prípade rozhodnutia sa vedenia podniku, resp. snahy utvrdenia sa v potrebe inovovať, zamerať sa na otvorené inovácie, kde sa do inovačných procesov zapájajú aj externí partneri, pričom v kontexte s analyzovaným dopravným podnikom ide prioritne spomedzi vzdelávacích a výskumných inštitúcií o partnerov ako napr. Žilinská univerzita, Technická univerzita Košice a SAV. V súčasnosti sa v rámci podnikateľského prostredia na Slovensku javí pre potreby spojenia odborníkov jednotného zamerania a zníženia nákladov na inovácie ako najefektívnejšia tvorba klastrov a to z dôvodu, že práve klastre umožňujú využiť vyššiu inovačnú kapacitu a flexibilitu na konkurenčnom trhu a významne umožňujú diverzifikovať riziko prioritne malých a stredných podnikov. Práve z uvedených dôvodov odporúčame vedeniu podniku zvážiť možnosti zamerať sa na inovatívnu kultúru a urobiť v tomto smere jasne deklarovateľný krok tak do externého, ako i interného prostredia podniku. V prípade pozitívneho postoja vedenia podniku 3 odporúčame následne podniku postupovať rovnako ako podniku 2.

7. Záver

Pri riadení inovačných procesov je potrebné zameriavať sa na ľudí, ktorí sú mnohými súčasnými autormi považovaní za najdôležitejší zdroj podniku ako nositelia zručností, skúseností, vedomostí a schopností (*Lorincová et al., 2016; Tidd, 2007; Slávik, 2013; Urbancová & Hudáková, 2015, a ďalší*). Na to, aby bol podnik schopný presadiť sa v konkurenčnom prostredí, je teda na jednej strane nevyhnutné disponovať vhodnými zdrojmi, pričom v prvom rade hovoríme o zdrojoch ľudských a na druhej strane musí uplatňovať také metódy a postupy riadenia, ktoré mu umožnia využiť ich potenciál v maximálnej miere (*Stacho, et al., 2016*).

Zamestnancov treba teda v ich inovačnom snažení podporovať, určite môže byť dobrým nástrojom motivácia, no už samotný spôsob komunikácie a spolupráce, ktorý vytvára zamestnancom priestor na ich sebarealizáciu môže byť dostatočným popudom k angažovaniu sa v oblasti napredovania spoločnosti.

Náš výskum preukázal, že podnikov s dostatočnou motiváciou zamestnancov ku kreativitě a mierou ich zapojenia do inovácií je na Slovensku len veľmi málo a práve preto odporúčame podnikom zvýšiť pozornosť a zamerať sa na túto problematiku pričom v rámci diskusie ponúkame konkrétne nástroje, ktoré môžu proces zmeny týmto podnikom zjednodušiť.

PodĎakovanie:

Tento príspevok vznikol s podporou vedeckého grantu VŠEMvs IGP 2/2016 Podiel vybraných atribútov manažérskej práce na kreovanie interného prostredia podporujúceho konkurencieschopnosť podniku.



References:

- [1] Carvaja, S. A., Pérez, M. D., Cabello, R. V. & Espinosa, C. C. (2015). Identifying Key Factors Affecting Culture of Innovation: A Case Study of Chilean Medium Mining Sector. *Journal of Technology Management and Innovation*, 10(1), 132–145.
- [2] Collins, M. A. & Amabile, T. M. (2008). Motivation and Creativity. In: *Handbook of Creativity*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 978-0-521-57604-8.
- [3] Franková, E. (2003). Creativity and Innovation Supportive Organizational Culture. *Business Development and European Community*. Brno: Brno University of Technology, 96 p. ISBN: 80-214-2408-7.
- [4] Franková, E. (2011). *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publishing. 254 s. ISBN 978-80-247-3317-3.
- [5] Grladinović, T., Oblak, L. & Hitka, M. (2007). Production Management Information System in Wood Processing and Furniture Manufacture. *Drvna Industrija*, 58(3), 141–146.
- [6] Herbig, P. & Duphy, S. (1998). Culture and Innovation. *Cross cultural Management: An International Journal*, 5(4), 13–21.
- [7] Hitka, M. & Sirotiaková, M. (2011). The Impact of Economic Crisis on the Change in Motivation of Furniture Company Employees – Case Study. *Drewno*, 54(185), 119–126.
- [8] Hockicko, P., Kristak, L. & Nemeč, M. (2015). Development of Students' Conceptual Thinking by Means of Video Analysis and Interactive Simulations at Technical Universities. *European Journal of Engineering Education*, 40(2), 145–166.
- [9] Jankelova, N., Joniakova, Z., Blstakova, J. & Nemethova, I. (2017). Readiness of Human Resource Departments of Agricultural Enterprises for Implementation of the New Roles of Human Resource Professionals. *Agricultural Economics-Zemedska Ekonomika*, 63(10), 461–470.
- [10] Kampf, R., Ližbetinová, L. & Tišlerová, K. (2017). Management of Customer Service in Terms of Logistics Information Systems. *De Gruyter Open*, 7, 26–30.
- [11] Khazanchi, S., Lewis, W. M. & Boyer, K. K. (2006). Innovation-Supportive Culture: The Impact of Organizational Values on Process Innovation. *Journal of Operations Management*, 25(4), 871–884.
- [12] Kotter, J. P. (2008). *Vedení procesu změny: Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Management Press. 192 s. ISBN 978-80-7261-015-0.
- [13] Ližbetinová, L., Lorincová, S. & Čaha, Z. (2016). The Application of the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) to Logistics Enterprises. *Nase More*, 63(3), 170–176.
- [14] Lorincová, S., Hitka, M., Čambál, M., Szabó, P. & Javorčíková, J. (2016). Motivational Factors Influencing Senior Managers in the Forestry and Wood-processing Sector in Slovakia. *BioResources*, 11(4), 10339–10348.
- [15] Lorincová, S., Schmidtová, J. & Balážová, Ž. (2016). Perception of the Corporate Culture by Managers and Blue Collar Workers in Slovak Wood-processing Businesses. *Acta Facultatis Xylogiae*, 8(2), 149–163. DOI: 10.17423/afx.2016.58.2.16
- [16] Philipps, A. (2010). Drawing Breath: Creative elements and their exile from higher education. *Arts and Humanities in Higher Education*, 9, 42–53.
- [17] Pilková, A., Papula, J., Volná, J. & Holienka, M. (2013). The Influence of Intellectual Capital on Firm Performance among Slovak SMEs. *International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning*. ACPI. 329–338.
- [18] Podnikateľská aliancia Slovenska (PAS). (2017). *Slovensko sa posunulo v globálnom rebríčku, pomohlo viac leteckých liniek, mobilov, rýchlejší internet a zhoršenie iných*. (Online). (Cit. 2018-3-12). Available at: goo.gl/chvu2F.
- [19] Ragáčová, K. (2017). Daňová úľava na výskum sa kontroluje ľahšie ako eurofondy. *Trend.sk News and Media Holding*. (Online). (Cit. 2018-3-12). Available at: <https://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-2017/cislo-35/danova-ulava-na-vyskum-sa-kontroluje-lahsie-ako-eurofondy.html>.
- [20] Remišová, A. & Búciová, Z. (2012). Measuring Corporate Social Responsibility towards Employees. *Journal for East European Management Studies*, 17(3), 273.
- [21] Slávik, Š. (2013). *Strategický manažment*. Bratislava: Sprint 2, 390 s. ISBN 978-80-89393-96-1.
- [22] Stacho, Z. (2011). Inovácie a inovatívna kultúra, alebo ako prežiť. *Mezinárodní Masarykova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky*. Hradec Králové: Magnanimitas. ISBN 97880904877-7-2.



