

**UNIVERZITA KONŠTANTÍNA FILOZOFA V NITRE  
FAKULTA SOCIÁLNYCH VIED A ZDRAVOTNÍCTVA**

**DIPLOMOVÁ PRÁCA**

**2010**

**Bc. Mária Čerňanová**

**UNIVERZITA KONŠTANTÍNA FILOZOFA V NITRE  
FAKULTA SOCIÁLNYCH VIED A ZDRAVOTNÍCTVA**

**PODNIKOVÁ SOCIÁLNA PRÁCA  
ROZVOJ A RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV**

**Magisterská práca**

**Študijný program: Aplikovaná sociálna práca**

**Školiace pracovisko: Katedra sociálnej práce a sociálnych vied**

**Školiteľ: prof. JUDr. Vojtech Tkáč, CSc.**

**Nitra 2010**

**Bc. Mária Čerňanová**

Ďakujem môjmu školiteľovi práce  
prof. JUDr. Vojtechovi Tkáčovi, CSc.  
za odborné usmernenia, podporu, pomoc a cenné rady, ktoré mi poskytol pri vypracovaní  
diplomovej práce.

## **ABSTRAKT**

ČERŇANOVÁ, Mária: *Podniková sociálna práca, rozvoj a riadenie ľudských zdrojov*. [Magisterská práca] / Mária Čerňanová. – Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre. Fakulta sociálnych vied a zdravotníctva; Katedra sociálnej práce a sociálnych vied. – Konzultant: prof. JUDr. Vojtech Tkáč, CSc. – Stupeň odbornej kvalifikácie: Magister. – Nitra: FSVaZ UKF, 2010. 72 s.

Predkladaná práca približuje problematiku ľudských zdrojov a podnikovej sociálnej práce. Práca je rozdelená do šiestich kapitol. Obsahuje teoretickú a prieskumnú časť. Teoretická časť pozostáva z dvoch kapitol. Prvá kapitola objasňuje podnikovú sociálnu politiku a podnikovú kultúru, venuje sa typom a obsahom kolektívnych zmlúv, zaoberá sa výhodami, ktoré poskytujú zamestnávateľia svojim zamestnancom, zaoberá sa významom sociálneho fondu, pozornosť venuje aj bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci. Druhá kapitola je zameraná na ľudské zdroje v organizácii, charakterizuje motívy konania, podrobne vysvetľuje štýly riadenia ľudských zdrojov v organizácii. Tretiu kapitolu magisterskej práce tvorí prieskum realizovaný prostredníctvom dotazníka. Možno v ňom nájsť údaje, zistenia a porovnania ohľadom motivácie ďalšieho vzdelávania zamestnancov v štátnej správe a súkromnom sektore. Záver diplomovej práce je venovaný interpretácii výsledkov prieskumu.

### **Kľúčové slová:**

Podniková sociálna práca. Podniková kultúra. Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci. Motivácia. Vzdelávanie. Ľudské zdroje. Riadenie ľudských zdrojov. Rozvoj ľudských zdrojov.

## **ABSTRACT**

ČERŇANOVÁ, Mária: *Corporate social work, improvement of human resources management*. [Master thesis] / Mária Čerňanová. - Constantine the Philosopher University in Nitra. Faculty of Social Sciences and Health Care, Department of Social Work and Social Sciences. - Consultants: prof. JUDr. Vojtech Tkáč, CSc. – Degree of qualifications: Master's degree. - Nitra: UKF FSVaZ, 2010. 72 p.

Introduced diploma work presents issues of the human resources and corporate social work. The work is divided into six chapters. It includes both theoretical and survey sections. The theoretical part consists of two parts. The first chapter explains the corporate social policy and corporate culture, it grapples with the types and contents of collective agreements, discusses the benefits provided by employers to their employees, deals with the importance of a social fund, and focuses attention also on work safety. The second chapter deals with human resources in the organization, describes the motives of the dealing, and explains more in detail the styles of human resource management in the organization. The third chapter of this Master's thesis consists of research, carried out using a questionnaire. Here can be found data, determinations and comparison view of motivation for further education of employees in government and private sector. The conclusion of this thesis is devoted to interpreting the results of the survey.

### **Keywords:**

Corporate social work. Corporate culture. Health and safety at work. Motivation. Education. Human Resources. Human Resources Management. Human Resources improvement.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b>	<b>8</b>
<b>1 PODNIKOVÁ SOCIÁLNA PRÁCA</b>	<b>9</b>
1.1 Podniková kultúra	12
1.2 Kolektívna zmluva	15
1.3 Zamestnanecké výhody	17
1.4 Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci	18
<b>2 ĽUDSKÉ ZDROJE</b>	<b>20</b>
2.1 Motivácia	21
2.2 Ľudský kapitál	29
2.3 Štýly vedenia ľudí	31
2.4 Rozvoj a riadenie ľudských zdrojov	36
<b>3 PRIESKUM</b>	<b>43</b>
3.1 Ciele prieskumu a prieskumné otázky	43
3.2 Formulácia hypotéz	44
3.3 Metodika prieskumu	44
<b>4 VÝSLEDKY</b>	<b>45</b>
4.1 Matematicko - štatistické spracovanie výsledkov prieskumu	45
<b>5 DISKUSIA</b>	<b>46</b>
5.1. Závery prieskumnej časti	46
5.2. Analýza výsledkov prieskumu	48
5.3. Testovanie štatistických hypotéz	51
<b>6 ZÁVER</b>	<b>65</b>
<b>7 ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV</b>	<b>67</b>

## ZOZNAM TABULIEK A GRAFOV

<b>Graf 1</b> Respondenti podľa pohlavia	46
<b>Graf 2</b> Respondenti podľa veku	47
<b>Graf 3</b> Respondenti podľa miesta bydliska	47
<b>Graf 4</b> Respondenti podľa ukončeného vzdelania	48
<b>Graf 5</b> Respondenti podľa sféry zamestnania	49
<b>Graf 6</b> Analýza odpovedí na otázku: Ste ochotní sa ďalej vzdelávať?	50
<b>Graf 7</b> Analýza odpovedí na otázku: Myslíte si, že s ďalším vzdelaním získate odborný postup?	50
<b>Graf 8</b> Analýza odpovedí na otázku: Myslíte si, že s ďalším vzdelaním si udržíte pracovné miesto?	51
<b>Graf 9</b> Záujem respondentov vekovej kategórie od 18 – 25 rokov o ďalšie vzdelávanie	52
<b>Graf 10</b> Záujem respondentov vekovej kategórie od 26 – 35 rokov o ďalšie vzdelávanie	52
<b>Graf 11</b> Záujem respondentov vekovej kategórie od 36 – 45 rokov o ďalšie vzdelávanie	53
<b>Graf 12</b> Záujem respondentov vekovej kategórie od 46 – 55 rokov o ďalšie vzdelávanie	54
<b>Graf 13</b> Záujem respondentov vekovej kategórie od 55 rokov o ďalšie vzdelávanie	54
<b>Graf 14</b> Záujem mužov o ďalšie vzdelávanie	55
<b>Graf 15</b> Záujem žien o ďalšie vzdelávanie	56
<b>Graf 16</b> Záujem o vzdelávanie respondentov žijúcich na dedine	56
<b>Graf 17</b> Záujem o vzdelávanie respondentov žijúcich v meste	57
<b>Graf 18</b> Záujem respondentov v štátnej správe o vzdelávanie	58
<b>Graf 19</b> Záujem respondentov v súkromnej sfére o vzdelávanie	58
<b>Tab. 1</b> Kontingenčná tabuľka	59
<b>Tab. 1a</b> Tabuľka pre $\chi^2$ a Pearsonov koeficient	60
<b>Tab. 2</b> Kontingenčná tabuľka	61
<b>Tab. 2a</b> Tabuľka pre $\chi^2$ a Pearsonov koeficient	61
<b>Tab. 3</b> Kontingenčná tabuľka	62
<b>Tab.3a</b> Tabuľka pre $\chi^2$ a Pearsonov koeficient	63
<b>Tab. 4</b> Kontingenčná tabuľka	63
<b>Tab. 4a</b> Tabuľka pre $\chi^2$ a Pearsonov koeficient	64

## ÚVOD

Vzdelanosť ľudí patrí k základným cieľom, ale zároveň je aj dôsledkom modernej spoločnosti. Ďalšie vzdelávanie zamestnancov je profesijná orientácia do budúcnosti. Predpokladom odborného rozvoja a odborného vzdelávania je zodpovedajúce pracovné zaradenie a pracovné ponuky spolu s využitím vzdelávacích aktivít. Vzdelávanie zamestnancov je permanentný proces, v ktorom nastáva prispôsobovanie a zmena pracovného správania, úrovne vedomostí, zručností a motivácie zamestnancov podniku tým, že sa učia na základe rôznych metód.

Moderné podniky si túto skutočnosť uvedomujú a začínajú spájať svoju výkonnosť a konkurencie schopnosť s formovaním takého pracovného potenciálu, pre ktorý je charakteristická vysoká úroveň talentu, vedomostí, zručnosti a motivácie. Aktivity zamerané na formovanie pracovného potenciálu sa odvíjajú od strategických cieľov podniku, pričom sa predpokladá premyslený komplexný a nepretržitý systém vzdelávania a rozvoja perspektívnych zamestnancov. V praxi to teda znamená, že podniky si potrebu zamestnancov s vysokou úrovňou pracovnej spôsobilosti riešia nielen systematickým vyhľadávaním schopných, odborne a psychicky pripravených uchádzačov o prácu z vonkajších zdrojov, ale aj odbornou prípravou a rozvojom vlastných zamestnancov v súlade so svojimi strategickými záujmami a potrebami.

Každý kolektív, či už je to pracovná skupina alebo rodina, vo veľkej miere závisí od dobrých medziľudských vzťahov. Ak sa naučíme akceptovať bytie druhého človeka, získame nástroj na okamžité zlepšenie vzťahov. Zamestnanci v každom podniku vstupujú do komplikovanej siete formálnych aj neformálnych vzťahov. Formálne vzťahy upravujú rôzne pravidlá a predpisy, ktoré platia v rámci danej pracovnej skupiny, podniku, celoštátne alebo vo svete. Existencia týchto vzťahov sa v praxi prejavuje prostredníctvom rôznych funkcií riadenia ľudských zdrojov. Neformálne vzťahy sú výsledkom vzájomných kontaktov a ich vznik podmieňujú spoločné záujmy a ideály. Aj keď formálne procesy, postupy a komunikačné cesty sú základom pracovných vzťahov, ich realizácia nie je mysliteľná bez neformálneho styku líniových manažérov a vedúcich tímov so zamestnancami, ako aj medzi samotnými zamestnancami.



# 1 PODNIKOVÁ SOCIÁLNA PRÁCA

Práca je cieľavedomá a sociálna sformovaná činnosť, ktorou sa vytvára nielen materiálna a ekonomická báza, ale prináša aj mnohé psychologické (individuálne i sociálne) komponenty. Človek nepracuje len z ekonomických dôvodov, nielen v rámci krátkodobej, nárazovej, nevyhnutnej činnosti nestavia sa k práci a k svojej činnosti pasívne. Dôvody jeho aktivizácie v práci sú širšie, zložitejšie a dlhodobejšie, hoci variabilné vzhľadom na čas a podmienky. Pracovná činnosť umožňuje človeku dosahovať vyššie ciele a uspokojovať vyššie potreby, pričom ide o súvislý a dlhodobý proces. (Kollárik, Sollárová, 2004)

Matoušek (2003) hovorí, že sociálna práca sa opiera o rámec spoločenskej solidarity, aj o ideál naplňovania individuálneho ľudského potenciálu. Podľa Strieženca (2001) sociálna práca zabezpečuje sociálnu starostlivosť o človeka špeciálnymi pracovnými metódami. Obsahom podnikovej sociálnej práce je komunikácia, riadenie, sociálna klíma, sociálna mobilita, účinky pracovného procesu a sociálne správanie, hierarchická sústava nadriadenosti a jej sociálne účinky, vonkajšie vzťahy medzi podnikom na jednej strane a odvetvím a spoločnosťou na strane druhej, konflikty, záujmová činnosť, členenie záujmovej činnosti, rekvalifikácia, atď. podniková sociálna práca ako individuálna, tak i skupinová, má v porovnaní s mimo podnikovými špecializovanými inštitúciami svoje zvláštnosti. Úlohou hospodárskych organizácií je v prvom rade plniť výrobné úlohy, pritom poskytovať príslušné služby, vytvárať zodpovedajúce pracovné a životné podmienky svojim pracovníkom, aby dané úlohy mohli a chceli plniť. Sociálny rozvoj a zvyšovanie kvalifikácie pracovníkov ako jeho súčasť zahŕňa starostlivosť o pracovné prostredie, ale aj sociálnu starostlivosť v jej rozmanitých formách. Organickou súčasťou života podniku je i jeho podniková kultúra, ktorá je vytváraná ľuďmi daného podniku a výrazne ovplyvňuje vzťah k práci, pôsobí na pracovnú morálku, na pracovnú disciplínu, kvalitu práce, tvorivosť, atď. záber podnikovej sociálnej práce je skutočne široký – bezpečnosť práce a pracovné prostredie, bytová politika, vzdelávacia podniková sociálna politika, využitie voľného času, atď. (Strieženec, 2001)

Sociálne ciele podniku sú orientované na spoločenský prínos podniku k sociálnej politike. Zamerané sú na spoločnosť a zamestnancov. Z toho vyplýva, že podnik je sociálnou jednotkou svojich zamestnancov a súčasne prvkom sociálneho prostredia spoločnosti ako celku. Podnik zo zákona odvádza štátu, či obci dane a iné poplatky a vo vzťahu

k zamestnancom plní sociálne ciele, ktoré vyjadrujú záväzok dohodnutý v kolektívnej zmluve. Sú to otázky motivácie, zdravotné a kultúrne, bytové, vzdelávacie, požiadavky na pracovné a životné prostredie, stravovanie a celý rad ďalších aktivít. Sociálne ciele podniku orientované na spoločnosť okrem uvedených sa môžu orientovať aj na vytváranie pracovných príležitostí, produkcie verejných statkov, sponzorstvo a iné. (Mižičková a kol., 2005)

Podniková soc. politika rieši nasledujúce problémové okruhy:

- pracovné prostredie
- ochrana zdravia
- bezpečnosť a hygiena práce
- primerané odmeňovanie
- poskytovanie rôznych výhod, úľav
- poistenie, doplnkové poistenie
- príplatky na stravu a dopravu
- rehabilitácia pracovníkov
- dodatkové dovolenky
- režim pracovnej doby
- podpora športových aktivít
- relaxačné a rekreačné zariadenia (Hamrák, 2007)

Podniková sociálna politika je rozpísaná v Zákonníku práce v § 151 – § 176. Zaoberá sa pracovnými a životnými podmienkami zamestnancov, upravuje stravovanie a vzdelávanie zamestnancov, zabezpečuje zamestnanca pri dočasnej pracovnej neschopnosti, v starobe a zamestnávanie po návrate do práce, stará sa o zamestnanca so zmenenou pracovnou schopnosťou, upravuje pracovné podmienky žien a mužov, ktorí sa starajú o deti, upravuje pracovný čas, rieši materskú dovolenku, rodičovskú dovolenku a upravuje prestávky na dojčenie, stará sa o pracovné podmienky mladistvých zamestnancov, rieši zákaz práce nadčas, práce v noci a pracovnej pohotovosti, zakazuje určité druhy práce mladistvým zamestnancom a stanovuje lekárske vyšetrenia pre zamestnancov. (Zákonník práce, § 151 – 176§)

Sociálny fond je fondom zamestnávateľa pre zamestnancov, ktorí sú u neho v pracovnom pomere. Sociálny fond tvorí zamestnávateľ z prídeltov a slúži na realizáciu podnikovej sociálnej politiky v oblasti starostlivosti o zamestnancov. Tvorbu a čerpanie sociálneho fondu upravuje zákon č. 152/1994 Z. z. v znení neskorších predpisov. Tento zákon znamená pre zamestnancov zdroj plnení predovšetkým sociálneho charakteru. Fond sa

tvorí povinným a nepovinným prídedom do sociálneho fondu. Povinný prídela do sociálneho fondu tvorí zamestnávateľ podľa § 3 ods. 1 písm. a) a b) zákona o sociálnom fonde vo výške 0,6 % až 1 % zo súhrnu hrubých miezd zúčtovaných zamestnancom na výplatu za bežný rok, z ktorých sa zisťuje priemerný zárobok na pracovnoprávne účely (§ 4 ods. 1 zákona o SF). Nepovinný prídela do SF môže byť maximálne vo výške 0,5 % z úhrnu hrubých miezd zúčtovaných zamestnancom na výplatu za bežný rok, z ktorých sa zisťuje priemerný zárobok na pracovnoprávne účely (hrubé mzdy bez náhrad). Ďalšími zdrojmi môžu byť dary, dotácie, prídely zamestnávateľa z použitého zisku. Zamestnávateľ v rámci realizácie svojej sociálnej politiky poskytuje zamestnancom z fondu príspevok na

- stravovanie zamestnancov nad rozsah ustanovený osobitnými predpismi,
- dopravu do zamestnania a späť,
- účasť na kultúrnych a športových podujatiach,
- rekreácie a služby, ktoré zamestnanec využíva na regeneráciu pracovnej sily,
- zdravotnú starostlivosť,
- sociálnu výpomoc a peňažné pôžičky,
- doplnkové dôchodkové sporenie (okrem príspevku na doplnkové dôchodkové sporenie, ktorý je zamestnávateľ povinný platiť),
- ďalšiu realizáciu podnikovej sociálnej politiky v oblasti starostlivosti o zamestnancov.

Príspevok z fondu možno poskytnúť aj rodinnému príslušníkovi zamestnanca a poberateľovi starobného dôchodku, predčasného starobného dôchodku, invalidného dôchodku, výsluhového dôchodku alebo invalidného výsluhového dôchodku, ktorého zamestnávateľ zamestnával v pracovnom pomere alebo v obdobnom pracovnom vzťahu ku dňu odchodu do takéhoto dôchodku; za rodinného príslušníka sa na účely tohto zákona považuje manžel (manželka) zamestnanca a nezaopatrené deti zamestnanca. Tvorbu fondu, výšku fondu, použitie fondu, podmienky poskytovania príspevkov z fondu zamestnancom a spôsob preukazovania výdavkov zamestnancom dohodne zamestnávateľ s odborovým orgánom v kolektívnej zmluve, a ak u zamestnávateľa nepôsobí odborová organizácia, upraví ich vo vnútornom prepise.

([www.portal.gov.sk/Portal/sk/Default.aspx?CatID=41&etype=2&aid=983](http://www.portal.gov.sk/Portal/sk/Default.aspx?CatID=41&etype=2&aid=983) 25.03.2010)

## 1.1 Podniková kultúra

Organizačná kultúra vyjadruje, ako sa robia veci v organizácii. Zahŕňa zvyky, postupy, spôsoby komunikácie a reč, názory na to, čo je dobré a čo nie, rituály, vzhľad pracoviska a výrobkov, imidž na verejnosti, logo, historiky, spôsoby obliekania. Kultúra je vyjadrením základných hodnôt. Manažéri majú často pocit, že kultúra je nezdravá, nežiaduca a že by sa mala zmeniť. Kultúra je však ťažko definovateľná, ťažko ovplyvniteľná a tak žiaduca zmena končí často len ako nerealizované pranie. (Bělohávek, 2003)

Kultúra organizácie je výsledkom funkcií všetkých rysov organizácie, ako sú zamestnanci, ciele, technológie, veľkosť, doba existencie, politika. (Werther, Davis, 1989, str. 611)

Nositeľmi podnikovej kultúry sú ľudia. To, prečo sa stali zamestnancami podniku, aké sú medzi nimi vzťahy, aké normy a životné princípy oni určujú a uznávajú, čo je podľa nich dobré a čo zlé a všetko to, čo má vplyv na podnikové normy a hodnoty, nielen odlišuje jeden podnik od druhého, ale určuje aj funkčnosť a životaschopnosť podniku z hľadiska dlhodobej perspektívy. (Kachaňáková a kol., 2001)

Hodnotové orientácie zamestnancov a manažérov, ich chovanie a komunikácia, to všetko vytvára firemnú kultúru. Formálne ju stanovuje manažment organizácie, ale záleží na zamestnancoch, či ju prijímu. (Psychologie dnes, 2004) Firemná kultúra nie je od organizácie oddelená, neexistuje časť organizácie, ktorú by sme mohli nazývať „firemná kultúra“. Tak ako platí, že človek je osobnosť, môžeme vložiť rovná sa medzi slová organizácia a firemná kultúra. (Psychologie dnes, 2004)

Firemná kultúra je pre organizáciu strategickým nástrojom riadenia. Podporuje dosahovanie obchodných a iných výkonnostných cieľov. Je citlivo vnímaná externým prostredím, najmä zákazníkmi a rovnako interným prostredím, zamestnancami. Jasne čitateľná firemná kultúra sa stáva stále viac:

- významnou pridanou hodnotou služieb a produktov ponúkaných organizáciou na trhu,
- determinantom vzťahov s obchodnými a ďalšími partnermi,
- odlišením organizácie v očiach súčasných a potenciálnych zamestnancov a nástrojom riadenia a motivácie ľudí v organizácii. (Personálny manažment, 2009)

K základným charakteristikám, ktoré sú žiaduce pre firemnú kultúru zaraďujeme:

- vysoká informovanosť, dobrá komunikácia medzi pracovníkmi a manažmentom,
- neistota, chápaná ako výzva,
- nositeľom úspechu je tím,
- základným stimulom je možnosť sebarealizácie a dobré ohodnotenie,

- vysoká identifikácia zamestnancov s organizáciou,
- vodcovská idea firemnej kultúry je totožná s hodnotami pracovníkov,
- možnosť neformálnych stretnutí (spoločné rituály, tradície, zážitky) (Psychologie dnes, 2004)

Etický kódex je jednou z možností, ktorou organizácia deklaruje svoje stanovisko k morálnym problémom v podnikaní. Hlavnou úlohou každého etického kódexu je regulácia správania jednotlivca alebo skupiny v súlade s určitými normami. (Majtán a kol., 2008) Etický kódex ako písomný dokument vyjadruje základné princípy etického správania, ktoré je platné pre celú organizáciu.

#### Etický kódex

- objasňuje aké správanie organizácia očakáva od zamestnanca v rôznych situáciách
- prezentuje etické dimenzie politiky a činnosti (dôvernosť, konflikt záujmov, záujmy akcionárov, starostlivosť o zdravie a bezpečnosť práce, prijímanie darov, ekológia a pod.)
- obsahuje normy nápomocné pri tvorbe úsudkov a vedomia jednotlivcov pri rozhodovaní
- umožňuje v pojmoch morálky hodnotiť ciele, praktiky a činnosti
- pomáha vštepovať zamestnancom vedomie zodpovednosti, rozvíjať hodnoty príslušné ich postaveniu.

