

**UNIVERZITA KONŠTANTÍNA FILOZOFA V NITRE**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

**KULTÚRA ORGANIZÁCIE A ETICKÉ OTÁZKY**  
**RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV**

**Diplomová práca**

**2012**

**Bc. Monika Magurová**

**UNIVERZITA KONŠTANTÍNA FILOZOFA V NITRE**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

**KULTÚRA ORGANIZÁCIE A ETICKÉ OTÁZKY**  
**RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV**

**Diplomová práca**

Študijný program: Aplikovaná etika – etická expertíza a etické poradenstvo

Študijný odbor: 2.1.5 etika

Školiace pracovisko: Katedra všeobecnej a aplikovanej etiky

Školiteľ: prof. PhDr. Cyril Diatka, CSc.

**Nitra 2012**

**Bc. Monika Magurová**



Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre  
Filozofická fakulta

### ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

**Meno a priezvisko študenta:** Bc. Monika Magurová  
**Študijný program:** aplikovaná etika - etická expertíza a etické poradenstvo (Trstená) (Jednoodborové štúdium, magisterský II. st., externá forma)  
**Študijný odbor:** 2.1.5 etika  
**Typ záverečnej práce:** Diplomová práca  
**Jazyk záverečnej práce:** slovenský

**Názov:** Kultúra organizácie a etické otázky riadenia ľudských zdrojov

**Anotácia:** Vedenie a riadenie nie je to isté. Vedenie je vždy súčasťou riadenia, ale nie v úplnosti riadenie. Vedenie je schopnosť presvedčať, aby sme zaangažovali ľudí na dosiahnutie stanovených cieľov. Vedenie je výrazný ľudský faktor, ktorý dáva skupinu dohromady a motivuje ju v orientácii na cieľ. Manažérska aktivita: plánovať, organizovať, rozhodovať, je akoby bez života dovedty, kým ten, kto vedie neprebudí v ľuďoch motiváciu. Donucovanie je moc založená na strachu, motivácia je otváranie bariér a schopnosť pomáhať ľuďom získať sebadôveru a samostatnosť v rozhodovaní.

**Školiteľ:** prof. PhDr. Cyril Diatka, CSc.  
**Oponent:** Mgr. Ciprian Turčan, PhD.  
**Katedra:** KVAE - Katedra všeobecnej a aplikovanej etiky  
**Vedúci katedry:** prof. PhDr. Cyril Diatka, CSc.  
**Dátum zadania:** 19.10.2010  
**Dátum schválenia:** 19.10.2010

prof. PhDr. Cyril Diatka, CSc.  
vedúci/katedry

## **Abstrakt**

Bc. MAGUROVÁ, Monika: Kultúra organizácie a etické otázky riadenia ľudských zdrojov.[Diplomová práca] Bc. Monika Magurová: Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, Filozofická fakulta, Katedra všeobecnej a aplikovanej etiky. Školiteľ: prof. PhDr. Cyril Diatka, CSc.-stupeň odbornej kvalifikácie: magister aplikovanej etiky - etická expertíza a etické poradenstvo - Nitra: 2012, 96 s.

Diplomová práca je zameraná na problematiku riadenia ľudských zdrojov, etiky a organizačnej kultúry, ich vzájomného vzťahu a vplyvu. Pokúsime sa objasniť ako vplyva kultúra organizácie na etické otázky riadenia ľudských zdrojov. Práca sa skladá zo štyroch kapitol, ktoré sú ďalej členené na podkapitoly. Prvá kapitola predstavuje organizáciu z antropologického, sociologického, psychologického hľadiska a organizačnú kultúru, jej zložky a štruktúru. Druhá kapitola sa zaoberá ľudskými zdrojmi v organizácii, cieľmi, úlohami a modelmi riadenia ľudských zdrojov, vzdelávaním a rozvojom zamestnancov a manažérov. Tretia kapitola opisuje vzájomný vzťah organizačnej kultúry a riadenia ľudských zdrojov, vedenie a riadenie, tímová práca a motivácia. Etika, morálka, etické hodnoty a problémy v riadení ľudských zdrojov tvoria základ štvrtej kapitoly.

**Kľúčové slová: Organizácia. Organizačná kultúra. Riadenie ľudských zdrojov. Vedenie. Etika.**

## **Abstract**

Bc. MAGUROVÁ, Monika: Organisational culture and ethical issues of human resource management. [Diploma thesis] Bc. Monika Magurová: Constantine the Philosopher University in Nitra, Faculty of Philosophy, Department of general and applied ethics. Consultant: prof. PhDr. Cyril Diatka, CSc. – Level of qualification: master of applied ethics – ethical expertise and ethical guidance – Nitra: 2012, 96 pages.

The thesis is focused on correlation and impact of human resource management, ethics and organizational culture. We will try to explain the influences of organizational culture on the ethical issues of human resource management. The thesis consists of four chapters which are divided on subchapter. The first chapter deals with the organization from antropological, sociological, psychological perspective and with the organizational culture structure and elements. The second chapter deals with the human resources in the organization, goals, roles, models of human resource management, training, development of employees and managers. The third chapter describes the relationships among the organizational culture and human resource management, leadership and management, teamwork and motivation. Ethics, morals, values and ethical issues in human resource management form the basis of the fourth chapter.

**Keywords: Organization. Organizational culture. Human Resource Management. Management. Ethics.**

## OBSAH

<b>Úvod</b>	<b>7</b>
<b>1 Organizácia ako socio-ekonomický útvar</b>	<b>9</b>
1.1 Antropologický, sociologický a psychologický prístup	9
1.1.1 Vymedzenie pojmu organizácia	9
1.1.2 Názory a pohľady na organizáciu	10
1.2 Organizačná kultúra ako východisko pre pochopenie pracovnej klímy	13
1.2.1 Kultúra	13
1.2.2 Organizačná kultúra	15
1.2.3 Štruktúra organizačnej kultúry	18
1.3 Zložky organizačnej kultúry	21
1.3.1 Vnútorne organizačné kultúry	21
1.3.2 Vonkajšie organizačné kultúry	23
<b>2 Ľudské zdroje v organizácii a ich riadenie</b>	<b>27</b>
2.1 Vznik a rozvoj koncepcie riadenia ľudských zdrojov	28
2.2 Podoby riadenia ľudských zdrojov	30
2.2.1 Tvrdá podoba riadenia ľudských zdrojov	30
2.2.2 Mäkká podoba riadenia ľudských zdrojov	30
2.3 Modely riadenia ľudských zdrojov	31
2.4 Ciele riadenia ľudských zdrojov	32
2.5 Úlohy riadenia ľudských zdrojov	34
2.6 Riadenie ľudských zdrojov a personálne riadenie	36
2.7 Úlohy personálneho útvaru, personalistov a manažérov	37
2.7.1 Personálny útvar	37
2.7.2 Personalisti	38
2.7.3 Manažéri	40
2.8 Strategické riadenie ľudských zdrojov	43
2.8.1 Ciele strategického riadenia ľudských zdrojov	44
2.9 Vytváranie a rozvoj organizácie	45
2.10 Vzdelávanie a rozvoj ľudských zdrojov	46
<b>3 Vzájomný vzťah organizačnej kultúry a riadenia ľudských zdrojov</b>	<b>50</b>
3.1 Silná a slabá organizačná kultúra	52
3.1.1 Determinanty organizačnej kultúry	53

3.2	Typológia organizačnej kultúry	54
3.3	Zmena organizačnej kultúry	56
3.3.1	Úloha manažmentu	58
3.4	Nové trendy organizačnej kultúry	59
3.5	Tímová práca	60
3.5.1	Ľudia v tíme	61
3.5.2	Vedúci tímu	63
3.6	Vedenie	64
3.6.1	Predpoklady pre vedenie ľudí	66
3.7	Motivácia a jej úloha pri vedení ľudí	67
3.7.1	Teórie motivácie	67
3.7.2	Nástroje motivácie	68
<b>4</b>	<b>Etika ako súčasť riadenia ľudských zdrojov</b>	<b>69</b>
4.1	Etické hodnoty v ekonomickej praxi	69
4.1.1	Etika, morálka a právo	69
4.1.2	Hodnoty trhovej ekonomiky	72
4.2	Inštitucionalizácia etiky v organizácii	74
4.2.1	Formy inštitucionalizácie etiky	75
4.3	Manažér a etika	77
4.4	Spoločenská zodpovednosť manažmentu	78
4.4.1	Zlad'ovanie rodinného a pracovného života	79
4.4.2	Spoločenská zodpovednosť podnikov (CSR)	80
4.5	Etické aspekty riadenia ľudských zdrojov	82
4.5.1	Diskriminácia	83
4.5.2	Prepúšťanie zamestnancov ako etický problém	85
4.5.3	Neetická komunikácia a správanie sa na pracovisku	86
4.5.4	Sexuálne obťažovanie (sexual harassment) na pracovisku ako etický problém	88
	<b>Záver</b>	<b>91</b>
	<b>Zoznam použitej literatúry</b>	<b>94</b>

## ÚVOD

Neoddeliteľnou súčasťou vývoja ľudskej spoločnosti už od jej samého počiatku je riadenie ľudí, dnes riadenie ľudských zdrojov a morálka. Už v dávnych dobách boli ľudia nútení sa organizovať a riadiť svoje konanie a správanie. Toto ich konanie však nemohlo byť realizované bezmyšlienkovite a bez zodpovednosti za svoje činy. Ľudia si tak postupne začali uvedomovať rozdiely medzi dobrom a zlom a na základe toho si začali postupne vytvárať morálne princípy a hodnoty, ktorým podriaďovali svoje správanie a konanie. Takéto poznanie malo značný vplyv na vytvorenie etiky ako vednej disciplíny, nakoľko etiku vnímame ako vedu filozofického charakteru, ktorá sa zaoberá morálnym konaním a správaním človeka.

V súčasnosti, keď stojíme na prahu tretieho tisícročia a celý svet sa nachádza v procese globalizácie, už asi nikto nepochybuje o tom, že úspech organizácie závisí na ľudských zdrojoch. Pokiaľ organizácii chýbajú kvalifikovaní a motivovaní zamestnanci, bez ohľadu na to, ako kvalitný má technologický park, koľko peňazí investuje do marketingu a zásob, skôr alebo neskôr nemôže v tvrdej konkurencii obstáť. Riadenie ľudských zdrojov je považované za jadro a najdôležitejšiu oblasť riadenia organizácie a stáva sa vlastne integrálnou súčasťou každodennej práce všetkých vedúcich a manažérov, metodicky riadených a usmerňovaných personálnym útvarom. Ak organizácia disponuje kvalitnými a odbornými zamestnancami, ktorí sú ochotní ďalej sa učiť a zdokonaľovať, je pre ňu oveľa ľahšie dosahovať svoje vytýčené ciele. Je teda v záujme samotnej organizácie, aby jednak podporovala kvalitu a profesijný rozvoj svojich zamestnancov a zároveň vytvárala vhodnú a motivujúcu pracovnú klímu a prostredie, čo veľmi úzko súvisí s organizačnou kultúrou.

Organizačná kultúra je fenomén o ktorom pred pár rokmi vedel len málokto manažér a dnes je to pojem, ktorý je samozrejmom a bežnou súčasťou jazyka prakticky všetkých manažérov. Organizačná kultúra je jav, ktorý je veľmi zložitý a ťažko definovateľný, ale významne ovplyvňuje dlhodobý úspech organizácie. Aj keď treba však povedať, že na jednej strane môže byť nositeľom konkurenčnej výhody danej organizácie, no na druhej strane môže byť aj brzdou rozvoja organizácie alebo dokonca príčinou jej zániku. Samozrejmom súčasťou organizačnej kultúry by mala byť aj etika. V súčasnom vysoko konkurenčnom prostredí sú podnikatelia a manažéri pod obrovským tlakom na zvyšovanie výkonnosti svojej organizácie, čo so sebou niekedy prináša aj ich bezohľadné, nemorálne



a neetické jednanie, jednak vo vzťahu k zamestnancom vnútri organizácie ale aj mimo nej.

Cieľom práce je objasniť ako vplýva kultúra organizácie na etické otázky riadenia ľudských zdrojov a poukázať na vzájomnú súvislosť medzi kultúrou organizácie, etikou a riadením ľudských zdrojov. V práci používame metódu analýzy javov- organizácie, organizačnej kultúry, ľudských zdrojov, manažmentu, etiky, etických problémov a následne syntetickú metódu, pričom ide o rozčlenenie javov na jednotlivé prvky a potom ich myšlienkové spojenie v jeden celok. Problémom kultúry organizácie, etike a riadeniu ľudských zdrojov sa venovalo a aj venuje veľa autorov s odlišným chápaním, názormi a vysvetlením danej problematiky. Preto aj my v práci používame komparatívnu metódu, na základe ktorej porovnávame danú problematiku. Ďalšou metódou je práca s použitou literatúrou a metóda spracovania informácií.

V úvodnej kapitole sa venujeme pojmom organizácia a organizačná kultúra. Ponúkame pohľad na organizáciu z antropologického, sociologického a psychologického hľadiska a rozoberáme kultúru, organizačnú kultúru ako pojem, jej zložky a štruktúru.

Druhá kapitola hovorí o ľudských zdrojoch v organizácii, o vzniku a koncepcii riadenia ľudských zdrojov, o modeloch, cieľoch, úlohách a strategickom riadení ľudských zdrojov. Tiež sa venujeme otázke personálneho útvaru, manažérom, motivácii, rozvoju a vzdelávaniu ako zamestnancov, tak aj manažérov.

V tretej kapitole poukazujeme na vzájomný vzťah organizačnej kultúry a riadenia ľudských zdrojov, kde sa zameriavame na silu, typológiu, determinanty a zmeny organizačnej kultúry, čo veľmi úzko súvisí aj s tímovou prácou.

Posledná, štvrtá kapitola hovorí o etike ako o neoddeliteľnej súčasťi riadenia ľudských zdrojov. V tejto kapitole poukazujeme na etické hodnoty v ekonomike, hovoríme o formách inštitucionalizácie etiky v organizáciách a rozoberáme niektoré etické problémy ako napríklad diskrimináciu, mobbing, sexuálne obťažovanie a podobne.

V súčasnej dobe ešte stále veľa organizácií, firiem, podnikov podceňuje danú problematiku riadenia ľudských zdrojov a pojmy ako ľudský kapitál, organizačná kultúra, morálka a etika sú im dosť vzdialené. Tieto organizácie však určite veľmi skoro spoznajú, že podceňovanie aspektov v riadení ľudských zdrojov sa stalo začiatkom ich konca. A preto treba veriť, že organizácií, ktoré nebudú podceňovať problematiku riadenia ľudských zdrojov a zmenia svoj postoj k danej téme bude len pribúdať.

# 1 ORGANIZÁCIA AKO SOCIO-EKONOMICKÝ ÚTVAR

## 1.1 Antropologický, sociologický a psychologický prístup

Organizácie sú súčasťou života ľudí už od nepamäti. Ľudia sa už v dávnych dobách spájali, zhromažďovali do nejakých skupín, útvarov, ktoré im slúžili či už pri lovení, pri vedení vojen alebo stavaní pyramíd a podobne. Samozrejme v každom období mala organizácia svoju špecifickú podobu. Skúmaním organizácie sa zaoberalo a aj stále zaoberá mnoho autorov, z rôznych odborov, ako teoretikov, tak aj praktikov, ktorí ju skúmajú z hľadiska antropológie, sociológie alebo psychológie. Na základe týchto prístupov boli vytvorené rôzne názory a teórie týkajúce sa organizácie, ktoré budú podrobnejšie rozpísané v ďalšej časti tejto kapitoly.

### 1.1.1 Vymedzenie pojmu organizácia

Pojem **organizácia** pochádza z francúzskeho slova organisation, čo znamená usporiadanie. Je to odvodené z gréckeho slova organon, čiže nástroj.

S pojmom organizácia a s jeho ekvivalentmi firma, podnik sa v praxi a teórii stretávame veľmi často. Vymedzenie tohto pojmu je však v literatúre rôzne. Napríklad:

„**Podnik** – akýkoľvek relatívne sebestačný celok (jednotná jednotka), orientovaný na výrobu alebo na služby, ktorými sa uspokojujú spoločenské potreby, ku ktorých plneniu podnik vznikol“ (Geist, 2000, s. 277).

„**Organizácia** – firma, závod, podnik, či iná inštitúcia – predstavuje spoločenský systém usporiadaný (organizovaný) na základe sformulovaných sociálno-ekonomických cieľov, programov a úloh“ (Alexy a kol., 2004, s. 123).

„**Podnik** – jedná sa o organizáciu, kde dochádza k premene vstupov na výstupy“ (Putnová, Seknička, 2007, s. 93).

„**Podnik** predstavuje základnú jednotku ekonomického systému, je ako živý mechanizmus, ktorý sa nachádza v zložitých väzbách s rôznymi záujmovými skupinami. Tieto skupiny ovplyvňujú činnosť podniku a zároveň sú touto jeho činnosťou ovplyvňované“ (Remišová, 2011, s. 91).

Milan Nakonečný v knihe Sociálna psychológia organizácie sa k pojmu **organizácia** vyjadril nasledovne: „...organizácia je štrukturovaná sociálna skupina so zacielenou, plánovitou, koordinovanou a účelne riadenou spoločnou, ale funkčne diferencovanou

činnosťou. Ak sa má so skupinou osôb dosiahnuť určitý cieľ, musí byť cieľená činnosť týchto osôb organizovaná a toto organizovanie zacielenej činnosti potom neznamená nič iné ako vytváranie optimálnych podmienok pre plnenie daných úloh, resp. dosahovanie daných cieľov“ (Nakonečný, 2005, s. 12).

Najviac sa však stotožňujeme s ponímaním organizácie u Sedláka, ktorý ju chápe ako komplexný systém, ktorý je otvorený, má interakcie s okolím a je vnútorne štrukturovaný. Na základe tohto chápania, potom definuje **organizáciu** ako „objekt pozostávajúci z ľudí a z technických prostriedkov, ktoré ľudské bytosti využívajú pri práci. Základným prvkom ich existencie a fungovania sú ľudské bytosti“ (Sedlák, 2008, s. 15).

Organizácia je z pohľadu sociológov formálnou organizáciou. Z tohto pohľadu potom ďalej rozlišujeme ešte organizáciu neformálnu a spoločenskú. Pod formálnou organizáciou rozumieme teda umelo vytvorený sociálny útvar za účelom koordinácie kolektívnej činnosti k dosiahnutiu vytýčených cieľov. Naproti tomu spoločenská organizácia vzniká spontánne, na základe vzájomných vzťahov medzi ľuďmi. Takouto spoločenskou organizáciou je napr. rodina, skupina priateľov a pod.. Neformálne organizácie vznikajú vo vnútri formálnych organizácií, napr. vo firme skupina priateľov vytvorí firemný futbalový tím. Formálna organizácia je zameraná na uspokojovanie potrieb a dosahovanie cieľov celej organizácie, zatiaľ čo neformálne uspokojujú potreby len svojich členov.

**Organizácie** ako spoločenské entity sú veľmi dôležité a to predovšetkým z týchto dôvodov:

- sú nevyhnutnou súčasťou každej civilizácie
- ovplyvňujú každého jedného člena spoločnosti a pôsobia na všetky jeho stránky
- sú čoraz viac hybnou silou veľkých spoločenských zmien
- budúcnosť ľudskej spoločnosti bude závisieť od organizácií –od ich efektivity (Sedlák, 2009, s. 16).

Na základe uvedeného možno organizáciu chápať ako zložitý spoločenský systém, zložený z ľudských a materiálnych faktorov, ktorý produkuje hmotné statky.

### 1.1.2 Názory a pohľady na organizáciu

Skúmaním organizácie sa zaoberali a zaoberajú mnohí autori, ktorí sa snažili nájsť odpoveď a porozumieť tomu, prečo sa jednotlivec a skupina v rámci organizácie správa tak, ako sa správa a na základe toho vytvoriť teoretické modely pre lepšie fungovanie

podniku. Väčšina teoretických prác, týkajúcich sa tejto oblasti bola vypracovaná v prvej polovici dvadsiateho storočia. Aj napriek tomu, že štúdium organizácie je vlastne pomerne mladou disciplínou, existuje množstvo pohľadov, názorov, smerov a teórií zaoberajúcich sa organizáciou.

Jedným z prvých autorov, ktorý sa venoval fenoménu organizácie bol Frederick Taylor (1856-1915), ktorý je predstaviteľom tzv. klasickej školy alebo školy vedeckého riadenia. Zdôrazňoval kontrolu, poriadok a formálnosť v organizácii. Ďalším predstaviteľom klasickej školy je napríklad Henry Fayol, ktorý v roku 1916 predstavil teóriu „administratívneho riadenia“, kde sa dôraz kládol na človeka ako na subjekt riadenia a riadenie považoval za univerzálnu činnosť, ktorá pozostávala z predvídania, organizovania, prikazovania, koordinovania a kontrolovania, ako základných manažérskych činností. Nemecký filozof a sociológ Max Weber (1864-1920) zaviedol pojem „byrokracia“ pre označenie formálnej organizácie, v ktorej sú na najvyšší možný stupeň rozvinuté neosobnosť a racionálnosť. Byrokráciu chápal ako najúčinnjšiu formou organizácie, pretože je chladne logická, a pretože jej neprekážajú v ceste personálne vzťahy a neracionálne, emocionálne úvahy. Byrokráciu nechápal v dnešnom zmysle slova, ale skôr pod tým videl organizáciu, pri ktorej je presne a jednoznačne určená hierarchia právomoci a spôsobu fungovania (Sedlák, 2009, s.55-56). Táto forma organizácie bola presadzovaná predovšetkým začiatkom dvadsiateho storočia, kedy narástol počet veľkých firiem. Vo všetkých týchto teóriách je však podnik ponímaný ako čisto technický systém, ako stroj a človek ako Homo economicus, teda človek ekonomický.

Jedným z prvých autorov, ktorý zobral do úvahy človeka a jeho potreby v rámci organizácie bol Frank Gilbert (1868-1924). Pri svojich výskumoch, ktoré realizoval v oblasti stavebníctva dospel k názoru, že únava človeka je to, čo zabraňuje zvyšovaniu produktivity práce a preto navrhoval napr. skrátenie pracovnej doby, pravidelné krátke prestávky, upravenie pracovného prostredia zmenou osvetlenia, možnosťou počúvať hudbu a pod. V roku 1938 Chester Barnard predstavil novú teóriu organizácie, v ktorej hovorí o organizácii ako o spoločnom sociálnom systéme a tým zdôrazňuje význam neformálnej organizácie. Je predstaviteľom teórie ľudských vzťahov. Ako prvý spochybnil klasickú školu aj byrokratický model. Jeho práca predchádzala uvedeniu tzv. Hawthornevej štúdie v roku 1939. Výskum bol realizovaný v rokoch 1924 až 1932 na Western Electric Company v Hawthorne, jednom z najväčších podnikov tej doby v Spojených štátoch amerických. Cieľom bolo preskúmať vplyv meniacich sa pracovných podmienok zamestnancov na úroveň produktivity ich práce (Brooks, 2003, s. 114 -115). Tieto

výskumy objasnili význam neformálnych skupín a slušných, príjemných ľudských vzťahov. Uvedené štúdie tvoria akýsi prelom od mechanického ponímania organizácie smerom k presadzovaniu sociálno-psychologického hľadiska v organizácii. Na tieto teórie v šesťdesiatych rokoch dvadsiateho storočia, kedy sa pozornosť odborníkov sústredila na správanie sa ľudí v podniku, nadviazali svojimi prácami psychológovia a sociológovia ako Argyris (1957), Herzberg (1957), McGregor (1960) a Likert (1961), ktorí sa zaoberali otázkami, čím a ako môžu ľudia prispieť organizácii a akým spôsobom môžu byť ľudia v rámci organizácie najlepšie motivovaní. Iný pohľad na organizáciu v roku 1967 prezentovali autori Miller a Rice, ktorí tvrdili, že organizácie sa majú chápať ako otvorené systémy, ktoré sú závislé na svojom okolí a nepretržite sú ním aj ovplyvňované. To bol oproti doteraz prezentujúcim teóriám, ktoré uvažovali o podniku ako o uzatvorenom systéme a nebrali do úvahy okolie, úplne nový pohľad. Táto teória organizácie ako systému, bola na základe výskumu realizovaného na Tavistock Institut of Human Relations vo Veľkej Británii, prepracovaná do sociotechnického modelu organizácie, kde základ každej organizácie tvorí vzájomný vzťah, vzťah interakcie medzi technickou stránkou alebo teda stránkou pracovných úloh a ľudskými, teda sociálnymi stránkami (Armstrong, 2004, s. 244). Výskum bol realizovaný medzi baníkmi s cieľom poukázať na to, ako vplýva technologický pokrok na produktivitu práce. Bolo zistené, že lepšia, modernejšia technika nie vždy viedla k zvýšeniu zisku, pretože súčasne s meniacou sa technikou dochádzalo k zničeniu sociálnej štruktúry pracovného tímu a tým, naopak k zníženiu produktivity (Brooks, 2003, s. 116). Tavistocké štúdie poukázali na význam skupinovej, tímovej práce, na ktorú kladie dôraz aj veľa súčasných firiem. Názory, výskumy a práce autorov ako sú Burns a Stalker (1961), Woodwardová (1965), Lawrence a Lorsch (1967) sa zaraďujú medzi kontingenčné teórie (závislosti, náhodnosti), ktoré hovoria o tom, že štruktúra a metódy činnosti organizácií sú funkciou okolností, v ktorých tieto organizácie existujú. Medzi najdôležitejšie, kľúčové faktory kontingenčnej teórie, ktoré ovplyvňujú organizáciu a jej aktivity patrí správanie sa ľudí v organizácii, prostredie obchodu, technológie a veľkosť organizácie. V posledných rokoch sa objavujú názory, že organizácie môžu mať v rovnaký čas aj niekoľko podôb, v závislosti od uhla nášho pohľadu. Teórie vedcov sa posunuli od racionálnej organizácie k názoru, že organizáciu je možno lepšie považovať za neracionálnu. Významným predstaviteľom týchto názorov je Morgan (1986, 1996), ktorý prišiel s celou sériou metafor, v ktorých prirovnáva organizáciu napríklad k stroju, k organizmu, k mozgu, ku kultúre, k politickému systému a pod. Tvrdil, že pohľad, ktorým sa pozeráme alebo vidíme

organizáciu je veľmi dôležitý pre porozumenie, vedenie a navrhovanie organizácie. Ak napríklad manažér uvažuje o organizácii ako o stroji, má potom tendenciu organizáciu ako stroj navrhovať aj riadiť (Brooks, 2003, s.118-121).

Všetky tieto vyššie popísané názory, pohľady a teórie majú pomerne veľký vplyv na myslenie, riadenie a vedenie aj v dnešných firmách a organizáciách. Daná problematika je samozrejme oveľa širšia a v odbornej literatúre sa jej venovalo a venuje oveľa viac autorov, či už teoretikov alebo praktikov, no my sme na ilustráciu vybrali práve vyššie popísané názory.