- [23] Stacho, Z., Potkány, M., Stachová, K. & Marcinek, K. (2016). The Organizational Culture as a Support of Innovation Processes' Management: A Case Study. *International Journal for Quality Research*, 10(4), 769–784.
- [24] Stachová, K. & Stacho, Z. (2013). Employee Allocation in Slovak Companies. *Business: Theory and Practice*, 14(4), 332–336.
- [25] Stachová, K. & Stacho, Z. (2014). *Competitiveness Is Based on Human Resources*. Częstochowa: The Managers of Quality and Production Association, 135 p. ISBN 978-83-63978-16-7.
- [26] Synek, M. & Kislíngierová, E. et al. (2010). *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck. 498 p. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [27] Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (2007). *Řízení inovací*. Brno: ComputerPress. 550 p. ISBN 978-80-251-1466-7.
- [28] Tokarčíková, E. & Kucharčíková, A. (2015). Diffusion of Innovation: The Case of the Slovak Mobile Communication Market. *International Journal of Innovation and Learning*, 17(3), 359–370.
- [29] Urbancová, H. & Hudáková, M. (2015). Employee Development in Small and Medium Enterprises in the Light of Demographic Evolution. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 63(3), 1043–1050.
- [30] Watson, E. (2007). Who or What Creates? A Conceptual Framework for Social Creativity. *Human resource Development Review*, 6(1), 419–441.
- [31] Willems, M. J. T. (2007). *The Influence on Social Capital and Cultural Dimensions of Innovation*, Masters Thesis, Universiteit Maastricht. 2007. (Online). (Cit. 2016-1-23). Available at: <http://arno.unimaas.nl/show.cgi?fid=11419>.
- [32] Zelina, M. & Zelinová, M. (1990). *Rozvoj tvorivosti detí a mládeže*. Bratislava: SPN. ISBN 80-08-00442-8.

Addresses of authors:

Assoc. Prof. Katarína STACHOVÁ, PhD.
Department of Management

School of economics and Management
in public Administration in Bratislava
Furdekova 16
851 04 Bratislava 5
Slovak Republic
e-mail: katarina.stachova@vsemvs.sk

Assoc. Prof. Zdenko STACHO, PhD.
Department of Small
and Medium Entrepreneurship
School of economics and Management
in public Administration in Bratislava
Furdekova 16
851 04 Bratislava 5
Slovak Republic
e-mail: zdenko.stacho@vsemvs.sk

Positively reviewed by first reviewer: April 30, 2018
Positively reviewed by second reviewer: April 30, 2018
Accepted by Editorial Board of the Conference HPD 2018: May 5, 2018



DEVELOPMENT OF HR MANAGEMENT IN THE TIME OF IT AND DIGITALISATION BOOM (USING THE PRINCIPLES OF APPLIED PSYCHOLOGY, ESPECIALLY EMPATHY)

JIŘÍ STÝBLO

Abstract

This paper deals with expected trends, scenarios and development methods of HR management, HR administration and leadership in period known as 2.0 – 4.0 characterised primarily by rapid application of information technologies and digitalisation. It considers mostly the principles of applied psychology and regards empathy as an integral part of people's cognition, behaviour, actions and the acquisition of competences in the social world where macroeconomic changes act as background for internal changes in the people development, leadership and HR work.

Key words: HR management, HR work, leadership, applied psychology, empathy, trends, scenarios, methods, competences, roles.

Classification JEL: M12 – Personnel Management.

1. Introduction

HR management, HR administration and leadership should tread the path to create conditions and room for business success. Success in the IT and digitalisation times does not require just highly skilled individuals but, above all, highly qualified and competent employees.

One of the key competences and dominant characteristic seen in all strong personalities who can successfully play their professional and social roles is empathy.

This is why today there is an urgent need to learn the trends of future development, master its scenarios and methods of effective (mostly social) learning. And it is the task for leaders and HR professionals to facilitate these processes.

2. Macroeconomic aspects

Entrepreneurial practice shows that those, who behave empathically tend to be most successful in business. **Empathy** is not a whole new concept. However, in the times of IT and digitalisation boom (also called by the economists as the period of **sustainable development**) it gains a new dimension. Empathy is the condition for "inclusion" and incorporation of any company into the society. Being emphatic requires reading the surrounding world properly.

"Success in business, as well as in any other activity related to work with people, (HR management and particularly leadership) will come to those, who behave empathically" (*Kučírek, 2017*).

In the light of new findings, we can basically divide the empathic **entrepreneurial culture** in the times of IT and digitalisation (also known as the 2.0 – 4.0 period) into the empathy of cultural **anthropology** and **individuals**. Neither one can exist without the other because the framework of cultural anthropology shapes the individual and vice versa. All ways lead to success.

'Try to be successful only when you start to really see things' (*Kurzweil, 2007*). This culture, which is related to the development of people in general, goes hand in hand with the development of society which is known to be (mostly) cyclic and not linear. The current tangible proof of this is the above-mentioned sustainable development (down stream) which forms the backbone of the 2.0 – 4.0 period.



The key expected **changes** which are important for HR and leadership and stem from sustainable development, are:

- Achieving efficiency;
- The aim of changes in the period 2.0 – 4.0, which could be summarised as „the deconstruction of the existing“, must be the exploration of a new way that creates enormous opportunities and chances for businesses;
- Theoretical and practical learning must be critical (*for example Vybíral, 2006*).

Trends and scenarios of real life practice which are important for HR administration, HR management and leadership in 2.0 – 4.0 period (digitalisation and electronisation)

The following highly probable **trends** can be expected during this period of development. The trends that can be expected either directly or indirectly:

1. Technological development.
2. Global HR environment and its creation.
3. Strategies to measure performance.
4. Climate and climatic changes.

The trends that will directly relate to human resource and leadership could be defined in the following way:

1. Fragments of changes and understanding them.
2. Sharing of vision.
3. Strategies for contributing.
4. Local planning.

And alongside the above-mentioned trends, the following process scenarios are being formulated that will most probably direct the HR and leadership in the future (*Pfeiffer, Horan & Zirng, 2016*).

European countries' **scenarios** that focus on people management and are based on the above-mentioned trends (including the current empathic knowledge) can be formulated as follows:

1. Increasing “gap” of qualification (Growing up).
2. General modernisation (General Upgrade).
3. Active HR link (Central link) with the appeal to increase qualification, particularly in selected professions.

Empathy helps to **change the environment and contributes to moral** integrity. It also becomes the **basis for successful solution** of common and less common real life situations. It requires constructive and creative approach to work and necessitates “seizing the opportunities offered by new technologies and transforming them into productive actions” (*Larry Pag, current president of Google products*).

3. Competencies related to empathy

In order for HR managers, specialists and leaders to work more efficiently with human resources and use HR support, they must display relevant **competencies** (usually closely related to empathy and derived critical thinking). Most frequently demanded competencies are:

- The ability to formulate vision and strategy;
- Process management;
- Team formation and development;
- Nurturing of relationships;
- Influencing and negotiations;
- Motivating and inspiring others;
- Search, development and implementation of innovative and entrepreneurial activities;



- Focus on results;
- Business and, at the same time, “global” approach;
- Customer orientation;
- Creating and using knowledge network;
- Leading and developing talents.

Fundamental Thesis

“People must undergo global transformation before the world does” (*Immelt & Govindarjan, 2009*). This statement implies that it is imperative to **change** through empathy. These are “shards and fragments of either enlightened reality or advanced theory” (*Stýblo, 2012*). Empathic behaviour can be encouraged and trained (formed, developed etc., and conditions for its application can be created. Empathy is primarily a **congenital trait**. Even when it is not at the appropriate level (it cannot be exactly measured, but manifestations and effects of this trait can be assessed) it can be improved, groomed and strengthened. Optimal and proven method for doing this is **training**.

Based on common HR practice, we can list the usual methods of **empathy training** (with relatively good efficacy):

- **Blended learning** (B-learning), self-learning modules, digital tests, virtual models etc.
- **Micro-learning** (On demand learning) creation of didactic learning models that focus mostly on exploration, understanding and implementation, spontaneous learning
- **Peer to peer networks** (P2P) LinkedIn, Facebook, Whatsapp, searching for and contacting partners, sharing of information, virtual forums
- **Expert systems**, knowledge platforms, sharing of communication and know-how
- **Mobile learning** with the help of smartphones or tablets or similar.

Empathy is always about “pushing for more than just your own benefit” (*Mohammad Yunus, Grammen Bank, in one of his speeches in public bank forums in 2016*).

4. Related encountering qualification competencies for HR and leadership

Qualification competencies which are necessary for good work performance (not just in HR) can be described as follows:

1. **Expert/professional** competencies.
2. **Project management** and competencies in *working with data*.
3. **Soft** competencies (Soft skills).
4. **Meta** competencies.