#### Význam a funkcie etického kódexu

- stanoviť normy správania organizácie voči rôznym účastníkom (zákazníkom, zamestnancom, verejnosti a akcionárom)
- objasniť očakávané správanie od zamestnancov
- vštepiť zamestnancom etické dimenzie
- využiť kódex ako dokument, na ktorý sa možno odvolávať
- deklarovat' a kontrolovať dodržiavanie štandardných morálnych princípov. (Papulová, 2008)

Podľa obsahu sa rozlišujú tieto druhy etických kódexov:

- ašpiračný kódex – vyjadruje ideály, ku ktorým by praktické konanie malo smerovať,
- výchovný kódex – obsahuje presne určené pokyny s presnou interpretáciou a opisom,
- regulačný kódex – nachádzajú sa v ňom detailne rozpracované morálne požiadavky. (Majtán a kol., 2008, str. 421)

Dobré vzťahy a ovzdušie, teda priaznivú sociálnu klímu na pracovisku, uvádzajú zamestnanci ako jednu zo svojich najdôležitejších potrieb súvisiacich s prácou. Nie je preto

náhodou, že významné a tradičné spoločnosti videli svoju rolu ako vytváranie priaznivej sociálnej klímy a kultúry na pracovisku, v ktorej sa zamestnanci môžu cítiť bezpečne. (Giertlová, 2004) Kvalita medziľudských vzťahov je ovplyvnená tým, ako a do akej miery vychádzame so svojimi spolupracovníkmi. (Wess, 2002, str. 1)

Pracovné vzťahy majú svoju formálnu aj neformálnu stránku a mali by zastrešovať všetky vzťahy, ku ktorým dochádza pri plnení úloh. Ich obsahom sú najmä:

- zmluvné povinnosti medzi zamestnávateľom a zamestnancom,
- komunikačná politika a jej uplatňovanie,
- spoločné riešenie problémov a prijímanie rozhodnutí,
- kolektívne vyjednávanie,
- individuálne sťažnosti a pracovná disciplína,
- spoločenská zodpovednosť,
- rozvoj zamestnancov,
- pracovné podmienky. (Majtán a kol., 2008)

Zamestnávatelia majú povinnosť zabezpečovať všeobecné dobro, solidaritu a subsidiaritu, ale tiež konkrétne opatrenia stanovené štátom a jeho orgánmi vyplývajúce zo spoločenskej deľby práce a právno-sociálnych noriem. Pojmy podniková (firemná) sociálna politika, podniková (firemná) sociálna práca sa stávajú súčasťou celkovej podnikovej stratégie. (Strieženec, 2002) Podniková sociálna práca je jeden z rozhodujúcich nástrojov realizácie sociálnej politiky pri aktivizácii rozvoja ľudských zdrojov

- prevenciou sociálneho napätia
- stabilizátor pracovných síl podniku
- je motiváciou ľudského činiteľa
- jeden z faktorov, ktoré formujú osobnosť zamestnanca. Úlohou podnikovej sociálnej práce je vytvoriť zo strany zamestnávateľa systém sociálnej politiky, ktorý umožňuje zvyšovať kvalitu života zamestnancov
- dosiahnuť rozvoj ľudských zdrojov podniku a jeho dobrej ekonomickej a sociálnej klímy prostredníctvom účinných aktivít, ktoré stimulujú a motivujú zamestnancov k efektívnej pracovnej činnosti, zvyšovaniu ich profesijného a osobného rozvoja a stabilizácie výkonných a kvalifikovaných zamestnancov. (Hamrák, 2007)

Kvalita pracovného života ako zdroj sociálnych a ekonomických efektov je záujmom každej demokratickej spoločnosti a možno predpokladať, že postupne sa dostane do centra pozornosti všetkých podnikateľských subjektov. Kvalita pracovného života má široké súvislosti a v konečnom dôsledku ovplyvňuje aj súkromný život ľudí. Je súčasťou

kolektívneho vyjednávania. Pod kvalitou pracovného života rozumieme komplex podmienok, ktoré pôsobia na človeka v pracovnom procese a vplývajú na jeho efektívny priebeh. Určujúci vplyv má najmä charakter vykonávanej práce, technologické postupy a technická vybavenosť, personálna politika, úroveň deľby práce a kooperácie, účinné systémy motivácie a stimulácie zamestnancov, štýl vedenia ľudí, fyzikálne a sociálno-psychologické faktory pracovného prostredia, bezpečnosť práce, pracovný režim. (Kachaňáková a kol., 2001)

## **1.2 Kolektívna zmluva**

Kolektívne zmluvy upravujú individuálne a kolektívne vzťahy medzi zamestnávateľmi a zamestnancami a práva a povinnosti zmluvných strán. Kolektívne zmluvy môžu uzatvárať príslušné odborové orgány a zamestnávatelia, prípadne ich organizácie. Kolektívna zmluva je právnym úkonom, má charakter normatívneho aktu a pôsobí ako právny predpis. Po jej podpísaní zmluvnými stranami pôsobí ako záväzný právny predpis.

Uzatvorenie kolektívnej zmluvy

- Kolektívne vyjednanie sa začne predložením písomného návrhu na uzavretie kolektívnej zmluvy jednou zo zmluvných strán druhej zmluvnej strane.
- Kolektívna zmluva sa uzaviera na dobu, ktorá je v nej výslovne určená. Ak k určeniu tejto doby nedôjde, predpokladá sa, že sa dojednala na jeden rok. Kolektívna zmluva vyššieho stupňa podľa § 2 ods. 3 písm. c) a d) sa uzatvára na jeden kalendárny rok.
- Účinnosť kolektívnej zmluvy sa začína prvým dňom obdobia, na ktoré sa zmluva uzavrela, a končí sa uplynutím tohto obdobia, pokiaľ doba účinnosti niektorých záväzkov nie je v kolektívnej zmluve dojednaná odchyľne.

Typy kolektívnej zmluvy:

- podniková,
- uzavretá medzi príslušným odborovým orgánom a zamestnávateľom, ktorým je aj služobný úrad
- kolektívna zmluva vyššieho stupňa,
- uzavretá pre väčší počet zamestnávateľov medzi príslušným vyšším odborovým orgánom a organizáciou alebo organizáciami zamestnávateľov,
- kolektívna zmluva vyššieho stupňa uzavretá medzi príslušným vyšším odborovým orgánom a zamestnávateľom, ktorým je štát,

– kolektívna zmluva vyššieho stupňa uzavretá pre zamestnávateľov, ktorí pri odmeňovaní postupujú podľa osobitného predpisu, medzi príslušným vyšším odborovým orgánom, vládou poverenými zástupcami a reprezentatívnymi zástupcami zamestnávateľov. (Hamrák, 2007)

Obsah kolektívnej zmluvy sa delí na:

- normatívnu časť, ktorú upravujú pracovnoprávne predpisy (napr. v oblasti pracovného času, dovoleniek, v oblasti odmeňovania a mzdových náhrad, v oblasti odstúpeného pri organizačných zmenách)
- časť zmluvných záväzkov, ktoré majú povahu dohody a ich šírka je výhradnou záležitosťou zmluvných strán (napr. forma spolupráce odborov so zamestnávateľom, prijímanie a uvoľňovanie zamestnancov, formy starostlivosti o vybraté skupiny zamestnancov, postup pri vybavovaní sťažností zamestnancov). (Kachaňáková, 2001)

Kolektívne zmluvy sú platné, ak sú:

- uzavreté písomne a podpísané na tej istej listine oprávneným zástupcom alebo oprávnenými zástupcami príslušných odborových orgánov a zamestnávateľmi, prípadne zástupcami ich organizácií,
- doložené zoznamom zamestnávateľov, za ktorých boli uzavreté, ak ide o kolektívne zmluvy vyššieho stupňa.

Neplatná je kolektívna zmluva v tej časti, ktorá:

- je v rozpore so všeobecne záväznými právnymi predpismi,
- upravuje nároky zamestnancov v menšom rozsahu než kolektívna zmluva vyššieho stupňa. (Hamrák, 2007)

Ak sa v procese kolektívneho vyjednávania nepodarí dospieť k dohode, resp. dôjde k sporom aj počas jej plnenia – neplnenia záväzkov, nastáva konanie pred sprostredkovateľom. V prípade, že aj konanie na úrovni sprostredkovateľa ja neúspešné, môžu zmluvní partneri požiadať o rozhodcu o rozhodnutie sporu. Kolektívne zmluvy umožňujú istú participáciu zamestnancov na riadení podniku a zároveň im poskytujú aj určitú ochranu. Celkove sú výrazom usporiadania pracovných vzťahov v podniku. (Kachaňáková, 2001)



### 1.3 Zamestnanecké výhody

Zamestnanecké výhody predstavujú nepriamu formu odmeňovania a to peňažnú i nepeňažnú. Ich skladba musí byť v súlade s celkovou stratégiou odmeňovania a podporovať dosiahnutie jej cieľov. Aj je tento predpoklad splnený, môžu zamestnanecké výhody pomôcť uspokojovať nielen záujmy zamestnancov, ale i podnikové a spoločenské záujmy. Cieľom zamestnaneckých výhod je prostredníctvom uspokojovania osobných potrieb zamestnancov ovplyvňovať získavanie kvalitných zamestnancov a posilňovanie ich angažovanosti i lojality voči podniku, čo napokon môže viesť aj k zvyšovaniu výkonov podniku.

Známe sú rôzne zamestnanecké výhody. Patria k nim najmä tieto:

- dôchodkové pripoistenie,
  - zamestnanecké akcie,
  - sporenie zamestnancov so spoluúčasťou zamestnávateľa,
  - životné a úrazové poistenie,
  - doplnková dovolenka,
  - vzdelanie hradené podnikom,
  - poskytovanie rôznych foriem poradenstva (finančné, právne),
  - finančná výpomoc formou podnikových pôžičiek,
  - príspevok na stravovanie, dopravu do zamestnania, ošatenie, kultúrne, rekreačné a športové aktivity,
  - služobný byt, služobný automobil, mobilný telefón,
  - výhodný predaj podnikových výrobkov a požičiavanie podnikového vybavenia a pod.
- (Kachaňáková a kol., 2001)

Pracovné vzťahy majú svoju formálnu aj neformálnu stránku a mali by zastrešovať všetky vzťahy, ku ktorým dochádza pri plnení úloh podniku. Ich obsahom sú najmä:

- zmluvné povinnosti medzi zamestnávateľom a zamestnancom,
- komunikačná politika a jej uplatňovanie,
- spoločné riešenie problémov a prijímanie rozhodnutí,
- kolektívne vyjednávanie,
- individuálne sťažnosti a pracovná disciplína,
- spoločenská zodpovednosť,
- rozvoj zamestnancov,
- pracovné podmienky (Kachaňáková a kol., 2001)

## 1.4 Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci

Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci je taký stav pracovných podmienok, ktorý vylučuje pôsobenie nebezpečných a škodlivých faktorov na zamestnancov. Tvorba bezpečných pracovných podmienok predpokladá realizáciu súhrnu opatrení zameraných na odstránenie príčin ohrozenia života a zdravia zamestnanca. (Kachaňáková a kol., 2001, str. 184)

Zamestnávateľa majú určitú zodpovednosť za zaisťovanie zdravia zamestnancov. Táto zodpovednosť je sčasti vymedzená v zákone o ochrane zdravia a bezpečnosti pri práci č. 140/2008 Z. z. a nadväzuje na VI. časť Zákonníka práce a to § 146 až § 150, ktorý je určený k zabezpečeniu zdravia, bezpečnosti a pohody pri práci. (Foot, Hook, 2002) Zákon o ochrane zdravia a bezpečnosti pri práci vytvára právnu základňu pre zabezpečenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci v súlade s princípmi Európskej únie. Ustanovuje všeobecné zásady prevencie, základné podmienky na zaistenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci a na vylúčenie rizík a faktorov podmieňujúcich vznik pracovných úrazov, chorôb z povolania a iných poškodení zdravia z práce. Vzťahuje sa na zamestnávateľov a zamestnancov vo všetkých odvetviach výrobnjej a nevýrobnjej sféry. (zdroj [www.profesia.sk/cms/zakony-o-bezpecnosti-a-o-ochrane-zdravia-pri-praci/40650](http://www.profesia.sk/cms/zakony-o-bezpecnosti-a-o-ochrane-zdravia-pri-praci/40650)

27.01.2010). Problematika bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, bežne označovaná ako „BOZP“, je v podmienkach Slovenskej republiky upravená právnymi predpismi – od zákonov cez nariadenia vlády a vyhlášky, až po vnútro podnikové predpisy. V právnom zmysle predstavuje BOZP súhrn práv a povinností účastníkov pracovného procesu, ktoré smerujú k zaisteniu BOZP a orgánov poverených dozorom nad touto oblasťou.

Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci plní dve hlavné funkcie:

1. preventívnu, ktorá vychádza z princípu, že na súčasnom stupni vedecko-technického rozvoja je možné v podstate zabrániť každému poškodeniu zdravia,
2. produkčnú, ktorá vyjadruje význam BOZP pre plynulú a kvalitnú organizáciu pracovného procesu, má priamy vplyv na úroveň zvyšovania produkcie. (Foot, Hook, 2002)

Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci predpokladá plnenie určitých povinností zo strany podniku aj jednotlivých zamestnancov.

Povinnosti podniku tvoria:

- a) prevenčná povinnosť, ktorá spočíva v sústavnom utváraní podmienok na predchádzanie pracovným úrazom a chorobám z povolania, ako aj všetkým ochoreniam vznikajúcim vplyvom pracovného prostredia,

b) povinnosť sústavne uskutočňovať opatrenia na bezpečnú a zdravotne neškodnú prácu.

Ide najmä o:

- akceptovanie požiadaviek bezpečnosti a ochrany zdravia pri prideľovaní práce, nariadovaní nadčasovej práce, nočnej práce, pri preberaní a uvádzaní do prevádzky budov, strojov a zariadení,
- odstraňovanie fyzicky namáhavých prác, resp. prác uskutočňovaných v nevyhovujúcom pracovnom prostredí (napr. uplatnením nového pracovného postupu),
- odstraňovanie zistených nedostatkov (evidencia nehôd a skúmanie ich príčin)
- zriaďovanie, udržiavania a zlepšovanie potrebných ochranných zariadení (napr. ventilácie, krytov na stroje, zábradlí a pod.)
- bezplatné poskytovanie osobných ochranných prostriedkov zamestnancom a ich udržiavanie v používateľnom stave,
- utváranie technických a organizačných podmienok na bezpečnosť a ochranu zdravia zamestnancov (napr. poverovať kvalifikovaných ľudí prácou v tejto oblasti).

Povinnosti zamestnancov sú tieto:

- a) dodržiavať určené pracovné postupy a zásady bezpečného správania na pracovisku,
  - b) dodržiavať predpisy a pokyny bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci,
  - c) používať pri práci ochranné zariadenia a ochranné pomôcky,
  - d) zúčastňovať sa na školení a výcviku uskutočňovanom podnikom s cieľom zvýšiť bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci,
  - e) podrobiť sa určeným skúškam a lekárskeym prehliadkam,
  - f) oznamovať svojmu vedúcemu nedostatky a prípadné poruchy, ktoré by mohli ohroziť bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci,
  - g) podrobiť sa vyšetreniu vykonávanému podnikom alebo príslušným orgánom štátnej správy s cieľom zistiť vplyv alkoholu alebo iných omamných prostriedkov, ak zamestnanec vykonáva činnosť, pri ktorej by mohol ohroziť zdravie ľudí alebo majetok.
- (Kachaňáková, 2001)

## 2 ĽUDSKÉ ZDROJE

Zamestnanci predstavujú prioritný aktuálny zdroj efektívnej činnosti a prosperity podniku, toto tvrdenie však nemožno chápať vo všeobecnosti. Jeho platnosť sa odvíja od toho, ako sú zamestnanci na túto svoju úlohu pripravení a aké podmienky sa im tvoria na jej naplnenie. Ak hovoríme o ľudskom zdroji v podniku, rozumieme tým celý ľudský potenciál. Tvoria ho nielen počet a štruktúra zamestnancov, ale aj také aspekty, ako sú vzdelanosť a kultúra, medziľudské vzťahy, schopnosť spolupráce, vnímanie sociálnych a ekologických faktorov prostredia a pod. cieľavedomé vytváranie a využívanie ľudského potenciálu je predpokladom budovania a rozvíjania silných stránok a konkurenčných výhod podniku. To všetko je reálne len na základe systémovo koncipovaného riadenia ľudských zdrojov, ktoré orientuje zamestnancov tak, aby sa dosiahli základné strategické zámery a ciele podniku. (Kachaňáková, 2001)

Práca vynakladaná v pracovnom procese je základom existencie človeka, skupín ľudí a spoločnosti. Všeobecne sa uvádza, že základné prvky pracovného procesu tvoria prírodné zdroje (suroviny a materiál), kapitálové zdroje (stojie, budovy, nástroje, informácie, financie), ľudské zdroje (človek, pracovná sila). (Majtán a kol., 2008, str. 400)

Ľudia sú spoločným prvkom každej organizácie. Sú to práve ľudia, ktorí vytvárajú pre národ cenné výrobky a služby. (Werther, Davis. 1989, str. 18) Ľudské zdroje nie sú len ľudia, ale práve predpoklady, potenciál nutný k vykonávaniu činov, ktorého sme my ľudia nositeľmi. Kľúčovými zdrojmi sú vedomosti a zručnosti, teda to, čo vieme a dokážeme. Zručnosti sú bezprostredne prakticky vykonateľné. Z vedomostí čerpáme teoretické poznatky, sú vykonateľné len sprostredkované, cez zručnosti.

Rovnako kľúčovými zdrojmi sú naše motívy a názory, teda to, čo si myslíme a čo chceme. Motívy sú bezprostrednými, subjektívnymi dôvodmi činov, názory sú tiež subjektívne ako na výkon pôsobia len sprostredkované cez motívy. Je to podobný vzťah ako medzi vedomosťami a zručnosťami. (Plamínek, 2004)

Kľúčovým pojmom motivačnej teórie je „motív“. Pojem motív vyjadruje skutočnosť, že v ľudskej psychike pôsobia špecifické, nie vždy plne uvedomované (vedomé) vnútorné sily – pohnútky, motívy, ktoré človeka a jeho činnosť určitým smerom orientujú, v danom smere aktivizujú a vyvolajú aktivitu udržiavajú. (Intelektuálny kapitál organizácie, 2008) Motív predstavuje pre človeka vnútornú psychickú silu, ktorá ho vedome alebo nevedome aktivuje k činnosti. Všeobecným cieľom motívu je dosiahnutie stavu psychického

nasýtenia, uspokojenia z dosiahnutého cieľa. (Pardel, 1977) Hovoríme o motívoch určitého rozhodnutia alebo aktivity. Motívy sú dôvody a pohnútky jednania. Motívy majú dve zložky:

- energizujúcu – pretože dodávajú silu a energiu jednaniu ľudí,
- riadiacu – pretože udávajú smer jednania ľudí, ktorí sa rozhodujú pre určitú vec.

Potreba znamená stav nedostatku. Medzi potrebou a motívom je veľmi malý rozdiel a v praxi si tieto pojmy bežne zamieňame. (Bělohávek, 2003, str. 40)

## 2.1 Motivácia

Motivácia je súbor faktorov, ktoré vyvolávajú, udržiavajú a usmerňujú psychickú aktivitu človeka v smere znovu obnovenia psychickej rovnováhy (homeostázy), k narušeniu ktorej došlo. Viacerí autori vymedzujú motiváciu ako proces, ktorého obsahom je vnútorná psychická aktivácia. Z toho vyplýva, že každé ľudské správanie je zamerané na dosiahnutie nejakého cieľa, je teda správaním motivovaným. Toto chápanie motivácie má mimoriadny význam pre pracovný proces. Vnútorné pohnútky, ktoré jeho konanie a správanie aktivizujú, sa vymedzujú ako pracovné motívy a pracovná motivácia. (Majtán a kol., 2008, str. 378)

Motivácia je:

- žiaduce správanie cestou motívov a stimulov
- motív ako vnútorná pohnútka, vnútorná hnacia sila človeka
- stimul ako vonkajší podnet, ekonomický, neekonomický

Podstata motivácie spočíva v spojení vnútorného motívu s objektívnym stimulom, aby to viedlo k žiaducemu správaniu zameranému na určitý cieľ. (Papulová, 2008)

Psychológia práce analyzuje pracovnú motiváciu z dvoch základných aspektov:

- a) individuálna motivácia – motivácia jednotlivca v pracovnom procese, pričom sa dôraz kladie na uplatnenie zručností manažéra pri motivovaní každého člena pracovnej skupiny, ktorú vedie a riadi. Východiskom pre uplatňovanie individuálnej motivácie pracovníka manažérom je dôkladné poznanie jeho hodnotovej stupnice, hierarchie potrieb a spôsobu života, resp. základov jeho životného štýlu,
- b) skupinová motivácia – motivácia pracovnej skupiny, pričom sa preferuje tímový prístup a manažér sa pri jej aplikácii opiera o systém motivačných faktorov odvodených od hierarchie a systému hodnôt, potrieb, záujmov, aspirácií a ambícií konkrétneho tímu, ktorý riadi a vedie. (Majtán a kol., 2008)

Východiská teórií motivácie:

- ľudské správanie je podmienené, nie je náhodné, má svoju príčinu v podnetoch fyzickej alebo psychologickej povahy
- ľudské správanie smeruje k dosiahnutiu určitého cieľa
- ľudské správanie je motivované snahou uspokojiť potreby
- východiskom procesu motivácie sú neuspokojené potreby

1. Teórie obsahové (potrieb) – čo motivuje

- Maslowová teória hierarchie potrieb
- Alderferova ERG teória
- Herzbergova dvojfaktorová teória
- McClellandova teória dosiahnutia
- McClellandova teória dosiahnutia

2. Teórie motivačného procesu – ako motivovať

- Teória ekvity (rovnosti)
- Teória očakávania
- Stimulačná (aktivačná) teória

A. Maslowova teória hierarchie potrieb

B. Alderferova ERG teória

C. Herzbergova dvojfaktorová teória

D. McClellandova teória dosiahnutia

E. Teória rovnosti (Adamsova teória ekvity)

F. Teória očakávania

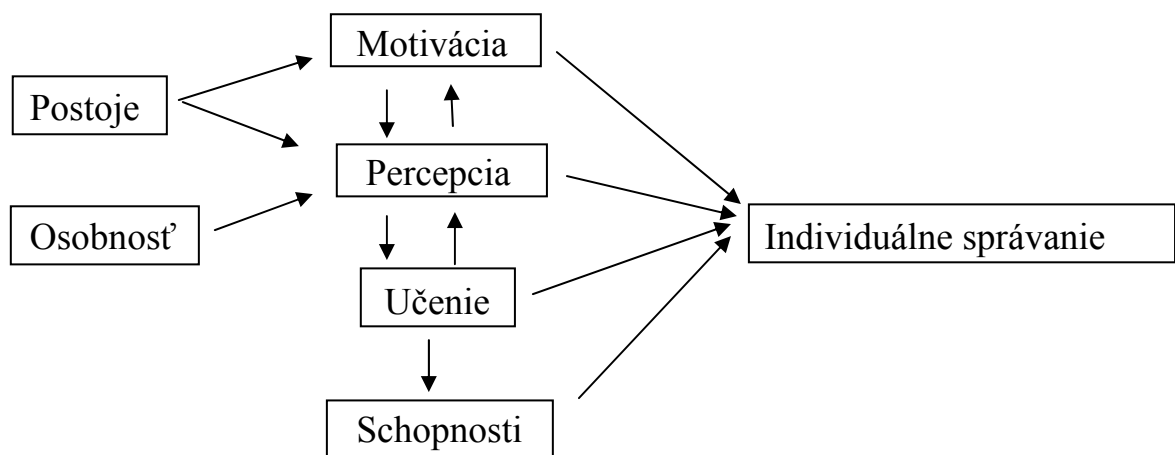
G. Stimulačná teória (Papulová, 2008)

Motívom ľudského správania je napĺňovanie potrieb, ktoré je i v pozadí procesu učenia. To čo je nepríjemné máme tendenciu nerobiť a naopak, čo je príjemné to skôr znovu opakujeme. (Bělohávek, 2003, str. 42) Motivácia pracovného jednanja vyjadruje celkový prístup zamestnanca k pracovným úlohám, jeho pracovnú ochotu, to znamená zameriavania jeho aktivity v smere k stanoveným úlohám. (Intelektuálny kapitál organizácie, 2008)

Akékoľvek pozorovateľné jednanie zamestnancov, či ako jednotlivcov, alebo skupín ľudí v organizácii sa chápe ako správanie v organizácii. Gabura (2001) predpokladá, že zložitosť motivovania pracovníkov spočíva v niekoľkých aspektoch:

- vonkajšie motivačné podnety – incentívy (napr. finančná odmena) sa stávajú motivujúcimi len za istých vnútorných podmienok jednotlivca,
- problém motivácia je komplexný a nemožno ho redukovať len na motiváciu k pracovnému výkonu, obsahuje v sebe aj celkové pracovné správanie, vzťah k práci a k pracovisku, spolupracovníkom, organizácii...,
- v pracovnej motivácii a v správaní, ktoré z nej vyplýva, môžu byť aj veľké individuálne rozdiely,
- máme sklony robiť rýchle a zjednodušené závery o motivácii iných ľudí, a to na základe doterajších skúseností s inými ľuďmi, ale aj s ohľadom na vlastné motívy.