## 1.2 Organizačná kultúra ako východisko pre pochopenie pracovnej klímy

Pojem **organizačná kultúra** sa niekedy zamieňa s pojmom „klíma (atmosféra) organizácie“. Na tému – čím sa odlišuje pojem klíma od pojmu kultúra – bolo v odborných kruhoch vedených veľa diskusií. Denison (1996), ktorý analyzoval tieto pojmy navrhol, aby sa „kultúra vzťahovala k hĺbke štruktúry organizácie, ktorá je zakorenená v hodnotách, presvedčeniach a domnienkach vyznávaných členmi organizácie...a klíma (atmosféra), aby sa vzťahovala k tým aspektom prostredia, ktoré členovia organizácie vedome vnímajú a ktoré si uvedomujú“ (Denison, 1996, cit. podľa Armstrong, 2007, s.258). Podľa Armstronga „najjednoduchšie je považovať za klímu organizácie to, ako ľudia vnímajú kultúru v organizácii – ako ju vidia a ako o nej zmýšľajú“ (Armstrong, 2007, s. 258). Z uvedeného teda vyplýva, že kultúra organizácie, to sú vlastne skutočné situácie a klíma organizácie, to je vnímanie týchto skutočných situácií.

### 1.2.1 Kultúra

Pojmom **kultúra** bolo pôvodne označované obrábanie poľnohospodárskej pôdy (agricultura), pestovanie úžitkových plodín. Až Marcus Tullius Cicero v Tuskulských hovoroch (45 p.n.l.) použil pojem **kultúra** v úplne novom zmysle, keď filozofiu nazval kultúrou ducha a tým položil základy pre chápanie kultúry ako charakteristiky ľudskej vzdelanosti. V roku 1871 E. B. Tylor v knihe Primitívna kultúra vymedzil kultúru alebo civilizáciu ako zložitý celok, ktorý zahŕňa vedenie, vieru, umenie, právo, morálku, zvyky a všetky ostatné schopnosti a obyčaje, ktoré si človek osvojil ako člen spoločnosti. Táto definícia je

považovaná za jednu z prvých moderných, globálnych a vedeckých definícií pojmu kultúra (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 17).

Pojem kultúra bol do manažmentu prevzatý z kultúrnej antropológie, ale pri jeho skúmaní sú samozrejme uplatňované aj poznatky z ďalších vedných disciplín, a to predovšetkým psychológie a sociológie.

Predmetom štúdia sociológov sú hlavne kultúrne vzory, založené na systéme hodnôt, noriem a názorov. Z hľadiska sociológie „vystupujú kultúry ako relatívne autonómne adaptabilné systémy so špecifickým obsahom“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 17).

Jeden z pohľadov psychológie hovorí, že kultúra sama o sebe nie je pozorovateľná.

David Matsumoto vo svojej knihe *Culture and Psychology* uvádza: „Čo je pre nás konkrétne a pozorovateľné, to nie je kultúra per se, ale rozdielnosť v ľudskom správaní – v činnostiach, rituáloch, tradíciách a pod. V skutočnosti pozorujeme manifestácie kultúry, ale nie kultúru samu o sebe.“ Sám potom **kultúru** definuje ako „dynamický systém explicitných a implicitných pravidiel, vytvorený skupinou za účelom jej prežitia, zahrňujúci postoje, hodnoty, názory a normy správania, zdieľané skupinou, ale jednotlivcami v skupine znútornené v rozdielnej miere, komunikované z generácie na generáciu, relatívne stabilné, ale s potenciálom ku zmene v priebehu času“ (Matsumoto, 2000, s. 24). Ružena Lukášová v knihe *Organizačná kultúra a jej zmena* uvádza: „Pojem **kultúra** je široký, medziodborový pojem, označujúci zdieľaný a naučený spôsob myslenia, cítenia a správania, ktorý vzniká v dôsledku adaptácie sociálnych skupín na vnútorné podmienky a ako účinný nástroj zvládania týchto podmienok je v rámci sociálnych skupín posúvaný ďalej“ (Lukášová, 2010, s. 12). Ako vyplýva z vyššie uvedených definícií, pojem **kultúra** je abstraktný pojem a preto ho je veľmi ťažké jednotne vymedziť. Ale aj napriek týmto rozdielom, predsa len existuje niečo, v čom sa vymedzenie daného pojmu zhoduje a to, že kultúra je akýsi systém významov, ktorý je zdieľaný určitou skupinou ľudí.

**Kultúra** je vlastne určitým spôsobom sprostredkovaná a možno sa jej naučiť. Každý jedinec si kultúru osvojuje procesom socializácie a enkulturácie. „Enkultúrácia je proces osvojovania sociokultúrnych regulatívov (hodnôt a noriem správania zdieľaných spoločnosťou - sociálnymi skupinami), ku ktorému dochádza v priebehu vývoja človeka a jeho prostredníctvom sa jedinec stáva členom a nositeľom danej kultúry. Enkultúrácia je považovaná za súčasť procesu socializácie. Socializáciou sa rozumie „postupné vrastanie do spoločenských podmienok života...postupná orientácia v danom sociokultúrnom

prostredí a osvojovaní tomuto prostrediu primeraného účelného správania“ (Nakonečný, 1997, cit. podľa Lukášová, 2010, s. 12).

Proces socializácie a enkulturácie je v podstate celoživotný proces, ktorého základným činiteľom je rodina, kde človek získava názory, zvyky a normy, ktoré potom odovzdáva nasledujúcej generácii. Neskôr je to škola, masmédiá ako aj ďalšie rôzne sociálne celky, ktorých členom sa človek v priebehu svojho života stáva. Kultúra je teda vlastne v každom človeku a „každý jednotlivec je ako tvorcom, tak produktom kultúry“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 19).

„ Pojem **kultúra** vo všeobecnosti možno vymedziť ako kolektívne naprogramovanie myslenia na základe neformálnych pravidiel, ktoré vyjadrujú ako by sa mali ľudia správať a ktoré spôsobujú odlišenie členov jednej skupiny alebo kategórie ľudí od inej “ (Hofstede, 1997, Deal –Kennedy, 1982 cit. podľa Hitka a kol., 2010, s.10).

Tieto špecifiká kultúry jednotlivých sociálnych skupín tvoria potom základ rôznych druhov kultúry. V súvislosti s manažmentom sú najčastejšie skúmané a študované dva druhy kultúry a to národná kultúra a organizačná kultúra.

### 1.2.2 Organizačná kultúra

Spájanie pojmov organizácia a kultúra do jedného termínu – **organizačná kultúra** – je javom predovšetkým posledných rokov. Hoci už prvé zmienky tohto termínu sa objavujú v anglosaskej literatúre šesťdesiatych rokov minulého storočia, ale skôr ako synonymum pre pracovnú klímu. Dokonca už v tridsiatych rokoch, t.j. v dobe tzv. „ školy ľudských vzťahov“, kedy sa organizácia začala skúmať aj z hľadiska sociálneho a psychologického, sa autori v svojich prácach do istej miery dotýkali danej problematiky, aj keď to tak konkrétne nepomenovali. Vo väčšej miere je však pojem organizačná kultúra používaný od sedemdesiatych rokov a veľký rozmach zaznamenal a stal sa populárnym hlavne začiatkom osemdesiatych rokov. Príčin takéhoto rozmachu a záujmu bolo viac.

Podľa Ruženy Lukášovej jedným z dôvodov, prečo sa hlavne americkí manažéri koncom sedemdesiatych a začiatkom osemdesiatych rokov začali zaoberať kultúrnym aspektom organizácie, bol ekonomický rast Japonska, ktorý bol označovaný ako tzv. „ japonský ekonomický zázrak“. Japonský manažment sa dosť výrazne odlišoval od manažmentu západných, amerických firiem. Bol postavený na typicky japonských domácich prvkoch ( budhizmus, kde je snaha o prekonanie svojho ega, šintoizmus, ktorý hovorí o úcte a pozitívnom vzťahu ku krajine a samozrejme na etike) a potom na prvkoch, ktoré prevzal



zo západného manažmentu. Japonské firmy sa chápali ako rodiny, čo im dávalo veľkú vnútornú silu. V tradičnom japonskom manažmente sa kládol dôraz na skupinové správanie ľudí, dôraz spoločnosti na zamestnancov, celoživotné zamestnanie, odmeňovanie podľa veku, služobný postup založený na veku a odbory organizované na podnikovom základe, čo bol opak oproti západnému manažmentu založenému na vedeckosti, pragmatickosti, individualizme, striedaní zamestnaní. Tento model vzbudil záujem amerických manažérov o japonské firmy z hľadiska štruktúry, riadenia, filozofie firiem a podobne ( pozri: Sedlák, 2009, s. 88-113). Ďalšou príčinou záujmu boli práce Peterse a Watermana a hlavne ich kniha *In Search of Excellence* (1982), v ktorej dospeli k záveru, že všetky “excelentné“ spoločnosti majú určité kultúrne kvality, ktoré zaisťujú ich úspech a kniha Deala a Kennedyho *Corporate Cultures* s podtitulom *The Rites and Rituals of Corporate Life* (1982), v ktorej autori naznačili svoj antropologický pohľad na kultúru v organizácii ( Lukášová, 2010, s. 15).

V literatúre existujú desiatky definícií **organizačnej kultúry**, ktoré sú si v podstate podobné, ale konkrétne vymedzenie obsahu pojmu organizačnej kultúry je u autorov rôznorodé. **Organizačnú kultúru** definujú poprední autori napríklad ako:

„...zdieľané filozofie, ideológie, hodnoty, predpoklady, názory, očakávania, postoje a normy...ktoré odhaľujú implicitný či explicitný skupinový súhlas s tým, ako rozhodovať a riešiť problémy: ako spôsob, ako sa veci u nás robia“ (Kilmann, Saxton a Serpa, 1985, cit. podľa Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 21).

„...vzorec zdieľaných základných presvedčení, ktoré si skupina osvojila pri riešení problémov externej adaptácie a internej integrácie, ktoré sa natoľko osvedčili, že sú považované za platné a sú odovzdávané novým členom organizácie ako spôsob vnímania, myslenia a cítenia, ktorý je vo vzťahu k týmto problémom správny“ (Schein, 1992, cit. podľa (Lukášová, 2010, s. 17).

„...spoločne vyznávané presvedčenie, postoje a hodnoty, ktoré existujú v organizácii. Jednoducho povedané, kultúra je spôsob, akým niečo robíme“ (Furnham a Gunter, 1993,cit. podľa Armstrong, 2007, s. 257).

„...vzorec názorov, hodnôt a naučených spôsobov zvládania situácií, založený na skúsenostiach, ktoré vznikli v priebehu histórie organizácie a ktoré sú prezentované v jej materiálnych aspektoch a v správaní členov “ (Brown, 1995, cit. podľa Lukášová, Nový a kol., s.22).

„...firemná kultúra vyjadruje vždy určitý charakter, duch podniku, vnútorné pravidlá hry, ktoré ovplyvňujú myslenie a jednanie pracovníkov, ale i celkovú atmosféru, v ktorej prebieha celý vnútropodnikový život“ (Šigut, 2004, s. 9 - 10).

„...sústava postojov, noriem a hodnôt, ktoré v organizácii existujú. Tvorí dôležitý prvok v realizácii poslania a stratégie organizácie, kde sa odráža to, čo bolo v minulosti uskutočnené a malo úspech“ (Alexy, Boroš, Sivák, 2004, s. 182).

„...sústava hodnôt, noriem, presvedčení, postojov a domniek, ktoré síce neboli nikdy výslovne sformulované, ale určujú spôsob správania a jednania ľudí a spôsoby vykonávania práce. Hodnoty sa týkajú toho, o čom sa verí, že je dôležité v správaní ľudí a organizácie. Normy sú potom nepísané pravidlá správania“ (Armstrong, 2007, s. 257).

„...systém predpokladov, predstáv, hodnôt a noriem, ktoré sa v podniku prijali a rozvinuli a majú veľký vplyv na konanie, uvažovanie i vystupovanie zamestnancov. Navonok sa prejavuje ako forma spoločenského styku zamestnancov, v spoločných zvykoch, obyčajoch, oblečení, materiálnom vybavení a pod.“ (Hitka, Kachaňáková a kol., 2010, s. 11).

Ako vyplýva z vyššie uvedených definícií, autori sa pri definovaní organizačnej kultúry zameriavajú viac-menej na vymenúvanie jednotlivých prvkov, ktoré sú súčasťou kultúry organizácie alebo vyzdvihujú niektoré funkcie organizácie.

V monografii Lukášovej a Nového sa uvádza, že organizačnú kultúru možno chápať ako:

- , súbor základných predpokladov, hodnôt, postojov a noriem správania,
- ktoré sú zdieľané v rámci organizácie,
- ktoré sa prejavujú v myslení, cítení a správaní členov organizácie a v artefaktoch (výtvoroch) materiálnej a nemateriálnej povahy“ ( Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 22).

V závere by sme teda mohli povedať, že **organizačná kultúra** je niečo abstraktné, nedefinované a neviditeľné a aj napriek tomu, kultúra organizácie významne ovplyvňuje správanie a chod celej organizácie. Kultúra existuje vlastne v každej organizácii, či ju už niekto vedome tvorí alebo nie. Často sa však stáva, že dokonca ani manažment a ani zamestnanci si neuvedomujú svoju podnikovú kultúru, pretože jej dlhoročnou existenciou v danom podniku sa kultúra pre nich stala absolútne bežnou a samozrejmovou vecou. Naproti tomu noví členovia, noví zamestnanci obyčajne dosť výrazne pociťujú vplyv kultúry.

### 1.2.3 Štruktúra organizačnej kultúry

Pod **štruktúrou organizačnej kultúry** rozumieme určité rozvrstvenie zložiek kultúry do akýchsi pomyselných rovín podľa toho, ako sú pozorovateľné a viditeľné pre vonkajšieho pozorovateľa. Autori väčšinou štruktúru organizačnej kultúry popisujú vo forme modelov. Jeden z najznámejších a aj najvyužívanejších modelov štruktúry organizačnej kultúry vytvoril a popísal Edgar Schein, ktorý chápe organizačnú kultúru ako jav, štrukturovaný do troch rovín a to: do roviny artefaktov, roviny hodnôt a noriem a roviny základných predpokladov. **Rovinu artefaktov** podľa Scheina tvoria všetky vonkajšie prejavy kultúry, ktoré môže človek vidieť, počuť, teda tie ktoré vníma. Hoci je rovina artefaktov najľahšie identifikovateľná, pozorovateľná a ovplyvniteľná, pochopenie jej významu je však podmienené poznaním obsahu ďalších dvoch rovín kultúry. Druhú rovinu tvoria **hodnoty, pravidlá a normy správania**, ktoré vo vzájomnej súčinnosti majú regulujúcu a usmerňujúcu funkciu. Určujú, ako sa majú členovia organizácie správať v konkrétnych situáciách. Vznikajú na základe úspešného riešenia určitej situácie určitým spôsobom. Táto rovina funguje na vedomej úrovni a je ovplyvniteľná a viditeľná len čiastočne. Poslednú rovину, ktorá je vlastne jadrom celej kultúry organizácie tvoria **základné predpoklady**. Je to najhlbšia rovina, nevedomovaná, a preto veľmi stabilná a odolná voči zmenám. Základné predpoklady fungujú úplne automaticky, pretože sú v zamestnancoch tak hlboko zakorenené, že sú považované za niečo úplne samozrejmé, o čom nie je dokonca vhodné ani diskutovať. Ak sú však základné predpoklady spochybňované, môže to u zamestnancov viesť k nedôvere a prejavom úzkosti (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 27). Na základe uvedeného je potom kultúra podľa Scheina výsledkom interakcie všetkých týchto troch rovín.

Lukášová a Nový spájajú kultúru organizácie predovšetkým so základnými predpokladmi, nakoľko hovoria, „že súbor základných predpokladov, ktoré zdieľame, nám definuje, čomu budeme v skupine venovať pozornosť, ako budeme udalosti interpretovať, ako budeme emocionálne reagovať a ako budeme mať tendenciu sa v určitej situácii správať“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 27).

Podobne ako Schein aj W. Hall (1995) a D.R. Denison (1990) rozlišujú tri úrovne organizačnej kultúry. W. Hallov model tvoria tri úrovne, a to:

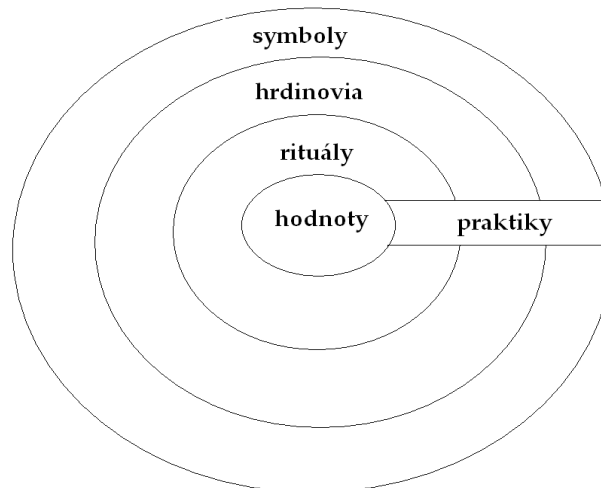
úroveň A – artefakty a etiketa

úroveň B – správanie a jednanie

úroveň C – základné morálne normy, názory a hodnoty.

Model D.R.Denisona tvoria tiež tri úrovne a to: hodnoty a presvedčenia  
vzorce správania  
súbory podmienok (artefakty).

Naproti tomu **Geert Hofstede (1991)** rozlišuje len dve roviny organizačnej kultúry, ako to vyjadril vo svojom „**cibuľovom diagrame**“ (vid' obr.1).



Obr. 1 - „Cibuľový diagram“ ( Hofstede, 1991, s. 9, podľa Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 29)

Hofstede síce chápe symboly, hrdinov a rituály ako jednotlivé vrstvy a podľa miery viditeľnosti ich prirovnáva k „šupkám cibule“, ale všetky tieto tri jednotlivé vrstvy spoločne označuje pojmom **praktiky**. Tie predstavujú pozorovateľnú a viditeľnú časť kultúry. Za najhlbšiu vrstvu kultúry, za jej jadro považuje **hodnoty**, ktoré nie sú viditeľné a ktoré možno odvodiť iba zo správania ľudí. Podobne aj napr. autori J.P.Kotter a J.L.Heskett (1992) rozlišujú dve úrovne kultúry, a to: vzorce správania v organizácii a zdieľané hodnoty ( Lukášová, Nový a kol., 2004, s.30-31).

Naproti tomu **C. Lundberg (1985)**, ktorý svojou prácou nadviazal na E. Scheina, rozlíšil dokonca až štyri úrovne kultúry, a to: **artefakty, pravidlá a normy správania, hodnoty, predpoklady**.

Všetci vyššie uvedení autori, ale aj ďalší autori chápu organizačnú kultúru veľmi podobne. Ich modely sa líšia od seba hlavne počtom rovín kultúry a v konkrétnom vymedzení

jednotlivých zložiek, prvkov, ktoré tieto roviny tvoria. Napríklad pre Denisona predstavujú hodnoty a presvedčenia jednu rovinu kultúry, ale Schein a Lundberg medzi nimi rozlišujú, pretože podľa nich hodnoty sú čiastočne uvedomované, zatiaľ čo presvedčenia predstavujú nevedomé jadro kultúry. Denison spája hodnoty s predpokladmi, ale Schein a Hall ich dávajú na jednu úroveň s normami správania. Lundberg dokonca diferencuje hodnoty a normy správania do samostatných rovín (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 32). Pri definovaní štruktúry organizačnej kultúry teda ako vidieť, autori nedospeli k úplne rovnakému modelu. Zhodujú sa však v tom, že kultúra je vytvorená z viacerých kultúrnych prvkov, ktoré sú vo vzťahu k sebe rozmiestnené do viacerých vrstiev, ktoré sa potom od seba odlišujú mierou pozorovateľnosti a viditeľnosti.

Každá kultúra sa skladá z niekoľkých menších subkultúr, ktoré vlastne tvoria vnútorné prostredie organizácie. Nakoľko väčšie organizácie sú rozčlenené do menších, čiastkových jednotiek, je tam potom väčší predpoklad vzniku relatívne samostatných kultúr, čiže subkultúr. Subkultúra je „kultúra čiastkovej skupiny, ktorá sa viac alebo menej odlišuje od prevládajúcej, väčšinovej a „oficiálnej“ kultúry“ (Jandourek, 2001, s.243). Zdrojom subkultúr môže byť napríklad odlišná funkčná špecializácia konkrétneho útvaru, vzdialenosť jednotlivých organizačných jednotiek, osobnostné charakteristiky zamestnancov (vek, pohlavie, vzdelanie), organizačná hierarchia (manažéri, robotníci) a pod.. V organizácii, kde je slabá organizačná kultúra, ktorá neplní integrujúcu funkciu, je predpoklad pre vznik subkultúr oveľa väčší. Subkultúry existujú i v organizácii so silnou kultúrou, ale za predpokladu, že dominantná kultúra si plní integrujúcu úlohu a jednotlivé subkultúry nie sú navzájom v konflikte (Lukášová, Nový a kol., 2004, s.33).

Hítka, Kachaňáková a kol. v svojom diele uvádzajú, že v konkrétnom prostredí organizácie existujú tri základné druhy kultúr a to:

- 1.kultúra celého podniku alebo podnikový kultúrny systém
- 2.kultúry rozličných skupín
- 3.kultúry jednotlivcov

Táto klasifikácia v podstate zodpovedá základnej sociálnej štruktúre každej organizácie a to: organizácia – skupina – jednotlivec (Hítka, Kachaňáková a kol., 2010, s. 52).

Všetky vyššie uvedené kultúry existujú v rámci organizácie vo vzájomnej interakcii, ale k tomu aby mohlo dôjsť k určitej jednote podnikovej kultúry, „je nutné, aby „niekto“ koordinoval rôznu orientáciu týchto subkultúr“ (Šigut, 2004, s. 35). Kultúra každej organizácie do určitej miery korešponduje aj so širšou kultúrou zeme, v ktorej organizácia vznikla, ako aj s kultúrou zeme, v ktorej organizácia pôsobí. Je ovplyvňovaná a prelína sa

s regionálnou kultúrou, ktorá vyjadruje osobitosti daného regiónu. Národná alebo spoločenská kultúra odráža zvláštnosti a osobitosti dané tradíciou národa. Jej poznanie a porozumenie je dôležité jednak preto, aby sme pochopili ako pracujú ich firmy, ale je to tiež dôležité pri vstupoch firiem na trhy iných krajín alebo tiež pri spolupráci so zahraničnými firmami. A napokon sem patrí aj nadnárodná organizačná kultúra alebo industriálna kultúra vyspelých krajín. Táto sa formovala počas dlhej histórie na základoch euroamerickej civilizácie a s rozvojom priemyslu a technickým pokrokom sa šírila do celého sveta (Šigut, 2004, s. 31). Tvorcami organizácie a organizačnej kultúry sú jej zamestnanci, teda ľudia, ako jeden zo zdrojov organizácie.

### 1.3 Zložky organizačnej kultúry

Za základné stavebné jednotky organizačnej kultúry sú považované jej prvky alebo **zložky**. Sú to najjednoduchšie štrukturálne a funkčné jednotky. Tak ako sa autori úplne jednoznačne nezhodujú na definovaní organizačnej kultúry, tak isto neexistuje jednoznačné vymedzenie a kategorizácia jej zložiek. Najčastejšie sú autormi za zložky kultúry považované: **základné predpoklady, hodnoty, normy, postoje a artefakty**, ako materiálnej tak aj nemateriálnej povahy, tiež **jazyk, historiky a mýty, zvyky, rituály, ceremoniály, hrdinovia, štýl vedenia, firemná architektúra a vybavenie**.

#### 1.3.1 Vnútorne organizačné kultúry

Vnútorne organizačná kultúra je tvorená nasledujúcimi zložkami:

##### **Základné predpoklady**

Niekedy bývajú v literatúre označované aj ako základné presvedčenia. Nakoľko fungujú na nevedomej úrovni a úplne automaticky, sú preto pravdepodobne najťažšie identifikovateľnými zložkami organizačnej kultúry. Sú to zafixované predstavy o fungovaní reality, ľudia ich považujú za úplne samozrejmé, pravdivé a nespochybniteľné. Vznikajú a vytvárajú sa na základe životných skúseností. Patria sem napríklad predpoklady ako: „ľuďom vo firme sa dá veriť“ alebo naopak „ľuďom vo firme sa nedá veriť“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 23).

Edgar Schein (1992) považuje základné presvedčenia za jadro celej organizačnej kultúry, ktoré ovplyvňuje poznávací procesy jednotlivých členov danej kultúry. Podľa neho determinujú výber a interpretáciu informácií a tiež emocionálne, citové reakcie členov.

Zdrojom ich vzniku je opakovaná skúsenosť. Rozlišuje tri základné oblasti, čoho sa základné presvedčenia týkajú a to:

Prvú oblasť tvoria „ presvedčenia vzťahujúce sa k prežitiu a adaptácii na vonkajšie prostredie“, ktoré sa vzťahujú k stratégii organizácie, metódam, ktorými by mali byť dosahované stanovené ciele, opatrenia v prípade nedosiahnutia cieľov a pod. Tieto presvedčenia ovplyvňujú to, ako sa organizácia správa navonok vo vzťahu k vonkajšiemu prostrediu, ako sa učí a rozvíja.

Druhá oblasť to sú „ presvedčenia vzťahujúce sa k integrácii vnútorných procesov (za účelom adaptácie a prežitia)“. Tieto presvedčenia sa týkajú priamo vnútra organizácie, jej vnútorného prostredia a ľudí vo vnútri danej organizácie, ich vzájomných vzťahov, výber zamestnancov, ich odmeňovanie, rozvoj kariéry vo firme a pod.

A tretiu oblasť tvoria „ presvedčenia týkajúce sa podstaty pravdy, času, človeka a ľudských vzťahov (reflektujúce širšie prostredie, v ktorom skupina, organizácia existuje)“ (Lukášová, 2010, s. 19-20).

Základné predpoklady teda v konečnom dôsledku ovplyvňujú vnímanie, myslenie a cítenie členov organizácie ako aj rozhodovanie, stanovovanie priorít a celkové správanie sa členov organizácie.

### **Hodnoty**

Za hodnotu sa považuje to, čomu jednotlivec alebo skupina prikladá význam. Je to niečo dôležité a významné pre organizáciu. Pomocou hodnôt určíme a rozlišujeme, čo je dobré a čo zlé. Tak ako každý človek, každý jednotlivec má nejaký hodnotový systém, ktorý determinuje, to, čo je dôležité a významné pre neho osobne, tak aj každá organizácia má svoje hodnoty, ktoré sú výrazom toho, čo je dôležité a významné pre organizáciu ako celok. Tie najdôležitejšie hodnoty bývajú zvyčajne vyjadrené v samotnom poslaní organizácie alebo etickom kódexe organizácie. Navonok bývajú deklarované ako image organizácie. Tieto hodnoty sú predkladané zamestnancom organizácie s predpokladom, že sa s nimi stotožnia. Ak však hodnoty nie sú v súlade so základnými predpokladmi, môže dôjsť k rozporu medzi hodnotami skutočne uznávanými a tými deklarovanými. Toto potom môže viesť k tomu, že hodnoty organizácie nebudú zamestnancami prijaté, alebo to môže viesť k poškodeniu dobrého mena firmy (Lukášová, Nový a kol., s.23).