Ad 1) there is no longer any doubt that even in digital environment the core of professional education in all fields is defined by *professional/expert knowledge* and its link to practical *experience*. And while practical experience is important, so are the skills related to the use of IT software, applications and automated operation and process management systems, which go way beyond the basic know-how, manipulation with various machines, knowledge of applications and web 2.0 (CAD, CRM, ERP, etc.). In many HR related areas these skills include the development of programming, processing of high-volume data and robotics.

Example: An excellent example could be *personnel management* of electronic internal client service systems (employees), their informing of current performance through payment systems and internal electronic networks.

Ad 2) IT competencies and professional/expert skills are getting to the forefront together with competencies related to management of *data processes and systems*. In practice this means mostly operating machines/computers, but they also include knowledge and execution of interconnected work and operation processes. These competencies, be they for the management of work processes (including the HR processes) or for communication with employees and



partners, are increasingly more important as the data protection and data security plays an increasingly crucial role in the global information network.

Example: This level of business practice competencies represents *individual digital services* which are created on the basis of data analysis for both the internal and the external customers. Other current situation may include research and development competencies, *instructions* for work with various internal documents (work and personal assessment), *direct marketing* (including personal marketing), *e-commerce* (electronic trading) and last but not least, *e-HR information* which serves directly to rationalise HR processes such as staffing, employee placement, evaluation, HR planning etc.

Ad 3) increasingly important beside the technical competencies (more often called professional/expert competencies) are also the communicative, social, organisational, teamwork and project management competencies as well as intercultural and language competencies. These competencies are particularly useful in HR administration and leadership. Organisational, communication and presentation skills are indispensable, and so is *sharing* (exchange) of skills and knowledge and *virtual cooperation* through electronic platforms and media.

Example: *TOP ten social competencies* commonly listed in relation to HR and leadership are:

1. Leading and developing people.
2. Critical and creative thinking.
3. Service orientation.
4. Presentation and communication skills.
5. Decision making.
6. Teamwork.
7. Psychosocial intervention (support).
8. Monitoring and professional help.
9. Conflict management.
10. Cognitive flexibility (a permanent ability to learn), (*Kučírek et al., 2017*).

Ad 4) Meta competencies represent the ability to react to problems and assigned tasks. They require independent and, if possible, creative solutions. Independence, reliability and flexibility are essential prerequisites. Meta competencies require the willingness to further expand one's knowledge through life-long learning and openness to innovation. These competencies are increasingly demanded and rewarded in the integrated management systems. Plus we must not forget also the specific qualities, strengths and weaknesses, such as creativity, responsibility, self-management, informal and formal learning, problem solving orientation etc. (taken and freely edited and supplemented by author of this paper from Harvard Business Manager 2015, and from VDMA Studie Bildung, pdf., frauenhofer IAO. Produktionsarbeit der Zukunft-Industrie 4.0. – [http://www.iao.frauenhofer.de /lang](http://www.iao.frauenhofer.de/lang)).

Example: The current and relatively long-lasting problem in majority of (at least Czech) companies lies in the fact, that though *knowledge* is undoubtedly an important competence component of one's personality, the companies do not create adequate conditions for their employees to use it well. To make matters even worse, *knowledge management* does not have its corporate "owner" like marketing or HR does. It is not managed as one continuous process and no one is specifically responsible for it. Its implementation is fragmented. *IT managers*, who are often responsible for knowledge management (though this is illogical unless knowledge management is limited only to information basis) understand it mostly as work with cumulative or integrative data. To top it, this work is mostly anonymous and not uniform at different organisational levels. These *meta competencies* are not being managed as one organic process, but HR, HR administration and leadership experience specifically state that they are needed. Let's consider just a few selected HR activities and operations (such as talent selection,



motivation, development and training and some others) – they all clearly require them. That is why the knowledge management meta competency belongs to the profile of each manager (and also to his personality). For leaders it is a must, just like *dissemination* (exchange) and *sharing* of knowledge.

5. Further encounters with competencies in relation to personality roles

‘Typology of people (which is almost as old as the science of psychology itself) is based on simplicity and schematics of personality. Nevertheless, its complementarity and variability makes it a compelling way to describe of a person’ (Atkinson, 2005). Many competencies and assigned roles are considered important for HR and management work. These can be described as psychological types (characteristics), (Table 1):

Table 1. Example (own source)

Role	The nature of behaviour and actions	Competence
Autocratic	submissive to dominating	affiliation, protectionism
Interpersonal (diagnostic)	related to behaviour, in relation to others	empathy, attitude stability
Politological	social nature of behaviour and actions	tradition, external and internally controlled processes
Popularisation	appropriate to stages of work activity	creator, communicator, inspiring leader

Example: One of the main competencies of HR professionals and leaders is undoubtedly communication. When matters are well communicated and communication itself turns into discussion, the role of the manager/leader changes to the role of a **therapist** (applied psychology emphasizes this as the key role for working with people). Discussion is impossible without **empathy** and **emotions**. Yet, its very nature says it is a process of rational thinking. In the current stage of HR development, discussion is viewed as mental coaching (Vaněk, 2007).

Assigning the role of **therapists** to HR professionals and leaders is based on the following facts:

- The essence of therapy is **communication** – both verbal and non-verbal. This applies to all people in socio-cultural systems.
- Therapy is based on a **dialogue**. Problems are organised by assigning meanings to words. Communication solves problems.
- Therapy is always a two-ways communication, a continuous exchange of **new knowledge** and understanding of meanings in dialogue.
- Therapist is the “**architect**” of dialogue. He creates the conditions for dialogue and conversation, he facilitates the discussion of others while being also the self-facilitator (he facilitates himself).
- The therapist’s main tools are **questions**. He asks questions from the position of „not knowing“ to encourage debate.
- The specialty of therapist communication by HR professionals and leaders is that they speak with others “**eye to eye**” (face to face). This is not an anonymous communication, it always aims at a concrete person.
- The aim is not to change the communication partner, but to create conditions for dialogue which leads to participation at mutual development (co-development).



- In psychotherapy, any properly conducted dialogue leads to a change. Changing a person through dialogue means there is a **new perspective**, new understanding and new **self-concept**.

6. Conclusion

The aim of this paper is to contribute to the significant, but underestimated, development of HR management, people leadership and HR administration in the coming period known as 2.0 – 4.0 and best characterized as a boom of electronisation and digitalization.

Processes, activities and their organization are being increasingly automatized, interconnected and used to create special production, distribution, trade and other systems. It may seem paradoxical, but the role of people who operate, use and manage these systems is not diminished by this process. On the contrary. Words such as competencies, qualification, development and similar become the imperative of business success stories of the present, and even more so of the future periods of social development.

References:

- [1] Andersonová, H. & Goolishian, H. (1992). *The Client is Expert a Not – Knowing Approach to the Therapy*. Mc Namee, S. Gergen. London: Sage.
- [2] Atkinson, R. L. (2005). *Psychology*. Praha.
- [3] Blašková, M. (2011). *Rozvoj lidského potenciálu (Human Potential Development)*. Žilina: EDIS.
- [4] Chopra, D. (2016). *The Seven Spiritual Laws of Success*. Praha: BIZ BOOKS.
- [5] Collins, J.: (2011) *Good to Great: Why some Companies Make the Top ...and Others Don't*. New York: Harper Collins Publisher Inc.
- [6] From – Reichman, E. (2003). *Principy intenzivní psychoterapie*. Praha: Triton.
- [7] Immelt, J. & Govindarjan V. (2009). How GE is Disrupting Itself. *Harvard Business Review*, 10.
- [8] Kubeš, M., Spillerová, D. & Kurnický R. (2004). *Manažerské kompetence, způsobilosti výjimečných leaderů*. Praha: Grada Publishing a. s.
- [9] Kučírek, J. a kol. (2017). *Aplikovaná psychologie, vybraná témata*. Praha: Grada Publishing a. s.
- [10] Kurzwell, R. & Grossman, T. (2007). *Fantastická cesta*. Praha: ANAG.
- [11] Pfeiffer, S., Horan, L. & Zirnong, CH. (2016). *VDMA Industrie 4.0. – Qualifizierung 2025*. (online). Available at: <https://www.ihreIndustrie.VDMAStudieBildung.pdf>.
- [12] Secretan, L. (2013). *Probud' sebe, nadchni druhé, změň svět*. Praha: Management Press.
- [13] Štědroň a kol. (2015). *Manažerské rozhodování v praxi*. Praha: C.H. Beck.
- [14] Stýblo, J. (2012). *Leadership, Reality or Vision*. Praha: Professional Publishing.
- [15] Stýblo, J., Hain O. (2013). *Manažerské trumfy*. Praha: Professional Publishing.
- [16] Vaněk, J., (2007). *Philosophy and Culture in European History*. Praha: Professional Publishing.
- [17] Vybíral, Z. (2006). *Psychologie jinak*. Praha: Academia.