### Model individuálneho správania



Obrázok 1 Model individuálneho správania.

Motivácia je proces usmerňovania správania a konania človeka za účelom dosiahnuť žiaduce správanie zamerané na určitý vytýčený cieľ. (Papulová, 2008)

Podnety k prežívaniu pocitov môžu mať rozmanitý pôvod. Výsledkom ich súhry je určité motivačné pole a jeho dôsledkom konkrétne správanie. (Plamínek, 2002, str. 11)

Rôzne typy ľudí dávajú prednosť rôznym motívom:

- peniaze sú významným motívom pre väčšinu ľudí,
- osobné postavenie – potreba viesť ľudí, rozhodovať, riadiť chod vecí,
- pracovné výsledky – sú dôležitou motiváciou z hľadiska firmy,
- priateľstvo – pre ľudí je najdôležitejšia atmosféra na pracovisku,
- istotu – ľudia sa dôsledne riadia predpismi a neradi riskujú,
- odbornosť – rozhodujúci motív pre tých, ktorí preferujú svoj profesionálny rozvoj,
- samostatnosť – sú to ľudia, ktorí chcú o všetkom rozhodovať sami,
- tvorivosť – je potreba vytvárať stále niečo nové. (Bělohávek, 2003)

Prvým a prioritným dôvodom k práci je nutnosť zabezpečiť seba a blízkym základné prostriedky k životu. Stále väčšie množstvo ľudí výkonom svojej vlastnej práce uspokojuje aj mnohé ďalšie motívy. Rozlišujeme dva typy motívov v práci, ktoré ovplyvňujú prečo a v dôsledku čoho je zamestnanec motivovaný:

- motívy súvisiace s prácou samotnou, ku ktorým patrí:
  - potreba činnosti – zbaviť sa nadbytočnej energie
  - potreba kontaktu s druhými ľuďmi
  - potreba výkonu
  - túžba po moci
  - potreba zmyslu života a seberealizácie
- motívy nesúvisiace s vlastnou prácou, ku ktorým patrí:
  - potreba peňazí
  - potreba istoty
  - potreba potvrdenia vlastnej dôležitosti
  - potreba sociálnych kontaktov
  - potreba partnerského vzťahu

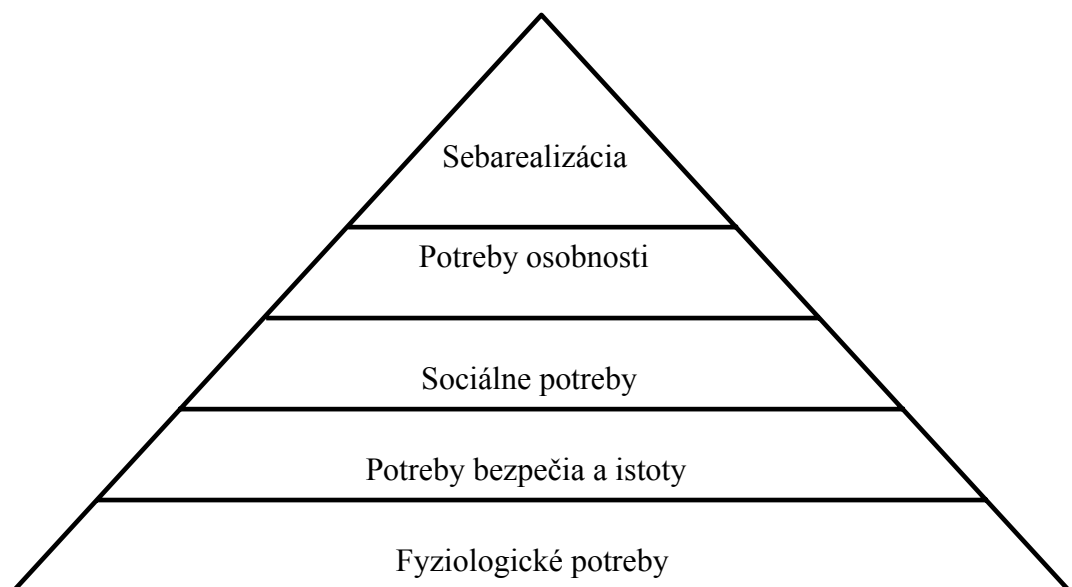
Snaha poznať a vysvetliť motiváciu ľudí vedie k tomu, že existujú rôzne modely motivácie ľudského správania sa. Mnoho teórií existuje preto, aby manažéri mohli lepšie pochopiť, prečo sa ľudia správajú tak, ako sa správajú. Medzi základné teórie motivácie patri:

Maslowova teória hierarchie potrieb. Podľa nej ľudia chcú stále viac a to, čo chcú závisí na tom, čo majú. Maslow vyslovil hypotézu o piatich úrovniach potrieb. Tvrdí, že ak sú všetky potreby určitej osoby v určitom okamžiku neuspokojené, uspokojenie dominujúcich potrieb je naliehavejšie ako uspokojenie tých ostatných. Jednotlivé úrovne potrieb sú:



1. Fyziologické potreby – primárne potreby ľudského tela, potreba potravy, vody, sexu a pod. Ak nie sú fyziologické potreby uspokojené, potom dominujú a žiadne ďalšie potreby človeka nemotivujú.
2. Potreby istoty a bezpečia – ak sú fyziologické potreby uspokojené potrebným spôsobom, potom preberá štafetu dôstojnosti najbližšia vyššia úroveň potrieb. Patrí k nim potreba bezpečia, ochrany a stability u vlastnej osoby a u každodenných medziľudských vzťahov.
3. Sociálne potreby – vzťahujú sa k spoločenskej povahe ľudí. Patria k nim potreba lásky, priateľstva, vzťahu k iným ľuďom, príslušnosť k nejakej skupine.
4. Uznanie a ocenenie – zahŕňajú úctu k sebe samému aj úctu k ostatným. Súčasťou úcty k sebe samému je túžba po dôvere, moci, nezávislosti, ale aj potreba uznania od ostatných – rešpekt, vážnosť, či pocit osobnej kompetentnosti.
5. Potreba seberealizácie – zmyslom je rozvíjanie a realizácia plného potenciálu jednotlivca.

Maslow definuje tieto potreby ako : “túžbu človeka byť viac a viac než je, byť všetkým, čím je človek schopným stať sa.“ (Riadenie ľudí v organizáciách, dočasný učebný text, str.2) Schematicky sa Maslowov hierarchický systém potrieb, ktorý tvorí východisko jeho teórie motivácie, najčastejšie znázorňuje v podobe pyramídy. (Majtán a kol., 2008)



Obrázok 2 Maslowova pyramída hodnôt.

Pri aplikácii Maslowovej pyramídy do pracovných vzťahov môžeme definovať jednotlivé potreby nasledovne:

1. Fyziologické (základné) potreby – spokojnosť s platom
  2. Potreby istoty a bezpečia – potreba istého miesta, stabilného príjmu
  3. Potreba lásky a spolupatričnosti – potreba dobrých vzťahov na pracovisku, vedomie pozitívneho postoja nadriadeného i spolupracovníkov voči mne
  4. Potreba uznania – potreba ocenenie, pracovného postupu, poverenia náročnou úlohou, presvedčenia sa, že som dobrý
  5. Potreba sebarealizácie – kariérový rast, pracovná dôležitosť, potreba radiť a ovplyvniť.
- (Mydlíková a kol., 2006)

Podľa nových poznatkov z výskumov ľudského chovania prispôbil Clayton Alderfer tieto názory Maslowa a jeho päť úrovní zredukoval iba na tri a to:

1. Existenčné potreby sú všetky materiálne a fyziologické potreby.
2. Vzťahové potreby zahŕňajú všetky vzťahy k ľuďom, s ktorými sa stretávame. Neuspokojenie tejto potreby nespôsobuje nepriateľstvo, ale skôr emocionálny odstup.
3. Rastové potreby spočívajú v tvorivej práci jedinca na sebe a svojom okolí.

Maslow sa domnieval, že s uspokojením potreby sa jej význam stratí. Podľa Alderfera upokojením existenčných alebo vzťahových potrieb klesá ich význam, ale uspokojovaním potrieb sa ich význam ešte zvyšuje. (Bělohávek, 2003)

Maslowovu teóriu motivácie rozpracovali ďalší autori. Napríklad McClelland na základe výskumov správania zamestnancov v organizácii identifikoval tri typy potrieb: potrebu moci, potrebu obľúbenosti a potrebu úspechu, ktoré nazval motivačné potreby. (Majtán a kol., 2008)

Herzbergova dvojfaktorová teória – poukazuje na to, že existujú dva typy faktorov, ktoré ovplyvňujú pracovnú motiváciu. Niektoré okolnosti práce, v prípade, ak nie sú prítomné – primárne spôsobujú nespokojnosť zamestnancov. Avšak prítomnosť týchto okolností výraznú motiváciu nevytvárajú. Nazývame ich udržiavacie – hygienické faktory, pretože sú nevyhnutné k udržaniu primeranej spokojnosti. Poznáme desať udržiavacích faktorov: podniková politika, odborný dozor, vzťahy s nadriadenými, vzťahy so spolupracovníkmi, vzťahy s podriadenými, plat, istota práce, osobný život, pracovné podmienky a postavenie. Niektoré okolnosti práce vyvolávajú vysokú mieru motivácia a spokojnosti s prácou. Ich neprítomnosť však vyvoláva veľkú nespokojnosť. Môžeme uviesť tieto motivačné faktory: dosiahnutie cieľa, uznanie, povýšenie, samotná práca, možnosť osobného rastu, zodpovednosť. Ak sú tieto faktory prítomné, vedú k silnej motivácii a spokojnosti, ale ich

absencia nemá za následok prílišnú nespokojnosť. Ak sa vo vedení ľudí zameriame iba na hygienické faktory k motivácii nedôjde. Tradične reagujeme na problém motivácie zamestnancov vyšším finančným ohodnotením, širšou škálou zamestnaneckých výhod alebo zlepšovaním pracovných podmienok. Výsledok týchto opatrení je mnohokrát krátkodobý alebo nulový. (Riadenie ľudí v organizáciách, 2008)

Teória spravodlivosti – tvrdí, že pocit nespravodlivosti je motivačnou silou. Ak sa niekto domnieva, že s ním bolo v porovnaní s niekým iným nespravodlivo nakladané, bude motivovaný k tomu, aby túto nespravodlivosť napravil. Medzi bežné redukovania nespravodlivosti patria:

- odchod zo zamestnania,
- zmena energie vkladanej do práce – napr. menej práce, častá absencia,
- zmena výnosu – napr. žiadosť o vyšší plat,
- zmena vnímania už získaných výnosov – napr. prehodnotenie zamestnanca, či odmena nie je len predsa lepšia ako vnímal na začiatku. (Riadenie ľudí v organizáciách, dočasný učebný text)

J. S. Adams svoju teóriu spravodlivosti založil na princípoch vzájomného sociálneho porovnávanie zamestnancov vnútri pracovných tímov. (Majtán a kol., 2008)

Uplatnenie Adamsovej teórie spravodlivosti okrem otázok pracovnej motivácie zamestnancov má vplyv aj na formovanie ich pracovných vzťahov a celkovú psychohygienu v podniku. (Majtán a kol., 2008, str. 384) Vroomova teória očakávania – je teóriou, ktorá sa orientuje na procesnú stránku motivácie. Tvrdí, že ľudia sú motivovaní k voľbe rozdielneho správania, či rôznej intenzity pracovného úsilia. Jedinec vyvíja úsilie k dosiahnutiu takého výkonu, ktorý mu prináša požadovanú odmenu. Teória pracuje s tromi premennými: voľba, očakávania a preferencie. (Riadenie ľudí v organizáciách, dočasný učebný text) Základom teórie očakávania je presvedčenie, že zamestnanci sú motivovaní urobiť niečo na dosiahnutie cieľa, ak veria v jeho hodnotu. (Majtán a kol., 2008)

Stimulačná teória – doporučuje používať k motivovaniu ľudí a k vytváraniu motivujúceho prostredia stimuly. Môžu byť pozitívne alebo negatívne. Teória sa sústreďuje na prostredie, jeho dôsledky a vplyv na jednotlivcov. Správanie je považované za dôsledok vplyvu prostredia. Preto správanie, ktoré má za následok príjemnú skutočnosť sa bude opakovať. A naopak správanie, ktoré má za následok nepríjemnú skutočnosť sa pravdepodobne opakovať nebude. Mocným nástrojom v danej teórii je podmieňujúci činiteľ, ktorý sa používa na zmenu správania zamestnanca. K pozitívnym stimulom

môžeme zahrnúť pochvalu, uznanie, peňažnú prémie a pod. K negatívnym stimulom patrí zrušenie odmeny, trest, uvoľnenie z funkcie a pod. (Riadenie ľudí v organizáciách, 2008)

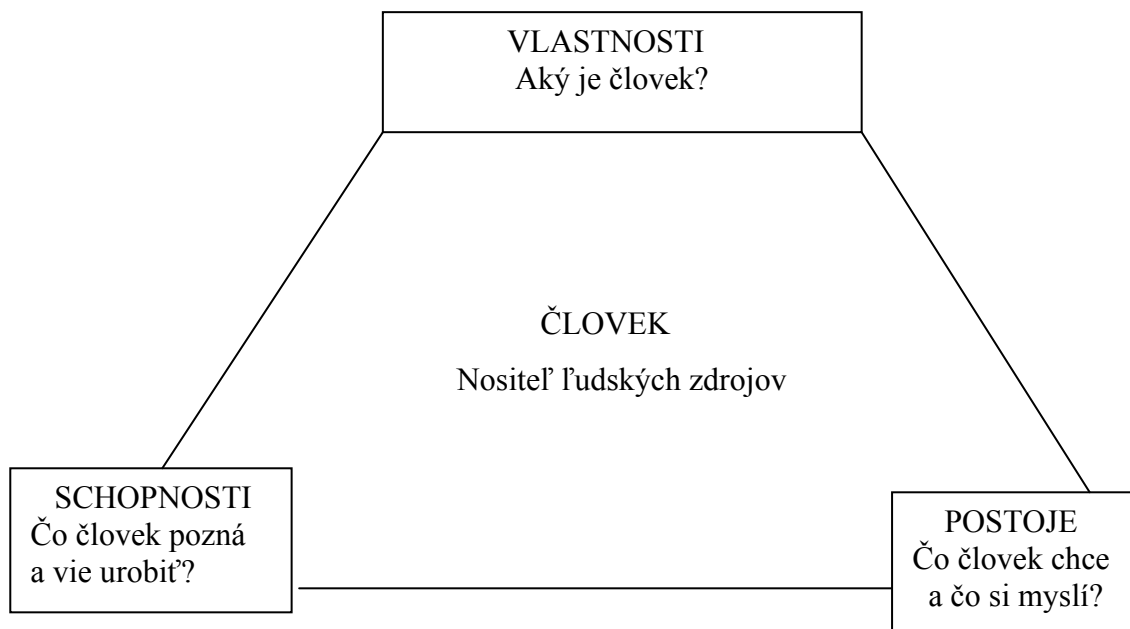
Stav naplnenia potrieb, spojený s príjemným pocitom býva označovaný ako spokojnosť. Aby sme sa neprestali vyvíjať, stav spokojnosti trvá iba obmedzenú dobu. Ak neskončí zmenou vonkajších podmienok, ukončíme ho tým, že prežívanie príjemných pocitov odznie. Nemnosť vedome neregistrujeme, zameriavame sa na zmeny stavu, napríklad stály dotyk vnímame len krátko, potom si ho prestaneme uvedomovať. Tento mechanizmus uľahčuje dynamiku správania.

Správanie ako výsledkom pôsobenia pocitov, potrieb a motívov súvisí so schopnosťou regulovať rovnovážne alebo nerovnovážne stavy v určitej časovej sekvencii. (Plamínek, 2002) Kľúčovým predpokladom úspechu firmy sa stáva kvalita ľudí, ktoré má firma k dispozícii. Začínajú rozhodovať prostriedky vložené do firemných manažérov a zamestnancov. Čo môžu ľudia firme poskytnúť? Za zdroj nepovažujeme človeka, ale jeho schopnosti, postoje a vlastnosti.

Schopnosti tvoria vedomosti (osvojené informácie) a zručnosti (aplikácia vedomostí). Ide o potenciál človeka, s ktorým možno pracovať a rozvíjať ho. Schopnosti však sami o sebe nestačia. (Plamínek, 2002) Potenciál podľa Višňovského (2003) možno chápať ako dynamickú veličinu.

Postoje – vyjadrujú celkovú mieru snahy, ochoty a lojality konkrétneho človeka. Ani najväčšia snaha, ochota a motivácia nič nezmôžu, keď sú sprevádzané nedostatočnými schopnosťami. Rovnako ako so schopnosťami možno pracovať aj s postojmi a meniť ich pomocou motivačných programov.

Vlastnosti možno definovať ako súbor tých ľudských zdrojov, ktoré vzhľadom na konkrétne podmienky nie je efektívne pri práci s ľudskými zdrojmi meniť. Sú to veľmi ťažko meniteľné rysy súvisiace s biologickou a psychologickou podstatou človeka. Ide o zdedené a naučené spôsoby správania. (Plamínek, 2002)



Obrázok 3 Vlastnosti človeka.

## 2.2 Ľudský kapitál

Pod pojmom „kapitál“ sa vo všeobecnosti rozumejú úspory, úspory premenené na investície, investované hodnoty, ktoré prinášajú ďalšie hodnoty. Na rozdiel od fyzického kapitálu má ľudský kapitál (intelektuálny, či znalostný kapitál) nehmotný a osobný charakter. (Skriptá SPU, 2006) Podľa Vetrákovvej (2002) ho tvoria získané vedomosti, zručnosti, návyky, motivácie a energie ľudí.

Ľudský kapitál je hodnota, ktorá má zásadný význam aj v nemateriálnej, duchovnej sfére. Radíme sem vrodené i získané osobné vlastnosti jedinca, schopnosť koncepcnej tvorby poznania a využívania dispozičného ľudského kapitálu, a to s určitými investíciami alebo bez investícií, predchádzanie amortizácii ľudského kapitálu /fyzické či morálne opotrebovanie/, revalváciu ľudského kapitálu spôsobenú byrokraciou, nevhodnou sociálnou klímou, nepripravenosťou a pod. (Strieženec, 2001)

Ľudský kapitál organizácie tvoria ľudia, ktorí v nej pracujú a na ktorých závisí úspešnosť podnikania. Ľudský kapitál definovali Bontis a kol. (1999) nasledujúcim spôsobom: Ľudský kapitál predstavuje ľudský faktor v organizácii. Je to kombinácia inteligencie, schopností a skúseností, čo dáva organizácii jej zvláštny charakter. Ľudské zložky organizácie sú tie zložky, ktoré sú schopné učenia, zmeny, inovácia a kreatívneho úsilia, čo – ak je riadne motivované – zabezpečuje dlhodobé prežitie organizácie. Ľudský kapitál je možné považovať za prvoradé bohatstvo organizácie a podnikov, aby zabezpečili svoje

prežitie a rast, musia do tohto bohatstva investovať. Cieľom riadenia ľudských zdrojov je zabezpečiť, aby si organizácia získala a udržala potrebné kvalifikované, oddané a dobre motivované pracovné sily. Znamená to podnikat' kroky, ktoré smerujú k predvídaní budúcej potreby pracovníkov, k ich uspokojovaniu, zvyšovaniu a rozvíjaniu schopností ľudí – ich príspevku k cieľom organizácie, ich potenciálu a zamestnanosti tým, že im budú ponúknuté príležitosti k učeniu a sústavnému rozvoju. (Armstrong, 2007) Ľudské zdroje sú základným stavebným kameňom dlhodobého úspechu. Problematika ľudských zdrojov sa člení do nasledovných oblastí:

- proces vytvárania stratégie ľudských zdrojov,
- rozvoj potenciálu organizácie, proces náboru, výberu a plánovania počtu zamestnancov,
- rozvoj zamestnancov,
- riadenie talentov,
- riadenie výkonnosti,
- odmeňovanie a uznanie,
- zdravie a bezpečnosť,
- interné a externé vzťahy,
- riadenie dát a systémy ľudských zdrojov (Personálny manažment, 2009)

Personálny manažment študuje, ako zamestnávateľ získava, rozvíja, využíva a udržuje správny počet a typ pracovníkov. Jeho účelom je poskytovať organizácii efektívnu pracovnú silu. (Weather, Davis, 1989)

Hlavné aktivity personálneho manažmentu a riadenia ľudských zdrojov môžeme vymenovať ako:

- nábor a výber
- výcvik a rozvoj personálu
- plánovanie ľudských zdrojov
- uzatváranie zmlúv
- zabezpečenie slušného zaobchádzania
- zaisťovanie rovnakých príležitostí
- posudzovanie výkonu zamestnancov
- poradenstvo pre zamestnancov
- zamestnanecké výhody
- príjem a odmeňovanie zamestnancov
- zdravie a bezpečnosť

- pracovný poriadok
- vybavovanie sťažností
- prepúšťanie zamestnancov
- riešenie nadbytočnosti personálu
- vyjednávanie
- povzbudzovanie angažovanosti zamestnancov (Foot, Hook 2002)

### 2.3 Štýly vedenia ľudí

Vedenie sa často definuje ako proces ovplyvňovania ľudí takým spôsobom, aby ich činnosť prespievala k napĺňaniu cieľov organizácie, alebo jej časti. (Mižičková, 2005)

Podľa Sedláka (1993) je vedenie ľudí jednou z foriem, ktoré sa používajú pri pôsobení na pracovníkov a ktoré sa označujú ako systém práce s ľuďmi. V procese vedenia ľudí ide vždy o pôsobenie na psychiku pracovníka, ovplyvňovanie jeho psychických vlastností, utváranie a rozvíjanie jeho osobnosti.