Armstrong za najtypickejšie oblasti, v ktorých môžu byť hodnoty implicitne alebo explicitne vyjadrené považuje: výkon, schopnosť a spôsobilosť, konkurencieschopnosť, inovácia, kvalita, služba zákazníčkovi, tímová práca, starostlivosť o ľudí a ohľady na nich.

„ To, čo je dôležité, sú „fungujúce hodnoty“, hodnoty, ktoré vedú k žiadúcemu správaniu“ (Armstrong, 2007, s. 260). Čím sú hodnoty silnejšie a pevnejšie zakorenené, tým väčší vplyv majú na správanie sa ľudí v organizácii ako aj organizácie samej. Organizačné hodnoty považujú mnohí autori ( Hofstede, 1991, Kotter a Heskett, 1992, Hall 1995 a ďalší ) za jadro kultúry organizácie, za dôležitý indikátor obsahu kultúry a nástroj utvárania organizačnej kultúry ( Lukášová, 2010, s.23).

### **Postoje**

Sú výsledkom hodnotenia a vyjadrujú pozitívny alebo negatívny vzťah k určitému objektu, ktorým môže byť osoba, vec, nejaká udalosť alebo problém. U väčšiny autorov sa stretávame s názorom, že postoj je komplexný pojem, ktorý v sebe zahrňuje tri zložky a to: zložku kognitívnu (názory vzťahujúce sa k objektu postoja), zložku afektívnu ( emócie, vzťahujúce sa k objektu postoja) a zložku konania ( sklony k jednaniu ). Pričom tá posledná zložka závisí od konkrétnych podmienok danej situácie ( Nakonečný, 1999, cit. podľa Lukášová, 2010, s. 23).

### **Normy**

Vo všeobecnosti sú to nepísané pravidlá správania sa, ktoré poskytujú neformálny návod ako sa správať v určitých situáciách, pričom sú skupinou akceptované. Sú to akési „pravidlá hry“, ktoré ľuďom hovoria to, čo sa predpokladá, že budú robiť, hovoriť alebo v čo budú veriť, dokonca aj to ako sa budú obliekať ( Armstrong, 2007, s. 260).

Normy nie sú nikdy v písanej podobe, keby boli jednalo by sa už o zásady. Normy sa môžu dotýkať napr. pracovnej činnosti ( kvality práce, spôsobu jednania so zákazníkom...), komunikácie v skupine (ako sa vo firme hovorí) a pod. Dodržiavanie noriem je v skupine odmeňované a ich nedodržiavanie je naopak trestané, pričom odmeny alebo tresty majú predovšetkým citový charakter. K tým členom organizácie, ktorí normy nedodržiavajú sa ostatní členovia správajú chladne, odmerane, obmedzujú s nimi komunikáciu a pod. A opačne, tí členovia, ktorí normy dodržiavajú sú odmeňovaní akceptáciou, prejavujúcou sa hlavne v priateľskom správaní. Takto sa potom normy v organizácii aj ďalej upevňujú. Normy majú pre organizáciu zásadný význam, pretože vymedzujú správanie, ktoré je a ktoré nie je v organizácii akceptovateľné ( Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 24).

### **1.3.2 Vonkajšie organizačné kultúry**

Vonkajšia organizačná kultúra je tvorená artefaktmi. **Artefakty** ako ľudské výtvyry sú viditeľnými a hmatateľnými stránkami organizácie, ktoré ľudia počujú, vidia alebo cítia.



Medzi artefakty môžu patriť také veci ako je pracovné prostredie, používaný jazyk, spôsob oslovení pri telefonovaní, pri vzájomných stretnutiach, spôsob prijímania návštev a pod. (Armstrong, 2007, s. 261).

Artefakty môžu byť materiálnej alebo nemateriálnej povahy. Medzi artefakty materiálnej povahy patrí predovšetkým architektúra budov, materiálne vybavenie firmy, produkty vytvárané organizáciou ako sú napríklad výročné správy firiem, propagačný materiál organizácie a pod. Medzi nemateriálne artefakty autori zaraďujú jazyk, zvyky, rituály, ceremoniály, historiky, mýty, firemných hrdinov.

**Jazyk organizácie** – to je jazyk, ktorým sa navzájom dorozumievajú členovia organizácie. Je odrazom predpokladov a hodnôt, zdieľaných organizáciou a miery formálnosti alebo neformálnosti vzťahov. Podmieňuje vzájomné porozumenie vo vnútri firmy. Ak ľudia v organizácii pripisujú pojmom rovnaký význam, tak im to uľahčuje vzájomné dorozumievanie a zvyšuje pohodu, náladu ako po emocionálnej, tak aj po pracovnej stránke. Naopak, ak ľudia v organizácii nepripisujú pojmom rovnaký význam, môže to viesť k zbytočným nedorozumeniam a následne ku konfliktom (Lukášová, Nový, 2004, s.24).

„ Často sa stáva, že vo vnútri jednotlivých organizačných útvarov je určitý pojem chápaný jednotne, rozdielne predstavy o obsahu daného pojmu (napr. prijateľná kvalita, ústretovosť voči zákazníkom) však existujú medzi útvarmi. Odlišnosti tohoto charakteru sú potom typickým prejavom existencie subkultúr a častým zdrojom vnútroorganizačných konfliktov“ (Lukášová, 2010, s. 23).

**Historiky** to sú príbehy rozprávané v organizácii, ktoré vychádzajú zo skutočných udalostí, ale sú do istej miery skreslené a „prifarbené“, pretože sú rôznym ľudom podávané rôznym spôsobom. Bývajú zaujímavé, prítlačivé a ľahko zapamätateľné a sú zdrojom rôznych informácií o organizácii. **Mýty** to sú určité spôsoby uvažovania o žiadúcom alebo nežiadúcom správaní v organizácii. Nemajú však racionálny základ. Vznikajú väčšinou preto, lebo ľudia potrebujú niečomu veriť. Môžu mať aj podobu rozprávaných príbehov a potom majú veľmi blízko k historikám, ale na rozdiel od nich nemajú reálny základ. Pod **zvykmi, rituálmi a ceremoniálmi** rozumieme určité ustálené vzorce správania v organizácii, ktoré pomáhajú znižovať neistotu zamestnancov, vytvárajú stabilné prostredie a pomáhajú zamestnancom k utváraniu vlastnej identity. Medzi **zvyky** organizácie patria napríklad: oslavy narodenín, vianočné večierky, oslavy pri povýšení, pri odchode do dôchodku, ale aj zvyky uplatňované pri riešení problémov. **Rituály** podobne ako zvyky sú v organizácii bežné a pre ňu typické, ale navyše majú v sebe symbolickú

hodnotu, pretože sa odohrávajú na určitom mieste a v určitom čase. Ide napríklad o rituály zdravenia ( pri príchode do zamestnania) alebo rituály pri vzájomnej komunikácii zamestnancov na rôznych pozíciách ( vedieť, kde je jeho miesto v organizácii) alebo rituálom môže byť prijímanie nových pracovníkov. No a „ **ceremoniály** to sú veľmi starostlivo pripravované slávnostné udalosti konané pri špeciálnych príležitostiach“. Podľa Browna (1995) sú to oslavy kultúry organizácie. Ich podstatou sú hlavne silné citové zážitky, prostredníctvom ktorých sa posilňuje motivácia pracovníkov a ich identifikácia s organizáciou (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 23-24).

**Hrdinom organizácií** bol pripisovaný veľký význam hlavne začiatkom osemdesiatych rokov dvadsiateho storočia, teda v období, keď sa začínal rozmach organizačnej kultúry. Podľa Deal a Kennedyho „ pre pracovníkov sú totiž hrdinovia zosobnením základných hodnôt a v organizácii plnia dôležité funkcie:

- sú dôkazom dosiahnuteľnosti úspechu pre každého zamestnanca,
- poskytujú modelové správanie,
- nastolujú vysoké štandardy výkonu,
- symbolizujú organizáciu vonkajšiemu svetu
- udržujú a posilňujú jedinečnosť organizácie,
- motivujú zamestnancov“ ( Deal a Kennedy, 1982, cit. podľa Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 25).

Postupom času význam firemných hrdinov ako silnej zložky organizačnej kultúry postupne klesal, ale aj tak im je aj v súčasnosti pripisovaný určitý význam. Niektorí sa hrdinom už narodí a ovplyvní aj niekoľko generácií a niektorí je hrdinom len určitej situácie, dňa alebo roka. Niektorí autori, ako napríklad Deal a Kennedy (1982) však tvrdili, že dôležité pre organizáciu sú oba typy hrdinov, ba dokonca ak nie sú k dispozícii, organizácie by si ich mali samé vytvárať. Naproti tomu Brown (1995) vo svojich dielach upozorňoval na riziko umelého vytvárania hrdinov, pretože hrdinovia môžu byť vyberaní z nesprávnych ľudí, alebo to môže viesť k demotivácii pracovníkov, ktorí nie sú podobných výkonov schopní. Dokonca vyzdvihovanie hrdinov môže byť až kontraproduktívne a to predovšetkým v organizáciách, kde hlavnou podmienkou dosahovania cieľov organizácie a dobrých výsledkov je tímová práca (Lukášová, Nový a kol., 2004. s.26) .

V súčasnosti venujú organizácie týmto aspektom veľkú pozornosť, nakoľko tieto vplývajú nielen navonok, na okolie, ale aj dovnútra, a to na identitu firmy. Na základe

toho, ako vyzerá budova alebo celý komplex organizácie navonok ako je upravené jej okolie, tým sa organizácia líši od iných organizácií, tvorí to jej „image“. Robí ju to jedinečnou. Môže byť symbolom blahobytu alebo naopak skromnosti, alebo symbolizuje históriu a tradície. Rovnako aj vybavenie firmy, či už materiálne alebo technické, používané technológie sú vonkajším prejavom organizačnej kultúry a sú tým, čím sa jednotlivé organizácie od seba navzájom líšia (Lukášová, Nový a kol., 2004, s.26).

Artefakty teda patria asi k najľahšie identifikovateľným zložkám organizačnej kultúry, ale aj napriek tomu, ich význam nie je možné správne pochopiť bez poznania ostatných zložiek kultúry a ich vzájomných súvislostí.

Niektorí autori zaraďujú medzi artefakty aj symboly. Tieto vyjadrujú abstraktnú skutočnosť a sú nositeľmi významu, ktorý je časovo a priestorovo obmedzený iba na určitú skupinu ľudí. Títo ľudia symbol interpretujú na základe dohodnutého významu (Tureckiová, 2004, s. 135-136). Vzhľadom k tomu, že sme sa stotožnili s názorom, že symboly sú veľmi širokou kategóriou, pretože vlastne všetky aspekty organizačnej kultúry môžu byť interpretované ako symboly (Brown, 1995, cit. podľa Lukášová, Nový a kol., 2004, s.23) neboli preto symboly v tejto práci zaradené medzi zložky organizačnej kultúry.

## 2 ĽUDSKÉ ZDROJE V ORGANIZÁCIÍ A ICH RIADENIE

„Akákoľvek organizácia môže fungovať len vtedy, ak sa jej podarí zhromaždiť, prepojiť, uviesť do pohybu a využívať:

- materiálne zdroje ( stroje a iné zariadenia, materiál, energie)
- finančné zdroje
- informačné zdroje potrebné k fungovaniu a
- **Ľudské zdroje**“ (Koubek, 2001, s. 13).

V priebehu času sa menil pohľad ako aj názory na význam a dôležitosť jednotlivých zdrojov. Práve ľudia uvádzajú do pohybu ostatné zdroje, podmieňujú ich využívanie a zároveň sú pre organizáciu tým najcennejším ale aj najdrahším zdrojom, od ktorého závisí prosperita a konkurencieschopnosť organizácie. Preto je „riadenie ľudských zdrojov jadrom a najdôležitejšou oblasťou riadenia celej organizácie“ ( Koubek, 2005, s. 14).

Pojem ľudské zdroje zahŕňa veľké množstvo ľudí vo vonkajšom, okolitom prostredí, z ktorého organizácie získavajú potrebných pracovníkov. Ľudia sú pravdepodobne najvzácnejším vnútorným zdrojom organizácie, pretože poskytujú potrebné znalosti, schopnosti a aktivity, na základe ktorých sa vytvára a udržuje prosperita organizácie. Preto, ak organizácia chce dosahovať svoje ciele, musí získavať a udržiavať potrebných pracovníkov (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2002, s. 61). Pod pojmom ľudské zdroje rozumieme zamestnancov, ktorí sú „na základe vlastného rozhodnutia zapojení do pracovného procesu, schopní sebarealizácie pri vykonávaní cieľavedomých pracovných činností, ktoré vedú k tvorbe hodnôt“ (Vetráková, 2006, s. 18). Armstrong hovorí, že „ľudia a ich kolektívne zručnosti, schopnosti a skúsenosti, spoločne s ich schopnosťou ich využívať v záujme zamestnávateľskej organizácie, sú teraz považovaní za niečo, čo významne prispieva k úspešnosti organizácie a čo tvorí významný zdroj konkurenčnej výhody“ (Armstrong, 2007, s. 35).

Ľudské zdroje sú nositeľom **Ľudského kapitálu**. V literatúre existuje veľa definícií pojmu „ľudský kapitál“, ale väčšinou je tento pojem stotožňovaný so súborom schopností a vedomostí, ktorými ľudia disponujú. Napríklad: Vágner definuje ľudský kapitál ako „najcennejší disponibilný zdroj organizácie a mal by byť preto manažmentom organizácie cieľavedome utváraný a rozvíjaný“ (Vágner, 2004, s. 105) alebo Charvát hovorí, že „ľudským kapitálom rozumieme dlhodobú schopnosť organizácie prevádzať efektívne získavanie a výber zamestnancov, dlhodobú schopnosť zaisťovať rozvoj ľudí, dlhodobú

schopnosť vytvárať a podporovať efektívne motivačné systémy“ (Charvát, 2006, s. 166). Ľudský kapitál je teda jedným z rozhodujúcich faktorov úspechu organizácie na súčasnom konkurenčnom trhu.

## 2.1 Vznik a rozvoj koncepcie riadenia ľudských zdrojov

Moderné riadenie ľudských zdrojov predstavuje vlastne poslednú etapu vývoja v oblasti riadenia zamestnancov, ich získavania, deľby práce, odmeňovania, vzdelávania ako aj ďalších procesov v organizácii aj mimo nej. Z historického hľadiska sú pojmy „**Ľudské zdroje**“ a „**riadenie ľudských zdrojov**“ pomerne novými a mladými pojmami, ktoré sa dostávali do popredia a začali sa rozširovať hlavne v osemdesiatych rokoch dvadsiateho storočia. Do značnej miery nahradili pojmy ako „personálna administratíva“, „personálne riadenie“ (personálny manažment) či „personalistika“. Autori majú však rôzne názory na používanie uvedených pojmov. Jedni naďalej zostávajú pri pojme personálny manažment a druhí používajú oba pojmy ako synonymá. Odborná literatúra však rozlišuje predovšetkým medzi personálnym riadením a riadením ľudských zdrojov ako najmodernejším pojatím personálnej práce (Koubek, 2005, s. 15).

Personálne riadenie vo výrobných organizáciách vzniklo koncom 19., ale hlavne začiatkom 20. storočia a súviselo so zvyšovaním koncentrácie priemyslu, priemyselnou revolúciou a s nárastom konkurenčného trhového prostredia (Vojtovič, 2006, s. 273).

Historicky najstaršie poňatie personálnej práce predstavuje personálna administratíva, kde bola **personálna práca** chápaná ako „služba, zaisťujúca základné administratívne práce a procedúry spojené so zamestnávaním ľudí, zaisťovaním, uchovávaním a aktualizovaním dokumentov a informácií týkajúcich sa zamestnancov a ich činností a poskytovaním týchto informácií riadiacim zložkám organizácie“ (Koubek, 2007, s. 14).

Postupne sa jednotlivé činnosti zjednocovali a sústreďovali do špecializovanej činnosti a to do **personalistiky**, ktorá predstavuje „súhrnné a všeobecné označenie pre tie organizačné funkcie, agendy a činnosti, ktoré slúžia personálnemu zaisteniu prevádzky a rozvoja organizácie“ (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 19). Patria sem vlastne všetky činnosti, ktoré sa týkajú človeka v pracovnom procese, čiže jeho získavania, formovania, využívania, jeho rozvoja, ďalšieho vzdelávania, odmeňovania, jeho vzťahov k organizácii, k ostatným spolupracovníkom, ale aj jeho osobného uspokojenia z vykonanej práce ako aj personálneho a sociálneho rozvoja (Koubek, 2005, s. 14).

Už pred druhou svetovou vojnou sa vo veľkých podnikoch, ktoré boli orientované na expanziu, na ovládnutie čo možno najväčšej časti trhu a elimináciu konkurencie začína objavovať **personálne riadenie** ako koncepcia personálnej práce. Vedenie týchto podnikov dospelo k záveru, že človek a teda ľudská pracovná sila je takmer nevyčerpatelným zdrojom prosperity a konkurencieschopnosti organizácie. Preto začali vznikať personálne útvary nového typu, s väčšou autoritou a právomocou rozhodovania, personálna práca sa profesionalizovala a stala sa záležitosťou špecialistov. Personálna práca v tomto vývojovom období mala skôr charakter operatívneho riadenia, nakoľko naďalej zostala orientovaná predovšetkým na interné problémy zamestnávania ľudí a nevenovala sa pozornosť strategickým otázkam riadenia pracovných síl v organizácii. Do obdobia 50. sa 60. rokov dvadsiateho storočia spadajú počiatky formovania najnovšej koncepcia personálnej práce a to **riadenia ľudských zdrojov**, ktorá kladie dôraz na „význam človeka, na význam ľudskej pracovnej sily ako najdôležitejšieho výrobného vstupu a motora činnosti organizácie“ (Koubek, 2005, s. 15- 16).

Rozmach rozvoja koncepcie riadenia ľudských zdrojov však nastal hlavne od konca 70. rokov a to najskôr v teoretickej oblasti na amerických univerzitách a v 80. a 90. rokoch dvadsiateho storočia aj v praxi. Bola to v podstate reakcia na zmeny podmienok v oblasti trhu výrobkov ( vznik nových trhov, postupná internacionalizácia, globalizácia konkurencie ...) ako aj v oblasti trhu práce ( preferovanie sebavedomej, kvalifikovanej pracovnej sily (Tureckiová, 2004, s. 44-45). „Na základe koncepcie riadenia ľudských zdrojov sa podniky a hlavne veľké korporácie mali úspešne vyrovnat' s tlakmi a výzvami komplexného, dynamického a vysoko trhového prostredia premysleným nakladaním s ľudskými zdrojmi“ (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 20). Vznikom tejto koncepcie sa v podstate zavŕšil vývoj personálnej práce od administratívnej činnosti k činnosti skutočne riadiacej.

**Riadenie ľudských zdrojov** Armstrong definuje ako „strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácie majú–ľudí, ktorí v organizácii pracujú a ktorí individuálne i kolektívne prispievajú k dosahovaniu cieľov organizácie“ pričom rozlišuje medzi riadením ľudských zdrojov a personálnym riadením, ktoré chápe ako „riadenie ľudí takým spôsobom, ktorý vedie k zvýšeniu výkonu organizácie“(Armstrong, 2007, s. 27). K takémuto rozdeleniu sa prikláňa aj Koubek, ktorý považuje riadenie ľudských zdrojov za najdôležitejšiu zložku riadenia podniku a hlavnú úlohu všetkých manažérov. Ľudí v podniku vníma ako najdôležitejší vstup a „motor činnosti organizácie“(Koubek, 2005, s. 18). Bláha a kol. definovali riadenie ľudských

zdrojov ako „strategicky zamerané a priebežne koordinované firemné činnosti slúžiace k získaniu a udržaniu zamestnancov a vytvorenie podmienok pre to, aby podávali čo najvyšší výkon a prispievali k dosahovaniu prevádzkových a rozvojových podnikových cieľov“ (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 13).

## **2.2 Podoby riadenia ľudských zdrojov**

Neexistuje žiadna jednotná, univerzálna podoba v riadení ľudských zdrojov. Je to v podstate len filozofia, ktorá sa zaoberá tým, čo by mala organizácia robiť, predovšetkým ako by mala zaobchádzať so zamestnancami vo svoj prospech. Rôzne organizácie pri riadení ľudských zdrojov uplatňujú rôzne prístupy a modely.

Vo všeobecnosti rozlišujeme dve základné podoby a to „mäkkú“ a „tvrdú“ podobu riadenia ľudských zdrojov, ako ich v roku 1989 definoval Storey.

### **2.2.1 Tvrdá podoba riadenia ľudských zdrojov**

Je založená na filozofii „kšeftu“ a povinností. Ľudí považuje za ľudský kapitál, z ktorého možno dosiahnuť zisk, ak sa investuje do jeho rozvoja. Tento prístup kladie dôraz „na kvantitatívne, praktické a podnikateľsky strategické stránky riadenia ľudí, rovnako racionálnym spôsobom, aký sa používa u ktoréhokoľvek iného ekonomického faktora“ (Armstrong, 2002, s. 29). Rovnako Karen Leggeová už v roku 1998 zadefinovala tento tvrdý model ako proces, v ktorom vyzdvihla „úzke spojenie politiky ľudských zdrojov s podnikovou stratégiou, čo vedie k tomu, že zamestnanci sú považovaný za zdroj, ktorý musí byť riadený rovnako racionálnym spôsobom ako ktorýkoľvek iný zdroj využívaný k dosiahnutiu maximálneho úžitku“ (Leggeová, 1998, podľa Armstrong, 2007, s. 33).

### **2.2.2 Mäkká podoba riadenia ľudských zdrojov**

Kladie dôraz na komunikáciu, motiváciu a vedenie. Zdôrazňuje potrebu získania „srdca a myslenia“ zamestnancov organizácie. Táto oddanosť zamestnancov vzniká na základe ich zapojenia do rozhodovania, spoluzodpovednosti, komunikácie s nimi ako aj vďaka dôvere do nich vkladanej. Táto podoba znamená „jednanie so zamestnancami ako s vysoko cenným aktívom organizácie, zdrojom konkurenčnej výhody plynúcej

z oddanosti a angažovanosti zamestnancov, ich adaptability a vysokej kvality“ (Armstrong, 2002, s. 29). Dôležitá je aj úloha kultúry organizácie.

Základný rozdiel medzi týmito dvoma prístupmi je v chápaní postavenia zamestnanca v organizácii. Navzájom sa však nevyklučujú a často sa aj stáva, že v organizáciách je uplatňovaná zmiešaná forma oboch podôb riadenia ľudských zdrojov.

## 2.3 Modely riadenia ľudských zdrojov

### Model zhody

Je to jeden z prvých modelov riadenia ľudských zdrojov. Bol vytvorený Michigenskou školou (Fombrun a kol., 1984), ktorej predstavitelia tvrdili, že ľudské zdroje by mali byť riadené takým spôsobom, ktorý je v zhode so stratégiou organizácie. Podľa tohto modelu, cyklus ľudských zdrojov tvoria štyri procesy:

- Výber – spájanie existujúcich ľudských zdrojov s pracovnými miestami,
- Hodnotenie - riadenie pracovného výkonu,
- Odmeňovanie - „systém odmeňovania je jedným z najviac nedostatočne využívaných a zle uplatňovaných manažérskych nástrojov stimulácie zamestnancov“,
- Rozvoj – rozvíjanie vysoko kvalitných pracovníkov (Armstrong, 2007, s. 28).

### Harvardský systém

Tento model poníma riadenie ľudských zdrojov z iného hľadiska. Bol vytvorený harvardskou školou profesora Beera a kol. v roku 1984. Harvardský model hovorí o dvoch charakteristických črtách riadenia ľudských zdrojov a to: „1. Línioví manažéri akceptujú svoju väčšiu zodpovednosť za zabezpečenie prepojenia stratégie konkurencieschopnosti a personálnej politiky, 2. poslaním personálneho útvaru je formulovať politiku a zásady, ktorými sa riadi koncipovanie a realizácia personálnych činností tak, aby sa vzájomne viac podporovali“ (Armstrong, 2007, s. 29).

Vzhľadom k tomu, že tento model kládol dôraz na to, že riadenie ľudských zdrojov sa týka všetkých manažérov a nie len personálneho útvaru a personalistov, mal veľký vplyv na ďalší rozvoj ako teórie tak aj praxe riadenia ľudských zdrojov.

Ponímanie harvardského modelu rozšíril v roku 1985 Walton (tiež pochádzal z Harvardu) a to tak, že kládol dôraz na oddanosť a vzájomnosť: „Nový model riadenia ľudských zdrojov je vytvorený na základe zásad, ktoré presadzujú vzájomnosť-spoločné ciele, vzájomne ovplyvňovanie, obojstranný rešpekt, vzájomné odmeny, spoločnú



zodpovednosť. Teória hovorí, že politika a zásady vzájomnosti budú vyvolávať oddanosť, pocit záväzku, ktoré budú viesť jednak k lepšiemu ekonomickému výkonu, ako aj k výraznejšiemu rozvoju ľudí“ (Armstrong, 2002, s. 33).

Ďalšie modely, s ktorými sa môžeme v teórii a v praxi stretnúť sú:

**Model najlepšieho postupu alebo najlepšej praxe**, ktorý kladie dôraz na oddanosť a angažovanosť zamestnancov a ďalší je **kontingenčný model**, ktorý sa zameriava na dosiahnutie zhody medzi celkovou stratégiou organizácie a stratégiou ľudských zdrojov (Armstrong, 2002, s. 33).

Samozrejme tieto modely riadenia ľudských zdrojov boli ďalej dopĺňané a rozširované ďalšími autormi ako napr.: David Guest (1987-1991), Karen Leggeová (1989), Chris Hendry a Andrew Pettigrew (1990), John Purcuel (1993) a iní, ktorí svojimi prácami prispeli k ďalšiemu rozvoju riadenia ľudských zdrojov.

## 2.4 Ciele riadenia ľudských zdrojov

Základným a najvšeobecnejším cieľom riadenia ľudských zdrojov je zabezpečiť úspešné plnenie cieľov organizácie, prostredníctvom jej zamestnancov. Armstrong hovorí o troch základných cieľoch riadenia ľudských zdrojov:

- „V oblasti zabezpečovania a rozvoja zamestnancov - zabezpečiť, aby si organizácia získala a udržala kvalifikovaných, oddaných, angažovaných a dobre motivovaných zamestnancov.
- V oblasti oceňovania zamestnancov - zvyšovať motiváciu a oddanosť zamestnancov zavádzaním politiky a postupov, ktoré zaisťujú oceňovanie a odmeňovanie ľudí za všetko, čo robia a čoho dosahujú, aj za znalosti a schopnosti, ktoré si osvoja.
- V oblasti vzťahov - vytvárať ovzdušie, v ktorom bude možné udržiavať produktívne a harmonické vzťahy partnerstva medzi manažmentom a zamestnancami a v ktorom bude môcť rozkvitať tímová práca, čo znamená zavádzať motivujúce spôsoby riadenia, vytvárať ovzdušie vzájomnej spolupráce a dôvery“ (Armstrong, 2002, s. 28).