Address of author:

PhDr. Ing. Jiří STÝBLO, CSc.
Klub – S – Czech Management Association
Management Prognostic Club of the Czech Management Association
University of Applied Psychology
Prague
Czech Republic
e-mail: jirka.styblo@seznam.cz

Positively reviewed by first reviewer: April 10, 2018
Positively reviewed by second reviewer: April 10, 2018
Accepted by Editorial Board of the Conference HPD 2018: April 15, 2018



NOVÉ VÝZVY A TRENDY V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V OBLASTI ŘÍZENÍ INFORMAČNÍ BEZPEČNOSTI

NEW CHALLENGES AND TRENDS IN MANAGING HUMAN RESOURCE IN FIELD OF INFLUENCE SECURITY MANAGEMENT

VLADIMÍR ŠULC

Abstract

Main aim of our research consists in testing hypothesis that traditional rigid approach used to information and especially cyber security management for ages in companies of any size is no longer suitable and should be rather replaced by modern flexible approach widely used in progressive technology start-ups. To test this hypothesis we decided to conduct an experiment consisting in CSIRT team creation on the base of radical management principles in one Czech commercial bank. Qualitative and quantitative methods were used to evaluate and measure employee's satisfaction. The first survey was performed before the change and second was performed after the change when traditional management approach shifted to the modern one. The same employees were surveyed on questions regarding their employee's satisfaction. Top management was further interviewed as well regarding their concern before the experiment begun and after two years of routine operation of CSIRT team in organization. The results confirmed our hypothesis, employees were much more satisfied and management concerns were quite suppressed. And what more management considers to support formation of other self-organizing teams.

Key words: cyber security management, teams, knowledge continuity management, tacit knowledge, explicit knowledge, on the job training.

Classification JEL: M12 – Personnel Management.

1. Úvod

Řízení organizací se v současné době vyznačuje změnami s cílem zvýšení její efektivity. Zvýšení efektivity je důsledkem lepší alokace personálních, znalostních, finančních i technologických zdrojů v těchto organizacích (*Jedinák, 2011, s. 9*). Nacházíme se v situaci, kdy se společnost jako taková stává stále více závislá na informačních technologiích a zároveň slyšíme, že se organizace potýkají s nedostatkem zaměstnanců. Nejinak je tomu i v odvětví informačních technologií, které se s nedostatkem odborníků potýká dlouhodobě.

Problém spočívá v tom, že zatímco ještě počátkem devadesátých let byl informatik osoba, která ještě byla s to obsáhnout veškeré znalosti té doby, od informací, síťových prvků a protokolů, přes operační systémy, až po databáze, tak v dnešní době je už technologií tolik, že je nutné se stále častěji úzce specializovat na konkrétní problematiku a technologii. Pohybujeme se tak mezi dvěma extrémy, univerzálním pracovníkem, který má poměrně široký záběr, ale nerozumí jednotlivým částem systému a expertem, který je úzce specializován, ale nerozumí danému systému jako celku.

Dříve docházelo ke koncentraci znalostí u jedné osoby, která měla velice jasný přehled nejen o tom, jak celý systém funguje jako celek, ale zároveň i detailně rozuměla i fungování jejich jednotlivých částí. To byla na jednu stranu výhoda, protože organizace nemusela zaměstnávat desítky různých specialistů a mohla tak výrazně ušetřit na mzdových nákladech. Na stranu druhou však byla vystavena riziku, že v případě odhodu nebo náhlého úmrtí daného pracovníka nebude v organizaci nikdo, kdo bude danému systému opravdu rozumět.

Nyní dochází v souvislosti s komplexností provozovaných a vzájemně kooperujících systémů k nutnosti zaměstnávat několik desítek specialistů. Ukazuje se, že úzká specializace je



ve většině případů prostě nezbytná, protože jedině tak mohou zaměstnanci zvládnout stále náročnější úkoly a rovněž i přicházet s tolik potřebnými inovacemi. Dochází však ke značné fragmentaci znalostí. To v praxi znamená nejen vyšší mzdové náklady, ale i to, že každý zná perfektně jen svou doménu, ale nikdo nerozumí systému jako celku anebo jen velice povrchně. V organizaci tak vzniká jakási *kolektivní znalost*, kdy jednotliví specialisté vědí, na koho se obrátit, a jsou schopni společně případný problém vyřešit. Avšak v případě odchodu nebo náhlého úmrtí daného specialisty dochází nejen ke ztrátě know-how, ale i oslabení akceschopnosti takového týmu.

Vidíme, že v obou případech jsme identifikovali stejný problém, v případě odchodu nebo náhlého úmrtí daného pracovníka dochází ke ztrátě know-how. Jedním z možných řešení by byla plná zastupitelnost, jenže ta zpravidla není vzhledem k požadavku na snižování nákladů možná, a tak je nutné hledat i jiná řešení, a tím je např. řízení znalostí tzv. *knowledge management*, především pak předávání znalostí od odcházejících zaměstnanců na stávající zaměstnance, tzv. *knowledge continuity management* (Beazley, 2002) a sdílení znalostí, tzv. *knowledge sharing* a budování databáze znalostí tzv. *knowledge base*, aby tyto znalosti zůstaly i s odchodem zaměstnanců zachovány.

Řízení znalostí však klade zvýšené nároky na zaměstnance i jejich přímé nadřízené. Problém je v tom, že informace, které jsou roztrženy mezi mnoha zaměstnanci, a navíc existují jen v tacitní podobě, lze předat jen v rámci vzdělávání na pracovišti (on the job training), které je sice efektivnější než mimo pracoviště (off the job training), ale také mnohem nákladnější, protože stojí čas jak zaměstnanec, který má dané znalosti předat, tak i zaměstnanec, který je má vstřebat.

V první řadě je nutné, aby si vrcholový management organizace uvědomil, že knowledge management je něco, co by měl řešit a sdílení a předávání znalostí podporovat, a aby dokázal najít takové nástroje, kterými by zaměstnance k jejich předávání a sdílení dostatečně motivoval, např. tak, že se tento požadavek stane součástí smlouvy, a hodnocení všech zaměstnanců a manažerů a od jeho naplnění se bude odvíjet i výše bonusů. Přímí nadřízení by pak měli vystupovat v roli tzv. znalostních inženýrů, jejichž úkolem by měla být identifikace znalostí, které jsou pro organizaci a její business kritické a logicky pak i identifikace zaměstnanců, kteří jsou jejich nositeli.

Poté by mělo dojít k transformaci těchto tacitních znalostí na explicitní (Collins, 2010, s. 83), což je velice náročný krok, protože ne každý zaměstnanec musí být schopný a ochotný své znalosti popsat a předat. Zde narážíme na to, že zaměstnanci jsou si vědomi skutečnosti, že dosahují určitých výsledků právě proto, že disponují potřebnými znalostmi a dovednostmi, a často do jejich nabytí museli investovat svůj čas a peníze a mohou se tedy oprávněně obávat, že v okamžiku, kdy tyto své pracně nabyté znalosti, které získávali i po mnoho let, předají, tak *ztratí svoje výsadní postavení*, a následně budou uvolněni. To je, bohužel, opodstatněná obava, protože v mnoha firmách se toto skutečně děje a mnozí zaměstnanci s tím mají i o osobní zkušenosti.

Problém však může spočívat i v tom, že osoba, která danými znalostmi disponuje, je nemusí i při nejlepší vůli být *schopna předat*. V takovém případě je nezbytné, aby k tomuto zaměstnanci byl přidělen tzv. talent, který s ním bude pracovat na jednotlivých úkolech a bude se snažit postupně vytvářet databázi znalostí. Tím narážíme na další důležitou a mnohdy i opomíjenou součást personální práce, a tím je *talent management*. Vedoucí pracovníci by se měli věnovat hledání talentů mezi zaměstnanci a ty podporovat a dále jejich talent rozvíjet, protože v talentování zaměstnanci, pokud není jejich talent včas odhalen a nedostane se jim patřičná pozornost, jsou pak zpravidla první, kteří odcházejí a organizace tak přichází o cenné lidské zdroje. U těchto pracovníků je nutné řídit jejich kariéru, a to ať už vertikální nebo horizontální a mít pro ně připraven kariéerní plán.