Lipták (1991) uvádza, že vedenie je spôsob dominácie, čo je úzko spojené s celým súborom znakov vrátane štýlu vedenia iných. Savov (2008) dodáva, že vedenie je proces, ktorým sa jedinec snaží ovplyvniť iných jedincov a je to jedna z kľúčových schopností manažéra.

Vedenie je schopnosť presvedčovať iných, aby sa s nadšením snažili dosiahnuť stanovené ciele. Vedenie sa skladá zo štyroch prvkov:

- schopnosti využívať efektívne a zodpovedne moc,
- schopnosti pochopiť, že motivácia ľudí závisí od času a situácie,
- schopnosti inšpirovať,
- schopnosti pôsobiť takým spôsobom, ktorý prispieva k rozvoju priaznivej, motivujúcej klímy. (Savov, 2008)

Predpoklady pre účinné vedenie ľudí tvoria predovšetkým:

- poznanie osobnosti pracovníkov. Ak chceme meniť osobnosť pracovníka, musíme poznať jeho vlastnosti, musíme vedieť, ktoré z nich sú pre výkon žiaduce a ktoré nie, ktoré je potrebné meniť. Ide v podstate o poznanie pracovnej spôsobilosti a kvalifikácie pracovníkov,
- poznanie nárokov a požiadaviek práce, ktorú pracovník vykonáva. Osobnosť človeka sa v procese vedenia ľudí vždy rozvíja vo vzťahu k určitej pracovnej činnosti tak, aby

všetkými svojimi vlastnosťami čo najviac zodpovedala jej nárokom. Práve preto je nutné stanoviť pre vedenie ľudí kritériá a tie je možné získať predovšetkým na základe poznania toho, čo práca od človeka z hľadiska vlastností jeho osobnosti požaduje,

– pripravenosť vedúcich pracovníkov pre vedenie ľudí. Ide najmä o psychologické znalosti vedúcich, potrebné pre vedenie pracovníkov a pracovných skupín. Ich základom je pochopiteľne odborná kompetencia vedúcich,

– riadiaca a metodická činnosť útvaru personálnej práce. Významnú úlohu v jeho činnosti má najmä rozborová aktivita, hlavne sociálna analýza, ktorá môže byť východiskom pre účinné vedenie ľudí. (Sedlák a kol., 1993)

Štýl vedenia je vzťah vedúceho k podriadeným jednotlivcom alebo ku kolektívu. Existujú rozličné teórie vedenia, ktoré vychádzajú zo správania a podľa toho charakterizujú rozličné štýly vedenia. Medzi hlavné teórie vedenia štýlov zaraďujeme:

1. štýly vedenia založené na využívaní právomoci, resp. klasické štýly vedenia:

– autokratický štýl vedenia: vyznačuje sa uplatňovaním vôle vedúceho bez ohľadu na názory podriadených, na čo používa príslušné mocenské prostriedky. Vedúci sám rozhoduje, vydáva príkazy podriadeným a očakáva ich splnenie. Ide v podstate o jednostrannú komunikáciu zhora nadol. Na motiváciu vedúci využíva svoje postavenie, diferencované odmeňovanie, o ktorom rozhoduje, a postih pracovníkov,

– demokratický, resp. participatívny štýl vedenia: charakterizuje ho obojstranná komunikácia medzi vedúcim a podriadeným. Vedúci je osoba s ústretovým prístupom k podriadeným. Radí sa s nimi o navrhovaných úlohách a rozhodnutiach, ako aj o postupoch na ich zvládnutie. Koordinuje priebeh plnenia prác, pomáha pri plnení povinností a dosiahnuté výsledky prerokúva s podriadenými. Ich účasť využíva aj pri hodnotení a odmenách,

– liberálny, voľný štýl vedenia: vedúci zriedkakedy využíva svoju moc a spolupracovníkom ponecháva veľkú voľnosť v konaní, takže sú značne nezávislí. Spolieha sa na podriadených, že si sami stanovia alebo vo veľkej miere rozpracujú ciele svojej činnosti a prostriedky na ich dosiahnutie a zvolia aj postup ich realizácie. Vedúci pomáha podriadeným zaobstarať potrebné informácie a zabezpečiť styk s vonkajším prostredím. (Majtán a kol., 2008)



## 2. Likertove štýly vedenia:

- exploatačno-autoritatívny štýl vedenia – vedúci pracovníci sú vysoko autoritatívni, málo dôverujú, sami rozhodujú, komunikácia prebieha zhora nadol. (Mižičková a kol., 2005) Rozhodovanie sa odohráva výhradne na vrchole organizácie. Nie je záujem o iniciatívu a názory podriadených. Motivácia sa podnecuje pomocou strachu a trestov a len výnimočne pomocou odmiern, (Majtán a kol., 2008)
- benevolentne-autoritatívny štýl vedenia – prevažuje autorita, ale niektoré zložky sú delegované na pracovníkov, čiastočne prebieha komunikácia aj zdola nahor. (Mižičková a kol., 2005) Vedúci má záujem o niektoré nápady a názory podriadených, teda ich čiastočne toleruje. Pri delegovaných právomociach je silná kontrola. Motivuje sa pomocou odmiern, ale aj pomocou strachu s trestov, (Majtán a kol., 2008)
- konzultatívny štýl vedenia – vedúci čiastočne dôverujú podriadeným, využívajú ich nápady, obojstranne sa komunikuje, rozhoduje vedenie. (Mižičková a kol., 2005) Rámcová politika a základné rozhodnutia sú na vrcholnej úrovni organizácie. Špecifické rozhodnutia sa delegujú na nižšie organizačné úrovne. Na motivovanie sa používajú odmeny, prípadne tresty, ako aj istá spoluúčasť. Kontrola je výberová. (Majtán a kol., 2008)
- participatívno-skupinový štýl vedenia – veľká dôvera k pracovníkom, obojstranná komunikácia, spoločné rozhodovanie o čiastkových problémoch. (Mižičková a kol., 2005, str. 69) Komunikácia prebieha navzájom aj medzi manažérmi. Ekonomicky sa motivuje na základe spoluúčasti na spoločnej činnosti, t.j. na stanovovaní cieľov a na ich plnení. Kontrola je výberová. (Majtán a kol., 2008)

## 3. štýl vedenia na báze manažérskej mriežky:

Robert Blake a Jane Moutonová vypracovali mriežku (maticu) určujúcu mieru záujmu manažéra o úlohu a o pracovníkov. Ide o dvojrozmernú štvorcovú maticu s políčkami 9 x 9, v ktorej horizontálne usporiadanie polí od 1 do 9 vyjadruje rastúcu intenzitu pozornosti manažérov venovanej úlohám a vertikálne usporiadanie polí od 1 do 9 znamená rastúcu intenzitu pozornosti manažérov venovanej ľuďom. V mriežke je 81 pozícií. Usporiadanie v matici umožňuje ľahko špecifikovať a klasifikovať manažérov podľa ich starostlivosti o úlohy a o ľudí. (Majtán a kol., 2008) Podľa pomeru prejavovania záujmu vedúcich o produkciu a záujmu o ľudí, môže ísť o rôzne štýly vedenia, ktoré vyjadruje manažérska mriežka. (Kachaňáková a kol., 1993)

Orientácia na ľudí	9	(1,9)	Starostlivá pozornosť venovaná potrebám ľudí s cieľom dosiahnuť dobré vzťahy vedie k príjemnej podnikovej atmosfére a pracovnému tempu (typ vedúci spolku záhradkárov)	(9,9)	Prácu robia angažovaní ľudia, vzájomná závislosť na „spoločnej stávke“ na podnik vedie vzťahom dôvery a rešpektu (tímový vedúci)					
	8	(5,5)	Priemerný výkon organ. dosiahnuť vyvážením nutností urobiť prácu, udržať morálku na uspokojivej úrovni (kompromisný vedúci)							
	7	(1,1)	Vynakladanie min. úsilia na to, aby ľudia robili požadovanú prácu, vhodné na udržanie pracov. v organizácii (vedúci voľného priebehu)	(9,1)	Schopnosť dosahovať výkon vyplýva z usporiadania podmienok práce, ľudský činiteľ ruší čo najmenej (autoritatívny vedúci vyžadujúci poslušnosť)					
	6									
	5									
	4									
	3									
	2									
	1									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9

#### Orientácia na úlohy

Obrázok. 4 Manažérska mriežka (Majtán a kol., 2008)

Na objasnenie rozličných prístupov k vedeniu ľudí sa používa niekoľko typických modelových štýlov vedenia:

- (1,1) vedúci voľného priebehu – vyvíja minimálne úsilie smerujúce k vykonaniu práce,
- (9,1) autoritatívny vedúci – koncentruje sa na splnenie úlohy, ale málo sa stará o rozvoj a morálku podriadených,
- (1,9) vedúci spolku záhradkárov – sústreďuje sa na podporu zamestnancov a ústretovosť k nim, ale splnenie úloh nie je na prvom mieste tohto štýlu,
- (5,5) kompromisný vedúci – jeho cieľom je primerané plnenie úloh a uspokojujúca morálka,

- (9,9) tímový vedúci – podporuje produkciu a morálku koordinovaním a spájaním pracovných aktivít,
- (9 + 9) paternalista – kombinuje záujem o ľudí s orientáciou na úlohu, nie je to však skutočná integrácia, ako je to pri štýle 9,9,
- Oportunista – používa všetky štýly neprincipiálnym spôsobom, t.j. v zhode s taktickými dôvodmi – cieľom je osobné povýšenie. (Majtán a kol., 2008)

Nevyhnutným predpokladom vedenia je moc, resp. právomoc. Podľa Pinkovej (1994) moc možno definovať ako možnosť presadiť v sociálnych vzťahoch vlastnú vôľu aj proti odporu. Realizácia moci znamená, že rozhodnutia dotýčnych o svojom správaní sú uskutočňované na základe zásad, ktoré stanovil druhý. Moc je schopnosť jednotlivcov alebo skupín meniť názory ostatných členov alebo skupín. Právomoc je právo vyplývajúce z funkčného miesta v organizačnej štruktúre a na základe toho ovplyvňovať podriadených. Poznáme viacero druhov moci:

1. Donucovacia moc – je založená na strachu. Podriadený vie, že ak nevyhoví príaniu nadriadeného, bude to mať za následok trest.
2. Odmeňovacia moc – je opakom donucovacej moci. Podriadení vedia, že ak vyhovejú príaniam nadriadeného bude nasledovať odmena.
3. Zákonná moc – vyplýva z postavenia nadriadeného v podnikovej hierarchii.
4. Odborná moc – jedinec s odbornou mocou je človek so skúsenosťami, osobitými vedomosťami. Má rešpekt kolegov a podriadených.
5. Získaná moc – je založená na tom, že vedené osoby sa stotožňujú s vodcom. (Riadenie ľudí v organizáciách, 2008)

Moc sa často opisuje ako schopnosť vnútiť svoju vôľu ostatným. French a Raven navrhli nasledujúcich šesť zdrojov moci:

1. Odmeňovanie – tento zdroj moci vychádza z vlády konkrétnej osoby nad zdrojmi, napríklad z ovládania pracovných síl, z možnosti zvyšovať plat a rozhodovať o povýšení a postavení.
2. Donucovanie – zdrojom tohto druhu moci je možnosť trestať či odmeňovať, možnosť ohrozovať či používať určitú pozíciu na prinútenie druhých aby vykonali nejakú činnosť.
3. Legitimita – je to moc, ktorá sa realizuje v súlade s pravidlami platnými pre danú organizáciu, a to na základe oprávnenia vydaného príslušnou organizáciou.

4. Referent – tento druh moci je závislý od osobnej charizmy alebo osobnej prítlačivosti jednotlivca. Medziľudské vzťahy a emotívna podpora ostatných sú zdrojom moci pre takúto osobu.

5. Expert – je to moc pochádzajúca z vedomostí. Táto moc, ktorá sa niekedy nazýva odborná autorita, je založená na uznávaní odborných vedomostí druhého.

6. Informácie – ide o informácie o súvislostiach, pokiaľ ide o ľudí, udalosti či ďalšie fakty, ktoré napomáhajú predpovedať budúce správanie či budúce udalosti. (Majtán a kol., 2008)  
Rozširovanie právomocí je definované ako poskytovanie takých práv a zodpovednosti zamestnancom na všetkých úrovniach, ktoré im umožňujú rozhodovať na základe svojho vlastného uváženia. (Majtán a kol., 2008)

Začiatkom 80. rokov sa objavujú nové teórie vedenia ľudí súhrnne nazvané nové vedenie – New Leadership. Proti doterajším, väčšinou racionálnym prístupom sa zdôrazňuje emocionálna stránka vedenia ľudí. Ústredným pojmom sa stáva charizma, sila osobnosti vodcu, ktorý dokáže strhnúť ostatných pre svoju víziu. Popri racionálnych prvkoch sa do vedenia dostávajú emocionálne a iracionálne momenty: vzťah medzi vedúcim a nasledovateľmi, symbolizmus, mystika, fantázia. Doterajší vedúci bol predovšetkým manažér – úspešný a efektívne riadil. Nový vedúci je vodca, ktorý získa ľudí a mení svet. (Majtán a kol., 2008)

## **2.4 Rozvoj a riadenie ľudských zdrojov**

Riadenie ľudských zdrojov je špecifická riadiaca činnosť v podniku alebo organizácii, zameraná na vytváranie funkčných predpokladov racionálneho formovania a využívania ľudského kapitálu v celom procese realizácie pracovných úloh – vedenie, riadenie, správanie a konanie zamestnancov. (Dvorský, 2006)

Riadenie ľudských zdrojov sa najčastejšie definuje ako činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov – ľudské zdroje a ktorá sa spolu s ostatným funkčnými oblasťami manažmentu podieľa na dosiahnutí synergického efektu – splnení cieľov zamestnancov i podniku ako celku. (Kachaňáková, 2001)

Riadenie ľudských zdrojov sa zaoberá dosahovaním organizačných cieľov prostredníctvom ľudských zdrojov, plánuje počet pracovníkov podľa kvalifikácie a ďalších kritérií, vyhľadávanie, výber a prijímanie pracovníkov, ich ďalší rozvoj a vzdelávanie v súlade s ich potenciálom a potrebami organizácie, hľadá a stanovuje vhodné formy

motivácie, hodnotí úspešnosť ich práce a odmeňuje ich dosiahnuté výsledky. (Riadenie ľudí v organizáciách, 2008)

Riadenie ľudských zdrojov (personálne riadenie, personálna práca, personalistika) zahŕňa strategické aspekty (zameranie na dlhodobú perspektívu) a tiež orientáciu na vonkajšie faktory formovania a fungovania podnikovej pracovnej sily.

Za základné úlohy riadenia ľudských zdrojov pokladáme:

- zaradenie správnych ľudí na správne miesto a ich pripravenosť aktívne reagovať na meniace sa požiadavky,
  - optimálne využívanie pracovných schopností (kvalifikácie), schopnosti a predpokladov, využívanie fondu pracovnej doby,
  - efektívnosť štýlu vedenia ľudí a zdravých medziľudských vzťahov v podniku (riadenie a vedenie ľudských zdrojov),
  - sociálny a personálny rozvoj pracovníkov podniku (uspokojenie z práce, pracovná kariéra, rozvíjanie komplexných potrieb pracovníkov, tvorba priaznivých pracovných a životných podmienok a zblíženie individuálnych a podnikových záujmov).
- (Strieženec, 2001)

Charakteristiky koncepcie riadenia ľudských zdrojov konštatujú, že riadenie ľudských zdrojov je

- rozmanité,
- strategické s dôrazom na integráciu,
- orientované na oddanosť a angažovanosť,
- založené na presvedčení, že s ľuďmi by sa malo zaobchádzať ako s bohatstvom, ako s aktívami /ľudský kapitál/,
- vo svojom prístupe k zamestnaneckým vzťahom skôr unitaristické ako pluralistické a skôr individualistické ako kolektivistické,
- aktivita prevádzaná manažérmi – praktické riadenie ľudských zdrojov je záležitosťou líniových manažérov,
- zamerané na podnikové hodnoty. (Armstrong, 2007)

Pojem „riadenie ľudských zdrojov“ sa prvýkrát objavilo v 80. rokoch a používanie tohto pojmu narastalo v 90. rokoch. Jeho význam a rozsah aktivít, ktoré zahrňuje bol skúmaný a popísaný veľkým počtom autorov, ktorí sa zaoberali podnikaním. Medzi hlavné charakteristiky riadenia ľudských zdrojov patri:

- zdôrazňovanie dôležitosti prijatia strategického prístupu. Strategická analýza sa stáva hlavným zdrojom pozornosti na riadenie ľudských zdrojov, ale na vrcholových poradách

budú prediskutované strategické alternatívy, kde budú zaangažovaní len manažéri pôsobiaci na vyšších úrovniach riadenia. Poznanie, že ľudia sú zdrojom, ktorý môže byť riadený rovnako účelne a účinne, ako akýkoľvek iný zdroj viedlo k pojmu „riadenie ľudských zdrojov“,

– prevládajúcu úlohu zohrávajú línioví manažéri. Dôležitosť aktívneho riadenia sa stáva nedeliteľnou súčasťou každodennej práce líniového manažéra. Líniový manažér musí kombinovať svoju pozornosť technickým stránkam plnenia úloh spolu s pozornosťou ľudským aspektom a chápať symbiózu oboch týchto prvkov manažérskej úlohy,

– organizačná politika musí byť integrovaná a musí vykazovať súdržnosť. Politika uplatňovaná v oblasti ľudských zdrojov – získavanie, výber, odmeňovanie, zamestnanecké vzťahy – musia byť plne integrované a konzistentné s kultúrou organizácie. Dôležitá je efektívna komunikácia ako prostriedok oznamovania hodnôt vyšších manažérov a súhlas s ich cieľmi,

– zdôrazňovanie dosiahnutia konkurenčných výhod prostredníctvom ľudského úsilia. Základná požiadavka na riadenie ľudských zdrojov – slúžiť stratégii spoločnosti a dosahovať jej ciele prostredníctvom vysoko výkonnej pracovnej sily môže byť chápaná dvomi spôsobmi: tvrdé riadenie ľudských zdrojov – zdroje sú získavané, rozmiestňované a uvoľňované tak, ako to vyžadujú plány organizácie. Malá pozornosť sa venuje potrebám ľudských zdrojov, sú zdôrazňované kvantitatívne aspekty. Prístup mäkkého riadenia ľudských zdrojov spočíva v jeho vzdelávaní a rozvíjaní. Dôležité sú programy založené na behaviorálnych aspektoch ľudí pri práci,

– vzťahy medzi manažérmi a zamestnancami. Riadenie ľudských zdrojov sa chápe ako viac unitaristický ako pluralistický prístup. Unitaristické stanovisko je charakterizované ako predpoklad vyššieho manažmentu. Všetci členovia organizácie sa venujú dosahovaniu spoločných cieľov, aby neboli v rozpore s osobnými záujmami. Na druhej strane pluralizmus pripúšťa, že vo veľkých skupinách ľudí je oveľa viac záujmu a tak musí byť usmernený. Prijatie jednej z týchto filozofií máva veľký vplyv na spôsob, ako manažéri zaobchádzajú s pracovnou silou. (Foot, Hook, 2002)

V päťdesiatych a šesťdesiatych rokoch 20. storočia sa začína pozornosť manažérov zameriavať na nové spôsoby riadenia ľudí. Oproti tradičnému názoru, ktorý zasahuje prevažne hmotnú motiváciu človeka systémom odmien a trestov a vedľa dôležitosti ľudských vzťahov, ktoré zdôrazňujú význam osobného rozvoja, seba aktualizáciu alebo seba realizáciu (robiť to, čo viem a čo ma teší), samostatnosti a plného života. Tieto názory sú prezentované ako humanistická teória vedenia ľudí.

Douglas McGregor študoval názory manažérov na podstatu človeka, jeho pracovnú motiváciu a tomu zodpovedajúci spôsob riadenia ľudí. Tento pohľad na riadenia ľudí v organizáciách charakterizoval ako teóriu X. Základné premisy teórie X sú:

1. Ľudia sú vo svojej podstate leniví a snažia sa vyhnúť práci.
2. Pretože ľudia neradi pracujú, musia byť k práci prinútení systémom odmien a trestov a pri práci musia byť kontrolovaní.
3. Zamestnanci sa vyhýbajú zodpovednosti a radi sa nechávajú riadiť.
4. Existuje malá skupina ľudí, pre ktorých toto neplatí. Tí sú tu preto, aby riadili a kontrolovali ostatných.

Oproti tejto tradičnej predstave, ktorá je pesimistická voči pracovnej morálke a ľudskému snaženiu, postavil McGregor humanistickú teóriu Y, ktorá je postavená na dôvere človeka a jeho pozitívnom vzťahu k práci. Teória Y tvrdí, že:

1. Pre človeka je práca rovnako prirodzenou aktivitou ako je zábava alebo odpočinok.
2. Človek rád prijíma samostatnosť a zodpovednosť.
3. Schopnosť samostatného rozhodovania je v populácii silne rozšírená, nie je záležitosťou len málo jedincov.
4. Súčasné organizácie nevyužívajú tento potenciál jednotlivcov, snažia sa ich kontrolovať dirigovať.