Armstrong v roku 2007 tento svoj názor doplnil a sformuloval nasledujúce ciele riadenia ľudských zdrojov:

- Riadením znalostí, talentov a vytváraním „skvelého pracoviska“ podporovať a zlepšovať efektívnosť organizácie.

- Zabezpečiť, aby si organizácia získala a udržala potrebné kvalifikované, oddané a dobre motivované pracovné sily.
- Neustálym vzdelávaním a učením podporovať rozvoj pre firmu špecifických znalostí a schopností.
- Zaistiť, aby ľudia boli hodnotení a odmeňovaní za to, čo robia a čoho dosahujú ako aj za úroveň schopností a vedomostí, ktoré majú alebo si osvoja.
- Vytvárať prostredie produktívnych a harmonických vzťahov medzi manažmentom a zamestnancami.
- Vytvárať a realizovať politiku, ktorá vyvažuje a rešpektuje potreby všetkých zainteresovaných strán, berie do úvahy individuálne a skupinové rozdiely v zamestnaní, v osobných potrebách, v štýle práce, v aspiráciách a poskytuje rovnaké príležitosti všetkým pracovníkom.
- Odstraňovať priepasť medzi rétorikou a realitou, nakoľko je relatívne ľahké prichádzať s novými nápadmi a postupmi, ale oveľa ťažšie je ich už realizovať“ (Armstrong, 2007, s. 30-32).

Kleibl, Dvořáková, Šubrt oproti Armstrongovi rozdeľujú základné ciele personálnej práce podľa oblastí a to podľa ekonomickej a sociálnej oblasti.

**V ekonomickej oblasti** uvádzajú tieto ciele:

- dosiahnuť potrebný výkon organizácie a jej adaptáciu na zmeny okolia prostredníctvom optimálneho využívania ľudskej práce v kombinácii s ostatnými výrobnými faktormi,
- zvyšovanie kvality fungovania ľudských zdrojov a zlepšovanie štruktúry organizácie,
- zvyšovanie kreativity a ekonomické zhodnotenie ľudských zdrojov ako aj prostriedkov vynaložených na ich rozvoj,
- udržanie personálnych nákladov organizácie na primeranej úrovni,
- realizácia odmeňovania podľa výkonu, ktorý stimuluje rozvoj aktivity a zvyšovanie schopností zamestnancov

**a v sociálnej oblasti a pri utváraní pracovnej klímy** definujú tieto ciele:

- uskutočnenie a naplnenie osobných cieľov zamestnancov spojených s prácou pre organizáciu
- pomáhať pri stotožnení sa s cieľmi organizácie
- motivovať zamestnancov k sebarozvíjaniu, k zvyšovaniu kvalifikácie, ku kreatívnemu prístupu riešenia problémov organizácie

- snažiť sa o to, aby zamestnanci boli spokojní s pracovným miestom, s obsahom práce, s pracovným prostredím ako aj klímou organizácie (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 50). Všetky ciele riadenia ľudských zdrojov, vo všetkých jeho oblastiach, by mali byť v súlade s celkovou stratégiou organizácie, samozrejme by ju mali aj podporovať a zároveň by sa pri tom nemalo zabúdať aj na potreby zamestnancov.

## 2.5 Úlohy riadenia ľudských zdrojov

Podľa Koubeka najvšeobecnejšou úlohou riadenia ľudských zdrojov je „aby bola organizácia výkonná a aby sa jej výkon neustále zlepšoval, čo je možné dosiahnuť len prostredníctvom neustáleho zlepšovania využívania všetkých zdrojov organizácie“.

V záujme plnenia tejto všeobecnej úlohy je potrebné uskutočňovať nasledujúce činnosti:

- vytváranie a analýza pracovných miest
- personálne plánovanie
- získavanie, výber a prijímanie pracovníkov
- hodnotenie pracovníkov
- rozmiestňovanie, zarad'ovanie pracovníkov a ukončovanie pracovného pomeru
- odmeňovanie
- vzdelávanie pracovníkov
- pracovné vzťahy
- starostlivosť o pracovníkov
- personálny informačný systém
- prieskum trhu práce
- zdravotná starostlivosť o pracovníkov
- činnosti zamerané na metodiku prieskumu, zisťovania a spracovania informácií
- dodržiavanie zákonov v oblasti práce a zamestnávania pracovníkov (Koubek, 2005, s. 21-22).

Úlohy riadenia ľudských zdrojov sú neoddeliteľnou súčasťou práce všetkých vedúcich pracovníkov organizácie.

Aby organizácia plnila a uskutočňovala stanovené ciele v oblasti riadenia ľudských zdrojov je podľa Armstronga potrebné venovať pozornosť činnostiam v nasledujúcich oblastiach:

**Organizácia:**

Vytváranie takej podoby organizácie, ktorá by slúžila všetkým potrebným činnostiam, ďalej vytváranie pracovných úloh, pracovných miest a rolí (rozhodovanie o náplni práce, o zodpovednosti) a tiež zabezpečovať rozvoj organizácie.

**Zamestnanecké vzťahy:**

Vytvárať klímu dôvery v organizácii a tým zlepšovať kvalitu zamestnaneckých vzťahov.

**Riadenie znalostí:**

Za účelom lepšieho procesu učenia a lepšieho výkonu v organizácii vytvárať nové postupy pre zvládnutie a ďalšie predávanie vedomostí.

**Zabezpečovanie ľudských zdrojov:**

Zabezpečovať budúcich zamestnancov pre organizáciu, ako z hľadiska ich počtu, tak aj z hľadiska znalostí a schopností, čiže plánovanie ľudských zdrojov a tiež zabezpečovať získavanie a výber zamestnancov.

**Riadenie pracovného výkonu:**

Pomocou skúmania, riadenia, hodnotenia a zlepšovania pracovného výkonu snažiť sa dosiahnuť lepšie výsledky organizácie, tímov ako aj jednotlivcov.

**Rozvoj ľudských zdrojov:**

Zabezpečiť vzdelávanie a ďalšie učenie a rozvoj ako jednotlivcov, tak aj všetkých zamestnancov organizácie a plánovať a rozvíjať kariéru nadaných zamestnancov.

**Riadenie odmeňovanie:**

Vytvárať také systémy odmeňovania, ktoré budú spravodlivé, porovnateľné a zrozumiteľné. Snažiť sa o zásluhové odmeny, teda odmeny na základe výsledkov a schopností a tiež poskytovať zamestnancom nepeňažné odmeny ako je napr. uznanie, pocit úspechu, pocit rastu, vyššia zodpovednosť a pod..

**Pracovné vzťahy:**

Riadenie a udržiavanie formálnych a neformálnych kolektívnych vzťahov medzi zamestnancami, zapájať zamestnancov do procesu rozhodovania, umožniť im spolupodieľať sa (participovať) na dosahovaní spoločných cieľov a samozrejme veľmi dôležitá je komunikácie, teda vytvárať a poskytovať zamestnancom informácie, ktoré ich zaujímajú (Armstrong, 2002, s.).

Miera jednotlivých činností riadenia ľudských zdrojov je podmienená veľkosťou organizácie. V menších organizáciách môže byť možnosť rozvíjať a riadiť ľudské zdroje do istej miery obmedzená., pretože práve malé organizácie si nemôžu dovoliť zamestnávať

vysoko kvalifikovaných odborníkov na ľudské zdroje a vynakladať finančné prostriedky na vedenie personálnej politiky a rozvoj svojich zamestnancov. „O to viac sa tu musia venovať riadeniu a rozvoju ľudských zdrojov manažéri firmy a o to premyslenejší musí byť ich prístup“ (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 34).

Nakoľko personálne činnosti majú značný rozsah v tejto práci sa zameriame na dve oblasti a to na oblasť organizácie a na oblasť rozvoja ľudských zdrojov, pretože, aby zamestnanci mohli podávať žiaduce výkony je k tomu potrebné vhodné pracovné prostredie, pracovná klíma a rovnako aj ich ďalšie vzdelávania a rozvoj.

## **2.6 Riadenie ľudských zdrojov a personálne riadenie**

Odborníci v oblasti personalistiky určitý čas živo diskutovali o rozdieloch medzi riadením ľudských zdrojov a personálnym riadením. Jedni tvrdili, že medzi riadením ľudských zdrojov a personálnym riadením sú podstatné rozdiely, iní mali úplne opačný názor. V poslednom období však tieto diskusie utíchli, pretože termín „riadenie ľudských zdrojov“ sa v súčasnosti, či už v teórii alebo praxi, bežne používa ako synonymum pre „personálne riadenie“. Michael Armstrong, popredný anglický odborník v oblasti personalistiky už v roku 1987 k danej problematike uviedol: „Niektorí personálni manažéri považujú riadenie ľudských zdrojov iba za nejakú radu hesiel alebo staré víno v nových fľašiach. Ono skutočne nemôže byť nič viac a ani nič menej ako iný názov pre personálne riadenie, ale ako to zvyčajne cítime, jeho cena spočíva v zdôrazňovaní zaobchádzania s ľuďmi ako s rozhodujúcim zdrojom, ktorého riadenie je bezprostrednou úlohou vrcholového manažmentu ako súčasť procesu strategického plánovania podniku. Aj keď nejde o novú myšlienku, bola a je jej v mnohých organizáciách venovaná nedostatočná pozornosť“ (Armstrong, 2007, s. 39).

V roku 1990 Lowry napísal: „ Riadenie ľudských zdrojov je iba pokračujúci proces personálneho riadenia – nie je tu žiadny rozdiel“ ( Lowry 1990, podľa Armstrong, 2002, s. 42 ).

Koubek považuje za najdôležitejšie rozdiely medzi riadením ľudských zdrojov a personálnym riadením tieto tri znaky:

1. „strategický prístup k personálnej práci a ku všetkým personálnym činnostiam
2. orientácia na vonkajšie faktory formovania a fungovania pracovnej sily v organizácii
3. personálna práca prestáva byť záležitosťou odborných personalistov a stáva sa súčasťou každodennej práce všetkých vedúcich pracovníkov“ (Koubek, 2005, s. 16).

Podobne aj Kareen Leggeová (1989) uviedla tri nasledujúce hlavné črty, ktoré navzájom odlišujú riadenie ľudských zdrojov a personálne riadenie:

-„personálne riadenie je aktivita zameraná predovšetkým na iných ako vedúcich pracovníkov, zatiaľ čo riadenie ľudských zdrojov sa viac týka práve vedúcich pracovníkov,

-v riadení ľudských zdrojov ide oveľa viac o integrované aktivity líniových manažérov, naproti tomu personálne riadenie sa snaží ovplyvňovať líniových manažérov,

-riadenie ľudských zdrojov zdôrazňuje význam zapojenia vyšších úrovní riadenia do riadenia kultúry, naproti tomu personálne riadenie skôr s podozrením a nedôverou pozeralo na rozvoj organizácie a s ním spojené sociálne a psychologicky orientované myšlienky“ (Leggeová, 1989, podľa Armstrong, 2002, s. 40).

Uvedenej problematike sa samozrejme venovalo veľa iných autorov, z ktorých prác a výskumov sa napokon dospelo k záveru, že v podstate neexistuje nejaký zásadný a významný rozdiel medzi riadením ľudských zdrojov a personálnym riadením.

## **2.7 Úlohy personálneho útvaru, personalistov a manažérov**

Personálny útvar, personalistov a líniových manažérov navzájom spája plnenie cieľov a úloh riadenia ľudských zdrojov a všetkých činností smerujúcich k ich dosiahnutiu. Z toho teda vyplýva, že všetci by mali navzájom spolupracovať.

### **2.7.1 Personálny útvar**

**Personálny útvar** alebo útvar ľudských zdrojov je pracovisko, ktoré sa špecializuje na riadenie a rozvoj ľudí v organizácii. Nemôžeme ho chápať izolovane, pretože je súčasťou celkového procesu riadenia organizácie.

Koubek uvádza, že „personálny útvar zabezpečuje odbornú, t.z. koncepčnú, metodologickú, poradenskú, usmerňovaciu, organizačnú a kontrolnú stránku personálnej práce a poskytuje v tejto oblasti špeciálne služby vedúcim pracovníkom na všetkých úrovniach ako aj jednotlivým pracovníkom a väčšinou plní aj niektoré úlohy smerom k vonkajším inštitúciám“ (Koubek, 2007, s.32).

Personálny útvar sa podieľa na vytváraní a realizácii personálnej stratégie a politiky organizácie ako aj na všetkých personálnych činnostiach. Pod **personálnou stratégiou**

rozumieme „vymedzenie základných cieľov, ktoré sa majú dosiahnuť v oblasti formovania ľudských zdrojov firmy, a to ako z hľadiska štruktúry, tak aj ich kvality“ a **personálna politika** je definovaná ako „súbor zásad, metód a nástrojov pomocou ktorých sa realizujú v praktickej riadiacej činnosti koncepčné zámery vyplývajúce z personálnej stratégie a stáva sa neoddeliteľnou súčasťou práce všetkých riadiacich pracovníkov“(Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 15).

„ Najvšeobecnejšou úlohou personálneho útvaru je umožniť organizácii, aby dosiahla svoje ciele a to tak, že predkladá návrhy, intervnuje, poskytuje rady a podporu vo všetkom, čo sa akokoľvek dotýka jej zamestnancov“ (Armstrong, 2007, s. 65).

Z toho potom vyplývajú ďalšie úlohy ako napr.:

- zabezpečiť, aby organizácia vytvárala efektívnu personálnu stratégiu, politiku a prax
- vytvárať vhodné, stimulujúce pracovné prostredie a podmienky
- ponúkať rady a služby, ktoré umožnia organizácii dosiahnuť jej ciele prostredníctvom ľudí
- neustále zlepšovať výkon organizácie ako aj jednotlivých zamestnancov
- iniciovať zmeny alebo zabezpečiť stabilitu, ak by zmena nebola vhodná

Postavenie, štruktúra a úlohy personálneho útvaru v organizácii závisia od veľkosti, štruktúry organizácie a od toho, aké funkcie a zodpovednosti sú na túto oblasť delegované.

### 2.7.2 Personalisti

**Personalista** už dávno prestal byť len administratívnym pracovníkom, ale stal sa tvorivým pracovníkom, ktorý každodenne prichádza do styku so zamestnancami a ich ako pracovnými, tak aj osobnými problémami, ktoré musí vedieť vhodne pretransformovať do riadenia ľudských zdrojov. Personalista musí mať jednak výborné teoretické vedomosti a praktické skúsenosti v oblasti personálnej práce, ale musí sa vedieť orientovať aj v ostatných oblastiach organizácie. Vedúci pracovník personálneho útvaru je spravidla členom najvyššieho vedenia organizácie a zúčastňuje sa na vytváraní podnikových stratégií. Preto personalista by mal disponovať určitými schopnosťami. Podľa Koubeka „personalista by mal predovšetkým vedieť jednat s ľuďmi, neustále sa učiť a rozvíjať, byť flexibilný, ovládať techniky a technológie používané v organizácii a musí byť tak trochu právnik a trochu psychológ“ (Koubek, 2005, s. 32).

Armstrong zhrnul rozhodujúce schopnosti personalistov do piatich oblastí a to: osobná dôveryhodnosť, schopnosť riadiť zmenu, schopnosť riadiť kultúru, zabezpečovanie personálnej práce, znalosť podniku a podnikania (Armstrong, 2007, s. 94).

Personalista pri plnení svojich úloh môže vystupovať v rôznych roliach. Role personalistov sú závislé od toho, či sú „generalisti“ (napr. manažér alebo riaditeľ ľudských zdrojov) alebo „špecialisti“ (vedúci jednotlivých oddelení), ďalej od toho, na ktorej úrovni pracujú (strategická, výkonná...), tiež od potrieb organizácie, podmienok, v ktorých pracujú a v neposlednom rade aj od ich vlastných schopností. Z toho potom vyplývajú tri základné role personalistov:

- proaktívna, to je rola iniciátora
- reaktívna, to je rola, keď reaguje na požiadavky, keď robí to, čo sa mu povie alebo o čo je požiadaný
- alebo kombinácia oboch (Armstrong, 2007, s.79).

V uvedených roliach potom personalisti plnia úlohy, ako napr.:

1. poskytovanie služieb vnútro podnikovým zákazníkom (vrcholový manažment, línioví manažéri, vedúci tímov, radoví zamestnanci)
2. vedenie, usmerňovanie a poskytovanie rád líniovým manažérom
3. niesť zodpovednosť za úspech alebo neúspech podniku
4. riešiť dlhodobé problémy organizácie, ktoré sa týkajú riadenia a rozvoja ľudí a pracovných vzťahov
5. monitorovať, analyzovať situáciu v organizácii a na základe toho iniciovať a riadiť zmeny

„Niekedy však personalisti môžu byť označovaní ako „odborníci na nejasnosť“ (Thurley 1981). Toto tvrdenie vychádza pravdepodobne z toho, že ich rola je zle definovaná, ich postavenie nie je úplne uznávané alebo, že vrcholoví a línioví manažéri nemajú jednotný názor na ich hodnotu pre organizáciu“ (Armstrong, 2007, s. 91).

Vo vyspelých zahraničných krajinách dokonca existujú špecializované študijné odbory, ktoré sa zaoberajú výchovou a vzdelávaním personalistov. Máme teda čo dobiehať.

### 2.7.3 Manažéri

„**Manažér** je ten, kto vykonáva aktivity manažmentu“ a jeho úlohou je vzájomná kombinácia a využívanie ľudských, fyzických, finančných a informačných zdrojov



organizácie, tak aby sa dosiahli žiadúce ciele. Na základe tohto manažér koordinuje aktivity ľudí, ktorí sú mu podriadení. Tieto zdroje potom ďalej manažéri kombinujú vykonávaním hlavných **manažérskeho funkcií**, čo je plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrola. **Manažéri** sa najčastejšie rozdeľujú podľa úrovne manažmentu, na ktorej pôsobia a to na:

- vrcholoví (top) manažéri
- manažéri strednej úrovne
- prvostupňoví manažéri (Sedlák, 2009, s. 371-372).

Podľa Armstronga **manažér** je ten, kto zabezpečuje, aby jeho organizácia fungovala alebo aby efektívne pracovali jej jednotlivé útvary a je zodpovedný za dosahovanie požadovaných výsledkov. Disponuje pri tom určitými právomocami nad svojimi podriadenými. Okrem toho je samozrejme zodpovedný za riadenie ďalších zdrojov a to financií, zariadení, informácií, času a sám seba (Armstrong, 2008, s. 38).

Ak chce byť organizácia úspešná na trhu a dosahovať stále lepšie výkony, potrebuje schopných manažérov na všetkých úrovniach, teda aj v tej prvej línii. V podstate práve táto najnižšia úroveň riadenia rozhodujúcou mierou prispieva k zvyšovaniu efektivity práce. Pre úspech personálnej politiky a praxe majú línioví manažéri rozhodujúci význam. Práve oni sú tí, ktorí uvádzajú personálnu politiku do života. „Línioví manažéri zodpovedajú za prácu skupiny vyššej úrovne hierarchie riadenia a sú umiestnení na nižších úrovniach riadenia, zvyčajne na tej najnižšej úrovni“. Línioví manažéri majú pod sebou podriadených pracovníkov, ktorých riadia a kontrolujú, sú zodpovední skôr za každodenné pracovné činnosti a nie za strategické záležitosti. Podľa Hutchinsona a Purcella (2003) línioví manažéri vykonávajú nasledujúce činnosti: riadenie ľudí, riadenie prevádzkových záležitostí, poskytovanie odborných znalostí, organizovanie práce, sledovanie pracovných procesov, preverovanie kvality, jednanie so zákazníkmi, klientmi, meranie, posudzovanie výkonu (Armstrong, 2007, s. 97).

Manažéri pri svojej práci vystupujú v rôznych **roliach**, pričom rola je vlastne úloha, ktorú ľudia hrajú pri plnení svojich povinností. Role manažéra Mintzberg zdefinoval a rozdelil do troch skupín:

- **Interpersonálne roly** : a) manažér ako reprezentant organizácie
  - b) manažér ako vodca
  - c) manažér ako spojka

Tieto jednotlivé roly sa v praxi zvyknú často kombinovať a manažér na základe nich buduje sieť interpersonálnych kontaktov.

- **Informačné roly** : a) manažér ako monitor
  - b) manažér ako rozširovateľ informácií
  - c) manažér ako hovorca

Na základe uvedených rolí manažér prijíma, spracováva, hodnotí a odovzdáva informácie.

- **Rozhodovacie roly**: a) manažér ako podnikateľ
  - b) manažér ako riešiteľ vzniknutých porúch
  - c) manažér ako alokátor zdrojov
  - d) manažér ako vyjednávač (Sedlák, 2009, s. 375-379)).

Tieto roly sú považované za najdôležitejšie v činnosti manažéra, ale bez predchádzajúcich dvoch skupín, teda bez interpersonálnych vzťahov a zhromažďovania informácií by rozhodovanie nebolo možné. Všetkých desať manažérskych rolí tvorí jeden integrovaný celok, preto ich treba chápať vo vzájomných súvislostiach, aj keď manažéri, nie každej role venujú rovnakú pozornosť. Závisí to od konkrétnej situácie. Armstrong v svojej monografii „Manažment a leadership“ zadefinoval typické znaky manažérskej práce, a to:

- reakcia na okolnosti
- voľba
- komunikácia
- vysvetľovanie a udržiavanie neformálnych vzťahov

Pre prácu manažéra je typická fragmentácia (rozkúskovanosť), krátkosť a premenlivosť (Armstrong, 2008, s. 42-43). Na to, aby manažér mohol plnohodnotne a efektívne vykonávať svoju prácu potrebuje k tomu určité **schopnosti**, ktoré odborná literatúra rozdeľuje na kľúčové(základné) schopnosti a na podporné schopnosti. **Kľúčové schopnosti** sú rozhodujúce pre prácu manažéra a potrebujú ich všetci manažéri. Patria sem:

1. **odborné (profesijné) schopnosti**, ktoré sú potrebné na vykonávanie špecializovaných aktivít
2. **interpersonálne schopnosti**, čo je schopnosť vedieť pracovať s ľuďmi a vytvárať efektívne pracovné tímy
3. **konceptné schopnosti**, čo zahŕňa poznanie súvislostí, príčin a výsledkov vo svojej organizácii a chápanie, že všetko navzájom súvisí

4. **diagnostické schopnosti**, na základe nich manažér dokáže pochopiť situáciu, stanoviť problém

5. **analytické schopnosti**, mu umožňujú určiť, čo v danej situácii treba robiť a zároveň určiť aj stratégiu

Pre najvyššie úrovne manažmentu organizácie sú dôležité hlavne koncepčné, analytické a diagnostické schopnosti, a pre tie nižšie úrovne zasa odborné a interpersonálne schopnosti (Sedlák, 2009, s. 380-382).

Všetky tieto schopnosti manažér získava predovšetkým kombináciou štúdia so skúsenosťou a na základe dlhoročnej praxe. Samozrejme, že je pri tom potrebné vzdelanie, celoživotné vzdelávanie a veľmi dôležitým aspektom sú aj osobnostné a charakterové vlastnosti manažéra. V poslednom období vystupuje do popredia aj otázka etického správania sa manažérov. Vlastnosťami a schopnosťami manažérov sa zaoberali samozrejme viacerí autori ako napríklad:

Halík v svojom diele „Vedenie a riadenie ľudských zdrojov“ za nevyhnutné schopnosti a znalosti manažéra považuje:

- získanie prirodzenej autority
- dokáže plniť sľuby
- musí byť spravodlivý
- nesmie byť alibista
- musí vedieť rozhodnúť v akejkoľvek situácii
- rešpektuje dôstojnosť každého, s kým jedná
- snaží sa vychádzať podriadeným v ústrety
- nepodlieha stereotypom
- pamätá si svoje rozhodnutia
- pružne reaguje na zmeny a nebojí sa priznať chybu
- má prehľad o svojich podriadených, motivuje a kontroluje ich
- etika je súčasťou jeho práce (Halík, 2008, s. 52-62).

Podľa Armstronga úspešný manažér je ten, ktorý disponuje nasledujúcim vlastnosťami alebo kvalitami:

1. poznanie základných faktov
2. odpovedajúce odborné znalosti
3. sústavná citlivosť na udalosti
4. analytické schopnosti a schopnosť riešiť problémy a rozhodovať

5. sociálne znalosti a schopnosti
6. emočná pružnosť
7. proaktivita, iniciatíva
8. kreativita
9. duševná bystrosť a bdelosť
10. vyvážené zvyky a schopnosť učiť sa
11. poznať sám seba (Armstrong, 2008, s. 45-46).

Manažéri v našich podmienkach boli dlhú dobu skôr technokrati a ekonómovia ako skutoční manažéri, pretože podceňovali prácu s ľuďmi a nepovažovali za vhodné delegovať právomoci a zodpovednosť na nižšiu úroveň.

## 2.8 Strategické riadenie ľudských zdrojov

Aby sme pochopili pojem strategického riadenia ľudských zdrojov, je nevyhnutné pochopiť pojem stratégie. Johnsons a Scholes (1993) definovali **stratégiu** ako „dlhodobejšie smerovanie a oblasť pôsobnosti organizácie, ktorá dokonale prispôsobuje svoje zdroje svojmu meniacemu sa prostrediu a hlavne svojim trhom, zákazníkom a klientom, aby naplnila očakávania všetkých zainteresovaných strán“ (Armstrong, 2007, s. 115). Stratégia teda určuje smer, ktorým sa organizácia uberá. Ide vlastne o schopnosť vytvárať vízie, plány do budúcnosti, predvídať dlhodobý vývoj, voliť správne postupy, snažiť sa o zmeny. Podľa Koubeka „**strategické riadenie ľudských zdrojov** je praktickým vyústením personálnej stratégie organizácie. Je to konkrétna aktivita, konkrétne úsilie smerujúce k dosiahnutiu cieľov obsiahnutých v personálnej stratégii“ (Koubek, 2005, s. 24). Podobne aj Armstrong definuje **strategické riadenie ľudských zdrojov** ako „prístup k rozhodovaniu o zámeroch a plánoch organizácie v podobe politiky, programov a praxe týkajúcich sa zamestnávania ľudí, získavania, výberu a stabilizácie pracovníkov, vzdelávania a rozvoja pracovníkov, riadenia pracovného výkonu, odmeňovania a pracovných vzťahov“ (Armstrong, 2007, s. 116). Strategické riadenie ľudských zdrojov je integrovaný proces, kde sú stratégie ľudských zdrojov viacnásobne prepojené a to jednak vertikálne (zhora - dole, s podnikovou stratégiou) ale aj horizontálne (medzi sebou navzájom) s cieľom dosiahnutia strategického súladu. Jeho hlavným cieľom je dosiahnutie **konkurenčnej výhody** organizácie, ktorá zahŕňa také schopnosti, zdroje, vzťahy a rozhodnutia, ktoré umožňujú organizácii využiť príležitosť na trhu a vyhnúť sa

prítom rizikám ohrozenia svojho postavenia. Strategické riadenie ľudských zdrojov najčastejšie využíva tri prístupy a to:

1. riadenie zamerané na vysoký výkon, ktoré kladie dôraz na význam vytvárania a udržovania kultúry výkonu
2. riadenie zamerané na vysokú mieru oddanosti, ktoré Wood v roku 1996 charakterizoval ako „formu riadenia, ktorá je zameraná na dosiahnutie oddanosti tak, aby správanie bolo v prvom rade regulované skôr samotným jedincom ako usmerňované pomocou sankcií a tlaku na jedinca z vonku a aby vzťahy v organizácii boli založené na vysokej miere dôvery“
3. riadenie zamerané na vysokú úroveň zapájania a participácie zamestnancov do procesu rozhodovania, ktoré prispieva k výchove a rozvoju oddaných a angažovaných zamestnancov (Armstrong, 2007, s. 118-121).