Požadavek na sdílení a předávání znalostí je sice možné zanést do smlouvy, ale v praxi může být obtížně vynutitelné, protože zaměstnanec může předávat jen část znalostí, aby splnil tento požadavek a ty podstatné si nechat pro sebe. Základem je tedy identifikace znalostí, které jsou kritické, které nějakým způsobem posouvají organizaci kupředu, umožňují realizovat její poslání, řešit problémy, snižovat náklady a zabraňovat možným škodám. To samo o sobě nelze bez zavedení určitých procesů, a nemusíte hned zavádět ISO 9001, 14001 nebo 27001, ale měli byste se jimi inspirovat, protože obsahují ty nejlepší postupy z praxe. Na druhou stranu by organizace neměla zavedením procesů potlačovat kreativitu, protože bez ní není možné přicházet s tolik potřebnými inovacemi, a měla by proto podporovat *sebeorganizující (self-organizing) a sebeřídící (self-managing) týmy* a zaměřovat se více na výsledky než způsoby, jak jich bylo dosaženo. Tyto týmy, které se často utváří v technologických startupech, výše uvedenými problémy netrpí.

Záměrem článku je věnovat pozornost tematice znalostí a jejich bezpečnosti v organizaci. Především, článek se zaměří na specifikaci bezpečnostních týmů. Výzvou pro náš tým se tak stalo zavedení takového týmu v korporaci, která se vyznačuje tradičním konzervativním způsobem řízení a rigidní organizační strukturou.

2. Moderní způsob řízení bezpečnostních týmů

V rámci našeho výzkumu na fakultě Bezpečnostního managementu Policejní akademie ČR jsme si položili otázku, zda tradiční způsob řízení používaný stále ve většině organizací bez ohledu na jejich velikost a odvětví, ve kterém tyto organizace působí, je skutečně tím nejvhodnějším způsobem řízení i pro bezpečnostních týmů, které by měly pohotově reagovat na kybernetické útoky přicházející z kyberprostoru a organizaci před těmito útoky chránit.

Vyslovili jsme *hypotézu*, že v případě těchto týmů nelze vzhledem k neustále se měnící situaci v kyberprostoru, novým typům kybernetických hrozeb, a rovněž i nově objeveným zranitelnostem nadále považovat tradiční způsob řízení za nejvhodnější model řízení a organizace by se měla zamyslet nad modernějšími, radikálnějšími způsoby řízení (*Denning, 2013, s. 40*), a inspirovat se např. u řízení týmů, jaké používají např. technologické startupy v rámci agilního vývoje, které rovněž musí velice rychle reagovat na vzniklou situaci na trhu, pokud chtějí obsadit tržní niku, reagovat pohotově na měnící se potřeby zákazníků a rychle uvolňovat nové verze svých produktů, aby uspokojily poptávku.

Z dosud provedených studií vyplynulo, že startupy tradiční způsob řízení již dávno opustily a místo něj zavedly tzv. *self-governing, self-organizing, self-managing, a self-developing týmy*. V rámci těchto týmů dochází k přirozené dělbě práce, kdy každý člen týmu vykonává tu činnost, ve které je nejlepší a v ní se dále zdokonaluje a své zkušenosti sdílí i ostatními členy týmu, aby byla zajištěna vzájemná zastupitelnost. Tyto týmy se vyznačují tím, že:

- Sami se rozhodují, jakým směrem se budou ubírat a čemu se budou věnovat (*David, 2014, s. 470*). Jedná se o tzv. *self-governing týmy*. Ty lze nalézt skutečně jen v technologickém startupu, neboť v tradiční organizaci s rigidní strukturou je vybudování takového týmu značně nepravděpodobné a vyžadovalo by značnou odvahu ze strany managementu;
- Sami se rozhodují, kdo bude členem jejich týmu (*Osherove, 2017*). Jedná se o tzv. *self-organizing týmy*, což v tradičním způsobu řízení není možné, neboť tam nové členy týmu vybírá zpravidla manažer a stávající zaměstnanci nemají obvykle možnost tento výběr ovlivnit nebo jen minimálně. Sami si volí, kdo je bude zastupovat navenek a komunikovat se stakeholdery. V tradičním modelu bývá touto osobou manažer, který však nemusí být vždy tou nejvhodnější osobou pro konkrétní situaci;
- Sami mezi sebe si rozdělují práci (*Richard, 1994*), kterou je nutné dokončit, což v tradičním způsobu řízení opět není možné, protože práci jednotlivým zaměstnancům,



podle jejich pracovního zařazení a pozici přiděluje manažer a zaměstnanci ji ve většině případů ani nemohou odmítnout. Jedná se o tzv. *self-managing týmy*;

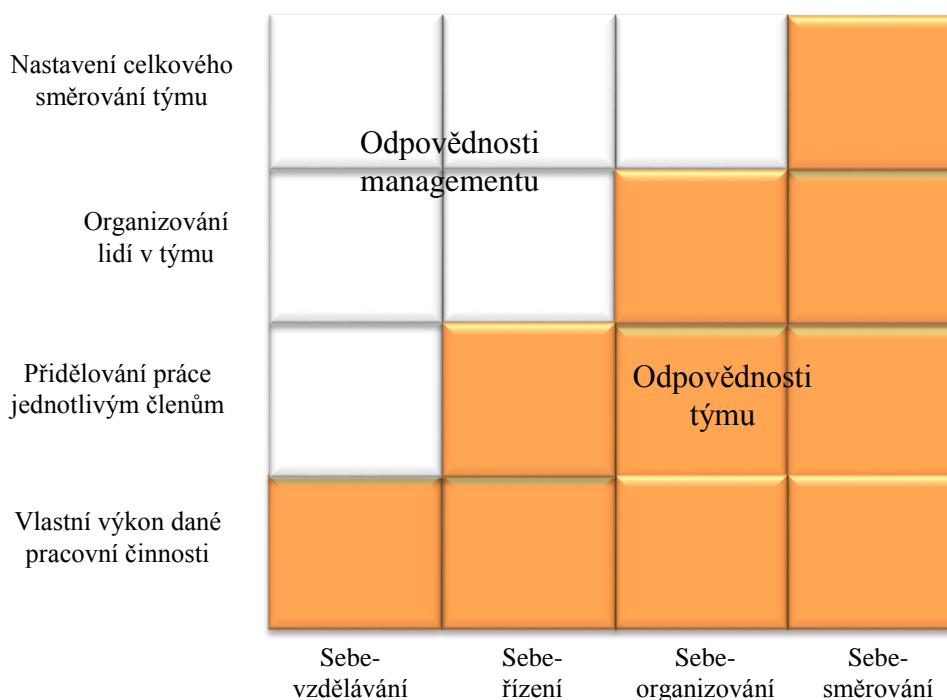
- Sami se rozhodují o potřebě vzdělávání (*self-developing*), což v tradičním způsobu řízení není možné, protože o potřebě dalšího vzdělávání rozhoduje manažer a personalista na základě identifikace potřeb. V případě bezpečnostních týmů, kdy je soustavné vzdělávání vzhledem k neustále se měnícím podmínkám v kyberprostoru nezbytné, se ukazuje, že tradiční způsob vzdělávání je nevyhovující, neboť neumožňuje pohotově reagovat na vzniklou potřebu vzdělávání vyvolanou situací v kyberprostoru a pohotově na ni reagovat odpovídající formou vzdělávání, kdy pro potřeby bezpečnostních týmů je to jednak vzdělávání on the job spočívající ve spolupráci s na danou problematiku zkušenějším kolegou (*William, 2004, s. 45*), a především pak studií a analýzou již proběhnuvších útoků.