McGregor bol stúpencom teórie Y. Ukazuje sa však, že pre určitých pracovníkov a za určitých okolností je prístup X vhodnejší. Sú ľudia, ktorí pracujú s vysokým pracovným nasadením a iní, ktorých je potrebné do práce poháňať. Záleží však na vzťahu človeka k práci. Ak vykonáva činnosť, ktorá ho baví, bude pracovať zo všetkých síl, nie je treba ho do práce nútiť – podľa teórie Y. na druhej strane pri vykonávaní neoblíbených aktivít bude potrebovať tlak zvonku – v súlade s teóriou X. (Bělohávek, 2003)

McGregorova teória X a teória Y nestratila svoj význam ani v súčasnosti a to hlavne v oblasti výberu správneho štýlu riadenia a vedenia zamestnancov smerom k zvýšeniu ich pracovnej motivácie. (Majtán a kol., 2008)

Hlavná podmienka a funkčnosť úspešného fungovania akejkoľvek organizácie s prepojením a využívaním:

- a/ materiálnych zdrojov – stroje, materiál, energia,
- b/ finančných zdrojov,

c/ ľudských zdrojov.

V racionálnom hospodárení s ľudským a sociálnym kapitálom, v jeho rozvoji, formovaní a motivovaní jednotlivca je kľúč k prosperite jednotlivých inštitúcií a celej spoločnosti. Riadenie ľudských zdrojov (personálne riadenie, personalistika) zahŕňa strategické aspekty a tiež orientáciu na vonkajšie faktory formovania a fungovania podnikovej pracovnej sily. Základom obsahu rozvoja ľudských zdrojov spočíva v analýze podmienok práce a pracovných miest, v stanovení cieľov a v plánovaní rozvoja ľudských zdrojov, v získavaní, výbere, prijímaní, hodnotení, rozmiestňovaní a prepúšťaní pracovníkov, vzdelávaní pracovníkov, odmeňovaní, motivovaní a stimulovaní pracovníkov, v celej komplexnej starostlivosti o pracovníkov, vrátane rozvoja pracovných vzťahov. Koncepcia rozvoja ľudských zdrojov je jednou z podmienok realizácie transformácie sociálnej sféry. (Strieženec, 2001)

Vzdelávanie zamestnancov možno charakterizovať ako permanentný proces, v ktorom nastáva prispôsobovanie a zmena pracovného správania, úrovne vedomostí, zručností a motivácie zamestnancov podniku tým, že sa učia na základe využitia rôznych metód. Výsledkom je zníženie rozdielu medzi aktuálnymi kompetenciami zamestnancov a požiadavkami na nich kladenými. (Kachaňáková, 2001, str. 119)

Kvalita ľudí podmieňuje úspech organizácie. Zamestnanci musia byť preto vychovávaní a vedení tak, aby sa ďalej vzdelávali a rozvíjali. Vzdelávanie musí byť nepretržité a prepojené na pracovnú činnosť, vykonávanú v súlade s podnikateľským zámerom organizácie. Rozvoj pracovníkov nemôže byť ukončený, nemá jednoznačne definovaný začiatok ani koniec. (Kachaňáková a kol., 1993)

Kvalita vedúceho je často posudzovaná nepriamo podľa kvality jeho pracovníkov. Na nich sa odrážajú jeho schopnosti rozvíjať ľudí smerovať ich k cieľom, ktoré sú spojené s ich funkciami a nárokmi organizácie. K tomu sú používané tieto rozvojové aktivity:

- vzdelávanie a sebvzdelávanie môže mať formu vedomostného učenia alebo praktického výcviku, ktorý je zameraný na rozvoj schopností,
- motivovanie je využívanie motivačných prostriedkov k zvyšovaniu výkonnosti a rozvoju pracovníka,
- koučovanie znamená individuálne učenie pracovníka inou osobou, najmä nadriadeným, ktorý ovplyvní najmä jeho vedomostí a postoje,
- zmeny pracovnej náplne znamenajú rozširovanie a obohacovanie pracovných činností tak, aby rozvíjali znalosti, skúsenosti a vedomosti pracovníka, aby v jeho funkcii boli lepšie využité jeho schopnosti,



– zmeny funkcie sú potrebné pre zaradenie do takej funkcie, ktorá lepšie zodpovedá predpokladom pracovníka. (Bělohávek, 2003)

Pri manažovaní v organizáciách sa dajú spôsoby kontroly definovať aj pomocou rozlíšenia:

– opatrovanie, starostlivosť – manažér sám určí zamestnancovi ciele i cesty k nim. Predpokladá absolútnu nekompetentnosť zamestnanca a nezisťuje pritom, či je to skutočne tak. Tento spôsob práce je typický pre direktívne riadené organizácie so zamestnancami, ktorí čakajú na príkazy a úlohy „zhora“. Zamestnanci sa prispôbujú opatrovateľskému štýlu riadenia tým, že vykonávajú pokyny a dodržiavajú postupy – aj keď nechotne. Neprichádzajú s iniciatívou – zvykli si, že cieľ i spôsoby ich dosahovania má v hlave len manažér,

– dozor – manažér určí zamestnancovi ciele, ale poskytuje mu priestor na hľadanie vlastných ciest, vlastných spôsobov realizácie daných cieľov. Vychádza z presvedčenia, že zamestnanec dokáže veľa vecí kvalitne zvládnuť sám, stačí ho priebežne „dokontrolovať“, dozeráť na plnenie cieľov. Tento spôsob manažovania je príjemný najmä pre zamestnancov, ktorí sa radi pohybujú vo výkonovej rovine – strategicky mysliaci a vnútorne motivovaní zamestnanci sa ním cítia byť ešte stále veľmi obmedzovaní,

– presvedčanie – manažér si berie na zodpovednosť systém hodnôt svojho zamestnanca a snaží sa mu vštepiť také hodnoty, aby bol schopný motivovať sa a riadiť sa sám. Tento spôsob manažovania už nie je prioritne o cieľoch – je o kontext vyššie a manažér pri ňom predpokladá veľkú kompetentnosť zamestnanca. Dôležité pritom je, aby presvedčanie bolo voči partnerovi rešpektujúce. Môže sa prejaviť napr. Ako formulovanie firemných hodnôt a získavanie zamestnancov pre ich prijatie,

– vyjasňovanie, vyjednávanie – je to spôsob práce manažéra/kouča, ktorý otvára cestu pre spoluprácu. Manažér alebo kouč pritom považuje zamestnanca za celkom kompetentného formulovať svoje potreby a prania, pričom je pripravený mu ponúknuť spoluprácu. Manažér/kouč vyjasňuje svoju pozíciu v rozhovore, zamestnanec má priestor na vyjadrenie svojich potrieb a prání a dozvedá sa, či mu manažér dokáže pomôcť,

– podpora, sprevádzanie – manažéri sú málokedy ochotní byť svojim zamestnancom k dispozícii len na „vyrozprávanie sa“. Svoje poslanie odvodzujú od schopnosti riešiť, byť v akcii,

– vzdelávanie – v súvislosti s týmto spôsobom profesionálnej práce je nevyhnutné urobiť základné rozlíšenie: vzdelávanie alebo poučanie sa v organizáciách často vykonáva bez žiadosti zamestnanca o doplnenie vedomostí alebo informácií. Takýto spôsob

poskytovania informácií bez výslovnej žiadosti partnera nie je vzdelávaním v systemickom zmysle, ale je kontrolným spôsobom práce, spravidla na úrovni dozoru,

– poradenstvo – kým partner priamo nepožiadá manažéra o rady, návody, nápady alebo námety, systemik ich neposkytuje. Ak má napriek, tomu neodbytnú potrebu bez vyžiadania poskytnúť partnerovi radu alebo nápad, musí ho ponúknuť ako jednu z mnohých možností a vzápätí spochybniť alebo zrelativizovať,

– pretváranie/prekonávanie – vo firemnej praxi sa tento spôsob práce najviac osvedčuje pri riešení vzťahových problémov alebo personálnych konfliktov, o ktorých ľudia koučovi hovoria, pretože im spôsobujú trápenie a znižujú ich schopnosť sústrediť sa na prácu alebo podávať plnohodnotný výkon. Cieľom systemického pomáhania spôsobom pretvárania je, aby partner čím skôr dokázal prekonať, aktívne zvládnuť konkrétnu záťažovú situáciu. Zámerom kouča je dosiahnuť, aby to zvládol nielen v tomto momente, ale podľa možnosti aj v budúcnosti. (Giertlová, 2004)

### **3 PRIESKUM**

Vzdelanosť ľudí patrí k základným cieľom, ale zároveň aj k dôsledkom modernej spoločnosti. Je to podmienené súčasným náročným turbulentným prostredím, ktoré vyžaduje sústavné zdokonaľovanie, prehĺbovanie, prispôsobovanie a rozvíjanie vzdelanostnej úrovne ľudí. Vzdelávanie musí byť permanentné a má zohľadňovať všetky aktuálne potreby vyvolané realitou zmien. Pre doplnenie oficiálnych údajov, ktoré sme spracovali a rozobrali v teoretickej časti magisterskej práce sme uskutočnili prieskum o ochote vzdelávania zamestnancov v štátnej správe, resp. verejno-právnej službe a zamestnancami v súkromnej sfére.

#### **3.1 Prieskumný cieľ a prieskumné otázky**

Na základe poznatkov, ktoré sme získali v teoretickej časti práce, sme stanovili cieľ práce, čiastkové ciele a hypotézy k nim, indikátory a dotazník pre prieskumnú časť.

Hlavným cieľom nášho prieskumu bolo zistiť na vzorke zamestnancov vo verejnej správe ich záujem a dôvody motivácie na ďalšom vzdelávaní.

Na základe uvedeného sme považovali za potrebné uskutočniť prieskum zameraný na nasledovné čiastkové ciele:

- zistiť a porovnať diferencie v záujme motivácie mladšej vekovej kategórie z obavy straty pracovného miesta a vekovej kategórie nad 40 rokov z dôvodu udržania pracovného miesta
- zistiť a porovnať diferencie prístupu vzdelávania u mužov a žien
- zistiť a porovnať diferencie vzdelávania u obyvateľov v meste a na dedine
- zistiť a porovnať diferencie zamestnancov v štátnej správe a zamestnancov v súkromnej sfére
- zistiť a porovnať diferencie mladšej a staršej vekovej kategórie so získaním a udržaním pracovného miesta

Na základe dát získaných z prieskumu majú byť zodpovedané nasledovné otázky:

1. Kde pracujete?
2. Ste ochotní sa ďalej vzdelávať?
3. Myslíte si, že s ďalším vzdelaním získate odborný postup?
4. Myslíte si, že s ďalším vzdelaním si udržíte pracovné miesto?

### **3.2 Formulácia hypotéz**

Cieľom nášho prieskumu bolo zistiť na vzorke respondentov pracujúcich v štátnej správe a súkromnej sfére motiváciu ďalšieho vzdelávania v súvislosti so získaním a udrжанím pracovnej pozície.

Na základe vytýčených cieľov sme formulovali nasledovné hypotézy:

Hypotéza 1: Predpokladáme diferencie v záujme mladšej vekovej kategória (do 35 rokov) v porovnaní so staršou vekovou kategóriou (nad 35 rokov) sa ďalej vzdelávať, pričom zamestnanci do 35 rokov budú mať väčší záujem o vzdelávanie.

Hypotéza 2: Predpokladáme diferencie v prístupe vzdelávania u mužov a žien, pričom ženy sú prístupnejšie ďalšiemu vzdelávaniu viac ako muži.

Hypotéza 3: Predpokladáme diferencie v motivácii vzdelávania u obyvateľov žijúcich v meste a na dedine, pričom obyvatelia žijúci v meste sa radšej vzdelávajú ako obyvatelia žijúci na dedine.

Hypotéza 4: Predpokladáme diferencie u ľudí zamestnaných v štátnej správe a ľudí zamestnaných v súkromnej sfére, pričom ľudia zamestnaní v štátnej správe budú mať väčší záujem ďalej sa vzdelávať ako ľudia zamestnaní v súkromnej sfére.

### **3.3 Metodika prieskumu**

Ako prieskumnú metódu sme zvolili dotazník, ktorý je anonymný (príloha A). Úvod dotazníka obsahuje oboznámenie načo dotazník slúži, ubezpečenie, že prieskum je anonymný a poďakovanie klientom.

Celkový počet otázok v dotazníku je osem. Dotazník obsahuje štyri identifikačné otázky, ktoré nám slúžia ako triediace kritériá. Tieto sa týkajú pohlavia, veku, miesta bydliska a najvyššieho dosiahnutého vzdelania. Dotazník obsahuje štyri uzatvorené otázky.

Dotazníková metóda je podľa nášho názoru najlepší spôsob ako osloviť dostatočný počet ľudí pracujúcich v štátnej, resp. verejnej správe a pracovníkov pracujúcich v súkromnom sektore a vytvoriť tak dostatočne veľkú referenčnú vzorku, na základe ktorej by sme mohli získať relatívne objektívne informácie. Matematicko – štatistické spracovanie získaných údajov sme zabezpečili pomocou štatistického softwaru Excel a STAGRAF.

## 4 VÝSLEDKY

Pred začatím prieskumu sme si overili dotazníky v predprieskume. Predprieskum sme realizovali na vzorke desiatich respondentov pracujúcich v Sociálnej poisťovni, pobočka Topoľčany a desiatich zamestnancov firmy Gabor Bánovce nad Bebravou. Zamestnancom bolo rozdáných dvadsať dotazníkov, z ktorých sa nám vrátilo dvadsať kusov, čiže 100% návratnosť. V rámci predprieskumu sme zisťovali zrozumiteľnosť dotazníkov a tiež ochotu zamestnancov v štátnej správe, resp. verejnej službe a súkromnom sektore spolupracovať. V predprieskume sme zistili, že dotazníky sú pre klientov dostatočne zrozumiteľné a bola ochota spolupracovať zo zamestnancov štátnej správy a verejnej služby, ale aj zo strany zamestnancov pracujúcich v súkromnej firme.

Harmonogram realizácie prieskumového projektu bol nasledovný:

December 2009: zadanie prieskumového cieľa, formulácia hypotéz a prieskumných otázok, výber prieskumnej vzorky, vyhotovenie dotazníka a spôsobu spracovania údajov

Január 2010: odovzdanie dotazníkov pracovníkom vo verejnej službe a v súkromnom sektore

Február – marec 2010: spracovanie zozbieraných údajov z dotazníkov podľa pohlavia, veku, vzdelania, dĺžky evidencie, overovanie stanovených hypotéz a vypracovanie záveru na základe výsledkov prieskumného projektu

Apríl 2010: interpretácia a vyhodnotenie výsledkov

### 4.1 Charakteristika prieskumného súboru

Pre náš prieskum sme zámerným výberom vybrali pracujúcich respondentov, ktorí tvorili prieskumný súbor. Respondenti boli zamestnanci pracujúci v štátnej správe a verejno-právnych organizáciách a zamestnanci pracujúci v súkromnom sektore. Veľkosť prieskumnej vzorky sme si stanovili na 150 respondentov. Prieskumu sa zúčastnilo 56 mužov a 89 žien. Vrátilo sa 145 vyplnených dotazníkov, čo predstavuje 96,66 % návratnosť. Dotazníky boli vyplnené úplne, na každú otázku bola uvedená odpoveď. Preto ich všetky považujeme za relevantné.

## 5 DISKUSIA

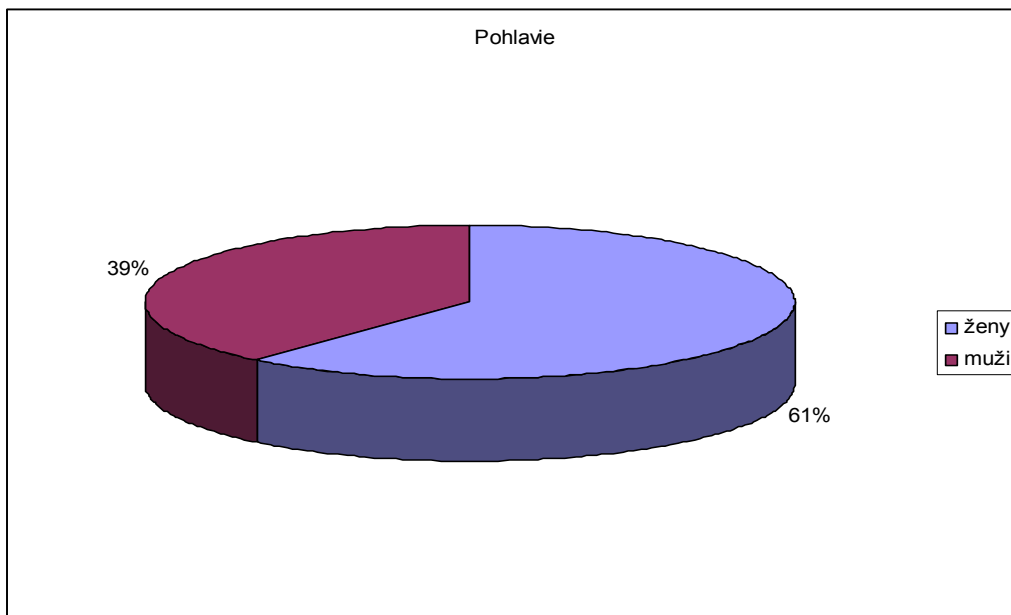
Vyhodnotením odpovedí respondentov, zúčastnených nášho prieskumu sme dospeli k nasledujúcim záverom.

### 5.1. Závery prieskumnej časti

Hlavným cieľom prieskumu bolo zistiť na vzorke respondentov zamestnaných v štátnej správe, verejnej službe respondentov zamestnaných v súkromnej sfére ochotu a motiváciu ďalej sa vzdelávať.

#### Respondenti podľa pohlavia

Z celkového počtu 145 respondentov bolo 56 mužov, čo predstavuje 39 % a 89 žien t.j. 61% (viď graf 1).

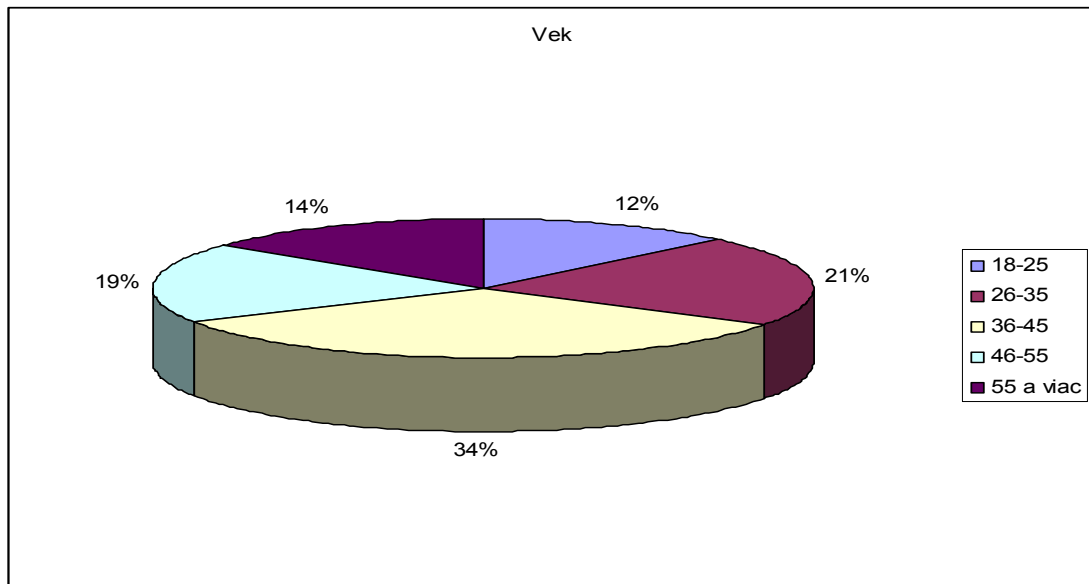


Graf 1 Respondenti podľa pohlavia

#### Respondenti podľa veku

Z celkového počtu 145 respondentov, ktorí vyplňali dotazník bolo 18 respondentov vo vekovej kategórii od 18 – 25 rokov t. j. 12%, vo veku od 26 – 35 rokov bolo 31 respondentov, t. j. 14 %, vo vekovej kategórii od 36 – 45 rokov bolo 48 respondentov, t. j.

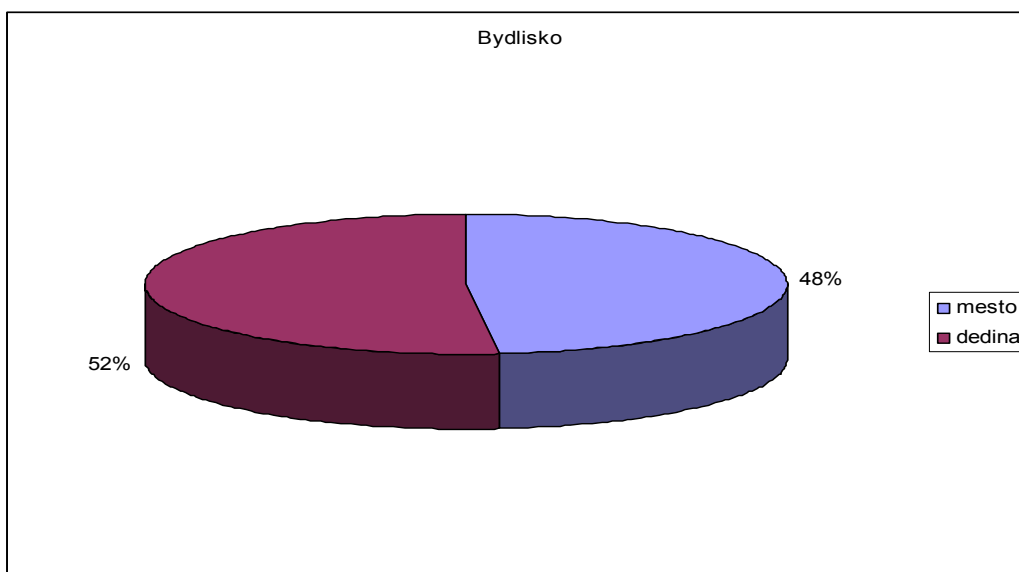
34 %, vo vekovej kategórii od 46 – 55 rokov bolo 27 respondentov, t. j. 19 %, 55 – a viac ročných bolo 21, t. j. 21% (vid' graf 2).