Strategické riadenie ľudských zdrojov je determinované a ovplyvňované jednak vnútornými podmienkami organizácia, ale hlavne vonkajšími, teda podmienkami okolia, prostredia. Medzi vonkajšie podmienky Koubek zaraďuje: „populačný vývoj, vývoj trhu práce, zmeny techniky a technológií, zmeny hodnotových orientácii ľudí, priestorová mobilita obyvateľstva, pracovná a sociálna legislatíva a politika zamestnanosti a medzi vnútorné podmienky zaraďuje: organizáciu, prácu, zamestnancov“ (Koubek, 2005, s. 25-26). Na strategické riadenie ľudských zdrojov vplýva teda jednak sama organizácia, ako aj jej okolie.

### **2.8.1 Ciele strategického riadenia ľudských zdrojov**

Ako už bolo uvedené vyššie hlavným cieľom strategického riadenia ľudských zdrojov je formovanie strategickkej schopnosti organizácie a to zabezpečovaním kvalifikovaných, oddaných a dobre motivovaných zamestnancov, ktorí sú potrební k dosiahnutiu trvalej konkurenčnej výhody. Ďalším cieľom podľa Dyera a Holdera (1989) je zabezpečiť „zjednotenie systému, ktorý je súčasne široký, pružný a integrujúci“. Strategické riadenie ľudských zdrojov by sa malo pokúsiť o dosiahnutie rovnováhy medzi tvrdou a mäkkou formou riadenia ľudských zdrojov (Armstrong, 2007, s. 117-118). Realizácia práve posledného cieľa je v praxi dosť problematická, pretože organizácie uprednostňujú skôr tvrdú formu riadenia ľudských zdrojov a na prvky mäkkej podoby riadenia sa zvyčajne zabúda.

## 2.9 Vytváranie a rozvoj organizácie

Je jedna zo základných personálnych činností. Podľa Armstronga „**organizácia** je systém, ktorý pod vplyvom prostredia, v ktorom existuje a funguje, má štruktúru a obsahuje ako formálne, tak aj neformálne prvky“ a **organizovanie** definuje ako „proces vytvárania, rozvoja a udržiavania tohto systému koordinovaných činností, v ktorom jedinci a skupiny ľudí kooperujú v záujme spoločne pochopených a dohodnutých cieľov“ (Armstrong, 2007, s. 271).

Pri vytváraní a rozvoji organizácie sa jedná o:

- vytváranie organizácie
- vytváranie pracovných miest a rolí
- a organizačný rozvoj

Je všeobecne známe, že neexistuje nejaká univerzálna a zaručene správna cesta vytvárania organizácie a organizovania v podstate čohokoľvek, rovnako ako neexistujú ani jednotné pravidlá, na základe ktorých by bolo možné vytvoriť organizáciu. Vytváranie organizácie zabezpečujú predovšetkým líniovní manažéri.

Ďalším aspektom organizácie je vytváranie **pracovných miest a rolí**. **Pracovné miesto** možno definovať ako súbor, ktorý je tvorený podobnými alebo príbuznými úlohami, ktoré sú v náplni činnosti určitej osoby. Je to v podstate akási jednotka štruktúry organizácie, ktorá je nemenná. Táto nemennosť pracovného miesta však úplne nekorešponduje s reálnym životom organizácie, pretože od ľudí sa vyžaduje flexibilný prístup. V tomto smere je potom táto realita lepšie vyjadrená v pojme **rola**, čo je vlastne úloha, ktorú hrá človek pri výkone práce s dôrazom na jeho chovanie (Armstrong, 2007, s. 277). Podobne definuje pracovné miesto aj Koubek, ktorí hovorí: „pracovné miesto je vlastne miesto jedinca v organizácii a ...predstavuje teda zaradenie jedinca do organizačnej štruktúry a zároveň mu priraduje určitý okruh úloh a zodpovednosti primeraný jeho schopnostiam“ (Koubek, 2005, s. 42). Proces vytvárania pracovných miest sa realizuje vtedy, keď vzniká nové pracovné miesto, alebo, keď je potrebné v organizácii radikálne zmeniť už existujúce pracovné miesto. K vytváraniu **rolí** však dochádza v priebehu každodenného výkonu práce a je to nepretržitý a plynulý proces, ktorý je záležitosťou manažérov a ich podriadených zamestnancov (Armstrong, 2007, s. 283). Dôležitou súčasťou vytvárania pracovných miest je aj **pracovné prostredie**, ktoré veľmi významne ovplyvňuje zamestnanca nielen v priebehu samotnej pracovnej činnosti, ale ovplyvňuje aj celkovo

jeho vzťah k práci ako aj vzťah k zamestnávateľovi a spolupracovníkom. Koubek definuje pracovné prostredie ako „súhrn všetkých materiálnych a psychologických podmienok pracovnej činnosti“ a podľa neho sa pri vytváraní pracovných miest treba zamerať na: **priestorové riešenie pracoviska, fyzikálne podmienky práce, sociálno-psychologické podmienky práce** (Koubek, 2005, s. 50-52).

V súvislosti s pracovným prostredím je dôležité spomenúť aj termíny ako je **pracovná atmosféra a pracovná klíma**. Pod pracovnou atmosférou sa rozumejú krátkodobé, a situačne podmienené javy, ktoré rýchlo odznejú a v priebehu dňa ich môže byť aj viac. Zatiaľ čo pod pracovnou klímou sa rozumejú dlhodobé javy v skupine, ktoré nie sú tak premenlivé. Príjemné pracovné prostredie a pohodová pracovná klíma sú veľmi dôležité pre to, aby ľudia mohli v práci pohodlne fungovať, samozrejme, že zamestnanci potom lepšie zvládajú stres, majú viac nápadov, sú kratívni a tiež majú pozitívnejší postoj k riešeniu problémov.

Plánovanie a realizácia programov zlepšovania efektívnosti fungovania organizácie a jej reakcií na zmenu Armstrong označuje ako **organizačný rozvoj**. Tento sa dotýka procesu a nie štruktúry, teda dôležité je „ako“ a nie „čo“ robiť (Armstrong, 2007, s. 285). Cieľom organizačného rozvoja je dosiahnuť, aby organizácia uspokojovala prania a potreby všetkých zainteresovaných, aby sa pružne adaptovala na zmeny, vytvárala kultúru, ktorá prispieva k zvyšovaniu oddanosti, kreativity a vzájomnej dôvery.

## **2.10 Vzdelávanie a rozvoj ľudských zdrojov**

V súčasnej modernej a neustále sa meniacej spoločnosti sú na zamestnancov v jednotlivých organizáciách kladené čoraz vyššie požiadavky a človek, ak chce byť zamestnateľný musí neustále prehľbovať, zdokonaľovať a rozširovať svoje schopnosti, vedomosti a znalosti. V súčasnej spoločnosti sa vzdelávanie, rozvoj a formovanie pracovných schopností vlastne stáva celoživotným procesom. A preto sa starostlivosť o vzdelávanie a rozvoj zamestnancov stáva čoraz dôležitejšou personálnou činnosťou. Podľa Armstronga „**vzdelávanie** je proces, v priebehu ktorého určitá osoba získava a rozvíja nové znalosti, vedomosti, schopnosti a postoje“ (Armstrong, 2007, s. 461). Hlavným cieľom vzdelávania v každej organizácii je zabezpečiť kvalifikovaných, vzdelaných a schopných zamestnancov. K tomu je však potrebná ochota ľudí vzdelávať sa. Harrisonová (2005) zadefinovala štyri typy vzdelávania:

1. inštrumentálne vzdelávanie – vzdelávanie pri výkone práce

2. poznávacie (kognitívne) vzdelávanie – výsledkom je lepšie pochopenie vecí
3. citové (emočné) vzdelávanie – ide skôr o formovanie postojov a pocitov
4. sebarefektujúce vzdelávanie –vytváranie nových znalostí na základe nových spôsobov myslenia a správania (Armstrong, 2007, s. 461).

Vzdelávanie a rozvoj spolu veľmi úzko súvisia, pretože vzdelávanie je nepretržitý proces, ktorý nie len zvyšuje už existujúce schopnosti, ale vedie aj k rozvíjaniu znalostí a postojov, na základe ktorých budú ľudia pripravení a schopní zvládať náročnejšie a vyššie úlohy.

Ak má byť vzdelávanie efektívne, je k tomu potrebné splnenie nasledujúcich podmienok: **motivácia k vzdelávaniu, samostatné vzdelávanie, ciele vzdelávania, usmerňovania a spätná väzba, metódy vzdelávania, úrovne vzdelávania.**

Vzdelávanie sa uskutočňuje viacerými formami. **Neformálne vzdelávanie** je učením sa zo skúseností alebo od spolupracovníkov. V podstate až 70 % toho, čo ľudia vedia o svojej práci sa môžu naučiť práve formou neformálneho vzdelávania. Neformálne vzdelávanie prebieha predovšetkým na pracovisku. Podľa Koubeka sú pri ňom využívané tieto metódy:

- „Inštruktáž pri výkone práce.
- Coaching predstavuje dlhodobejšiu inštruktáž .
- Mentoring je podobný coachingu, ale táto metóda vnáša do vzdelávania aj vlastnú iniciatívu zamestnanca.
- Counselling je časovo náročnejšia metóda a ide pri nej o vzájomné konzultovanie a ovplyvňovanie medzi podriadeným a nadriadeným.
- Asistovanie je to veľmi často používaná metóda, pri ktorej je vzdelávaný zamestnanec pridelený ako pomocník(asistent) k už skúsenému zamestnancovi.
- Poverenie úlohou to je v podstate rozšírená predchádzajúca metóda.
- Rotácia práce je metóda pri ktorej vzdelávaný zamestnanec vždy určitý čas plní úlohy v rôznych častiach organizácie.
- Pracovné porady, pri ktorých sa vzdelávaní zamestnanci zoznamujú s problémami organizácie, vymieňajú si navzájom skúsenosti, názory, postoje ...“(Koubek, 2005, s. 252-254).

Tieto metódy používané na pracovisku bývajú označované aj ako „on the job“.

**Formálne vzdelávanie** je definované ako „ plánované a systematické a používa štrukturované vzdelávacie programy skladajúce sa s inštruktáže a praktického vyskúšania



si naučenej látky“ (Armstrong, 2007, s. 266). Táto forma vzdelávania sa realizuje predovšetkým mimo pracoviska. Pri tomto druhu vzdelávania sa používajú tieto metódy:

- Prednáška zameraná na teoretické a faktické znalosti.
- Prednáška spojená s diskusiou .
- Demonštrovanie, čiže praktické, názorné vyučovanie.
- Prípadové štúdie, čiže riešenie vymyslených alebo skutočných problémov organizácie.
- Workshop je modifikáciou predchádzajúcej metódy, ale rieši sa z komplexnejšieho hľadiska.
- Brainstorming je metóda pri ktorej účastníci navrhujú spôsoby riešenia problému (akýsi zber návrhov) a hľadá sa optimálny návrh.
- Simulácia je metóda zameraná na prax.
- Hranie rolí je zamerané na rozvoj praktických schopností, ovládanie a kontrola emócií.
- Assessment centre alebo diagnosticko-výcvikový program, ktorý je využívaný na výber nových zamestnancov, ale aj na identifikáciu ich vzdelávacích potrieb a vzdelávanie.
- Outdoor training alebo „učenie sa hrou“ a pohybových aktivít.
- Vzdelávanie pomocou počítačov alebo „e-learning“, čo je v súčasnosti veľmi preferovaná a využívaná metóda vzdelávania (Koubek, 2005, s. 254-257).

Uvedené metódy zvyknú byť označované aj ako „off the job“.

V praxi samozrejme pri vzdelávaní ľudských zdrojov dochádza ku kombinácii ako foriem, tak aj jednotlivých metód vzdelávania. Vzdelávania je vlastne určitou formou starostlivosti a formou motivácie organizácie. Jeho výsledkom je zvyšovanie uspokojenia z vykonanej práce, stotožňovanie sa s cieľmi organizácie, personálny a sociálny rozvoj zamestnancov, zlepšovanie pracovného výkonu a v neposlednom rade je to aj zlepšovanie klímy v organizácii a skvalitňovanie kultúry organizácie“ (Armstrong, 2007, s. 470). Ide vlastne o prípravu ľudí pre náročnejšie, zložitejšie a zodpovednejšie úlohy. Pri rozvoji je dôležité plánovanie osobného rozvoja a plánovanie učenia zo skúseností, za využitia vhodnej kombinácie metód vzdelávania opísaných v predchádzajúcej časti tejto kapitoly.

Neustále vzdelávanie a osobný rozvoj je dnes jednou z hlavných podmienok efektívnej pracovnej činnosti. Úspech rozvoja je závislý už od toho, akí zamestnanci sú do organizácie prijatí. Vo všeobecnosti platí, že ľudí je možné ďalej vzdelávať a rozvíjať, ale akýkoľvek rozvoj je závislý a stavia na už existujúcich vlastnostiach, schopnostiach a vedomostiach človeka, ktorý je do organizácie prijatý (Koubek, 2005, s. 261-263).

Vo všeobecnosti neexistuje nejaký jeden univerzálny plán rozvoja ľudských zdrojov.

V praxi si vlastne každá organizácia musí vytvoriť vlastný, špecifický plán, pretože len ona vie, akých ľudí zamestnáva, s akými vlastnosťami, vedomosťami a schopnosťami. Preto každá organizácia individuálne, sama musí zistiť, čo je pre ňu najdôležitejšie a najlepšie.

Ako napísal McGregor: „Pracovné prostredie človeka je najdôležitejším faktorom ovplyvňujúcim jeho rozvoj. Pokiaľ toto prostredie nebude priaznivé, žiadna z iných vecí, ktoré pre človeka urobíme, nebude efektívna“ (McGregor, 1960, podľa Armstrong, 2007, s. 499).

Investície do kvalitného vzdelávania a rozvoja manažérov sú prínosom jednak pre nich samých, ale predovšetkým pre organizáciu. V súčasne dobe si organizácia nemôže dovoliť zaosť v kvalite svojich manažérov, pretože tým by stratila dôležitú konkurenčnú výhodu.

### 3 VZÁJOMNÝ VZŤAH ORGANIZAČNEJ KULTÚRY A RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Marques a Jirásek definovali organizačnú kultúru priamo z hľadiska personálneho riadenia nasledovne: „podniková kultúra je súbor hodnotových predstáv a noriem chovania, ktorý je produktom manažmentu podniku a ovplyvňuje základné postoje zamestnancov podniku (je všeobecne prijímaný a udržiavaný), prejavuje sa vo všetkých oblastiach jeho života ...podniková kultúra závisí na podniku samom, na tom, ako si podnik určuje, ako rozširuje a kontroluje chovanie svojich zamestnancov a každodenné normy, ktoré považuje za žiadúce ...“ (Marques, Jirásek, 2000 podľa Šigut, 2004, s. 10-11). Väčšina súčasných autorov (Deal a Kennedy, Kilmann, Saxton, Serpa, Schein, Hall, Brown a iní) sa zhodujú na tom, že **organizačná kultúra** :

- je významným subsystémom organizácie, determinantom jej efektívnosti a kvality pracovného života jej zamestnancov
- nemá objektívnu formu svojej existencie
- je skupinovým fenoménom, ktorý má nadindividuálnu podobu
- je výsledkom procesu učenia
- je relatívne stabilná, ale vždy obsahuje určitý potenciál ku zmene
- redukuje konflikty vo vnútri organizácie
- zabezpečuje kontinuitu, sprostredkúva a uľahčuje koordináciu a kontrolu
- redukuje neistotu zamestnancov a ovplyvňuje ich pracovnú spokojnosť a emocionálnu pohodu
- je významným zdrojom motivácie zamestnancov
- silná a obsahovo relevantná je konkurenčnou výhodou (Lukášová, 2010, s. 39-40).

V každej sociálnej skupine, podnik nevynímajúc, sa vytvárajú určité nepísané pravidlá správania sa, ktoré sa dotýkajú všetkých oblastí pracovnej sféry – sú to určité sociálne normy (ako napríklad kvalita práce, výkon zamestnancov, spôsob komunikácie...), pričom ich pôsobenie je pomerne silné a účinné. „Týmto špecifickým spôsobom interakcie a komunikácie medzi zamestnancami, zásadám, pravidlám a sociálnym normám upravujúcim a ovplyvňujúcim ich vzájomné spolužitie v určitej skupine hovoríme **podniková kultúra**“ (Hitka a kol., 2010, s. 15). Pri jej formovaní majú nezastupiteľnú úlohu manažéri, ktorých kvalita a štýl riadenia významne ovplyvňujú predstavy zamestnancov v nadväznosti na uznávané hodnoty a podnikovú stratégiu.

Základom každej organizačnej kultúry je adekvátny pracovný potenciál, čiže nielen dostatočný počet zamestnancov, ale aj ich talent, vedomosti a schopnosti. Kvalita personálu je predpokladom k vytváraniu a rozvíjaniu konkurenčných výhod organizácie.

Ako uvádza Hitka a kol. vo svojej práci „Podniková kultúra ľudských zdrojov“ „podniková kultúra pôsobí na všetky formalizované činnosti riadenia ľudských zdrojov a prostredníctvom nich sa zase pôsobí na zamestnancov, aby sa správali žiadúco a zodpovedne. Tento vzťah súvisí s tým, že ich primárna úloha je v podstate rovnaká a to vytvárať podmienky na pozitívne správanie sa zamestnancov v zmysle strategických zámerov a cieľov organizácie“(Hitka a kol., 2010, s. 16). Táto ich vzájomná previazanosť sa prejavuje v nasledujúcich činnostiach:

- **pri plánovaní personálu**, kde prostredníctvom organizačnej kultúry sa plnia ciele podniku a vďaka plánovaniu personálu sa vytvára vhodný pracovný potenciál na rozvoj a strategické zámery organizácie
- **pri analýze pracovných miest**, ktorá jednak determinuje úspešnosť plnenia úloh podniku, ale zároveň formuje a upevňuje organizačnú kultúru, hlavne cez špecifikáciu požiadaviek na zamestnanca a jej uplatnenie v jednotlivých činnostiach riadenia ľudských zdrojov
- **pri získavaní a výbere nových zamestnancov**, kde by sa malo postupovať tak, aby sa získali zamestnanci, ktorí majú predpoklady na identifikáciu sa s podnikovou kultúrou, teda hodnotovo príbuzní zamestnanci
- **pri adaptácii nových zamestnancov**, kde je potrebné novým zamestnancom vytvoriť také podmienky, aby sa naučili dobre vykonávať svoju prácu a vžili sa do medzil'udských vzťahov a prijali hodnoty a tradície organizácie
- **pri vzdelávaní a rozvoji zamestnancov**, kde by sa mal vytvoriť v rámci organizácie program vzdelávania zamestnancov v oblasti podnikovej kultúry, nakoľko prostredníctvom vzdelávania je možné prispieť k lepšej identifikácii zamestnancov s organizačnou kultúrou a jej hodnotami
- **pri radení kariéry zamestnancov**, ktorá je dôležitou personálnou činnosťou, v rámci ktorej možno cieľavedome pôsobiť na zamestnancov, aby sa stotožnili s takým myslením a správaním, ktoré organizácia v zmysle svojej kultúry vyžaduje
- **pri motivácii zamestnancov**, ktoré je základom správania sa a konania v práci a prejavuje sa v prístupe zamestnanca k pracovným úlohám, ktorého motivujú potreby,

záujmy, ideály, hodnoty, návyky a vlastne aj samotná organizačná kultúra je prostriedkom motivácie

- **pri hodnotení zamestnancov**, ktorého výsledky sú dôležité pri odmeňovaní, rozvoji zamestnancov a riadení ich kariéry, čo predpokladá správny výber kritérií a metód hodnotenia

- **pri odmeňovaní zamestnancov**, kde základom je správne identifikovanie potrieb, záujmov a hodnotovej orientácie zamestnancov, na základe čoho sa potom vypracuje taký systém peňažného a nepeňažného odmeňovania, ktorý podnieti žiadúce správanie a výkon zamestnancov v zmysle podnikovej kultúry (Hitka a kol., s. 17-19).

Ako vidieť organizačná kultúra je teda dôležitým mechanizmom pri riadení ľudských zdrojov a od jej sily závisí aj úspech organizácie.

### 3.1 Silná a slabá organizačná kultúra

Pod silou organizačnej kultúry sa rozumie, do akej miery sú v organizácii zdieľané hodnoty, normy, predpoklady a z nich samozrejme vyplývajúce chovanie sa zamestnancov. Ak je táto miera zdieľania vysoká, potom je organizačná kultúra **silná** a má veľký vplyv na fungovanie organizácie, ale od jej obsahu závisí, či to bude vplyv pozitívny alebo negatívny. Ak zamestnanci zdieľajú spoločné predpoklady, hodnoty, normy v organizácii len v malej miere, potom je organizačná kultúra **slabá** a chovanie zamestnancov je tak ovplyvňované ich osobnými predpokladmi, hodnotami a normami (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 32-33). Silná organizačná kultúra má pre fungovanie organizácie jednak výhody ale aj nevýhody.

**Výhody** silnej organizačnej kultúry:

- vytvára súlad vo vnímaní a myslení zamestnancov
- usmerňuje chovanie zamestnancov
- znamená zdieľanie spoločných hodnôt a cieľov

**Nevýhody** silnej organizačnej kultúry:

- fixuje organizáciu na minulú skúsenosť a vedie k uzavretosti, prehliadaniu až ignorovaniu vplyvov z vonkajšieho prostredia
- zabraňuje myslieť v alternatívach
- spôsobuje rezistenciu voči zmenám (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 52-53).

Podľa Šiguta sa silná organizačná kultúra vyznačuje jasnosťou a zreteľnosťou, a tiež rozšírenosťou a ustálenosťou. Menovaný autor hovorí o tom, že na jednej strane síce silná

podniková kultúra môže výrazne podporiť riadiace systémy, ale na strane druhej sa tiež môže stať „bokátorom“ žiadúcich zmien v systéme riadenia podniku ( Šigut, 2004, s.17). Súhlas s názorom Šiguta vyslovili aj Hitka a kol. v práci „Podniková kultúra v riadení ľudských zdrojov“ v roku 2010. Obdobne to vidí aj Lukášová, ktorá zhrnula názory viacerých autorov a uvádza: „Zatiaľ čo pôvodne autori predpokladali, že silná kultúra je pre úspešnosť organizácie prospešná, v súčasnosti sa zhodujú na tom, že vedenie musí zvážiť, či je silná kultúra pre organizáciu výhodná a žiadúca, alebo či nevýhody silnej kultúry sú pre danú organizáciu natoľko kritické, že by silná kultúra bola prekážkou jej výkonnosti“ (Lukášová, 2010, s. 75). S uvedeným tvrdením je možné len súhlasiť a je teda na vedení, na manažéroch tej ktorej organizácie rozhodnúť sa, akú organizačnú kultúru budú v organizácii preferovať a uplatňovať, ktorá je pre nich vhodnejšia a lepšia.

### **3.1.1 Determinanty organizačnej kultúry**

Na silu ako aj obsah organizačnej kultúry vplyvajú viaceré faktory. Autori zdôrazňujú predovšetkým tieto faktory:

- vplyv prostredia
- vplyv zakladateľa alebo dominantného vodcu, vlastníkov, manažérov
- vplyv veľkosti a dĺžky existencie organizácie
- vplyv využívaných technológií

Okrem týchto faktorov je sem potrebné zaradiť aj štruktúru organizácie, metódy a systém riadenia ako aj štýl vedenia vedúcich pracovníkov ( Lukášová, Nový, 2004, s. 33).

Šigut hovorí o organizačnej kultúre ako o „podnikovom fenoméne“, ktorého vznik a zmeny sú determinované nasledujúcimi faktormi:

#### **Faktory okolitého prostredia**

1. Hospodárske, technické, technologické a ekologické aspekty činnosti podniku
2. Spoločenské a kultúrne podmienky rozvoja podniku

Základné faktory:

1. Osobný profil riadiacich pracovníkov
2. Rituály a symboly
3. Komunikácia

#### **Faktory manažmentu**

1. podniková stratégia a koncepcia, najvyššie ciele podniku, obchodná stratégia

2. organizačná štruktúra a procesy, stupeň centralizácie a decentralizácia, podnikové kontakty...

3. riadiace systémy

V podstate všetky tieto faktory rozdeľuje do dvoch skupín a to:

1. podľa zdroja pôsobenia na vnútorné vplyvy a na vonkajšie vplyvy

2. podľa možnosti ich ovplyvnenia na v zásade ovplyvniteľné faktory ( vnútorné) a na ťažšie ovplyvniteľné (vonkajšie) (Šigut, 2004, s.14- 15).

Z uvedených skutočností teda vyplýva, že na tvorbu organizačnej kultúry pôsobia najrôznejšie vplyvy, či už z vonkajšieho alebo vnútorného prostredia organizácie a na základe nich má potom vlastne každá organizácia vlastnú, špecifickú organizačnú kultúru, vďaka ktorej, ak je samozrejme stabilná, sa veľa vecí v organizácii rieši lepšie a jednoduchšie.

### 3.2 Typológia organizačnej kultúry

Manažéri, ak chcú dobre riadiť svoju organizáciu a cieľavedome vytvárať takú organizačnú kultúru, ktorá bude podporovať výkonnosť a konkurencieschopnosť organizácie, musia predovšetkým kultúru svojej organizácie poznať a porozumieť jej. Jedným z nástrojov tohto poznania je konštrukcia typológií, ktorá je predmetom záujmu bádateľov zhruba od osemdesiatych rokov minulého storočia. Typológie majú jednak teoretický význam, ktorý spočíva v skúmaní a zhodnocovaní obsahov organizačných kultúr a tým prehlbujú vedecké poznanie v tejto oblasti a samozrejme majú aj praktický význam, pretože manažérom v praxi umožňujú porovnávať obsah kultúry ich organizácie s inými a tým ju lepšie spoznávať a porozumieť jej (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 75).