Na obrázku 1 je zachyceno tradiční řízení a radikální řízení. Z obrázku by mělo být zřejmé, že jak se na horizontální ose pohybujeme doprava, tak autonomie týmu, která je zachycena na vertikální ose, stoupá. Postupně zasahuje do běžné manažerské práce a přebírá takové kompetence jako je rozhodování, plánování, organizování a řízení. Pokud bychom měli stručně charakterizovat jednotlivé týmy podle míry jejich autonomie, tak:

- Za tým s nejnižším stupněm autonomie můžeme považovat *self-developing tým*, ten má jasně definováno, jaké jsou jeho cíle, kdo jsou jeho členové, a kdo a na jakém úkolu bude pracovat. Tento tým nemá možnost si toto zvolit a veškerá rozhodnutí leží na manažerovi. Jediné, co tento tým, resp. jeho členové mohou, je rozhodovat o tom, jakým způsobem se daného úkolu zhostí a rozhodovat i o svém dalším vzdělávání. Na takové týmy narazíme v běžných organizacích;
- Za tým, kde již lze o nějaké autonomii mluvit, lze považovat *self-managing tým*. Ten rovněž nemůže rozhodovat o svém směřování, výběru jednotlivých členů týmu, ale už si může sám plánovat práci a rozhodovat o tom, kdo, kdy a čemu se bude věnovat. Na takové týmu můžeme narazit v moderních procesně řízených organizacích;
- Za tým s poměrně vysokým stupněm autonomie můžeme považovat *self-organizing tým*. Zde mají zaměstnanci možnost si vybrat svého kolegu, i činnost, které se budou věnovat. Na tento tým můžeme narazit velice zřídka, spíše jen v poměrně mladých organizacích;
- Za tým s nejvyšším stupněm autonomie lze považovat *self-governing tým*. Ten oproti ostatním týmům může nejen definovat svůj cíl, ale může ho i měnit. Takže v okamžiku, kdy zjistí, že v jiné oblasti by mohl dosáhnout mnohem lepších výsledků, začne se tomu věnovat. Na tento typ týmu lze narazit snad jen v technologických startupech.

Z výše uvedeného vyplývá, že pro řízení kybernetické bezpečnosti by mohl být nejvhodnější *self-organizing tým*. Takovýto tým by se mohl sám zformovat, pohotově reagovat na probíhající útoky, kdy by si jeho členové mohli mezi sebe sami rozdělit práci. Právě skutečnost, že si zaměstnanci mohou mezi sebou rozdělit práci podle aktuální situace, je největším přínosem, protože analýza nových hrozeb, zranitelností a použitého vektoru útoku je časově poměrně náročná a nikdy nelze předem odhadnout, kolik času zabere, a tak by bylo neefektivní, kdyby byl člen týmu, který právě analýzu provádí, vyrušován operativou a řešením triviálních úkolů.

Abychom si ověřili naši hypotézu, že tento způsob řízení používaný technologickými startupy, by byl pro bezpečnostní týmy vhodnější, rozhodli jsme se tento způsob řízení *aplikovat na právě vznikající CSIRT tým* v organizaci působící v sektoru finančních služeb, která patří mezi TOP 100 zaměstnavatelů v ČR, generuje obrát ve výši několika miliard CZK a zaměstnává několik tisíc zaměstnanců.



Obrázek 1. Vztah mezi mírou autonomie zapojením managementu (vlastní zpracování)

V rámci tohoto výzkumu byl proveden kvalitativní a kvantitativní výzkum. Jako **výzkumné metody** byly zvoleny metody:

- úplného participanta, kdy se výzkumník sám zapojuje do činnosti, ale nikdo netuší, že výzkumník zároveň pozoruje ostatní (Disman, 2014, s. 306);
- dotazníkového šetření, které bylo provedeno v rámci zaměstnaneckého průzkumu, kdy byla hodnocena spokojenost zaměstnanců před vytvořením CSIRT týmu a rok po vytvoření CSIRT týmu;
- nestandardizovaného rozhovoru (Disman, 2014, s. 298) s managementem organizace, který proběhl před ustanovením CSIRT týmu a po roce provozu.

Organizace již o vytvoření CSIRT týmu delší dobu uvažovala, avšak nebyla rozhodnuta, **jakou formu** by tento tým měl mít, a jaký **způsob řízení** zvolit a jak tento tým začlenit do stávající organizační struktury. Jisté jen bylo, že organizace chtěla maximálně využít stávajících expertů na kybernetickou bezpečnost, kteří doposud pracovali spíše odděleně, a nyní by měli úzce spolupracovat, protože tak by měli být schopni organizaci před kybernetickými útoky lépe ochránit.

Vzhledem k tomu, že tento tým musí na probíhající útok reagovat v podstatě okamžitě (Whitman, 2014, s. 231), ideálně už v jeho samotném počátku, neboť čím dřívější reakce, tím větší je šance na zastavení daného útoku a minimalizaci případných škod vyplývajících např. z dočasné nedostupnosti služeb, měl by být tento tým i *relativně nezávislý* na vrcholovém vedení organizace, neboť to nedisponuje odpovídajícími technickými znalostmi a nedokáže na vzniklou situaci včas a pohotově reagovat.

Tento tým by měl zároveň vytvářet postupy sloužící k **prevenci, detekci a reakcím na kybernetické útoky**. Tyto postupy pak průběžně optimalizovat tak, jak podle nich bude v praxi postupovat a reagovat na jednotlivé probíhající útoky a učit se z nich. Členové týmu by si měli práci mezi sebe sami rozdělit podle toho, kdo z nich je v dané oblasti nejlepší, aby svého cíle dosáhli co nejrychleji, protože rychlost je to, co je zde klíčové.



Tento tým však musí proto, aby mohl fungovat opravdu efektivně, disponovat i poměrně značnými pravomocemi. V krajním případě musí mít např. i možnost **odpojit organizaci** a její zaměstnance od internetu nebo od části síťové infrastruktury a služeb, aby zabránil šíření škodlivého kódu a kompromitaci dalších strojů v síti anebo nekontrolovatelnému pádu serveru v případě distribuovaného útoku s cílem odepření služby, tzv. DDoS.

Vzhledem k tomu, že takový tým by měl být self-organizing, nemohli být jeho členové direktivně určeni, a proto byl požádán manažer IT, pod kterého spadala i informační a kybernetická bezpečnost, zda by nekomunikoval *směrem ke svým podřízeným cíl*, který je nutné splnit, tedy vytvoření CSIRT týmu a jeho poslání. Zaměstnancům bylo sděleno, proč vedení organizace chce takový tým vytvořit, a co by mělo být jeho poslání, a že zaměstnanci, kteří se tohoto projektu zúčastní, si budou moci sami vybrat své kolegy a dělat práci, která je bude skutečně bavit.

Zaměstnance tato myšlenka zaujala, ale vyslovili obavu ohledně životnosti a existence tohoto týmu. Aby tato pochybnost byla vyvrácena, tak zaměstnanci byli ujištěni, že vedení organizace s vytvořením tohoto týmu počítá i do budoucna a jeho existence bude komunikována směrem k laické i odborné veřejnosti a zveřejněna na oficiálních stránkách organizace, a tento tým se stane součástí mezinárodní struktury.

Autor tohoto příspěvku se v roli úplného participanta rozhodl učinit první krok a sepsat **CSIRT charter**, ve kterém by bylo uvedeno, co je cílem CSIRT týmu, a přesně specifikoval, čemu by se měl CSIRT tým věnovat. Následně se obrátil na své kolegy a požádal je o pomoc s definicí *požadavků na zdroje*, tj. jaké SW a HW nástroje by měl CSIRT tým požadovat, aby mohl probíhající kybernetické útoky detekovat, analyzovat a reagovat na ně. Tímto způsobem byly zároveň identifikovány i *hlavní činnosti*, které by měl CSIRT provádět. Konkrétně se jednalo o detekci a reakci na probíhající DDoS útok na síťovou infrastrukturu, APT útoky na zaměstnance a šířeného generického malware přes web a e-mailem. Byla navázána užší spolupráce s dalšími dvěma zaměstnanci, se kterými byly následně sepsány *kvalifikační požadavky na členy CSIRT týmu*.

Tito zaměstnanci měli obavu, aby se později členem týmu nestala osoba, která by na výsledcích jejich práce chtěla *parazitovat* a nebyla pro tým skutečným přínosem. Vznikly tak poměrně striktní požadavky na požadovanou délku praxe v oblasti informační a kybernetické bezpečnosti, znalost informačních technologií, operačních systémů, protokolů, způsobu vedení útoků a detekci a analýzu malware, vycházející i z požadavků uvedených v práci Enisa (Enisa, 2006). Tito zaměstnanci sami požadovali, aby měli právo si případného dalšího člena týmu vybrat a schválit. Zde se potvrdilo, že pokud si mají zaměstnanci sami vybrat svého kolegu, tak k tomu přistupují velice zodpovědně a navrhují kolegu, o kterém jsou přesvědčeni, že bude skutečným přínosem pro daný tým a umožní mu dosahovat vytčených cílů.