Graf 2 Respondenti podľa veku

### Respondenti podľa miesta bydliska

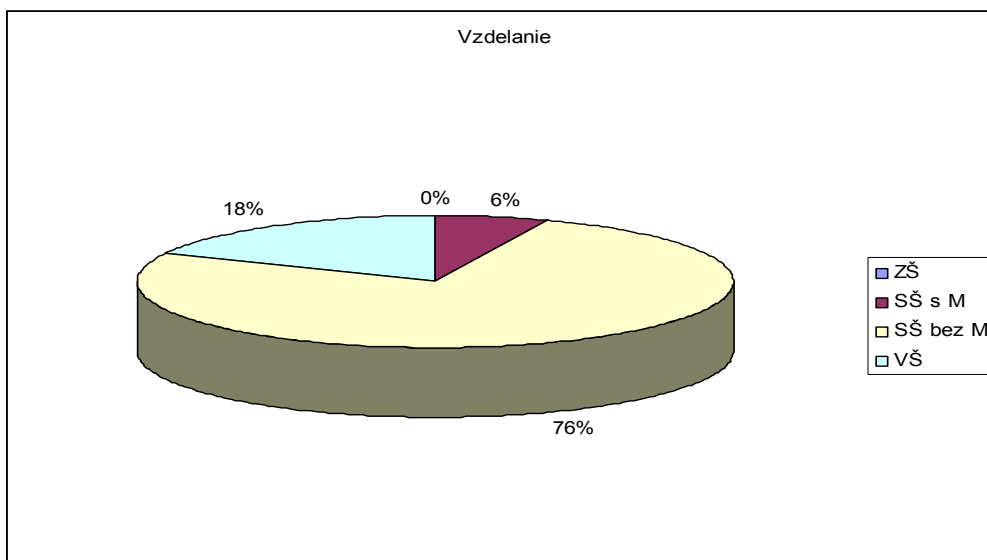
Dotazník vyplnilo 145 oslovených respondentov, ktorým bola položená otázka o mieste trvalého pobytu. Po vyhodnotení údajov sme zistili, že 75 respondentov žije na dedine, čo z celkového počtu opýtaných predstavuje 52 %, 70 respondentov uvádza ako trvalé bydlisko mesto, čo je z celkového počtu 48 % (vid' graf 3).



Graf 3 Respondenti podľa miesta bydliska

## Respondenti podľa vzdelania

Ďalšou identifikačnou otázkou respondentov bolo zistenie vzdelanostnej štruktúry pracovníkov v štátnej správe, resp. verejnej službe a v súkromnom sektore. Zo skúmaného súboru osôb všetci absolvovali vyššie ako základné vzdelanie. S dosiahnutým stredoškolským vzdelaním bez maturity (učňovky, SOŠ s výučným listom) bolo pri rozdelení 9 respondentov, čo tvorilo 6 % z celkového počtu, 110 opýtaných absolvovalo úplné stredné vzdelanie s maturitou, čo predstavovalo 76 % z celkového počtu, 26 respondentov malo ukončené vysokoškolské vzdelanie, čo predstavuje 18 % zo skúmaného súboru osôb (viď graf 4).



Graf 4 Respondenti podľa vzdelania

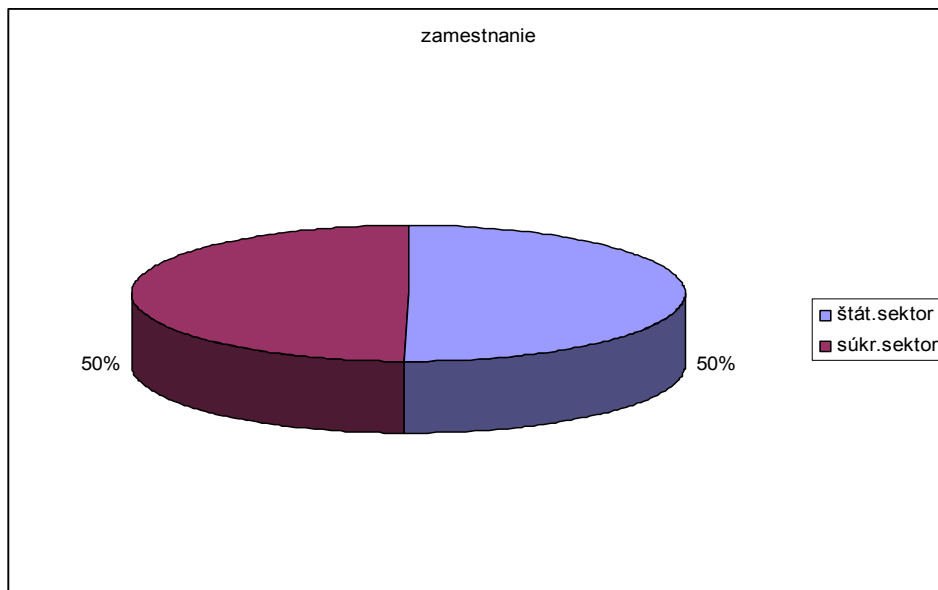
## 5.2 Analýza výsledkov prieskumu

V nasledujúcej kapitole prezentujeme analýzu výsledkov prieskumu, pričom postupujeme podľa jednotlivých otázok dotazníka. Získané údaje s uzatvorenými výberovými otázkami sme vyhodnocovali percentuálne.

V prvej otázke dotazníka sme skúmali u akého zamestnávateľa opýtaní respondenti pracujú, pretože sme výskum zamerali na porovnanie motivácie ďalšieho vzdelávania zamestnancov v štátnej správe, resp. verejnej službe a zamestnancov v súkromnom sektore.

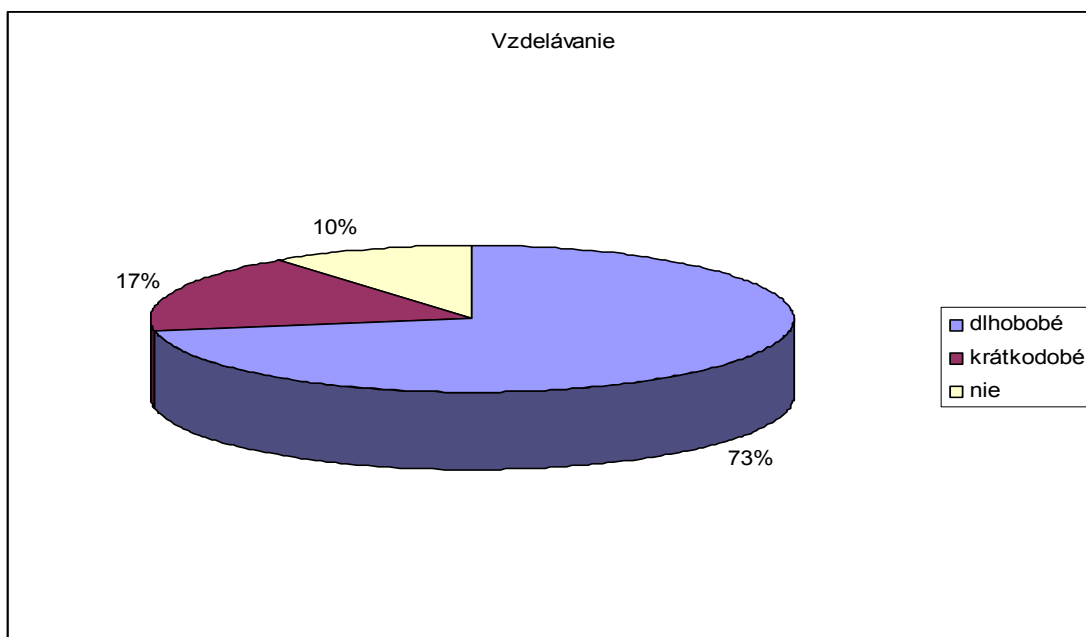


Výskumu sa zúčastnilo 145 ľudí, z ktorých v štátnej správe, resp. verejnom službe pracovalo 73 respondentov a v súkromnej sfére bolo zamestnaných 72 opýtaných respondentov (viď graf 5).



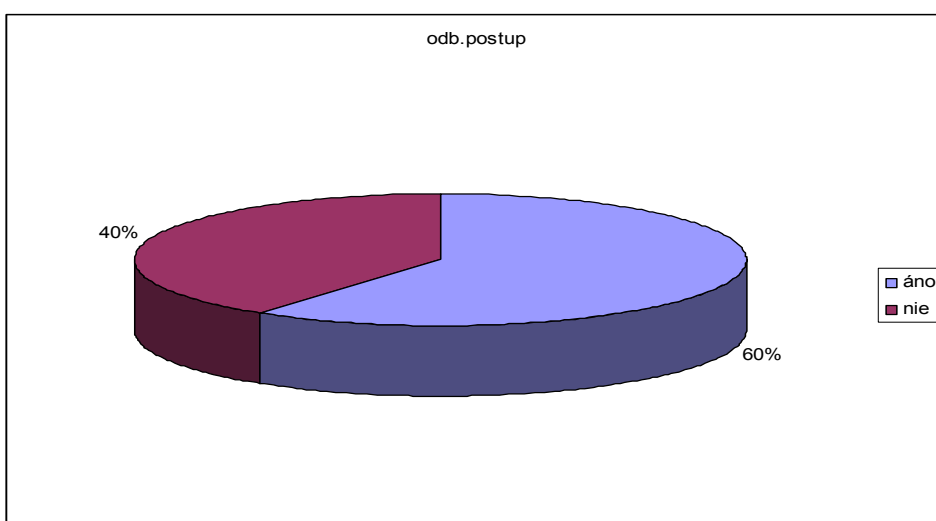
*Graf 5* Respondenti sféry podľa zamestnania

V teoretickej časti našej práce sme uviedli, že podľa Bělohávka (2003) je odbornosť jedným z rozhodujúcich motívov pre tých, ktorí preferujú svoj profesionálny rozvoj, ktorý sa dá dosiahnuť ďalším vzdelaním. Plamínek (2002) tvrdí, že úspech firmy závisí od kvality ľudí, ktorých má organizácia k dispozícii a potenciál človeka, hlavne jeho schopnosti a zručnosti, ktoré možno rozvíjať ďalším odborným vzdelávaním. Preto sa ďalšia prieskumná otázka v dotazníku zamerala na otázku: Ste ochotní sa ďalej vzdelávať? Respondenti mali na výber z troch uzatvorených odpovedí. Pod krátkodobým vzdelávaním sa myslia kurzy, školenia, rekvalifikácia. Dlhodobé vzdelávanie zahŕňa tri a viacročné štúdium. Zo 145 opýtaných 15 respondentov nechce pokračovať v žiadnom z uvedených druhov vzdelávania, čo predstavuje 10 % z celkového počtu opýtaných. Dlhodobé vzdelávanie v trvaní tri a viac rokov by bolo ochotných absolvovať 25 opýtaných respondentov, čo predstavuje 17 % z výskumnej vzorky. Z prieskumného súboru 145 opýtaných najviac preferuje krátkodobé vzdelávania, ktoré zahŕňa kurzy, školenia a rekvalifikáciu. Z celkového počtu respondentov pre 105 opýtaných je vhodná táto forma vzdelávania, čo predstavuje 73% opýtaných (viď graf 6).



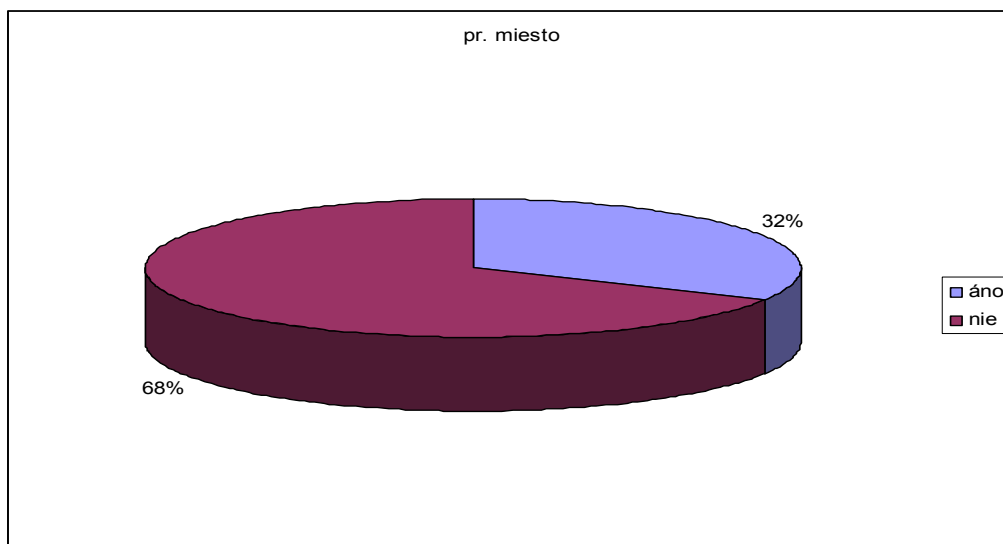
Graf 6 Analýza odpovedí na otázku: Ste ochotní sa ďalej vzdelávať?

V nasledujúcej otázke sme sa pýtali respondentov, či si myslia, s ďalším vzdelávaním získajú odborný postup. Graf 7 nám percentuálne zobrazuje nasledovné zistenia: zistili sme, že 87 opýtaných respondentov, čo predstavuje 60 % z celkového počtu je presvedčených, že si s ďalším vzdelávaním zabezpečia odborný postup v zamestnaní. 58 opýtaných respondentov, čo predstavuje 40 % z celkového počtu si myslí, že ďalšie vzdelávanie im nezaručí odborný postup.



Graf 7 Analýza odpovedí na otázku: Myslíte si, že s ďalším vzdelávaním získate odborný postup?

Posledná prieskumná otázka dotazníka bola zameraná na zistenie záujmu o udržanie pracovného miesta, ktoré súvisí s ďalším vzdelávaním. Zistili sme, že 47 respondentov čo predstavuje 32 % z celkového počtu si myslí, že si udrží pracovné miesto s ďalším rozvojom vzdelávania. Respondenti v počte 97, čo je 68 % z oslovených respondentov nie je presvedčených, že si s ďalším vzdelávaním udržia pracovné miesto (vid' graf 8).

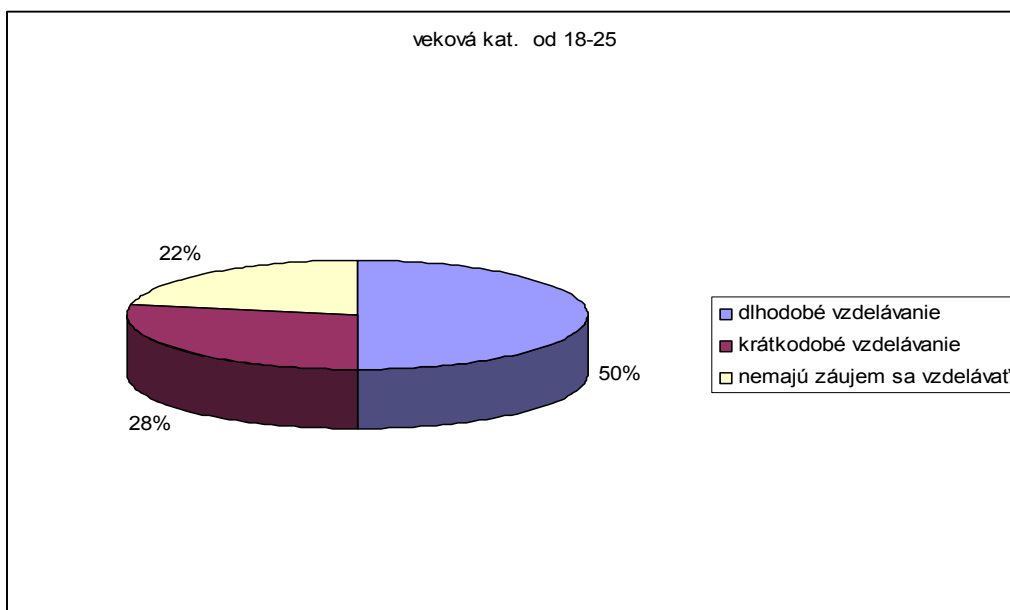


Graf 8 Analýza odpovedí na otázku: Myslíte si, že s ďalším vzdelávaním si udržíte pracovné miesto?

### 5.3. Testovanie štatistických hypotéz

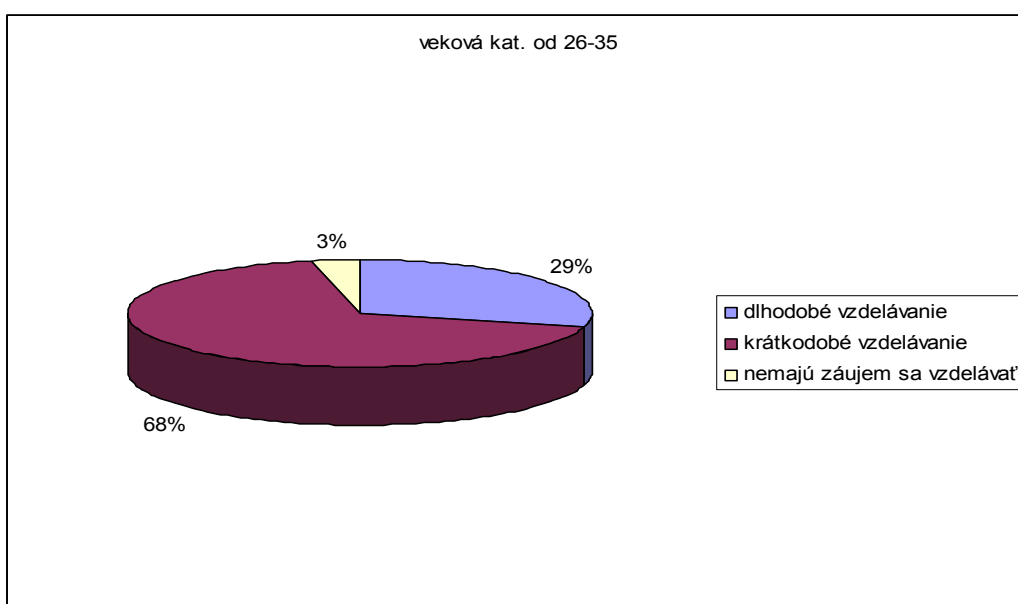
Vyhodnotením odpovedí respondentov, zúčastnených nášho prieskumu z oblasti štátnej správy, resp. verejnej služby a respondentov zamestnaných v súkromnej sfére sme dospeli k nasledujúcim záverom:

Na hypotézu č.1, kde sme predpokladali diferencie v záujme mladšej vekovej kategória (do 35 rokov) a očakávali sme, že v porovnaní so staršou vekovou kategóriou (nad 35 rokov) ďalej sa vzdelávať, pričom zamestnanci do 35 rokov budú mať väčší záujem o vzdelávanie. Pri vyhodnocovaní odpovedí respondentov sme zistili nasledovné informácie: vo vekovej kategórii 18 – 25 rokov odpovedalo 18 respondentov, z ktorých 9 sa plánujú dlhodobo vzdelávať, čo tvorí 50 % tejto vekovej kategórie. Päť opýtaných respondentov súhlasí so krátkodobým vzdelávaním, čo tvorí 28 % , 22 % respondentov v najmladšej vekovej kategórii sa nemá záujem vzdelávať vôbec (vid' graf 9).



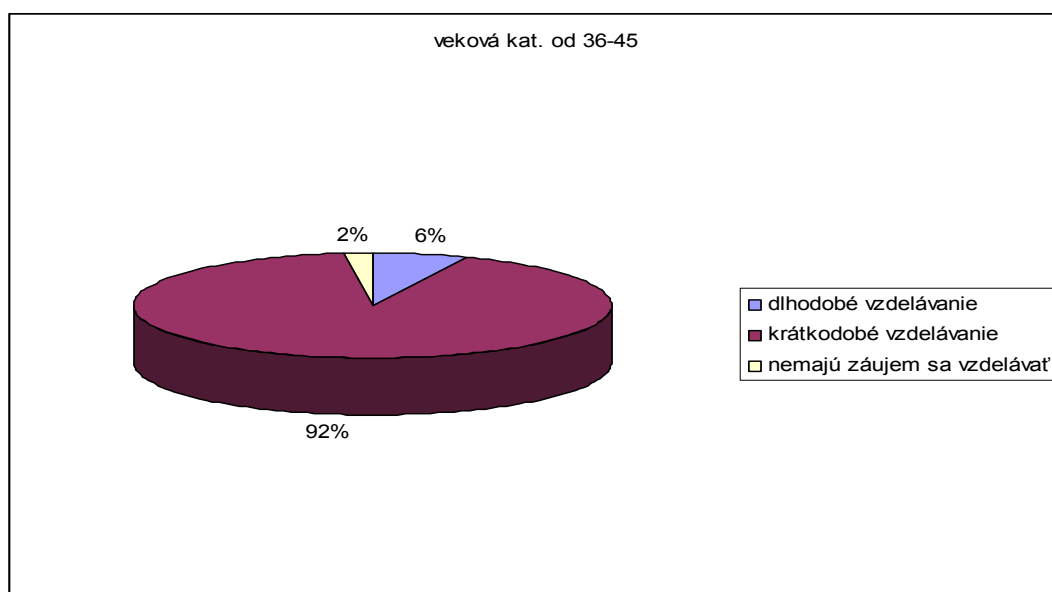
Graf 9 Záujem respondentov vekovej kategórie od 18 – 25 rokov o ďalšie vzdelávanie

Vo vekovej kategórii od 26 – 35 rokov boli vyhodnotenú nasledovné zistenia: z 31 dotazovaných zamestnancov jeden sa nechce vzdelávať, čo z tohto prieskumného súboru predstavuje 3 %. Deväť opýtaných uvažuje do budúcnosti o krátkodobom vzdelávaní, čo predstavuje 29 %. Najviac respondentov, až 68 % čo predstavuje 21 oslovených sa chce zúčastniť krátkodobého vzdelávania (viď graf 10).



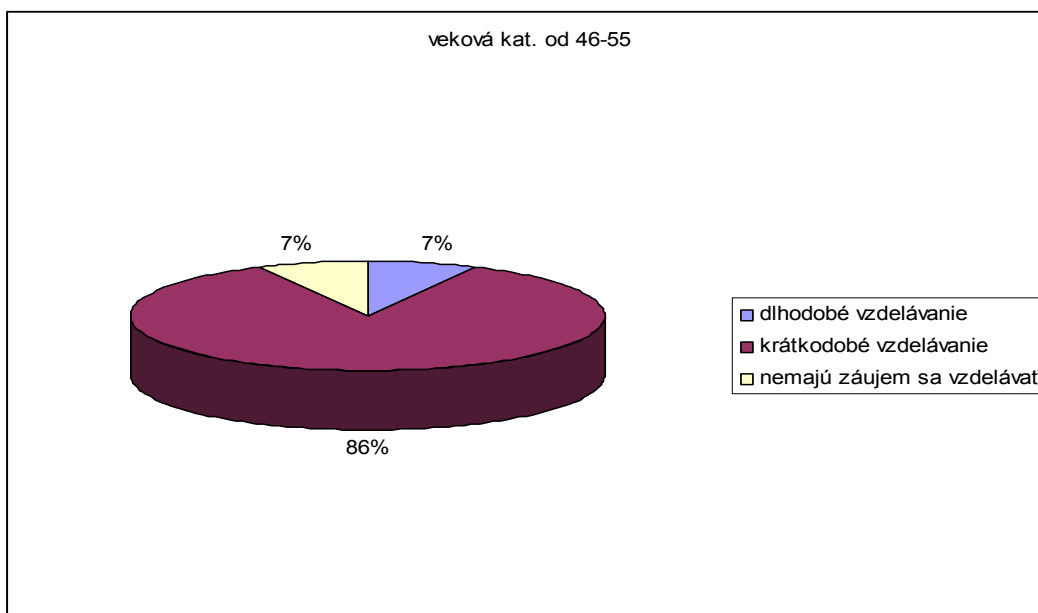
Graf 10 Záujem respondentov vekovej kategórie od 26 – 35 rokov o ďalšie vzdelávanie

Vo vekovej kategórii od 36 – 45 rokov sme zistili najväčší záujem o krátkodobé vzdelávanie u 44 opýtaných respondentov, čo predstavuje 92 % z prieskumnej vzorky. Z celkového počtu opýtaných v tejto vekovej kategórii, ktorých bolo 48, 6 % z nich uvažuje nad dlhodobým vzdelávaním a 2 % opýtaných, t.j. 1 respondent nemá záujem sa vzdelávať (viď graf 11).