Bláha a jeho spolupracovníci hovoria, že v praxi sa najčastejšie vyskytujú tieto typy organizačnej kultúry:

- nevyhraný typ neefektívnej organizačnej kultúry
- paternalistický typ organizačnej kultúry
- tradicionalistická organizačná kultúra
- ideová organizačná kultúra
- organizačná kultúra zameraná na vysoký výkon
- adaptačná organizačná kultúra (Bláha, Mateciuc, Kaňáková, 2005, s. 236-237).

V odbornej literatúre existuje veľa rôznych členení a typov organizačnej kultúry. Je to aj preto, že organizačná kultúra je individuálna, jedinečná a líši sa organizácia od organizácie. Autori si vyberajú určité kritériá, na základe ktorých potom vytvárajú určité členenia. Zaujímavý pohľad ponúkajú Pfeifer a Umlaufová, ktorí za determinanty ovplyvňujúce charakter organizačnej kultúry zvolili mieru rizika predmetu podnikania a rýchlosť spätnej väzby trhu. Na základe toho zadefinovali nasledujúce štyri typy organizačnej kultúry:

- Kultúra „ostrých chlapcov“ je orientovaná na individuálne špičkové výkony, každý hrá sám sa seba, nepodporuje tímovú spoluprácu.
- Kultúra „priateľských experimentov“ je typická pre firmy so širokým sortimentom výrobkov. Je vhodná pre inováciu a experimentovanie, podporuje tím.
- Kultúra „jazdy na istotu“ je pre ňu typické neustále preverovanie a kontrola, alebo aj nechť k novým a neosvedčeným postupom.
- Kultúra „mašličiek“

Lukášová zhrnula doteraz publikované typológie organizačnej kultúry do troch základných skupín:

1. typológie formulované o vzťahu k organizačnej štruktúre
2. typológie formulované vo vzťahu k vplyvu prostredia a reakcii organizácie na prostredie
3. typológie formulované vo vzťahu k tendenciám v chovaní organizácie (bližšie vid': Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 76- 97).

Problematike typológie organizačnej kultúry sa venovali aj ďalší autori ako napríklad : Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) v knihe „Personalistika pre malé a stredné firmy“ na stranách 236-237, Šigut (2004) v knihe „Firemná kultúra a ľudské zdroje“ na stranách 27-29, Lukášová (2010) v knihe „Organizačná kultúra a jej zmena“ na stranách 98-138, Brooks (2003) v knihe „Firemná kultúra“ na stranách 219-225. Okrem nich sa však v literatúre môžeme stretnúť s typológiami aj iných autorov ako napríklad G. Hofstedeho, Vriesa a Millera, M.B.Line a iných. Ani jedna typológia však nie je úplná a vyčerpávajúca, pretože, a v tom sa autori zhodujú, organizačná kultúra je veľmi zložitý a multidimenzionálny jav, ktorý je možné skúmať z rôznych pohľadov. Pri každej typológii ide o určité zjednodušenie a predstavuje ideálny model, ku ktorému sa možno približovať, alebo naopak, ktorému sa treba vyhnúť(Hitka a kol., 2010, s. 14).



Poznanie typológií organizačnej kultúry je však dôležité pre manažérov, pretože im to umožňuje zistiť a určiť akú kultúru ich organizácia má a na základe toho urobiť také zmeny v organizačnej kultúre, aby ich organizácia bola na trhu úspešná.

### 3.3 Zmena organizačnej kultúry

Výsledkom zmeny organizačnej kultúry by mala byť lepšia a teda žiaduca organizačná kultúra. Tento proces zmeny a tvorby žiadúcej organizačnej kultúry je jednou z najnáročnejších úloh manažérov, nakoľko ide o zmenu samotnej sociálno-psychologickej podstaty organizácie, čo je veľmi zložitý, náročný a dlhodobý proces. Úlohou manažmentu je o potrebe zmeny organizačnej kultúry presvedčiť predovšetkým zamestnancov, pretože práve zmena ich výkonnosti, ich jednaní a chovania vedie k vytýčenému cieľu (Šigut, 2004, s. 45). Odborníci však v literatúre viedli dosť rozsiahle diskusie o tom, do akej miery a či vôbec môže manažment utvárať a meniť kultúru svojej organizácie. Alvesson a Sveningsson (2008) zhrnuli názory autorov do troch základných typov, a to:

1. „manažment organizácie môže kultúru organizácie účinne riadiť a meniť
2. manažment organizácie môže kultúru organizácie účinne ovplyvňovať do určitej miery
3. zámerná, plánovitá zmena organizačnej kultúry je extrémne zložitá, až neuskutočniteľná (Lukášová, 2010, s. 164).

Prečo vlastne meniť organizačnú kultúru. Napríklad podľa Armstronga je zmena potrebná vtedy, ak:

- je podnik priemerný alebo až horší
- je podnik malý, ale veľmi rýchlo rastie
- má podnik postúpiť do sféry veľmi veľkých spoločností
- je v odvetví silná konkurencia a postupuje bleskovou rýchlosťou (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 115, podľa Armstrong 1995).

Podobne aj podľa Deal, Kennedy (1988) a Pfeifer, Umlaufová (1993) je zmena organizačnej kultúry potrebná, keď:

- „vžitá kultúra nezodpovedá zmeneným podmienkam v prostredí
- dochádza k nesúladu medzi vžitou organizačnou kultúrou a strategicky potrebnou kultúrou
- podnik prechádza z jednej vývojovej etapy do ďalšej
- dochádza k zmene veľkosti podniku

- nastáva závažná zmena predmetu podnikania
- sa mení postavenie podniku na trhu
- dôjde k fúzii alebo akvizícii podniku
- sa mení nielen preto, že sa menia technológie, podnikateľské prostredie, ale tiež preto, že sa zmena od nich očakáva“ (Šigut, 2004, s.44).

Z uvedených skutočností teda vyplýva, že zmena organizačnej kultúry úzko súvisí s prispôbením organizácie sa predovšetkým vonkajšiemu prostrediu. Ak chce organizácia byť naďalej na trhu úspešná, tak potom je to vlastne jej nevyhnutná reakcia na meniace sa vonkajšie podmienky (konkurencia, nové technológie, legislatíva ...)

Odborná literatúra rozlišuje dva základné typy zmeny organizačnej kultúry a to:

- **revolučná zmena**, ku ktorej dochádza v záujme zachovania existencie organizácie, jedná sa vlastne o vytvorenie úplne novej organizačnej kultúry
- **evolučná zmena**, ku ktorej sa pristupuje vtedy, keď treba niečo v rámci organizácie zlepšiť, týka sa len určitých problémových oblastí organizácie (Lukášová, 2010, s. 164-165).

Samotnému procesu zmeny organizačnej kultúry však predchádza komplexná diagnostika a analýza súčasnej organizačnej kultúry a následne formulovanie a až tak utváranie novej, žiadúcej kultúry.

Viacerí autori vyjadrili proces zmeny organizačnej kultúry formou modelov. Napríklad Lewin (1947) podľa Schein (1999), Schwartz a Davise (1981), Dobson (1988) a iní vytvorili modely, ktoré pozostávali z viacerých fáz alebo krokov postupu, ktorý však vždy začína identifikáciou potreby zmeny a končí jej vyhodnotením. V podstate vlastne všetky modely zmeny organizačnej kultúry sú založené a vychádzajú z poznania súčasnej organizačnej kultúry, potom sa tvoria vízie jej zmeny a uskutočňujú sa určité zásahy do tejto kultúry. Podľa Šiguta „zmena podnikovej kultúry je vždy dlhodobým procesom, ktorý vyžaduje veľké úsilie manažmentu, aby zmenil svoje chovanie a signalizoval zmenu svojim podriadeným a svojmu okoliu“ (Šigut, 2004, s. 48).

Proces zmeny organizačnej kultúry môže byť skomplikovaný niektorými faktormi a to predovšetkým existenciou subkultúr, keď dochádza k nezlučiteľnosti názorov, postojov, ba až dokonca k vzájomnému konfliktu, ale pravdepodobne najväčšou prekážkou sú postoje zamestnancov, ktorých sa táto zmena dotýka. U zamestnancov ide teda hlavne o **odpor ku zmene**. Príčin tohto odporu je viacero. Armstrong za hlavné príčiny odporu ku zmene považuje: obavy z nového, ekonomické obavy, nepohodlie, neistota,

„symbolické“ obavy, ohrozenie interpersonalných vzťahov, ohrozenie postavenia alebo kvalifikácie, obavy súvisiace so schopnosťami (Armstrong, 2007, s. 291-292).

Zmena organizačnej kultúry zákonite súvisí so zmenou riadenia, metód riadenia, informačných systémov, ale aj spôsobu výberu a prijímania nových zamestnancov, vedenia ľudí, vzdelávania a rozvoja zamestnancov, vzdelávania a rozvoja manažérov, hodnotenia a odmeňovania zamestnancov, čiže súvisí s personálnymi činnosťami, teda s riadením ľudských zdrojov. Personálne činnosti sú vlastne jedným z nástrojov zmeny organizačnej kultúry. Ale ak má byť táto zmena účinná, je potrebné, aby personálne činnosti tvorili integrovaný celok, ktorý je naviazaný na stratégiu organizácie a cielene presadzuje lepšiu, novú, žiadúcu kultúru organizácie.

### 3.3.1 Úloha manažmentu

Pri zmene organizačnej kultúry má manažment nezastupiteľnú úlohu. Lukášová v svojej monografii „Organizačná kultúra a jej zmena“ hovorí o tom, že v rámci riadiacich činností manažment ovplyvňuje organizačnú kultúru predovšetkým tým, že:

- vytvára vízie a stratégie a tým ovplyvňuje správanie zamestnancov organizácie
- motivuje zamestnancov
- presadzuje priority a hodnoty organizácie
- určuje čo je pre organizáciu prijateľné a čo neprijateľné
- riadi a vedie podriadených a samozrejme vykonáva každodennú personálnu prácu (Lukášová, 2010, s. 211).

Manažéri ovplyvňujú organizačnú kultúru nielen vyššie opísanou riadiacou činnosťou, ale aj svojím každodenným správaním, teda tým, ako sa obliekajú, hovoria, jedajú, ako riešia problémy, mierou citovej blízkosti respektíve odstupu a podobne. Zamestnancom v organizácii tak poskytujú vzory správania, či už pozitívne alebo negatívne. Z kultúrneho hľadiska je veľmi významné správanie sa manažérov v krízovej situácii, pretože práve v krízových situáciách dochádza k najvyššej miere kolektívneho učenia (Schein, 2004, s. 25). Na zmene organizačnej kultúry sa zúčastňuje nielen vrcholový manažment, ale manažment všetkých úrovní a hlavne líniovní manažéri, pretože s nimi sú zamestnanci najviac v kontakte. Ak sa manažmentu podarí vybudovať a udržať motivujúcu a výkonnosť podporujúcu organizačnú kultúru, organizácia tým získava konkurenčnú výhodu, ktorá je dlhodobá a veľmi ťažko napodobiteľná (Lukášová, 2010, s. 211-217). Organizačná kultúra

teda vo veľkej miere determinuje výkonnosť organizácie ako aj kvalitu života ľudí v organizácii.

### 3.4 Nové trendy organizačnej kultúry

Po roku 1989 musela ekonomika našej republiky, ale vlastne všetkých postkomunistických krajín prejsť transformáciou z centrálne riadenej na trhovú ekonomiku. Tento faktor spolu s neustále postupujúcou globalizáciou a stále väčšou konkurenciou v podnikaní kladie na organizačnú kultúru špecifické nároky. A samozrejme ešte viac sa to vystupňovalo vstupom našej krajiny v máji 2004 do Európskej únie. Manažment firiem tak musí byť schopný prispôbiť organizáciu novým a rýchlo sa meniacim podmienkam. V tomto procese manažment rieši hlavne prechod organizácií na trhovú orientáciu, orientáciu na kvalitu produktov a služieb, zabezpečenie prispôbivosti, pružnosti, inovácie a strategicky primeraného správania firiem. Všetky tieto zmeny znamenajú predovšetkým zmenu organizačnej kultúry. Výsledkom týchto tendencií sú nasledovné nové organizačné kultúry:

#### • **Organizačná kultúra orientovaná na zákazníka**

Zvykne byť označovaná aj ako marketingová alebo trhovú kultúra. V organizácii orientovanej na zákazníka sú všetky aktivity a úsilie pracovníkov zamerané na poznanie potrieb a prání zákazníkov a na ich uspokojenie. Jednoducho povedané „hnacou silou a výsledkom úspešného fungovania organizácie je spokojnosť zákazníkov“. Cieľom je dosiahnuť vysokej lojality zákazníkov, alebo udržať, či zvýšiť svoj podiel na trhu. To znamená, že v organizácii by mala byť jednoznačne dominantná zákaznícky orientovaná kultúra a manažéri by sa mali usilovať o jej vytváranie a udržanie. Nevyhnutné však je to, aby tento spôsob myslenia zdieľali všetci zamestnanci, aby bol súčasťou každodenného rozhodovania a správania zamestnancov na všetkých úrovniach.

#### • **Organizačná kultúra podporujúca kvalitu**

V organizácii zameranej na kvalitu je snaha a činnosť zamestnancov zameraná na trvalé zvyšovanie kvality organizačných vstupov, procesov a výstupov. **Kvalita** ako pojem je autormi chápaná v dvoch úrovniach, pričom dosiahnuť kvalitu prvej úrovne znamená splniť numerické špecifikácie a dosiahnuť kvalitu druhej úrovne znamená uspokojiť zákazníka. Ak manažment organizácie oficiálne deklaruje politiku kvality, vytyčuje tým vlastne to, čo bude v organizácii považované za prioritné a dôležité. Medzi typické črty organizačnej kultúry podporujúcej kvalitu patria napríklad: trvalé zlepšovanie, zvládanie

zmien, tímová práca, vzájomný rešpekt, analytický prístup, angažovanosť, samostatnosť a zodpovednosť zamestnancov, identifikácia s organizáciou, lojalita a podobne. Vytváranie kvalitu podporujúceho vnímania, myslenia a správania je dlhodobý a zložitý proces, ktorý vyžaduje veľkú trpezlivosť a dôslednosť.

#### • **Organizačná kultúra podporujúca inovácie**

Je predpokladom úspechu tých organizácií, ktoré chcú na trhu uspieť tým, že budú poskytovať lepšie, odlišné alebo úplne nové výrobky a služby, ale mala by byť do istej miery v súčasnosti súčasťou všetkých organizácií. Je pre ňu typická pružnosť, adaptabilita, zmena, vývoj, učenie, kreativita. Pod pojmom **inovácie** sa vo všeobecnosti rozumie zmena doterajších alebo vznik úplne nových výrobkov a služieb. Manažéri, ak chcú vytvárať danú kultúru, musia predovšetkým vytvoriť prokreatívnu a proinovatívnu sociálno-psychologickú atmosféru, pretože tá jednak podporuje a vedie k výkonu, ale tiež vedie k otvoreným a dôverným medziľudským kontaktom ( Lukášová, Nový a kol., s. 123-152). Obdobné názory k danej téme vyslovil a uvedenej problematike sa venoval aj Armstrong (2008) v svojej knihe „Manažment a leadership“ na stranách 208 – 265.

Kľúčovú úlohu vo vyššie uvedenom procese zohráva manažment, pričom veľmi dôležitou manažérskou praktickou je tímová práca.

### **3.5 Tímová práca**

„Nie sú to financie, ani stratégia, ani technológie. Je to **tímová práca**, ktorá zostáva hlavnou konkurenčnou výhodou, jednak preto, že je tak účinná, jednak preto, že je tak vzácna. Tímová práca dáva návody k jednaniu, ktoré sú teoreticky celkom jednoduché, avšak prakticky je veľmi zložitá zavádzať ich do každodenného života organizácie“ (Lencioni, 2002, s. 11). V organizáciách v bežnej praxi existujú rôzne druhy tímov. Bělohávek uvádza nasledovné typy tímov:

- **Tím pracoviska (oddelenia, útvaru)** tvoria ho zamestnanci, ktorí spolupracujú v rámci jedného útvaru.
- **Spolupráca medzi smenami** je zvláštny typ tímovej práce, hlavne vo výrobe.
- **Medziodborové (interdisciplinárne) tímy** sú zložené z odborníkov z rôznych útvarov.
- **Vrcholový tím** pozostáva z vrcholových manažérov alebo členov predstavenstva. V podstate je to zvláštny typ ako tímu pracoviska, tak aj interdisciplinárneho tímu.

- **Procesné tímy** sú postavené na nadväznosti činnosti jednotlivých útvarov, ktorých prácu zároveň zefektívňujú.
- **Firma ako tím** – celá firma, všetky jej jednotlivé časti by mali vzájomne spolupracovať.
- **Spolupráca s externými partnermi**, keď tímová práca prekračuje hranice organizácie a jedná sa o spoluprácu s dodávateľmi, zákazníkmi a podobne (Bělohlávek, 2008, s. 11-12).

V organizáciách existujú teda rôzne typy tímov, avšak všetky sú založené na vzájomnej spolupráci ich členov, pričom táto spolupráca môže mať podobu súčinnosti (všetci členovia súčasne pracujú na určitej úlohe) alebo koordinácie (úloha je plnená jednotlivcami, útvarmi postupne).

### 3.5.1 Ľudia v tíme

Úspech tímovej práce súvisí s rozmanitosťou. Nie sme všetci rovnakí, každý sme iný. V dobrom tíme má každý jeho člen svoj vlastný pracovný štýl. Niektorí sú aktívnejší na začiatku práce, iní zasa na konci, jedni sa sústreďujú na detaily, druhí zasa vidia súvislosti a podobne. Je veľa toho v čom, čím a prečo sa ľudia navzájom líšia. Preto, aby tím fungoval efektívne je dôležité poznať a vedieť z akých ľudí je zložený. K tomuto poznaniu môže pomôcť typológia osobnosti. V odbornej literatúre sa samozrejme veľa autorov venuje danej problematike. Napríklad Čakrt (2009) v knihe „Typológia osobnosti pre manažérov“ vychádza a nadväzuje na Jungovu typológiu a zameriava sa predovšetkým na správanie sa extrovertov a introvertov v tímoch, na ich cítenie, myslenie, vnímanie, usudzovanie, konflikty a podobne (bližšie viď: Čakrt, 2009, s. 147-178). Aj Armstrong vo svojom diele „Riadenie ľudských zdrojov“ sa venoval danej problematike, kde sa v štvrtej časti, v kapitole 17 na stranách 211 až 218 zaoberal nasledujúcimi faktormi, ktoré pôsobia na správanie ľudí pri práci:

- **individuálne rozdiely** (schopnosti, inteligencia, osobnosť)
- **postoje** (príčiny a prejavy)
- **vplyvy pôsobiace na správanie** (osobnosť a postoje)
- **teória atribúcie** (ako posudzujeme ľudí)
- **orientácie** (prístupy, ktoré ľudia uplatňujú pri práci)
- **role** (úlohy, ktoré ľudia hrajú pri vykonávaní práce)

Bělohávek vo svojej monografii „Ako viesť svoj tím“ veľmi zaujímavo opísal, na základe dlhoročných výskumov manažérskych tímov R. Meredith Belbina, deväť tímových rolí, kde tímová rola je v podstate výsledkom spojenia osobnosti s požiadavkami konkrétnej situácie.

- **Mysliteľ** – charakterizuje ho kreativita, introverzia, samostatné myslenie, rozvážnosť. Je nositeľom zmien, inovácií. Je však odlišný a správa sa inak ako ostatní. Ak sa ich v skupine stretne viac môže to viesť k zablokovaniu spolupráce.

- **Vyhľadávač zdrojov** - je preňho typická kreativita, flexibilita, extroverzia, otvorenosť v komunikácii, odvaha, pohotovosť, impulzivnosť. Je to človek akcie, ktorý svoj nápad okamžite realizuje, dokáže zohnať, vybaviť, zariadiť čokoľvek. Nevýhodou však je, že sa nedokáže dlhodobo koncentrovať na jednu činnosť a stáva sa, že danú činnosť nedotiahne do konca.

- **Koordinátor** - je to prvá z vedúcich rolí. Vyznačuje sa príjemnosťou, kľudom, sebadôverou, sebakontrolou, extroverziou, svedomitosťou, obetavosťou, taktikou, citlivosťou. Zvykne to byť demokratický, priateľský, mierny až dokonca mäkký vedúci. Nevyznačuje sa nejakou pribojnosťou, pretože je orientovaný tímovo a skôr na dobré vzťahy medzi ľuďmi. Jeho nedostatkom je nerozhodnosť, ktorá môže viesť k nespokojnosti v tíme.

- **Formovač** – to je druhá vedúca rola, ktorá je už ale spojená s autoritatívnym, direktívnym a tvrdým štýlom riadenia. Formovač je energický, cieľavedomý, rozhodný, vytrvalý, kritický, náročný, neurotický, impulzívny. Veľmi dôležitou hodnotou je preňho čas, nemá rád zdržovanie. Je netrpezlivý, nervózni a veľmi rýchlo sa dokáže rozčúliť a potom robí unáhlené závery.

- **Vyhodnocovateľ** - jeho typické vlastnosti sú: chladnosť, opatrnosť, svedomitosť, nadhľad, pesimizmus, neuroticizmus, skepsa. Pôsobí ako nezúčastnený člen tímu, ale bráni ho pred unáhlenými rozhodnutiami a rizikom, pretože vníma problém v oveľa širších súvislostiach. Je nebezpečný tým, že už v zárodku dokáže potlačiť dobré myšlienky svojimi logickými argumentmi.

- **Tímový pracovník** – je príjemný, vrelý, citlivý, taktný, nekonfliktný, nerozhodný, nepribojný. Rád pomáha druhým, vidí na nich hlavne to dobré a chyby hľadá skôr na sebe. V tíme vytvára pozitívnu atmosféru a pozitívne medzilidské vzťahy. Je však nerozhodný a preto je preňho veľmi ťažké riešiť kritické situácie.

- **Realizátor** – vyznačuje sa svedomitou, spoľahlivosťou, zodpovednosťou, vytrvalosťou, rozvážnosťou, dôslednosťou, nepružnosťou, disciplínou. Prináša systém do chaosu a poriadok do neporiadku. Je však nepružný a bráni sa zmenám, na základe čoho môže firma stagnovať.
- **Dokončovateľ** - svojimi vlastnosťami sa podobá na vyhodnocovateľa, ale líši sa od neho tým, že je zameraný na detaily a nie je schopný nadhľadu. Je precízny a teda je nositeľom kvality. Neznáša nedbalosť a lajdáctvo. Detailizmus a panický strach z chýb je však jeho nešťastím, čo môže negatívne ovplyvniť celý tím, pretože to vedie k časovému sklzu ( práca nie je hotová načas)
- **Špecialista** – je špecifická rola, pretože nie je až toľko ovplyvnená osobnostnými vlastnosťami, ale skôr je založená na jeho vysokej úrovni odborných vedomostí. Najvyššou hodnotou je preňho odborný rozvoj a tím obohacuje o svoju profesionalitu. Dodáva tímu image, nerobí to však kvôli nejakej sláve, ale preto, že pracuje na problémoch, ktoré ho bavia. Jeho nevýhodou je však jednostranná orientácia, ktorá môže vytvárať komunikačné bariéry, neschopnosť spolupracovať a toto môže vyústiť do krachu tímového úsilia a neriešenia problémov (Bělohávek, 2008, s. 29-40).

V dobrom, efektívnom tíme by mali byť zastúpené všetky vyššie uvedené role.

### 3.5.2 Vedúci tímu

Otázkam „Aký by mal byť vedúci tímu?“ a „Ktorý spôsob riadenia tímu je lepší?“ autori venujú pozornosť a skúmajú ich od začiatku 20. storočia. Samozrejme, že v priebehu času sa tieto pohľady a názory menili. Od začiatku až do štyridsiatych rokov 20. storočia bola v popredí predstava, že ideálny vedúci sa vyznačuje určitými **črtami osobnosti** ako je inteligencia, pribojnosť, rozhodnosť, energickosť, presvedčivosť, sebadôvera, zodpovednosť, vytrvalosť, taktika a podobne. Autori boli toho názoru, že dobrým vedúcim sa človek rodí, a že sa to nedá naučiť a teda, že nejaký výcvik alebo tréning nemá zmysel. V päťdesiatych rokoch sa však začína postupne upúšťať od uvedenej predstavy a do popredia sa začína dostávať názor, že úspešnosť vedúceho tímu je determinovaná jeho spôsobom správania a **štýlom riadenia**. Rozlišujú sa štýly autoritatívne, zamerané na úlohy a plnenie cieľov a sociálne štýly, ktoré sú zamerané na utváranie pozitívnych medziľudských vzťahov na pracovisku. Ako najefektívnejší bol označovaný demokratický alebo tímový štýl riadenia, ktorý v sebe zahŕňa prvky ako autoritatívneho, tak aj sociálneho štýlu riadenia. Odborníci sa namiesto výberu manažérov sústredili na ich výcvik., tréning



v technikách demokratického štýlu. Verili, že takto pripravený vedúci dokáže zvýšiť efektivitu vlastnej práce ako aj práce svojich podriadených. Nie vždy to však dopadlo tak, ako sa očakávalo. Preto v šesťdesiatych rokoch odborníci dospeli k názoru, že každá **situácia** vyžaduje iný prístup, iné jednanie, iný štýl riadenia. Na základe toho je potrebné pristupovať k ľuďom diferencovane a podľa ich úrovne voliť štýl riadenia. V osemdesiatych a deväťdesiatych rokoch 20. storočia sa navyše začína zdôrazňovať aj etická stránka pôsobenia vedúceho tímu a vzniká teória tzv. **nového vedenia (new leadership)**. Podľa toho manažér je nositeľom statu quo, stará sa hlavne o priebežný chod organizácie, zatiaľ čo leader formuluje budúcnosť a je nositeľom zmeny (Bělohávek, 2008, s. 41-42). Sedlák rozlišuje medzi vedúcim a manažérom, pretože hovorí, že „manažér je osoba formálne uznaná v organizačnej hierarchii a preto je jeho úlohou vykonávať funkciu vedenia. Každý manažér je vedúci, ale nie každý vedúci je manažér. Pojem vedúceho je širší ako pojem manažéra“ (Sedlák, 2009, s. 306). Čakrt (2009) vypracoval a opísal šestnásť osobnostných typov, vychádzajúc pritom z Jungovej typológie osobnosti. Vzhľadom na to, že je to veľmi rozsiahla téma, rozhodli sme sa, že ju v tejto práci nebudeme rozoberať. Viac o danej problematike je možné sa dočítať v monografii „Typológia osobnosti pre manažérov“ vyššie uvedeného autora na stranách 219-295.

Z uvedeného teda vyplýva, že akákoľvek stratégia manažmentu bude určite oveľa účinnejšia, ak bude manažér poznať svoj osobnostný typ, svoje dominantné funkcie, vlastnosti, charakteristiky a samozrejme ak ich bude schopný rozlišovať aj u svojich podriadených.