Při sestavování **RACI tabulky** byla provedena vertikální a horizontální analýza (Čermák, 2012) a tito zaměstnanci pak sami trvali na odbourání veškeré byrokracie a přidělení odpovídajících pravomocí, neboť pokud mají okamžitě reagovat, musí mít možnost danou akci fyzicky vykonat a být k ní oprávněni a za své jednání odpovědní (responsible, zkr. R), nechtějí ztrácet čas dalšími zbytečnými konzultacemi s osobami, které nemají co říci (consult, zkr. C) ani ji předem o záměru provést potřebnou akci informovat (inform, zkr. I). Zde se ukázalo, že zaměstnanci chtějí rozhodovat nejen o tom, co budou dělat, ale i jak chtějí daného cíle co nejefektivněji dosáhnout. I zde je patrná určitá podobnost se startupy, které disponují jen omezeným množstvím zdrojů, pracují maximálně efektivně a neztrácejí čas zbytečnou byrokracií.

Poté, co byla dokončena finální verze CSIRT charteru, tak s ní byl *vrcholový management seznámen*. V rámci výzkumu bylo provedeno *několik interview* s vrcholovými představiteli organizace, kdy jim byla prezentována mise a vize CSIRT týmu a v rámci nestandardizovaného rozhovoru jim byla položena otázka týkající se založení CSIRT týmu a jeho fungování.



Největší obava, jak se dalo předpokládat, vyplývala z *příliš velké míry autonomie* tohoto týmu, kdy se příslušní manažeři nechtěli vzdát možnosti učinit rozhodnutí např. ohledně odpojení sítě do internetu anebo být o něm alespoň předem informováni. Další obava pak spočívala ve *ztrátě kontroly* nad tímto týmem, tedy jak budou moci kontrolovat jeho činnost, když ho nebudou moci úkolovat.

Nakonec bylo dohodnuto, že tým bude o své činnosti podávat pravidelné měsíční hlášení a vzniknou postupy pro jednotlivé typy kybernetických útoků, kde bude jasně uvedeno, kdo, kdy a na základě čeho a za jakých podmínek může např. rozhodnout o odpojení organizace od sítě. Jednalo se o klasickou rezistenci vůči změně, která je v manažerské teorii dobře známá, a na kterou je nutné reagovat postupným přesvědčováním a předkládáním důkazů o výhodách dané změny, což zde byl obzvlášť problém, protože zde se jednalo o změnu celého paradigmatu řízení.

3. Zaměstnanecký průzkum

V rámci ročního průzkumu spokojenosti zaměstnanců byla zaměstnancům ve spolupráci s HR útvarem a třetí stranou položena sada několika otázek. Zde uvádíme jen ty, které přímo souvisí s dotčenými pracovníky, a které jsou relevantní vzhledem ke zkoumanému problému, a které naše práce měla šanci ovlivnit. V tabulce 1 jsou zachyceny výsledky průzkumu provedeného v roce 2016 před vytvořením CSIRT týmu. V rámci výzkumu byly zaměstnancům položeny následující otázky nebo spíše **výroky**, v kterých byli požádáni, aby vyjádřili, nakolik se dokáží s daným výrokiem ztotožnit. Vždy je i uvedeno, proč jsme se rozhodli se na tuto otázku zaměřit a považujeme ji za relevantní.

- „*Náplň mé práce mně plně uspokojuje.*“ Zde jsme vycházeli z předpokladu, že doposud neměl zaměstnanec možnost náplň své práce příliš ovlivnit, protože byl přijat na určitou pracovní pozici, která již byla v organizaci vytvořena a rozhodně se nejednalo o pozici vytvořenou na míru, nýbrž o pozici vytvořenou před mnoha lety, kde se dané místo uvolnilo odchodem zaměstnance do důchodu nebo na jinou pozici v rámci organizace anebo přechodem k jinému zaměstnavateli. A zaměstnanec, který na danou pozici nastoupil, musel převzít veškeré činnosti, které na dané pozici jeho předchůdce vykonával.
- „*Při své práci využívám svoje schopnosti a zkušenosti.*“ Souvisí s předchozím stanoviskem, a lze předpokládat, že v okamžiku, kdy pozice není vytvářena na míru danému zaměstnanci, tak zcela jistě nebude plně využit jeho potenciál a pokud jde o vzdělávání tak budou rozvíjeny jen ty kompetence, kterou jsou na dané pozici požadovány, nikoliv ty vlastnosti, ve kterých zaměstnanec vyniká anebo by mohl vynikat, pokud by byly dále rozvíjeny.
- „*O změně pracovní pozice neuvažuji.*“ Zaměstnanec, jehož práce ho plně neuspokojuje a není plně využit jeho potenciál, může občas uvažovat o změně. Tito zaměstnanci představují určité riziko, a v případě, že se jim nabídne lepší pracovní příležitost tak odcházejí. Dočasně je možné je udržet zvýšením mzdy, ale z dlouhodobého hlediska to není vhodné řešení.
- „*Zavedené pracovní procesy a pravidla mi umožňují být maximálně produktivní.*“ Tradiční způsoby řízení se vyznačují značnou neefektivitou. Zaměstnanci jsou svázáni spoustou byrokratických omezení, které startupy nemají, a kde se zaměstnanci soustředí jen na činnost, která úzce souvisí s vytvářením přidané hodnoty.

Zaměstnanci vyjádřili v průzkumu svůj názor prostřednictvím Likertovy škály na stupnici od jedné do pěti, kdy naprosto souhlasím (1), spíše souhlasím (2), nevím/neutrální (3), spíše nesouhlasím (4), naprosto nesouhlasím (5).

V posledním sloupci tabulky je pak spočten aritmetický průměr za dané zaměstnance, takže můžeme zjistit, jaká je jejich celková spokojenost a tyto hodnoty pak dále porovnat.



K porovnání dosaženého skóre lze přistoupit tak, že v okamžiku, kdy by došlo ve druhém průzkumu k dosažení vyššího skóre, znamenalo by to, že provedená změna ve způsobu řízení je zaměstnanci vnímána negativně. Pokud by výsledné skóre bylo přibližně stejné jako v prvním období znamenalo, by to, že změna nepřinesla zamýšlený efekt a konečně, pokud by výsledné skóre bylo nižší, znamenalo by to, že změna měla pozitivní efekt, protože zaměstnanci jsou celkově spokojenější.

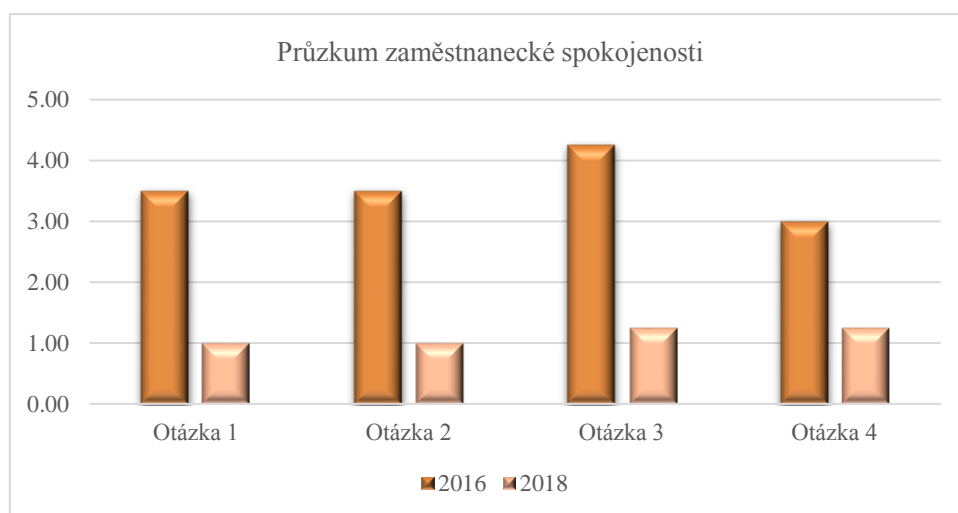
Tabulka 1. Zaměstnanecký průzkum v roce 2016 (vlastní výzkum)

2016	Zaměstnanec 1	Zaměstnanec 2	Zaměstnanec 3	Zaměstnanec 4	Průměr
Otázka 1	3	4	4	3	3,50
Otázka 2	3	4	3	4	3,50
Otázka 3	4	4	4	5	4,25
Otázka 4	3	2	3	4	3,00
					3,56

V Tabulce 2 jsou zachyceny výsledky průzkumu provedeného počátkem roku 2018 po vytvoření CSIRT týmu a jeho dvouletém fungování a stabilizaci.