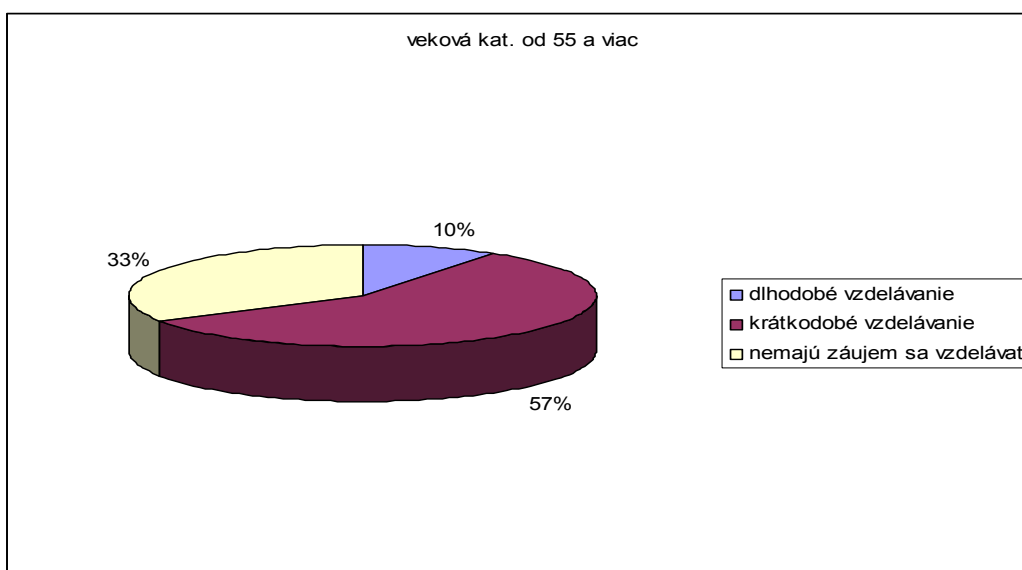
*Graf 11* Záujem respondentov vekovej kategórie od 36 – 45 rokov o ďalšie vzdelávanie

V skúmanej vekovej kategórii od 46 – 55 rokov bolo oslovených 27 respondentov. Zaznamenali sme rovnaký 7 % záujem opýtaných o dlhodobé vzdelávanie a tiež dvaja v tejto vekovej kategórii sa nechcú ďalej vzdelávať. Najvyšší záujem sme zaznamenali o krátkodobé vzdelávanie, o ktoré prejavilo záujem 23 opýtaných, čo predstavuje 86 % tejto vekovej kategórie (viď graf 12).



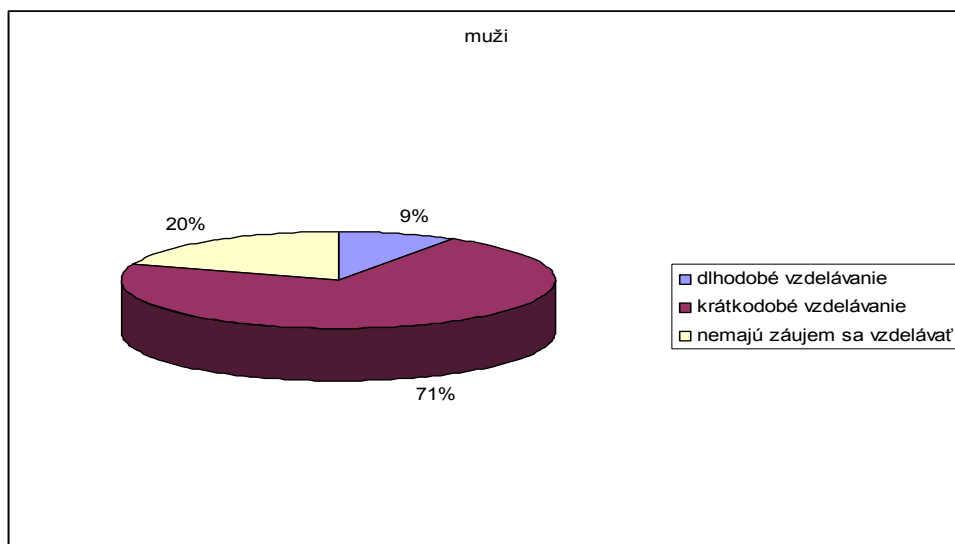
*Graf 12* Záujem respondentov vekovej kategórie od 46 – 55 rokov o ďalšie vzdelávanie

V najstaršej skúmanej vekovej kategórii sme zaznamenali po vyhodnotení otázok dotazníka tieto údaje: až 57 % opýtaných, t.j. 12 osôb z celkového počtu 21 osôb v tejto vekovej kategórii sa chce ďalej vzdelávať prostredníctvom krátkodobého vzdelávania, 33 % opýtaných z tejto vekovej kategórie, čo predstavuje 7 oslovených osôb neprejavilo záujem o ďalšie vzdelávanie. Krátkodobé vzdelávanie je prijateľné pre 12 zamestnancov, čo predstavuje 33 % respondentov v tejto vekovej kategórii (viď graf 13)



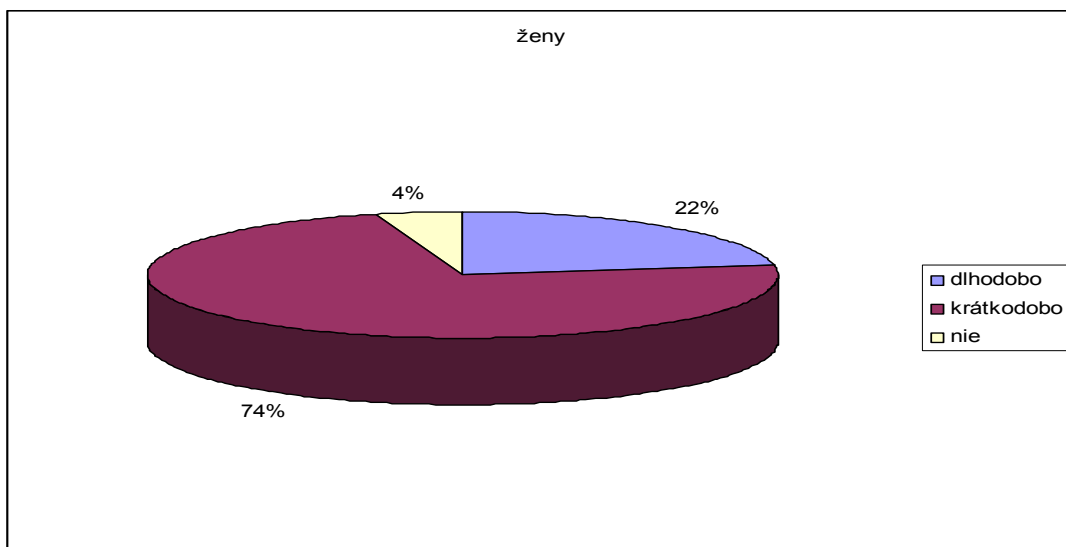
*Graf 13* Záujem respondentov vekovej kategórie od 55 rokov o ďalšie vzdelávanie

Na hypotézu č. 2, kde sme predpokladali diferencie v prístupe vzdelávania u mužov a žien, pričom sme očakávali, že ženy sú prístupnejšie ďalšiemu vzdelávaniu viac ako muži. Na uvedenú hypotézu sa viažu otázky v dotazníku o rozlíšení pohlavia a otázka č. 6. ktorou sme zisťovali ochotu zamestnancov ďalej sa vzdelávať. Zo skúmanej vzorky 145 osôb zamestnaných v štátnej správe, resp. verejnej službe a v súkromnom sektore bolo 56 mužov, ktorí na ochotu ďalej sa vzdelávať odpovedali nasledovne: najväčší záujem prejavilo 40 opýtaných mužov o krátkodobé vzdelávanie, čo predstavuje 71 % zo skúmanej vzorky, 11 oslovených mužov nemá záujem o ďalšie vzdelávanie t. j. 20 % zo skúmaného súboru mužov a 5 mužov t. j. 9 % nemá záujem o ďalšie vzdelávanie (vid' graf 14).



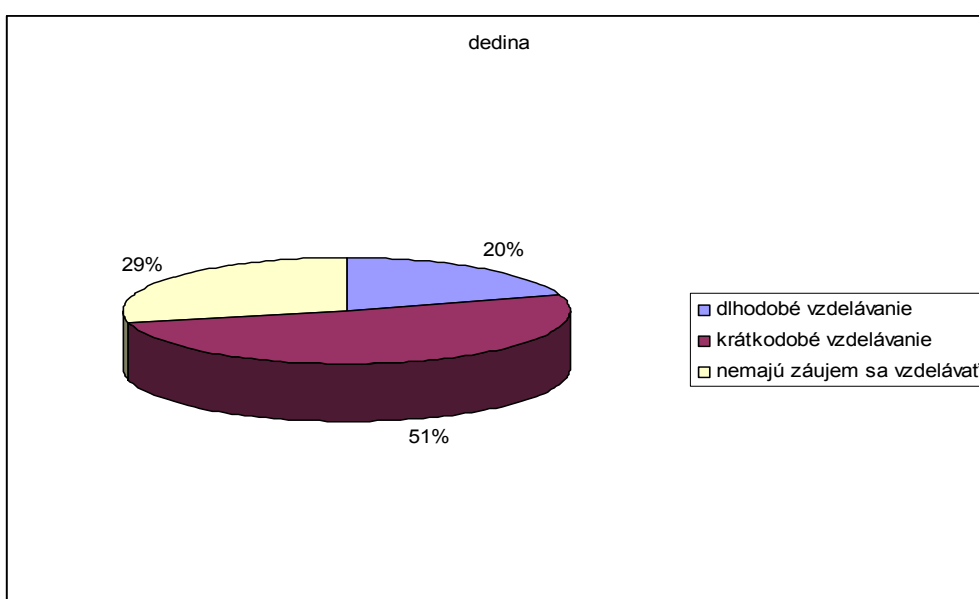
*Graf 14* Záujem mužov o ďalšie vzdelávanie

Pre potvrdenie alebo vyvrátenie hypotézy, kde sme predpokladali diferencie v prístupe vzdelávaniu u mužov a žien, sme oslovili 89 žien, ktoré pracovali v štátnej správe, resp. verejnej službe a v súkromnom sektore. U týchto oslovených žien až 74 % preferuje ďalšie vzdelávanie krátkodobou formou, čo predstavuje 65 opýtaných osôb. 20 žien z výskumnej vzorky t.j. 22 % sa v budúcnosti chce vzdelávať dlhodobým štúdiom a 4 respondentky, čo predstavuje 4 % nemá záujem o žiadne z ponúknutých vzdelávaní (vid' graf 15).



Graf 15 Záujem žien o ďalšie vzdelávanie

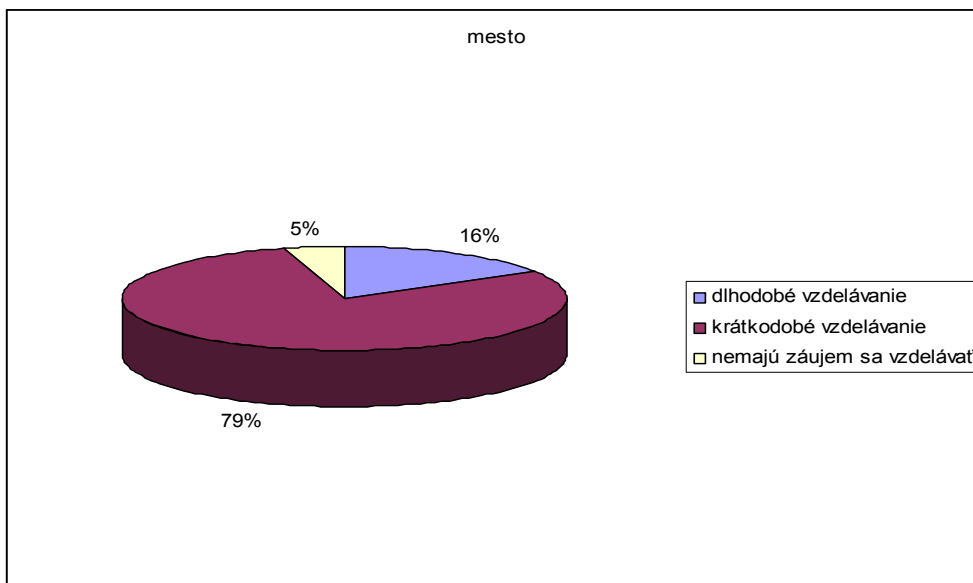
Na hypotézu č. 3, kde sme predpokladali diferencie v motivácii vzdelávania u obyvateľov žijúcich v meste a na dedine, sme očakávali, že obyvatelia žijúci v meste sa radšej vzdelávajú ako obyvatelia žijúci na dedine. Na uvedenú hypotézu sa vzťahuje otázka o mieste trvalého bydliska opýtaných. 18 respondentov, ktorí za miesto trvalého pobytu uvádzajú dedinu, má záujem o krátkodobé vzdelávanie, čo tvorí 51 % opýtaných, 10 zamestnanci neprejavili záujem o vzdelávanie, z celkového počtu 35 osôb, ktorí žijú na dedine je to 29 %. 7 opýtaných, t.j. 20 % majú záujem vzdelávať sa dlhodobo (vid' graf 16).



Graf 16 Záujem o vzdelanie respondentov žijúcich na dedine

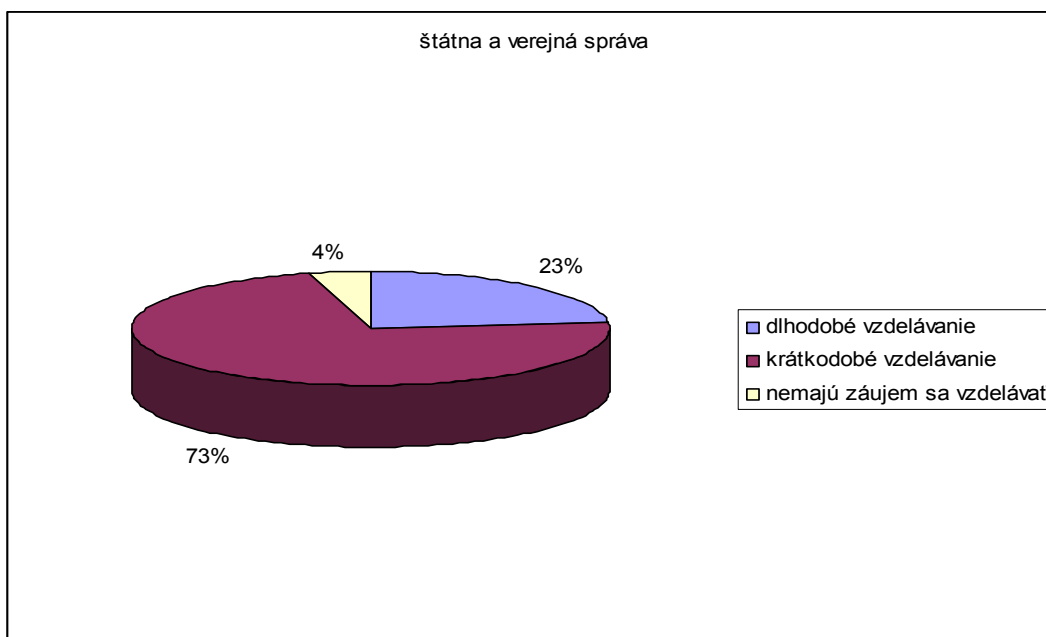


Pre porovnanie záujmu o ďalšie vzdelávanie uvádzame zistenia u obyvateľov mesta, ktorí odpovedali na otázky v tomto vyhodnotení. 5 % obyvateľov žijúcich v meste nemá záujem ďalej sa vzdelávať. Pri vzorke 110 respondentov, ktorí trvalé bydlisko uvádzajú mesto, to tvorí 5 respondentov. 18 opýtaných, čo predstavuje 16 % z prieskumnej vzorky má záujem zvyšovať svoje vzdelanie dlhodobo. Najvyšší záujem ľudí žijúci v meste preukázali o krátkodobé vzdelávanie. Týmto smerom sa chce uberať 79 % opýtaných, t.j. 87 respondentov (viď graf 17).



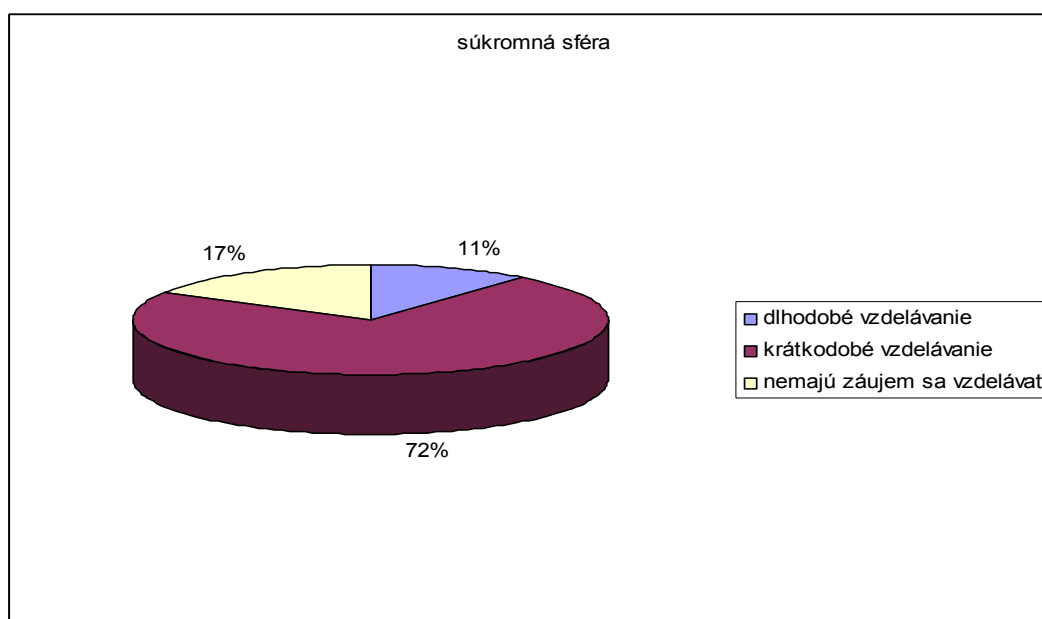
Graf 17 Záujem o vzdelanie respondentov žijúcich v meste

Na hypotézu č. 4, kde sme predpokladali diferencie u ľudí zamestnaných v štátnej správe a ľudí zamestnaných v súkromnej sfére, sme očakávali, že ľudia zamestnaní v štátnej správe budú mať väčší záujem ďalej sa vzdelávať ako ľudia zamestnaní v súkromnej sfére. Na uvedenú hypotézu sa vzťahuje otázka č.1 a č. 6 položená respondentom pri zisťovaní záujmu o ďalšie vzdelávanie. Graf 18 a graf 19 znázorňuje výsledky skúmania respondentov zamestnaných v štátnej správe, resp. verejnej službe a v súkromnej sfére o ich ďalšie vzdelávanie. V štátnej správe, resp. verejnej službe sme oslovili 73 respondentov, ktorí na otázku ďalšieho vzdelávania odpovedali nasledovne: 53 opýtaných zamestnancov štátnej správy, resp. verejnej služby je ochotných ďalej sa krátkodobo vzdelávať, čo je prieskumného súboru 73 %. 17 respondentov uvažuje nad dlhodobým vzdelávaním, čo predstavuje 23 % z celkového počtu a 3 opýtaní, čo sú 4% respondentov nemajú záujem sa ďalej vzdelávať (viď graf 18)



Graf 18 Záujem respondentov v štátnej správe o vzdelávanie

Zamestnanci v súkromnej sfére odpovedali na otázku o ďalšom vzdelávaní nasledovne. Z oslovených 145 respondentov je v súkromnom sektore zamestnaných 72 osôb. Z nich 12 nemá záujem ďalej sa vzdelávať, čo predstavuje 17 % z prieskumného súboru ľudí zamestnaných v súkromnom sektore. 11 % opýtaných, to je 8 respondentov má v pláne zvýšiť svoju kvalifikáciu dlhodobým vzdelávaním. 52 respondentov má záujem o krátkodobé vzdelávanie, čo predstavuje 72 % z výskumnej vzorky v súkromnom sektore (viď graf 19).



Graf 19 Záujem respondentov v súkromnej sfére o vzdelávanie

V predloženej práci sme formulovali štyri hypotézy a uvádzame tieto výsledky ich overovania. Testom  $\chi^2$  (chí) kvadrát pre kontingenčnú tabuľku overujeme významnosť predpokladanej závislosti medzi dvomi nominálnymi znakmi. Stanovili sme si hladinu významnosti  $\alpha = 0,05$ . To znamená, že stupeň pravdepodobnosti, s akým zamietame nulovú hypotézu o nezávislosti premenných nie je menší ako 95 %. Pomocou Pearsonovho koeficientu testujeme intenzitu závislostí asociácií medzi skúmanými premennými.

Pri testovaní hypotézy č.1 chceme zistiť, či záujem zamestnancov ďalej sa vzdelávať závisí, alebo nezávisí od vekovej kategórie. Testom overujeme významnosť predpokladanej závislosti medzi dvomi nominálnymi znakmi.

Vypočítanú testovaciu charakteristiku  $\chi^2$  kvadrát, v našom prípade 46,18721. V tabuľkách kritického rozdelenia  $\chi^2$  kvadrátu v stĺpci voľnosti nájdeme číslo 8, ktorému zodpovedá tabelovaná hodnota 15,50731 na hladine významnosti  $\alpha = 0,05$ .

Z uvedeného tvrdíme, že vypočítaná hodnota  $\chi^2$  kvadrát je väčšia ako kritická hodnota  $\chi^2$  kvadrát na hladine významnosti  $\alpha = 0,05$  a preto zamietame nulovú hypotézu o nezávislosti znakov a tvrdíme, že vypočítané hodnoty sú štatisticky významné, signifikantné. Výpočtom Pearsonovho koeficientu dostávame hodnotu 0,956181, čo potvrdzuje silnú závislosť medzi skúmanými znakmi (viď tab. 1a).