### 3.6 Vedenie

„**Vedenie** je súčasťou riadenia, ale nie celým riadením. Vedenie je schopnosť presvedčovať iných, aby sa s nadšením snažili dosiahnuť stanovené ciele. Je to ľudský faktor, čo dáva skupinu dohromady a motivuje ju v orientácii na cieľ. Manažérske aktivity ako napríklad plánovanie, organizovanie a rozhodovanie sú veci bez života do tej doby, pokým vedúci neotvorí u ľudí stavidlá motivácie a nevedie ich k splneniu cieľov“ (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 459). Vedenie je teda časťou manažmentu. Manažéri musia v rámci manažmentu viesť ľudí so zameraním na ciele. Táto schopnosť viesť ľudí je jednou z dôležitých vlastností manažéra. Sedlák definoval **vedenie** ako „schopnosť alebo proces ovplyvňovania ľudí, v ktorom sa vedúci s využitím svojej moci

usiluje o dobrovoľnú a ochotnú účasť podriadených na dosahovaní skupinových cieľov, a tým o uspokojovanie vlastných potrieb“ (Sedlák, 2009, s. 304). Podľa kanadského profesora manažmentu Mitzberga je vedenie jedna z desiatich rolí manažmentu. **Vedenie** zdôrazňuje emocionálnu, citovú stránku ľudí. Dobrý vedúci sa vyznačuje charizmou, silou osobnosti, ktorá mu umožní získať ľudí a strhnúť ich pre plnenie cieľov organizácie. Správny vodca sa s predpokladmi pre vedenie už rodí (Bělohlávek, 2008, s. 13). **Vedenie** spočíva v robení „správnych vecí“, v hľadaní a využívaní nových spôsobov stanovovania cieľov a získavania ľudí pre tieto ciele. Podstatou je zmena v spôsobe práce s ľuďmi. „Už to nie sú len podriadení, ktorým sa direktívne nastavujú pravidlá, ale spolupracovníci aktívni, motivovaní, schopní, spoluautori cieľov, ktorí v tíme dokážu nachádzať najvhodnejšie spôsoby a cesty k naplneniu organizačnej vízie a stratégie“ (Tureckiová, 2004, s. 74). Samozrejme, že v odbornej literatúre existuje veľa iných definícií vedenia, ale skoro všetky sa zhodujú na tom, že pri vedení ide o pôsobenie a ovplyvňovanie.

Nevyhnutnou podmienkou a predpokladom vedenia je **moc**, respektíve **právomoc**. Moc ako schopnosť jednotlivcov alebo skupín meniť alebo ovplyvňovať názory alebo správanie ostatných členov alebo skupín. Právomoc ako právo osoby robiť rozhodnutia vyplývajúce z jeho funkcie (Sedlák, 2009, s. 305-306). Podľa Donnellyho a spolupracovníkov má vedúci pri ovplyvňovaní svojich podriadených možnosť opierať sa o päť pilierov moci a to: donucovaciu, odmeňovaciu, zákonnú, odbornú a príkľnutou (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 494).

Vedenie je dôležitá schopnosť a súčasť práce manažérov, ale nielen ich, pretože viesť môžu aj iné osoby. Z toho teda vyplýva, že pojmy manažér a vedúci nie sú synonymá. Stýblo na základe viacerých porovnaní popísal manažéra a vodcu nasledovne:

#### **Manažér**

orientácia na náklady  
výkonová orientácia  
zodpovednosť za vlastné výsledky  
risk manažment  
vedenie viacerých projektov  
analógový prístup  
lokálne vedenie  
hlboké poznatky konkrétneho odboru  
riešenie konfliktov  
zavádzanie pevných štruktúr

#### **Líder**

orientácia na kreativitu  
inovácie  
zodpovednosť za kolektívny úspech  
aktívne experimentovanie  
udržiavanie si celkového nadhľadu  
digitálny prístup  
globálne vedenie  
široká perspektíva a poznatky súvislostí  
vytáranie reaktívneho napätia  
nejednoznačné štrukturovanie

### 3.6.1 Predpoklady pre vedenie ľudí

Správny vodca by mal disponovať určitými predpokladmi pre vedenie ľudí. Ako sme uviedli už vyššie, podľa Bělohlávka sa správny vodca s predpokladmi už rodí. Bláha, Mateiciuc a Kaňáková usporiadali tieto predpoklady do štyroch skupín:

- **Poznať sám seba**, čo zahŕňa poznať vlastný hodnotový systém, predstava o svojom správaní ako o správaní manažéra, potreba istoty, odolnosť voči stresu, motivácia moci, citová zrelosť.
- **Poznať zamestnancov a porozumieť im**, kde ide o poznanie a porozumenie zamestnancom ako jednotlivcom ale aj ako členom tímu.
- **Poznatky a skúsenosti vo využívaní manažérskych metód a postupov**, pomáha manažérom rozlišovať rôzne situácie, formy správania a zvoliť správne metódy na dosiahnutie cieľov.
- **Správanie manažéra, ktoré by zodpovedalo situácii**, kde ide o vedenie, ktoré berie do úvahy konkrétnu situáciu – tzv. **situačné vedenie**, ktoré rozlišuje tieto štýly vedenia: priame (direktívne) vedenie
  - koučovanie
  - participácia (spolurozhodovanie)
  - delegovanie (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 99-105).

Medzi základné charakteristiky vedúceho patria: **dynamičnosť, motivácia, integrita, sebadôvera, inteligencia, vedomosti a poznatky** (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 468).

V rámci vedenia ľudí sú rozhodujúce tri okruhy otázok alebo problémov:

- **prístupy k vymedzeniu efektívneho vedenia a vedúceho (štýly vedenia)**
- **komunikácia**
- **motivácia ľudí**

### 3.7 Motivácia a jej úloha pri vedení ľudí

Téma **motivácie** je pomerne zložitá a komplikovaná, ale v súčasnej dobe dost populárna. Odvodzuje sa z latinského slova „movere“, čo znamená pohybovať sa. Je to jedna z manažérskych funkcií. V odbornej literatúre sa možno stretnúť s mnohými definíciami motivácie, ako napríklad:

„...motivácia zahrňuje individuálne úsilie, vytrvalosť a určité zameranie tohto úsilia. Jednoducho povedané, motivácia je vôľa k výkonu“ (Brooks, 2003, s. 42).

„...ide o psychologický proces, teda o iteratívny proces ovplyvňujúci vnútorné pohnútky (motívy), ktoré usmerňujú správanie človeka, čiže aktivizujú alebo pohýňajú ho k činnosti s úmyslom dosiahnuť cieľ“ (Sedlák, 2009, s. 335).

„...všeobecný pojem používaný na opísanie procesu začatia, usmerňovania a udržiavania fyzických aktivít človeka....pojem, ktorý používame, keď opisujeme sily pôsobiace na jednotlivca alebo v jeho vnútri, aby iniciovali a usmernili správanie ...“ (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 368).

Definície motivácie sa odlišujú zväčša formuláciou a spôsobom vyjadrenia, ale podobajú sa obsahom, teda svojou podstatou. Keď hovoríme o motivácii zaujímame sa vlastne o správanie ľudí, ktoré určujú jednak **vnútorné faktory (motívy)**, ale aj **vonkajšie podnety (stimuly)**. **Motívom** sú najčastejšie pudy, inštinkty, túžby, potreby, záujmy, sklony, povinnosti, ideály a podobne. **Stimulom** môže byť napríklad vyšší plat, prestížny titul, menovka na dverách kancelárie, ale aj iné veci, ktoré sú dôvodom, aby človek konal (Sedlák, 2009, s. 337-338). Motivácia sa teda veľmi ťažko definuje a analyzuje. Je to niečo, čo sa nedá vidieť ani merať a môžeme ju len pozorovať na zmenách v správaní ľudí.

#### 3.7.1 Teórie motivácie

„**Teórie motivácie** sú zásobníkom poznatkov, z ktorého možno čerpať poznatky o psychologicko-sociálnych charakteristikách myslenia a správania ľudí. Predstavujú zovšeobecnenie poznatkov o tom, „čo“ je a „aké“ je cieľavedomé správanie“ (Sedlák, 2009, s. 339). Motivačným teóriám venovali vo svojich prácach pozornosť mnohí autori ako napríklad: Sedlák (2009) v knihe Manažment, Alexy, Boroš a Sivák (2004) v diele Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie, Brooks (2003) v práci Firemná kultúra, Donnelly, Gison a Ivancevich (1997) v knihe Manažment, Fuchsová a Kravčáková (2004) v diele Manažment pracovnej motivácie a iní.

Vo všeobecnosti sa teórie motivácie členia na:

- **Teórie zamerané na obsah**, ktoré sa zaoberajú poznaním motivačných príčin, ktoré podnecujú človeka a udržiavajú jeho správanie. Medzi základné obsahové teórie patria: Maslowova teória potrieb, Alderferova teória ERG, Herzbergova dvojfaktorová teória a McClellandonova teória potrieb
- **Teórie zamerané na proces**, ktoré boli formulované na základe skúmania a zisťovania správania, čo vedie človeka k určitému správaniu pri uspokojovaní potrieb. Medzi základné procesné teórie zaraďujeme: teórie rovnosti, teórie očakávania, teória stimulačná, teória stanovovania cieľov a atributívna teória (bližšie viď: Fuchsová, Kravčáková, 2004, s. 30-42).

Motivačné teórie sú teda súborom poznatkov o motivácii, ale nejaká komplexná teória motivácie pracovného správania a konania zatiaľ vytvorená nebola.

### 3.7.2 Nástroje motivácie

Správne určiť a definovať motivačné nástroje je pomerne zložité, nakoľko každý človek reaguje na vonkajšie podnety ináč a na každého pôsobí niečo iné. Manažéri a vedúci pracovníci však majú k dispozícii pomerne veľa nástrojov motivácie, ktoré sa v zásade členia do troch skupín:

- **Nástroje spojené s oceňovaním práce** - predovšetkým to je finančná odmena, čiže mzda, ale aj rôzne nepeňažné odmeny ako sú rôzne zamestnanecké výhody alebo morálne ocenenie.
- **Nástroje spojené s podmienkami práce** – rozlišujeme podmienky materiálne (vybavenie kancelárie, technika, autá, telefóny, vzhľad pracovného priestoru a podobne) a nemateriálne (to sú hlavne medziľudské vzťahy). Patria sem aj veľmi obľúbené a vo veľkej miere využívané zamestnanecké výhody, označované ako benefity.
- **Nástroje spojené s prácou ako takou** – napríklad: rotácia pracovných pozícií, kariérny rast a podobne (Blažek, 2011, s. 167-168).

Motivačných faktorov je teda dosť a úlohou každého vedúceho pracovníka je čo možno najlepšie a najsprávnejšie ich využitie k tomu, aby jeho podriadení pracovali čo možno s najväčším nasadením.

Podľa Hřebíčka, manažér môže pri motivovaní zamestnancov využiť: víziu organizácie, osobný príklad, komunikáciu vrátane spätnej väzby, zadávanie zaujímavej a rôznorodej

práce, využívať princípy spolupatričnosti, seberealizácie a uznania, používať techniku koučovania, stretávať sa so zamestnancami takzvané cez úroveň, firemné benefity, vzdelávanie zamestnancov a finančné odmeny (Hřebíček, 2008, s. 93).

Niektoré, väčšinou prosperujúce organizácie majú rozpracovaný motivačný program, kde je „konkrétne a detailne rozpracovaný systém práce so zamestnancami s jednoznačným cieľom pozitívne ovplyvniť ich pracovnú motiváciu, upevňovať optimálny prístup zamestnanca k pracovným úlohám a k firme“ (Alexy, Boroš a Sivák, 2004, s. 224).

Na základe uvedeného je možné konštatovať, že aj motivácia je veľmi dôležitou zložkou organizácie. Správne motivovaní zamestnanci by nemali mať problém v prispôbení sa deklarovanej organizačnej kultúre a prijať postoje, hodnoty a normy správania, ktoré sú od nich danou organizáciou vyžadované.

## 4 ETIKA AKO SÚČASŤ RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Keď pozeráme na človeka z akejkoľvek stránky, vždy je treba brať do úvahy jeho schopnosť slobodného konania. Zároveň je však človek nútený určovať podmienky svojho konania, pretože veľmi rýchlo zistí, že nekontrolovaná sloboda prestáva byť slobodou. Konfliktom medzi túžbou po slobodnom konaní a vedomím povinnosti prispôbiť sa požiadavkám ostatných sa zaoberá **etika**. Etika, jej hodnoty a normy sú, respektíve mali by byť neoddeliteľnou súčasťou všetkých oblastí ľudského života, teda aj oblasti ekonomickej.

### 4.1 Etické hodnoty v ekonomickej praxi

Trhovú ekonomiku v súčasnosti výrazným spôsobom ovplyvňuje hospodárska alebo podnikateľská etika. Základ tohto vplyvu spočíva vo vzájomnom vzťahu medzi trhom, právom a etikou. Trh je základným koordinačným mechanizmom v kapitálovo orientovanej ekonomike, ktorý však musí dodržiavať určité pravidlá, a tie sú dané jednak právom a jednak etikou. Dôležitú úlohu tu zohráva jednak vzájomný vzťah medzi morálkou a etikou a samozrejme najdôležitejšie hodnoty ekonomickej praxe – sloboda, zodpovednosť a pokrok (Putnová, Seknička, 2007, s. 35).

#### 4.1.1 Etika, morálka a právo

Pojem **etika** je odvodený zo starogréckeho slova „éthos“, ktoré má tri významy a to: 1.bydlisko, byt alebo vlasť, 2.zvyk, mrav, životný spôsob, 3.charakter, mravnosť, morálka. Etika je v súčasnosti spoločenská veda, ktorej predmetom skúmania je morálka. Slovo **morálka** sa odvodzuje z latinského výrazu „mós“, ktorý býva prekladaný ako mrav, predpis, vlastnosť, respektíve „moralis“, čo znamená mravný. Pojem „moralis“ vznikol Ciceronovým prekladom gréckeho „ethikos“ do latinčiny ( Bláha, Dytrt, 2003, s. 15). Anzenbacher pod morálkou rozumie aj osobný spôsob života, zmýšľanie a charakter osobnosti (Anzenbacher, 1994, s. 17). **Morálka** je „sústava pravidiel, hodnôt a mravných citov ľudského konania....“ je skutočnosťou, teda to čo „je“, naproti tomu **etika**, sa z veľkej časti teoreticky zaoberá mravnými princípmi, zákonmi, teda tým, čo by „malo byť“ (Putnová, Seknička, 2007, s. 36 a 41).

Profesorka Anna Remišová v knihe „Etika a ekonomika“ píše, že **etika** pochádza od Aristotela, ktorý týmto termínom pomenoval učenie o mravnosti ako aj mravnosť samú (Remišová, 2004, s. 11). Vzájomný vzťah etiky a morálky vytvára základ pre riešenie základných otázok etiky:

- Čo je dobré?
- Čo je spravodlivé?

Pojem **etika** je bežne chápaný ako „súbor princípov a zásad, ktoré umožňujú rozlišovať medzi tým, čo je dobré, zlé, správne alebo nesprávne. Zmyslom etiky a jej zásad je umožniť jednotlivcovi, aby mohol voliť niektorú z možných alternatív správania“ (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2005, s. 144).

Veľmi dôležitý je tiež vzťah morálky a **práva**, ktorého východiskom je zvyk, mrav alebo obyčaj, ktoré sú z historického hľadiska zdrojmi ako právnej teórie, tak aj morálky. Pre právo je dôležitý proces spoločenského uznania hodnoty alebo zvyku, pričom môže použiť mocenské prostriedky (donucovacie). Hovorí sa, že právo je minimum morálky, pretože morálka právo inšpiruje. „**Právo** je určitý komplex záujmov, ktoré dostávajú určitú ochranu a nemožno ich zrušiť bez súhlasu jednotlivca, ktorý právo nadobúda. Vzťah morálky a práva je tak vnímaný ako reflexia mravných zákonitostí v práve“ (Putnová, Seknička, 2007, s. 38).

Etika býva často zamieňaná s právom, pretože oba fenomény sú regulátormi ľudského správania. Právo však reguluje hlavne vlastnícke a iné spoločenské vzťahy a etika zasa medziľudské vzťahy z hľadiska dobra a zla, čestnosti a nečestnosti, spravodlivosti a nespravodlivosti. Morálne zásady však pokrývajú oveľa väčší priestor ľudského života a života spoločnosti ako právne normy. Etické normy nie sú totiž kodifikované, a preto môžu pružnejšie reagovať na zmeny a nové okolnosti. Právne normy nesmú odporovať etickým a mali by sa navzájom dopĺňať. Na rozdiel od právnych noriem, etické normy nie je možné vynútiť inštitúciami ale verejnou mienkou, ktorá býva často tvrdá až krutá.

Podobne ako spoločnosť aj ekonomika je systém, ktorý pozostáva z množstva rôznych podsystémov a princípy etiky musia preniknúť do všetkých častí systému. Na základe toho sa rozlišujú tri úrovne ekonomiky, ktoré majú svoje špecifické etické otázky a problémy:

- Makroekonomika
- Mikroekonomika
- Jednotlivci (Sedlák, 2009, s. 37).



Podobne aj Remišová hovorí o tom, že prienik etiky a ekonomiky prebieha na troch úrovniach, ktoré sa navzájom prelínajú, ovplyvňujú a sú navzájom späté. Sú to:

- Makroúroveň, kde hlavným subjektom je štát a jeho zákonodárne orgány a ide tu o skúmanie etických predpokladov v určitom hospodárskom systéme..
- Mezoúroveň, kde ide o pôsobenie a skúmanie etických noriem na úrovni inštitúcií a jednotlivých podnikateľských subjektov.
- Mikroúroveň, ktorú predstavuje jednotlivec ( napríklad: podnikateľ, akcionár, manažér, kupujúci .... ) ako reálne existujúci a pôsobiaci subjekt, ktorý má priestor pre voľbu (Remišová, 2000, s. 55).

V odbornej literatúre je však možné stretnúť sa aj so štvrtou úrovňou, ktorá je označovaná ako globálna úroveň , kde subjektmi etiky sú medzinárodné organizácie (napríklad OSN, UNICEF a podobne).

V poslednom čase rastie záujem manažérov ako aj verejnosti o etiku v podnikaní a to je dôvod, prečo sa zvyšuje jej dôležitosť v manažmente.

#### 4.1.2 Hodnoty trhovej ekonomiky

Prvé náznaky spájania ekonomiky s etikou možno nájsť už u Aristotela, v jeho diele „Etika Nikomachova“, v ktorom „predmet ekonómie vzťahuje na ľudské ciele a poukazuje na to, že sa zaoberá bohatstvom“. Hospodárstvo a ekonomika sú späté s etikou, pretože je to inštitúcia vytvorená človekom a pre človeka. Existujú morálne hodnoty a normy, ktoré sa so zmenou sveta a ľudí menia, ale existujú aj morálne hodnoty a normy, ktoré majú univerzálny charakter (Sedlák, 2009, s. 31-33).

Aplikácia etiky do ekonomiky je založená na zlatom pravidle morálky, ktoré od nepamäti slúži ako kritérium pre posudzovanie správneho konania a správania. Poznáme ho v pozitívnej formulácii: „Všetko, čo chceš, aby druhí robili tebe, rob aj ty im“ alebo v negatívnej formulácii: „Čo nechceš, aby druhí robili tebe, nerob ani ty im“. Zlaté pravidlo reguluje bežné medziľudské vzťahy a umožňuje rozhodovať o jednoduchých situáciách v ekonomickej praxi. Pri riešení zložitejších etických problémov v podnikateľskej sfére sa už používa celý komplex princípov a hodnôt, do ktorého patria predovšetkým tieto hodnoty:

**Sloboda**, ktorá je veľmi dôležitou hodnotou praktického života človeka. V súčasnosti je veľmi rozšírené chápanie slobody v negatívnom alebo pozitívnom zmysle. Pozitívne vymedzenie vychádza zo želania človeka byť svojim „vlastným pánom“ a negatívne

chápanie spočíva v tom, že druhí ľudia nám nebránia vo voľbe toho, čo robíme. Etika v ekonomike sa zaoberá predovšetkým morálnou slobodu a v tomto duchu sa hovorí hlavne o slobode vôle (ako schopnosť prijímať určité rozhodnutia) a slobode voľby (čo je konkrétna odpoveď na popud mozgu a týka sa vlastného rozhodnutia). Pri presadzovaní slobodnej vôle sa samozrejme môžu vyskytnúť aj prekážky a preto je tu veľmi dôležitá motivácia. V oblasti ekonomiky je sloboda podnikania úzko spojená s problematikou miery ekonomickej slobody. Slobodná ekonomika je východiskom k výkonnej ekonomike ako aj efektívnemu riadeniu a vedeniu podnikov. V posledných rokoch sa do popredia záujmu dostáva aj vzájomný vzťah slobody a spravodlivosti (Putnová, Seknička, 2007, s. 53-54).

**Spravodlivosť** je vo všeobecnosti chápaná ako rovnosť. Medzi slobodou a rovnosťou často existuje rozpor, ktorého korene sú v rozvoji osobnej slobody, pretože práve ona väčšinou vytvára nerovnosť. „Spravodlivosť je zvyčajne spojená s rovnosťou všeobecných pravidiel daných zákonom a všeobecných pravidiel jednania a správania“ (Putnová, Seknička, 2007, s. 55). Čiže je to rovnosť, ktorá pripúšťa slobodu a za určitých podmienok je možné dospieť k vzájomnej harmónii týchto dvoch hodnôt. Presadzovanie spravodlivosti však ešte neznamená automatické odstránenie materiálnej nerovnosti, práve naopak.. Spravodlivosť môže byť : distributívna, keď za rovnakých podmienok bude so všetkými ľuďmi zaobchádzané rovnako alebo redistributívna, ktorá je založená na princípe spravodlivej odplaty. Spravodlivosť slúži na obnovu rovnováhy a je úzko spätá s právom.

**Zodpovednosť** ako etická hodnota má veľmi blízky vzťah so slobodou, pretože ako hovorí Kohák (1998) „Sloboda neznamená len právo, ale aj zodpovednosť...“

Zodpovednosť ako taká má veľký vplyv na každodenný život človeka, na jeho rozhodovanie, jednanie a správanie. Z hľadiska následkov ľudského konania hovoríme o právnej, politickej a morálnej zodpovednosti. V oblasti ekonomiky je uplatnenie morálnej zodpovednosti dosť široké, a možno práve preto pohľad na zodpovednosť organizácií nie je v súčasnosti jednoznačný. Postupne sa v tejto oblasti vyprofilovali dva názorové prúdy, kde prvý názor odmieta spoločenskú zodpovednosť biznisu a zameriava sa len na maximalizáciu zisku vlastníkov a druhý naopak požaduje, aby manažment usiloval o harmonizáciu vzťahov a záujmov skupín a to nejde bez zodpovednosti..

Zodpovednosť je veľmi úzko spojená s **dôverou**, ktorú možno charakterizovať ako predpoklad, očakávanie, že budúca činnosť organizácie alebo jednotlivca bude prínosná, priaznivá alebo prinajmenšom nebude vedená do konfliktu so záujmami toho, kto

dôveruje. Dôvera môže byť založená na strachu, empatii, poznaní, vzťahoch, konkrétnych osobách, na nákladoch, ziskoch a podobne ( Putnová, Seknička, 2007, s. 55-58).

Dôvera a zodpovednosť sú veľmi dôležité hodnoty v ekonomickom svete, pretože bez nich nie je možné uzatvárať žiadne zmluvy, nakoľko oni tvoria ich základ. V trhovom hospodárstve sa tieto dve hodnoty prejavujú napríklad vo férovej spolupráci.

**Pokrok, prosperita a racionalita** to sú v súčasnosti hodnoty dynamickej ekonomiky, kde dôležitú rolu zohrávajú poznatky a vedomosti. Pojem **pokrok** je mnohoznačný a do popredia sa dostáva hlavne v takzvanej modernej ére, teda v 19. a 20. storočí. Predstavuje základnú hodnotu pre ekonomický rast. Dôležitý je predovšetkým vedeckotechnický pokrok a pokrok poznatkov a vedomostí. Ide o objavovanie a inovácie, teda zmenu v pozitívnom zmysle. Pokrok je spojený s ekonomickou **prosperitou**, ktorá vyjadruje vzťah k hospodárskej úspešnosti a všeobecnému prosperu. Prosperita je zasa naviazaná na **racionalitu**, ktorá má dve dimenzie: celkový súlad dielčích rozhodnutí a maximalizácia vlastného záujmu (Putnová, Seknička, 2007, s. 59).

Podľa autorov Bláhu a Dytrta príkladom organizačných hodnôt môže byť aj zoznam, ktorý bol doporučený autormi z The Josephson Institute of Ethics a nazýva sa „Šesť pilierov charakteru“. Tento zoznam obsahuje nasledujúce hodnoty:

- **Dôveryhodnosť** – čestnosť, lojalita, dodržiavanie sľubov, integrita.
- **Rešpekt** – ohľad na súkromie, dôstojnosť, tolerancia, autonómia.
- **Zodpovednosť** – snaha dosahovať vynikajúce výsledky.
- **Starostlivosť** – štedrosť, priateľskosť, ľudskosť, láskavosť, ohľaduplnosť.
- **Spravodlivosť a rovnaké zaobchádzanie** - nestrannosť, dôslednosť, rovnosť príležitostí, spravodlivosť pravidiel a postupov.
- **Podnik ako zodpovedný občan** - dodržiavanie zákonov, služba verejnosti, ochrana životného prostredia (Bláha a Dytrt, 2003, s. 90).

Bez všetkých vyššie popísaných hodnôt moderné trhové hospodárstvo nemôže fungovať a preto by sa všetky organizácie mali usilovať o to, aby etika a jej hodnoty, princípy a normy boli súčasťou ich každodenného života.

## 4.2 Inštitucionalizácia etiky v organizácii

Úroveň rozvoja etiky v organizácii je úzko spätá s organizačnou kultúrou a ovplyvňuje rozvoj a uplatnenie manažérskej etiky v organizácii. Ale docieľiť taký stav, aby sa etika

stala prirodzenou súčasťou organizačnej kultúry, je veľmi náročné. Vychádza to možno aj z toho, že v našich podmienkach je zatiaľ v podstate málo skúseností s týmto procesom, možno málo literatúry a málo možností na výmenu názorov. K danému procesu samozrejme neprispieva ani verejnosťou veľmi často prijímaný názor, že etika je len akousi ilúziou a je dobrá len pre idealistov. No aj napriek takýmto prekážkam existujú organizácie, ktoré považujú etiku v podnikaní za výzvu modernému manažmentu (Remišová, 2011, s. 191). Existujú viaceré formy pomocou ktorých sa organizácia snaží riešiť etické problémy.