Tabulka 2. Zaměstnanecký průzkum v roce 2018 (vlastní výzkum)

2018	Zaměstnanec 1	Zaměstnanec 2	Zaměstnanec 3	Zaměstnanec 4	Průměr
Otázka 1	1	1	1	1	1,00
Otázka 2	1	1	1	1	1,00
Otázka 3	1	1	1	2	1,25
Otázka 4	1	1	1	2	1,25
					1,13



Obrázek 2. Změna zaměstnanecké spokojenosti mezi roky 2016 a 2018 (vlastní zpracování)

Prostým porovnáním výsledných hodnot lze dospět k jednoznačnému závěru, že došlo ke zlepšení. Dosažení lepšího průměrného skóre, blížíícího se hodnotě 1 si vysvětlujeme jako důsledek uplatnění inovativního způsobu řízení, kdy ač u sledovaných zaměstnanců nedošlo ke



zvýšení mzdy ani místa výkonu práce, ale změnila se jejich pracovní náplň, zvýšily se jejich pravomoci a míra autonomie, tak se zvýšila i jejich celková spokojenost. Porovnání dosažené změny ve spokojenosti zaměstnanců je zachyceno na obrázku 2.

4. Závěr

Výzkum probíhal po dobu dvou let od počátku roku 2016 do konce roku 2017 v organizaci, která patří mezi TOP 100 zaměstnavatelů v ČR, zaměstnává několik tisíc zaměstnanců a generuje obrát několika miliard korun ročně. V tomto období došlo ke zformování a konsolidaci CSIRT týmu, sepsání CSIRT charteru, a začlenění CSIRT týmu do organizační struktury organizace i do mezinárodních struktur. CSIRT tým v současné době čítá čtyři členy, kteří si sami mezi sebe rozdělují práci, drží pohotovosti a vylepšují stávající procesy.

Jeho jednotliví členové si mezi sebou přirozeně rozdělili práci a dokáží na jednotlivých úkolech pracovat jak zcela samostatně, tak i kooperovat jako tým. Za dva roky se neobjevil jediný personální problém, který by bylo nutné řešit.

Vedení organizace nebylo zpočátku myšlenke self-organizing týmu, který by navíc disponoval tak zásadními pravomocemi, příliš nakloněno a vyjadřovalo obavy, že by tito zaměstnanci mohli svých pravomocí zneužít a také si nedovedl představit, jak bude kontrolovat jejich práci. Tyto počáteční obavy se podařilo rozptýlit sepsáním CSIRT charteru, jasným definováním pravomocí CSIRT týmu, sepsáním kvalifikačních požadavků na jednotlivé členy CSIRT týmu, definováním pravidel komunikace, vytvořením RACI matice, způsobu reportování a detailním sepsáním jednotlivých procesů.

Ukázalo se, že zaměstnanci, pokud mají možnost si sami vybrat oblast, které se budou věnovat, tak se dané činnosti věnují na sto procent a dále se v této oblasti vzdělávají a sami si i plánují školení, která jsou potřebná pro jejich práci a zvyšování kvalifikace.

Došlo k odstranění typických problémů, jako je nespokojenost s náplní práce, nedostatečné sdílení znalostí. Členové týmu sami přišli na to, že jestli mají plnohodnotně fungovat a sami o své práci rozhodovat a to včetně držení pohotovostí a plánování dovolených, tak musí být schopni fungovat a poskytovat odpovídající kvalitu služeb bez ohledu na to, kdo drží zrovna pohotovost, je nemocen anebo je na dovolené. Členové týmu tak začali sami sepisovat postupy, jak reagovat na jednotlivé typy kybernetických útoků.

I v případě těchto týmů je třeba určit teamleadera, který tým zastupuje navenek, a je připraven učinit i příslušné rozhodnutí, pokud by to bylo potřeba a vzít na sebe odpovědnost za dané rozhodnutí. Je zřejmé, že v některých případech může být role teamleadera nezbytná, a i v této roli se mohou jednotliví členové týmu střídát a tím si zvyšovat svoji kvalifikaci.

V rámci průzkumu zaměstnanecké spokojenosti, které probíhá každý rok, hodnotili oproti ostatním zaměstnancům členové CSIRT týmu spokojenost se svou prací a zaměstnavatelem nejvyšší známkou.

Vedení organizace vyjádřilo s činností CSIRT týmu spokojenost, ocenilo jeho vysokou profesionalitu a včasné reakce na proběhnuvší útoky a uvažuje, že by podpořilo vznik dalšího sebeorganizujícího týmu, tentokrát v oblasti vývoje nových produktů a služeb.

References:

- [1] Beazley, H. J. & Boenisch, D. H. (2002). *Continuity Management: Preserving Corporate Knowledge and Productivity When Employees Leave*. New York: John Wiley. ISBN 978-0471219064.
- [2] Jedinák, P. (2011). *Profese manažera v organizaci veřejné správy*. Zlín: VeRBuM. 108 s. ISBN 978-80-87500-26-2.
- [3] Collins, H. (2010). *Tacit and Explicit Knowledge*. Paperback ed. Chicago: University of Chicago Press. ISBN 9780226113821.
- [4] Čermák, M. (2012). *RACI tabulky a jak na ně*. (Online). (Cit. 2018-3-22). Available at: <http://www.cleverandsmart.cz/raci-tabulky-a-jak-na-ne/>



- [5] David, V. D. (2014). The Oxford Handbook of Leadership and Organizations. Oxford: Oxford University Press. ISBN 9780190213770.
- [6] Denning, S. (2013) The Leader's Guide to Radical Management Reinventing the Workplace for the 21st Century. San Francisco: Calif: Jossey-Bass. ISBN 9780470651360.
- [7] Disman, M. (2014). Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele. 4. vyd. Praha: Karolinum. ISBN 9788024626192.
- [8] Enisa. (2006). A Step-By-Step Approach on How to set up a CSIRT. (Online). (Cit. 2018-3-22). Available at:
https://www.enisa.europa.eu/publications/csirt-setting-up-guide/at_download/fullReport.
- [9] Osherove, R. (2017). Elastic Leadership: Growing Self-organizing Teams. Shelter Island: Manning. ISBN 978-1617293085.
- [10] Richard Y. C. & Mark J. C. (1994). Succeeding as a Self-managed Team: A Practical Guide to Operating as a Self-managed Work Team. San Francisco: Josey-Bass Pfeiffer. ISBN 9780787950859.
- [11] Whitman, Michael E., Herbert J. M. & Andrew G. (2014). Principles of Incident Response and Disaster Recovery. Second edition. Boston, MA: Course Technology, Cengage Learning. ISBN 9781111138059.
- [12] William J. R. (2004). Improving On-the-Job Training How to Establish and Operate a Comprehensive OJT Program. 2. Hoboken: John Wiley. ISBN 9780787973735.

Address of author:

Ing. Vladimír Šulc, Ph.D.
Fakulta bezpečnostního managementu
Policejní akademie ČR v Praze
Lhotecká 559/7
143 01 Praha 4
Česká republika
sulc@polac.cz

Positively reviewed by first reviewer: March 30, 2018

Positively reviewed by second reviewer: April 5, 2018

Accepted by Editorial Board of the Conference HPD 2018: April 9, 2018

HUMAN POTENTIAL DEVELOPMENT

Proceedings of Scientific Papers

© Mykolas Romeris University, Lithuania & University of Žilina, Slovakia, 2018

Published: University of Žilina, Slovakia

Editors: Martina Blašková, Rudolf Blaško

120 pages

100 pcs.

Printing: EDIS – vydavateľstvo Žilinskej univerzity v Žiline

ISBN 978-80-554-1446-1

ISBN 978-80-554-1446-1



9 788055 414461