Na základe uvedených skutočností konštatujeme, že **hypotéza č. 1 sa potvrdila.**

Tab. 1 Kontingenčná tabuľka

### Závislosť medzi záujmom zamestnancov ďalej sa vzdelávať a sféry uplatnenia

$H_0$  záujem zamestnancov ďalej sa vzdelávať nezávisí od vekovej kategórie

$H_1$  záujem zamestnancov ďalej sa vzdelávať závisí od vekovej kategórie

	Dlhodobé vzdelávanie	Krátkodobé vzdelávanie	Nemajú záujem sa vzdelávať	Spolu
Veková kat. od 18-25	9	5	4	18
Veková kat. od 26-35	9	21	1	31
Veková kat. od 36-45	3	44	1	48
Veková kat. od 46-55	2	23	2	27
Veková kat. od 55 a viac	2	12	7	21
Spolu	25	105	15	145

	Dlhodobé vzdelávanie	Krátkodobé vzdelávanie	Nemajú záujem sa vzdelávať
Veková kat. od 18-25	3,103448276	13,03448276	1,862068966
Veková kat. od 26-35	5,344827586	22,44827586	3,206896552
Veková kat. od 36-45	8,275862069	34,75862069	4,965517241
Veková kat. od 46-55	4,655172414	19,55172414	2,793103448
Veková kat. od 55 viac	3,620689655	15,20689655	2,172413793

	Dlhodobé vzdelávanie	Krátkodobé vzdelávanie	Nemajú záujem sa vzdelávať
Veková kat. od 18-25	11,20344828	4,952472177	2,454661558
Veková kat. od 26-35	2,499666296	0,093437152	1,518724509
Veková kat. od 36-45	3,363362069	2,457033388	3,16690613
Veková kat. od 46-55	1,514431673	0,608161528	0,225202214
Veková kat. od 55 viac	0,72545156	0,676284307	10,72796935

Tab. 1a Tabuľka pre  $\chi^2$  a Pearsonov koeficient

Vypočítaný $\chi^2$	Tabuľkový $\chi^2$	Stupeň voľnosti	Pearsonov koeficient
46,18721	15,50731	8	0,9

vypočítaný chí-kvadrát	46,18721	2133,259
tabuľkový chí-kvadrát	15,50731	2333,259
		0,914283

Pearsonov koeficient 0,956181

Platí  $H_1$  záujem zamestnancov ďalej sa vzdelávať závisí od vekovej kategórie

V hypotéze č. 2 sme skúmali, či záujem zamestnancov ďalej sa vzdelávať závisí od pohlavia. Vypočítanú testovaciu charakteristiku  $\chi^2$  kvadrát, v našom prípade 11,29366. V tabuľkách kritického rozdelenia  $\chi^2$  kvadrátu v stĺpci voľnosti nájdeme číslo 8, ktorému zodpovedá tabelovaná hodnota 5,991465 na hladine významovosti  $\alpha = 0,05$ . vypočítanú testovaciu charakteristiku  $\chi^2$  kvadrát, v našom prípade 11,29366. V tabuľkách kritického rozdelenia  $\chi^2$  kvadrátu v stĺpci voľnosti nájdeme číslo 8, ktorému zodpovedá tabelovaná hodnota 5,991465 na hladine významovosti  $\alpha = 0,05$ .

Z uvedeného tvrdíme, že vypočítaná hodnota  $\chi^2$  kvadrát je väčšia ako kritická hodnota  $\chi^2$  kvadrát na hladine významovosti  $\alpha = 0,05$  a preto zamietame nulovú hypotézu o nezávislosti znakov a tvrdíme, že vypočítané hodnoty sú štatisticky významné,

signifikantné. Výpočtom Pearsonovho koeficientu dostávame hodnotu 0,624019, čo potvrdzuje silnú závislosť medzi skúmanými znakmi (viď tab. 2a).

Na základe uvedených skutočností konštatujeme, že **hypotéza č. 2 sa potvrdila**.

Tab. 2 Kontingenčná tabuľka

**Závislosť medzi záujmom zamestnancov ďalej sa vzdelávať a pohlavia respondentov**

$H_0$  záujem zamestnancov ďalej sa vzdelávať nezávisí od pohlavia

$H_1$  záujem zamestnancov ďalej sa vzdelávať závisí od pohlavia

	Dlhodobé vzdelávanie	Krátkodobé vzdelávanie	Nemajú záujem sa vzdelávať	Spolu
<b>Muži</b>	5	40	11	56
<b>Ženy</b>	20	65	4	89
<b>Spolu</b>	25	105	15	145

	Dlhodobé vzdelávanie	Krátkodobé vzdelávanie	Nemajú záujem sa vzdelávať
<b>Muži</b>	9,655172414	40,55172414	5,793103448
<b>Ženy</b>	15,34482759	64,44827586	9,206896552

	Dlhodobé vzdelávanie	Krátkodobé vzdelávanie	Nemajú záujem sa vzdelávať
<b>Muži</b>	2,244458128	0,007506451	4,68000821
<b>Ženy</b>	1,412243317	0,00472316	2,944724267

Tab. 2a Tabuľka pre  $\chi^2$  a Pearsonov koeficient

Vypočítaný $\chi^2$	Tabuľkový $\chi^2$	Stupeň voľnosti	Pearsonov koeficient
11,29366	5,991465	8	0,6

vypočítaný chí-kvadrát            11,29366            127,5468

tabuľkový chí-kvadrát            5,991465            327,5468

0,3894

Pearsonov koeficient 0,624019

Platí  $H_1$  záujem zamestnancov ďalej sa vzdelávať závisí od pohlavia

Pri testovaní hypotézy č. 3 vychádzame z predpokladu, že záujem zamestnancov ďalej sa vzdelávať závisí od miesta trvalého bydliska. Testom overujeme významnosť predpokladanej závislosti medzi dvomi nominálnymi znakmi, vypočítanú testovaciu charakteristiku  $\chi^2$  kvadrát, v našom prípade 17,82541. V tabuľkách kritického rozdelenia  $\chi^2$  kvadrátu v stĺpci voľnosti nájdeme číslo 8, ktorému zodpovedá tabelovaná hodnota 5,991465 na hladine významovosti  $\alpha = 0,05$ .

Z uvedeného tvrdíme, že vypočítaná hodnota  $\chi^2$  kvadrát je väčšia ako kritická hodnota  $\chi^2$  kvadrát na hladine významovosti  $\alpha = 0,05$  a preto zamietame nulovú hypotézu o nezávislosti znakov a tvrdíme, že vypočítané hodnoty sú štatisticky významné, signifikantné. Výpočtom Pearsonovho koeficientu dostávame hodnotu 0,783396, čo potvrdzuje silnú závislosť medzi skúmanými znakmi (viď tab. 3a).

Na základe uvedených skutočností konštatujeme, že **hypotéza č. 3 sa potvrdila**.

Tab. 3 Kontingenčná tabuľka

### Závislosť medzi záujmom zamestnancov ďalej sa vzdelávať a miesta bydliska

$H_0$  záujem zamestnancov ďalej sa vzdelávať nezávisí od miesta bydliska

$H_1$  záujem zamestnancov ďalej sa vzdelávať závisí od miesta bydliska

	Dlhodobé vzdelávanie	Krátkodobé vzdelávanie	Nemajú záujem sa vzdelávať	Spolu
Mesto	18	87	5	110
Dedina	7	18	10	35
Spolu	25	105	15	145

	Dlhodobé vzdelávanie	Krátkodobé vzdelávanie	Nemajú záujem sa vzdelávať
Mesto	18,96551724	79,65517241	11,37931034
Dedina	6,034482759	25,34482759	3,620689655

	Dlhodobé vzdelávanie	Krátkodobé vzdelávanie	Nemajú záujem sa vzdelávať
Mesto	0,049153605	0,677250336	3,576280042
Dedina	0,154482759	2,128501056	11,23973727

Tab. 3a Tabuľka pre  $\chi^2$  a Pearsonov koeficient

Vypočítaný $\chi^2$	Tabuľkový $\chi^2$	Stupeň voľnosti	Pearsonov koeficient
17,82541	5,991465	8	0,7

vypočítaný chí-kvadrát	17,82541	317,7451
tabuľkový chí-kvadrát	5,991465	517,7451
		0,3894

Pearsonov koeficient 0,624019

Platí  $H_1$  záujem zamestnancov ďalej sa vzdelávať závisí od pohlavia

V hypotéze č. 4 sme skúmali záujem zamestnancov ďalej sa vzdelávať a sféru zamestnania. vypočítanú testovaciu charakteristiku  $\chi^2$  kvadrát, v našom prípade 8,643038. V tabuľkách kritického rozdelenia  $\chi^2$  kvadrátu v stĺpci voľnosti nájdeme číslo 8, ktorému zodpovedá tabelovaná hodnota 5,991465 na hladine významovosti  $\alpha = 0,05$ .

Z uvedeného tvrdíme, že vypočítaná hodnota  $\chi^2$  kvadrát je väčšia ako kritická hodnota  $\chi^2$  kvadrát na hladine významovosti  $\alpha = 0,05$  a preto zamietame nulovú hypotézu o nezávislosti znakov a tvrdíme, že vypočítané hodnoty sú štatisticky významné, signifikantné. Výpočtom Pearsonovho koeficientu dostávame hodnotu 0,521477, čo potvrdzuje strednú závislosť medzi skúmanými znakmi (viď tab. 4a).

Na základe uvedených skutočností konštatujeme, že **hypotéza č. 4 sa potvrdila.**

Tab. 4 Kontingenčná tabuľka

#### Závislosť medzi záujmom zamestnancov ďalej sa vzdelávať a sféry uplatnenia

$H_0$  záujem zamestnancov ďalej sa vzdelávať nezávisí od sféry uplatnenia

$H_1$  záujem zamestnancov ďalej sa vzdelávať závisí od sféry uplatnenia

	Dlhodobé vzdelávanie	Krátkodobé vzdelávanie	Nemajú záujem sa vzdelávať	Spolu
Štátna a verejná správa	17	53	3	73
Súkromný sektor	8	52	12	72
Spolu	25	105	15	145

	<b>Dlhodobé vzdelávanie</b>	<b>Krátkodobé vzdelávanie</b>	<b>Nemajú záujem sa vzdelávať</b>
<b>Štátna a verejná správa</b>	12,5862069	52,86206897	7,551724138
<b>Súkromná sféra</b>	12,4137931	52,13793103	7,448275862

	<b>Dlhodobé vzdelávanie</b>	<b>Krátkodobé vzdelávanie</b>	<b>Nemajú záujem sa vzdelávať</b>
<b>Štátna a verejná správa</b>	1,547850732	0,000359898	2,74350496
<b>Súkromná sféra</b>	1,569348659	0,000364897	2,781609195

Tab. 4a Tabuľka pre  $\chi^2$  a Pearsonov koeficient

<b>Vypočítaný <math>\chi^2</math></b>	<b>Tabuľkový <math>\chi^2</math></b>	<b>Stupeň voľnosti</b>	<b>Pearsonov koeficient</b>
8,643038	5,991465	8	0,521477

vypočítaný chí-kvadrát      8,643038      74,70211

tabuľkový chí-kvadrát      5,991465      274,7021

0,271939

Pearsonov koeficient 0,521477

Platí  $H_1$  záujem zamestnancov ďalej sa vzdelávať závisí od sféry uplatnenia



## 6 Záver

Problematika vzdelávania ako takého je nikdy procesom, ktorý sa nikdy nekončí. Oblasť akéhokoľvek vzdelávania zákonite musí zaostávať za životnou praxou. V praxi sa totiž rodia impulzy a najmä požiadavky na pripravenosť odborníkov, ktorí o nej zo škôl prichádzajú. Avšak už v tom okamihu keď sa začína s realizáciou ktoréhokoľvek vzdelávania, je už vlastne zastarané. V praxi už medzitým vznikli ďalšie nové nároky, nové požiadavky a nové impulzy, ktoré ešte v období koncipovania štúdia nemohli reálne existovať a teda prax ich ešte nemohla formulovať. Kariéra v zmysle celoživotného zamestnania u jedného zamestnávateľa je stále viac nahradzovaná prácou pre celý rad zamestnávateľov na rozličných pracovných miestach, pre každý podnik je v záujme zachovania kontinuity jeho činnosť potrebné udržiavať čo najvyššiu lojalitu zamestnancov a starať sa preto dôsledne o ich vzdelávanie a rozvoj.

Práca je rozdelená na dve časti: teoretickú a prieskumnú. Teoretickými východiskami pre prieskumnú časť sú jednotlivé kapitoly. Prvá kapitola charakterizuje podnik, jeho pracovnú kultúru, zaoberá sa vznikom a rozsahom kolektívnej zmluvy, venuje sa bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci a venuje pozornosť aj zamestnaneckým výhodám, objasňuje fungovanie sociálneho fondu v organizácii.

Druhá kapitola sa venuje pojmom ako ľudský kapitál, ľudské zdroje a ich nezastupiteľné miesto v organizácii, skúma etický kódex v organizáciách a podrobnejšie sa venuje rôznym štýlom riadenia ľudí, charakterizuje rozvoj a riadenie ľudí v organizáciách a popisuje jednotlivé faktory, ktoré ovplyvňujú začlenenie ľudí v pracovnom procese. Prieskumná časť tvorí tretiu kapitolu práce. V nej je opísaný prieskumný cieľ, formujú sa tu hypotézy. V diskusnej kapitole sa analyzujú výsledky prieskumu, podrobne sa rozčleňujú údaje, ktoré boli získané v dotazníku od oslovených respondentov. Výpočtom chí-kvadrátu a porovnaním Pearsonovho koeficientu sme zistili, že všetky štyri hypotézy sa potvrdili.

V magisterskej práci sme sa pokúsili poskytnúť ucelený pohľad na problematiku podniku, podnikovej sociálnej politiky, starostlivosť a ochranu ľudí z hľadiska ich riadenia a ďalšieho rozvoja.

Potreba neustáleho formovania nových zručností vyžaduje celoživotné vzdelávanie, v rámci ktorého musia určitú mieru iniciatívy týkajúcu sa osobného rozvoja preberať na seba aj samotní zamestnanci, avšak podnik by ju mal usmerňovať tak, aby bola v strategickom súlade nielen s jeho aktuálnymi požiadavkami, ale aj jeho zámermi do

budúcnosti. Podniky sa snažia prispôsobovať zamestnancov vlastným potrebám, ale z dôvodu nevyhnutnosti vhodnej motivácie ich pracovného správania pritom musia vždy zohľadňovať aj ich osobné záujmy a ambície. Miera a kvalita schopností závisia predovšetkým od vzdelania zamestnancov, ktoré musia aj podniky vo svojom vlastnom záujme formovať žiaducim smerom. Prvoradou požiadavkou je flexibilita zamestnancov a ich schopnosť prispôsobovať sa meniacim sa podmienka v podnikovom prostredí, stále väčší dôraz sa kladie na tzv. kľúčové kompetencie a osobnostné vlastnosti, ktoré majú univerzálny a profesijne nešpecifický charakter. Práve takéto kompetencie by mali získať všetci ľudia bez ohľadu na to, v akej organizácii a na akej pozícii budú vo svojej pracovnej kariére pôsobiť. Vzdelávanie zamestnancov treba realizovať v spojitosti s plánovaním a riadením ich kariérneho rozvoja a postupu. Len tak možno utvárať a posilňovať lojalitu zamestnancov, ktorá je dôležitým predpokladom na to, aby často veľké investície do formovania ľudského kapitálu nevyšli na zmar, resp. sa nepremenili na investície, z ktorých budú čerpať úžitok iní zamestnávateľia.

## ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 80-2471-407-3

BĚLOHLÁVEK, F. 2003. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: Computer Press, 2003. 100 s. ISBN 80-7226-840-6

BĚLOHLÁVEK, F. 2003. *Desatero manažera*. Brno: Computer Press, 2003. 90s. ISBN: 80-7226-873-2

DVORSKÝ, J. 2006. *Manažment kultúry*. Bratislava: SPN, 2006. 168 s. ISBN: 80-10-00908-3

FOOT, M., HOOK, C. 2002. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN: 80-7226-515-6

GABURA, J. 2001. *Pracovná motivácia – pracovné texty*. Bratislava: CWaPS 2001. 14 s. ISBN: nemá

GIERTLOVÁ, K. 2004. *Manažovať a koučovať systemicky? Áno*. Banská Bystrica: Dali-BB, s.r.o., 2004. 158 s. ISBN: 80-89090-07-9

HAMRÁK, P. 2007. *Podniková sociálna politika*. Bratislava 2007. 14 s. ISBN: nemá

KACHAŇAKOVÁ, A. 2001. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: SPRINT, 2001. 215 s. ISBN: 80-88848-72-5

KACHAŇAKOVÁ, A. a kol. 1993. *Personálny manažment*. Bratislava: Ekonomická univerzita, 1993. 107 s. ISBN: 80-225-0452-1

KATUŠČÁK, D. 1998. *Ako písať vysokoškolské a kvalifikačné práce*. Bratislava: Stimul, 1998. 119 s. ISBN: 80-85697-82-3

KOLLÁRIK, T., SOLLÁROVÁ E. 2004. *Metódy sociálnopsychologickej praxe*. Bratislava: Ikar, a.s., 2004. 264 s. ISBN: 80-551-0765-3

LIPTÁK, F. 1990. *Metódy a štýly riadenia*. Bratislava: Danubiaprint, 1990. 208 s. ISBN: 80-7127-006-7

MAJTÁN, M. a kol. 2005. *Manažment*. Bratislava: SPRINT, 2005. 429 s. ISBN: 80-890-8572-9

MIŽIČKOVÁ, E. a kol. 2005. *Základy manažmentu*. Nitra: SPU, 2005. 95 s. ISBN: 80-8069-608-X

MYDLÍKOVÁ, E. a kol. 2006. *Ako byť prospešný sebe aj iným*. Bratislava: Asociácia supervízorov a sociálnych poradcov. 2006. 54 s. ISBN: 978-80-968713-13-9

PAPULOVÁ, E. 2008. *Základy manažmentu II*. Bratislava: UKF Bratislava, 2008. 32 s. ISBN: nemá

PARDEL, T. 1997. *Motivácia ľudskej činnosti a správania*. Bratislava: SPN, 1997. 219 s. ISBN: 67-014-77

*Personálny manažment nielen pre personalistov*. Bratislava: IURA EDITION, spol. s r.o., 2009. 128 s. ISSN: 1337-9437

PINKOVÁ, D. 1994. *Základy manažmentu*. Bratislava: Vydavateľské oddelenie Právnickej fakulty UK, 1994. 127 s. ISBN: 80-7160-062-8

PLAMÍNEK, J. 2002. *Vedení lidí, týmu a firem*. Praha: Grada Publishing, 2002. 156 s. ISBN 80-247-0403-X

PLAMÍNEK, J. 2004. *Sebeřízení*. Praha: Grada Publishing, 2004. 182 s. ISBN: 80-247-0671-7

*Riadenie ľudí v organizáciách.* 2008. Dočasný učebný text UK Bratislava, 2008. 37 s. ISBN: nemá

SAVOV, R. 2008. *Vedenie ľudí.* Učebný text. 2008. 22 s. ISBN: nemá

SEDLÁK, M. a kol., 1993. *Základy manažmentu.* Bratislava: Ekonomická univerzita, 1993. 247 s. ISBN: 80-225-0480-7

*Intelektuálny kapitál organizácie.* Nitra: 2008. Dočasný učebný text SPU Nitra. 164 s. ISBN: nemá

[www.portal.gov.sk/Portal/sk/Default.aspx?CatID=41&etype=2&aid=983](http://www.portal.gov.sk/Portal/sk/Default.aspx?CatID=41&etype=2&aid=983) 25.03.2010

[www.profesia.sk/cms/zakony-o-bezpecnosti-a-o-ochrane-zdravia-pri-praci/40650](http://www.profesia.sk/cms/zakony-o-bezpecnosti-a-o-ochrane-zdravia-pri-praci/40650)  
27.01.2010

*Psychologie dnes.* Praha: Portál, s.r.o., 2004. 44 s. ISSN: 1211-5886

STRIŽENEC, Š. 2001. *Úvod do sociálnej práce.* Trnava: TRIPSOFT, 2001. 197 s. ISBN: 80-968294-6-7

THOMSON, R. 2007. *Řízení lidí: Managing People.* Praha: ASPI, 2007. 252 s. ISBN: 978-80-7357-267-9

VETRÁKOVÁ, M. 2002. *Ľudské zdroje ako faktor rozvoja organizácie.* In: Acta oeconomica No 8, Ekonomická teória a prax – dnes a zajtra. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, 2002. 125 s. ISBN: 80-8055-593-1

VIŠŇOVSKÝ, J. – NAGYOVÁ, Ľ. – ŠAJBIDOROVÁ, M. 2003. *Manažment ľudských zdrojov.* Nitra: SPU. 2003. 170 s. ISBN: 80-8069-268-8

WERTHER W., DAVIS K. 1989. *Lidský faktor.* Zlín: Victoria Publishing, a.s., 1989. 611 s. ISBN: 80-85605-04-X

WESS, R. 2002. *Cukr a bič nestačí*. ERA Šlapanice, 2002. 105 s. ISBN: 80-86517-17-9

*Zákon NR SR č. 140/2008 Z. z. o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci*

*Zákon NR SR č. 152/81994 Z. z. o sociálnom fonde*

*Zákon NR SR č. 574/2009 Z. z. Zákonník práce*

## PRÍLOHY

### Príloha A Dotazník

Vážený respondent,

V rámci ukončenia magisterského štúdia sociálnej práce na Univerzite Konštantína Filozofa v Nitre robím výskum na tému **Motivácia ďalšieho vzdelávania zamestnancov**.

V tejto súvislosti si Vás dovoľujem požiadať o spoluprácu, ktorá spočíva vo vyplnení predloženého dotazníka. Vaša anonymita bude rešpektovaná a preto nie je potrebné nikde uvádzať svoje meno.

Ďakujem za ochotu a Váš čas.

Bc. Mária Čerňanová

1. Aké je vaše pohlavie?

- a) žena
- b) muž

2. Koľko máte rokov?

- a) 18-25
- b) 26-35
- c) 36-45
- d) 46-55
- e) 55 a viac
- f) dôchodca

3. Kde žijete?

- a) v meste
- b) na dedine

4. Kde pracujete?

- a) štátny alebo verejný sektor
- b) súkromný sektor

5. Aké máte vzdelanie?

- a) základné
- b) stredoškolské bez maturity (učňovky, SOŠ s výučným listom)
- c) stredoškolské s maturitou
- d) vysokoškolské

6. Ste ochotní sa ďalej vzdelávať

- a) dlhodobo – 3 a viac ročné štúdium
- b) krátkodobo – kurzy, školenia, rekvalifikácia
- c) nie

7. Myslíte si, že s ďalším vzdelaním získate odborný postup

- a) áno
- b) nie

8. Myslíte si, že s ďalším vzdelaním si udržíte pracovné miesto

- a) áno
- b) nie