#### 4.2.1 Formy inštitucionalizácie etiky

Ak organizácia zostaví vlastný **etický program** svedčí to o tom, že uvažuje o etike ako o nevyhnutnej súčasti organizačnej kultúry. Jedná sa o spôsob, o konkrétne opatrenia ako môže organizácia implementovať etiku do systému riadenia. Najpopulárnejšou a asi aj najznámejšou formou inštitucionalizácie etiky v podniku je **etický kódex**. Je to písaný súhrn morálnych požiadaviek, ktoré majú podobu morálnych noriem, princípov, či ideálov, ktorými by sa mal riadiť každý zamestnanec organizácie. Táto forma reguluje správanie sa všetkých zamestnancov v súlade s požadovaným morálnym štandardom vo vzťahu k spolupracovníkom, zákazníkom, obchodným partnerom a podobne. Je právne záväzný. Etické kódexy sa podľa obsahu delia na:

- **Ašpiračný kódex**, ktorý vyjadruje ideály, ku ktorým by malo smerovať praktické konanie subjektu.
- **Výchovný kódex**, ktorý obsahuje presne určené pokyny s presnou interpretáciou a popisom.
- **Regulačný kódex**, v ktorom sa nachádzajú detailne rozpracované etické požiadavky (Hanuláková, 1997, s. 107).

Ďalšie formy inštitucionalizácie etiky sú nasledujúce:

**Etický leitmotív**- jedná sa o vypracovanie prípadových štúdií, ktoré znázorňujú reálnu alebo fiktívnu situáciu z podnikovej praxe (ekonomicko-etickú dilemu). Týmto spôsobom sa zvyknú riešiť predovšetkým prípady korupcie.

**Riaditeľ pre etiku** -v malých a stredných organizáciách to môže byť pracovník z vedenia zodpovedný za etiku a vo väčších sa už odporúča zriadiť miesto riaditeľa, ktorý zabezpečuje realizáciu etického programu. Najlepšie, ak je to psychológ s etickým vzdelaním alebo etik s psychologickým vzdelaním.

**Ombudsman pre etiku-** je to dôverník alebo zástupca kolektívu pre etiku, taký človek, ktorý má v organizácii prirodzenú autoritu a požíva všeobecnú úctu a musí byť nezávislý.

**Komisia pre etiku-** je kolektívny orgán, ktorý je vytvorený najvyšším vedením organizácie a jeho úlohou je kontrolovať dodržiavanie etického kódexu, riešiť etické konflikty, navrhovať opatrenia na rozvoj etiky, ale aj podľa potreby aktualizovať etický kódex.

**Etické okrúhle stoly** – sú vhodné hlavne pre organizácie, ktoré zatiaľ ešte neorganizovali žiadne etické opatrenia, ale pociťujú potrebu vyjasniť si niektoré problémy a nechcú ich už ďalej potláčať a zatvárať pred nimi oči. Mali by byť realizované v demokratickej a tolerantnej atmosfére.

**Seminár o etike** – je to forma vzdelávania v oblasti etiky, organizovaná jednorazovo alebo pravidelne buď pre vybrané skupiny zamestnancov alebo pre všetkých zamestnancov organizácie. Mal by ho viesť odborník z oblasti etiky a jeho základom by mali byť predovšetkým eticko – odborné dilemy.

**Etický workshop** – je to ďalšie etické vzdelávanie formou podnikových diskusií a dialógov s cieľom odkryť slabé miesta pri riešení problémov a pripraviť postupy na ich odstránenie. Mal by sa konať v atmosfére otvorenosti.

**Etické diskusné fórum** – prijíma návrhy a opatrenia, ktoré môžu byť obsahovo rôzne, interné aj externé. Môžu byť prizvaní aj externí účastníci. Má sa niesť v duchu zdvorilosti a tolerancie.

**Etické horúce linky** – zamestnanci majú možnosť anonymne oznámiť alebo sa obrátiť so svojím problémom na etickú komisiu alebo etického riaditeľa, či ombudsmana. Plnia funkciu ochrany a podpory lojality.

**Etické bilancovanie** – je to nová forma, s ktorou zatiaľ u nás nemáme veľké skúsenosti. V podstate tu ide o porovnávanie výsledkov podnikania, pričom zatiaľ žiadne konkrétne a presné modely neexistujú. Nemalo by sa to však obmedziť iba na kvantitatívne porovnávanie dobrých a zlých skutkov.

**Etický audit** – je to jedna z významných foriem inštitucionalizácie etiky. Luknič vo svojej knihe „Štvrtý rozmer podnikania – etika“ uvádza, že „primárnym cieľom etického auditu je meranie etickej klímy vnútri organizácie (Luknič, 1994, s. 147). Môže sa realizovať prostredníctvom dotazníkov, rozhovorov, špeciálnych testov. Slúži na odhaľovanie etických problémov v organizácii a zdrojov ich vzniku, vedie k vyššej zodpovednosti a vlastne poskytuje celkový obraz o klíme organizácie.

**Osobný rozhovor o etike** – jeho cieľom je poznať rozličné názory a vysvetliť zmysel a význam etických požiadaviek organizácie. Nie je to však systémové riešenie a je vhodné skôr pre malé podniky alebo pre organizácie, ktoré nemajú inú formu inštitucionalizácie etiky (Remišová, 2011, s. 191-203).

Za aplikáciu etiky do organizácie je zodpovedný vrcholový manažment a on rozhoduje o tom, ktoré formy a opatrenia sú pre organizáciu vhodné a ktoré nie.

Inštitucionalizáciou etiky môže zriaďovateľ formálne manifestovať dôležitosť etiky, ale nemôže nahradiť identitu a individuálne úsilie každého manažéra, aby jeho činnosť skutočne odrážala jeho vnútorné etické presvedčenie a postoje, aby prinášala žiadúcu efektivitu jeho práce aj práce jeho podriadených (Bláha, Dytrt, 2003, s. 36).

V rozvoji etiky v podniku dôležitú úlohu zohráva osobnosť manažéra, ako hlavného nositeľa etických zásad.

### 4.3 Manažér a etika

Osobnosť manažéra býva veľmi úzko spätá s organizáciou. Výsledok jeho činnosti, jeho aktivity by sa mal odraziť v oblasti medziľudských vzťahov, na pracovných výkonoch ako aj na celkovom úspechu organizácie. Úspešnosť jeho vlastnej práce sa prejavuje v úspechu celej organizácie (Mikuláščík, 2007, s. 123). Manažér, ak chce dosiahnuť úspech určite musí systémovo uplatňovať pôsobenie manažérskej etiky, aby mohol pozitívne ovplyvňovať a stimulovať svojich podriadených.

**Manažérska etika** ako profesijná etika je zložkou podnikateľskej etiky a „predstavujú ju princípy, ktoré riadia rozhodnutia a správania manažérov podľa toho, či je v morálnom zmysle správne alebo chybné“ (Sedlák, 2009, s. 385). Autori Bláha a Dytrt za **manažérsku etiku** „považujú také úsilie pracovníkov, ktoré premieta zásady etiky do všetkých fáz rozhodovania a riadiacej práce (Bláha, Dytrt, 2003, s. 38). Podľa Remišovej sa manažérska etika prejavuje na dvoch základných úrovniach a to: na individuálnej úrovni, keď ide o etiku jednotlivého manažéra a na inštitucionálnej úrovni, čo je skupinová etika, ktorá je inštitucionalizovaná (Remišová, 2011, s. 43).

Etika ako sústava morálnych princípov a hodnôt usmerňuje správanie osôb a skupín na základe toho, čo je správne a čo je nesprávne. Etické hodnoty určujú štandardy pre rozhodovanie manažérov. Jednou z najdôležitejších vlastností manažéra je určite dobrý zmysel pre etiku, pretože je veľmi dôležité ako on sám vníma a uplatňuje etické postoje a do akej miery sú tieto potom vzorom pre zamestnancov.

Manažér však nemôže byť len presvedčený o správnosti a o prínose etiky, ale musí mať aj odvahu vystúpiť proti neetickému správaniu, podporovať kritiku a odsúdenie neetického správania vo svojom okolí a snažiť sa mu aj zabrániť (Bláha a Dytrt, 2003, s. 37).

Manažérska etika má veľký význam pri formovaní organizačnej kultúry. Jedine jej pôsobením a efektívnou činnosťou manažéra možno dosiahnuť etické a tvorivé pracovné prostredie. Veľa manažérov však zastáva aj taký názor, že etika je prepych, ktorý si ich podnik bude môcť dovoliť až vtedy, keď bude dostatočne ekonomicky silný a stabilný. Tento výrok sa vyskytol v prieskume medzi manažérmi, ktorého výsledky zhrnuli Bláha a Dytrt do nasledujúcich záverov:

- Manažéri majú nedostatočné povedomie o tom, aký obsah a aké miesto má etika v manažmente a v ekonomike vôbec.
- Manažéri majú obavu z uplatňovania etiky.
- Manažéri majú obavu, že by si etickým správaním zbytočne komplikovali svoj životný štýl.
- Manažéri sa boja netrpezlivosti ekonomického okolia.
- Manažéri sa obávajú, že sa im včas nepodarí stimulovať zamestnancov.
- Manažéri podceňujú tvorivosť svojich pracovníkov a preceňujú význam vlastnej rutinnej práce.
- Manažéri venujú pozornosť len tým javom, ktoré v rámci riadenia organizácie možno zmerať.
- Manažéri si myslia, že musia všetkému rozumieť.
- Manažéri neveria, že sa im etika vyplatí (Bláha a Dytrt, 2003, s. 147-150).

V odbornej zahraničnej literatúre sa však už dlhší čas objavuje požiadavka uplatňovania etiky v manažmente ako jediná cesta k zlepšeniu medziludských vzťahov. To znamená, že etika v práci manažéra je záležitosť, ktorej by mala byť venovaná stále väčšia pozornosť aj v podmienkach nášho hospodárstva.

Podľa Mikulášťika manažér ako zástupca organizácie musí podriadiť svoju morálku vyšším princípom a rešpektovať firemné a celospoločenské záujmy (Mikulášťik, 2007, s. 129).

#### **4.4 Spoločenská zodpovednosť manažmentu**

Stýblo chápe spoločenskú zodpovednosť v dvojakom zmysle. Jednak ide o vzťahy v rodinnom a pracovnom živote a jednak o vzťahy v rámci svojho zodpovedného

pôsobenia k okoliu a prostrediu, v ktorom pôsobí. Pre toto druhé poňatie sa ustálil pojem CSR - corporate social responsibility (Stýblo, 2004, s. 175).

#### 4.4.1 Zlad'ovanie rodinného a pracovného života

Pri mnohých úspešných zahraničných firmách je zlad'ovanie rodinného a pracovného života bežným programom, pretože životná pohoda a uspokojenie z práce je prirodzenou súčasťou firemnej stratégie rozvoja ľudských zdrojov. Dôvody, ktoré hovoria v prospech danej problematiky sú nasledujúce:

- Zamestnávajúce väčšieho počtu rodičov s deťmi akoby kopírovalo zloženie spotrebiteľov, čo umožňuje lepšie pochopiť ich potreby.
- Zamestnanci môžu venovať čas strávený v práci výlučne výkonu svojho povolania a vedia, že budú mať čas aj na svoje súkromie (napríklad: pružná pracovná doba).
- Rôznorodé zloženie zamestnancov (muži, ženy) prináša viac nápadov ako riešiť konkrétne problémy.
- Znižovanie nákladov na nábor a zaškolenie nových zamestnancov.
- Firma je na trhu vnímaná pozitívne a zamestnanci sú voči nej lojálnejší, čím sa ľahšie zavádza tímová práca a lepšie prebieha proces komunikácie.

Vyššie popísaný stav môžu organizácie dosiahnuť tým, že budú zriaďovať vlastné škôlky, tábory pre deti, rôzne detské kútiky, budú zriaďovať kluby seniorov a podobne. Veľmi významným opatrením je **flexibilné usporiadanie práce**, ktoré sa môže realizovať rôznymi formami ako napríklad: individuálnou reguláciou pracovnej doby, individuálnym určovaním smien, flexibilným týždňom, kontom pracovnej doby, odmeňovaním za výkon, čiastočným pracovným úväzkom, sezónnou prácou a podobne. Ďalším moderným opatrením je **zdieľanie práce**, pričom ide o to, že povinnosti a zodpovednosť jedného pracovného miesta na plný úväzok sú rozdelené medzi dvoch ľudí, pričom plat a ostatné výhody sú rozdelené podľa miery práce. V súčasnosti sú technológie na vysokej úrovni a umožňujú tak **prácu na diaľku (telworking)**. Pri tejto forme je človek zamestnaný v určitej organizácii, ale samotnú prácu, či už jej časť alebo celú, vykonáva doma (Stýblo, 2004, s. 175-176).

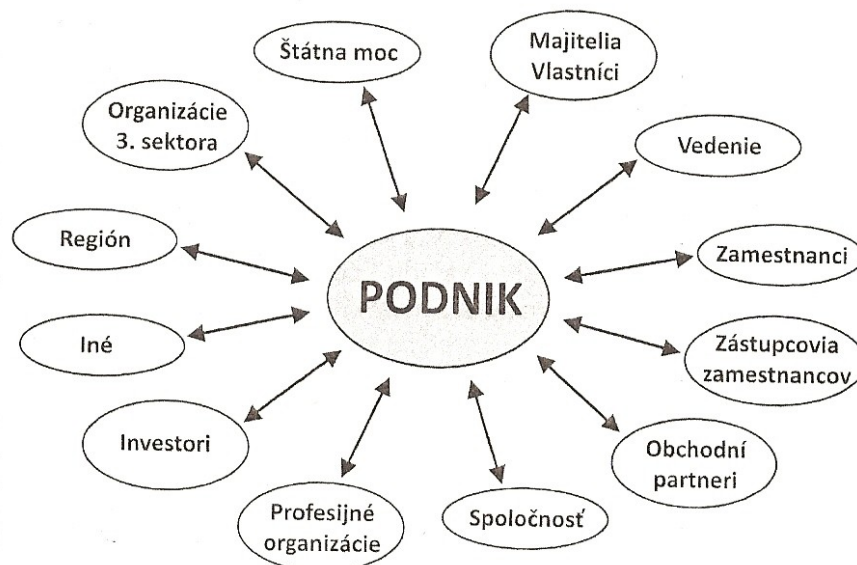
So zlad'ovaním rodinného a pracovného života a zavádzaním vyššie popísaných opatrení je to v našich firmách a organizáciách dosť problematické, ale treba veriť, že do budúcnosti nie beznádejné. Už aj v súčasnosti je možné v organizáciách postrehnúť niektoré formy,



ako je napríklad flexibilná práca alebo vytváranie detských kútikov, či škôlok. Čo sa týka práce na diaľku, tak naši občania majú už skúsenosti aj s takouto formou, ale väčšinou sa jedná o zahraničné firmy.

#### 4.4.2 Spoločenská zodpovednosť podnikov (CSR)

Pojem Corporate Social Responsibility, ktorý je prekladaný ako **spoločenská zodpovednosť podnikov** sa v poslednom období stáva v podnikovom riadení veľmi frekventovaným výrazom. Je to však dosť široký a pomerne aj nejednoznačný pojem, pretože niektorí ho chápu ako sociálne zodpovedné správanie v etickom zmysle, iní ako charitatívnu činnosť a ďalší v ňom nachádzajú im zverenú povinnosť. Ako uvádza Putnová a Seknička „je jedným z kľúčových nástrojov, ktorý by mal skvalitniť vzťahy medzi podnikom-štátom-občanom“ (Putnová, Seknička, 2007, s. 115). Ani jedna organizácia, či firma neexistuje v spoločnosti izolovane, ale práve naopak. Remišová hovorí o tom, že podnik, „je poprepletaný rôznymi väzbami so záujmovými skupinami (stakeholders vid' obr. č. 2) a jeho spoločenská zodpovednosť sa teda týka spoločnosti, ako aj všetkých skupín, s ktorými podnik prichádza do kontaktu, čo utvára zložitú štruktúru etickej zodpovednosti podniku za jednotlivé skupiny“ (Remišová, 2011, s. 98-99).



Obr. č. 2 „Možná množina stakeholderov podniku“ (Remišová 2011, s. 99)

Podľa Stýbla „spoločenská zodpovednosť podnikov predstavuje dobrovoľný záväzok byť zodpovednou firmou v prostredí, v ktorom pôsobí a je realizovaná formou investícií do životného prostredia, rôznymi filantropickými aktivitami, podporou sociálne slabších vrstiev obyvateľstva a pod. „ (Stýblo, 2004, s. 176).

Milton Friedman tvrdí, že „Existuje jedna a jediná spoločenská zodpovednosť podnikania a to používanie zdrojov a vytváranie aktivít vedúcich k zvýšeniu zisku vlastníkov, pokiaľ sa stále pohybujeme v pravidlách hry“ (Putnová, Seknička, 2007, s. 128). Z toho teda vyplýva, že podnik je vlastne povinný konať podľa zákona a etických zvyklostí.

Autori a odborníci v danej problematike sa vo všeobecnosti zhodujú na rozdelení spoločenskej zodpovednosti podniku na tri základné zložky a to:

- **Ekonomická zodpovednosť**, ktorá zahŕňa sledovanie a vylepšovanie procesov, ktorými firma prispieva k rozvoju ekonomického prostredia, pričom sa snaží minimalizovať negatívne dôsledky svojej činnosti v tejto oblasti. V praxi sa jedná o tvorbu pracovných príležitostí, transparentnosť, hospodárenie a výsledky firmy, reklama, ochrana duševného vlastníctva, protikorupčná politika a podobne.
- **Sociálna zodpovednosť**, ktorá obsahuje zdravie a bezpečnosť zamestnancov, vyváženosť pracovného a osobného života zamestnancov, rast kvality života, firemná filantropia, istota zamestnania, dodržiavanie ľudských práv na pracovisku, zákaz detskej práce, rozvoj ľudského kapitálu a podobne.
- **Enviromentálna zodpovednosť**, ktorá zahŕňa monitorovanie a znižovanie negatívnych vplyvov firmy na životné prostredie formou znižovania spotreby materiálov, znižovaním a recykláciou odpadov, používaním ekologických produktov, využívaním alternatívnych energetických zdrojov, ochrana prírodných zdrojov a podobne (Stýblo, 2004, s. 177 a Putnová a Seknička, 2007, s. 133).

Je veľmi dôležité a potrebné, aby sa spoločenská zodpovednosť podnikov stala strategickou súčasťou jednaní a riadenia organizácie, pretože jej pomáha zvyšovať zisk, zvyšovať dôveru, prispieva k zvýšenej hodnote značky, lojalite zákazníkov, čím sa organizácia stáva príťažlivejšou a zaujímavejšou aj pre investorov a v neposlednom rade je tak zdrojom konkurenčnej výhody.

Spoločenská zodpovednosť a prístup k nej je buď dobrovoľný alebo v niektorých krajinách je čiastočne podporený zákonnou povinnosťou. V dobrovoľnej polohe je prezentovaná hlavne na úrovni krajín Európskej únie, ktorá jednoznačne podporuje sociálne zodpovedné správanie sa firiem.

Existujú však rozdiely medzi anglosaským a európskym prístupom k spoločenskej zodpovednosti podnikania. Je určitý paradox v tom, že z teoretického hľadiska je táto problematika viac rozpracovaná v USA a Veľkej Británii ako v Európe, ktorá je už tradične postavená na vyššej miere solidarity a vzájomnej sociálnej súdržnosti ako Spojené štáty. Od európskych organizácií a firiem sa automaticky očakáva, že budú podporovať sociálnu politiku štátu. Rozdiel je aj z hľadiska dobročinnosti a darcovstva. Zatiaľ čo v USA má silnú tradíciu podpora neziskových organizácií, európske krajiny sú viac zamerané na charitatívnu činnosť a podporu regionálneho rozvoja. Ako uvádza Putnová a Seknička „V súčasnosti sa v Európskej únii hľadá model, ktorý by rešpektoval spoločenskú zodpovednosť a súčasne nebol brzdou konkurencieschopnosti podnikov, ale tiež konkurencieschopnosti celej Európskej únie voči USA a dynamicky rastúcim ázijským ekonomikám“ (Putnová a Seknička, 2007, s. 136).

Otázka spoločensky zodpovedného podnikania teda veľmi úzko súvisí aj s procesom globalizácie, kde sa jedná o potrebu uplatňovania etických noriem na medzinárodnej úrovni hospodárstva a podnikania.

#### **4.5 Etické aspekty riadenia ľudských zdrojov**

Dôvody, prečo sa ľudia správajú neeticky sú rôzne. Napríklad preto, že uprednostňujú krátkodobé zisky pred dlhodobými záujmami alebo preto, že určitá situácia sa im zdá byť veľmi komplikovaná a boja sa problémom zaoberať hlbšie a detailnejšie. Niektorí môžu strácať morálne zábrany vždy, keď sa jedná o peniaze. Niektorí jedinci používajú etiku iba ako nástroj pre posilňovanie svojej prestíže, svojho spoločenského image (Mikuláščík, 2007, s. 129). Neetické správanie sa bohužiaľ vyskytuje vo všetkých sférach nášho života, ekonomickú oblasť a manažment nevynímajúc.

Pracovné zákonodarstvo v Slovenskej republike ako aj v celej Európskej únii je založené na rešpektovaní základných ľudských práv zakotvených vo Všeobecnej deklarácii ľudských práv, prijatej 10. decembra 1948 ( predovšetkým článok 23).

Ďalším dôležitým dokumentom v pracovnoprávných otázkach je Európska sociálna charta, ktorá bola podpísaná 18. októbra 1961 v Turíne a následne 5. mája 1988 bol podpísaný dodatkový protokol.

Ústava Slovenskej republiky, predovšetkým články 35-41 a Zákonník práce Slovenskej republiky zabezpečujú tieto osobné práva zamestnanca:

- právo na slobodnú voľbu povolania a prípravu naň

- právo na prácu
- právo na zhromažďovanie
- právo na štrajk
- právo na odmenu za vykonanú prácu
- právo na spravodlivé a uspokojujúce pracovné podmienky

Ako uvádza Remišová „každý zamestnávateľ má zákonom stanovený rámec, v ktorom sa môže pohybovať vo vzťahu k svojim zamestnancom, aby zachovával ich ľudskú dôstojnosť, umožňoval im pracovať v bezpečných podmienkach a platil za vykonanú prácu“ (Remišová, 2011, s. 237).

Napriek právnej aj etickej povinnosti zamestnancov a zamestnávateľov jednať v súlade s platnými zákonmi, existuje v tejto oblasti veľa etických problémov. Podľa Remišovej ide najčastejšie o tieto etické problémy:

- **diskriminácia**
- **nedôstojné pracovné podmienky**
- **bezpečnosť práce**
- **pracovná disciplína**
- **absencia vzájomnej dôvery**
- **zasahovanie do súkromia zamestnancov zo strany zamestnávateľov**
- **spôsoby prijímania a prepúšťania zamestnancov**
- **odmeňovanie za prácu**
- **lojalita**
- **medziľudské vzťahy na pracovisku** (Remišová, 2011, s. 235).

Nakoľko uvedená problematika je veľmi rozsiahla, v nasledujúcej časti práce rozoberieme len niektoré etické problémy.

#### 4.5.1 Diskriminácia

Aj napriek tomu, že na Slovensku od roku 2004 platí antidiskriminačný zákon, na pracoviskách dochádza k prípadom, ktoré narušajú ľudskú dôstojnosť. **Diskriminácia** je spôsob správania, keď sa iní ľudia obmedzujú, znevažujú alebo urážajú na základe toho, že patria k inej rase, pohlaviu, národu, náboženstvu, nemajú žiaduci vek, sú zdravotne postihnutí, majú inú sexuálnu orientáciu a podobne. Pojem **diskriminácia** je odvodený z latinského slova „discriminatio“, čo znamená škodenie alebo odlišovanie a v tomto

zmysle hovoríme o „negatívnej diskriminácii“. Okrem tohto výrazu sa používa aj termín „pozitívna diskriminácia“, kde ide o zvýhodnenie určitej skupiny, ktorá má na základe určitých ekonomických, sociálnych, kultúrnych alebo zdravotných faktorov problém presadiť a uplatniť sa v spoločnosti (napríklad: prijímanie a zamestnávanie zdravotne postihnutých, kvóta pre počet žien v parlamente). Negatívna diskriminácia je neetická, pretože škodí ako jednotlivcom, tak aj skupinám, porušuje princíp úcty k človeku, popiera ľudskú dôstojnosť, je nespravodlivá a je porušením základných ľudských práv (Remišová, 2011, s. 249-250).

Príčiny diskriminácie sú rôzne, majú svoje historické a ekonomické pozadie, pričom odhaliť a analyzovať ich vôbec nie je jednoduché. V praxi sa však diskriminácia často objavuje už pred samotným vstupom do zamestnania (napríklad: diskriminačné inzeráty, výberové konania). V oblasti pracovných vzťahov sa jedná najmä o diskrimináciu na základe rasy, pohlavia, štátnej príslušnosti, národnosti, veku, náboženského presvedčenia, politických názorov, sexuálnej orientácie, zdravotného stavu, vzhľadu a na základe sociálneho statusu. Určite všetky tieto typy diskriminácie sú závažné, ale asi taký najrozsiahlejší typ je diskriminácia na základe pohlavia, pretože najväčšou skupinou, ktorá je na trhu práce diskriminovaná, sú ženy. Ich diskriminácia v uvedenej oblasti je špecifickým problémom na celom svete, nakoľko miera ekonomickej aktivity žien je pomerne vysoká. Asi taký najväčší rozmach v zamestnávaní žien nastal v období 60. a 80. rokov dvadsiateho storočia, čo bolo spôsobené jednak ekonomickými faktormi, ale aj meniacim sa spoločenským postavením ženy v spoločnosti a teda rozmachom emancipácie, ktorá stále pokračuje. Aj keď je rovnoprávnosť žien a mužov pri voľbe a výkone povolania ustanovená zákonom vo väčšine demokratických štátov sveta, aj napriek tomu existujú mnohé diskriminačné prvky (Remišová, 2011, s. 253-254). Ústava Slovenskej republiky a Zákonník práce Slovenskej republiky zakotvujú rovnoprávne postavenie žien v spoločnosti v súlade s požiadavkami Európskej únie a zabezpečujú ženám také pracovné podmienky, ktoré zohľadňujú ich fyziologické danosti, funkciu materstva a úlohu pri výchove a starostlivosti o deti.

Hoci sa ženy svojimi schopnosťami a vzdelaním vyrovnali mužom, aj tak stále nedosahujú takého postavenia v zamestnaní a ani v manažérskych funkciách ako muži, a keď náhodou áno, tak určite majú nižšiu mzdu ako muži. Mikuláščík uvádza, že je to preto, lebo zamestnané ženy sú pre organizáciu určitým znevýhodnením a to z hľadiska budúceho materstva a s tým súvisiacej častejšej absencie z dôvodu starostlivosti o deti. Ako ďalší dôvod uvádza nižšiu pracovnú motiváciu, práve kvôli väčšej orientácii na

rodinu. Samozrejme je pravda, že v niektorých aktivitách sú medzi mužmi a ženami rozdiely, čo môže byť podmienené aj výchovou. Morgan zostavil nasledujúci stereotyp správania a vlastností muža a ženy:

**Stereotyp muža** – logický, racionálny, agresívny, užívateľský, strategický, nezávislý, súťaživý, rozhodný.

**Stereotyp ženy** – intuitívna, emocionálna, submisívna, empatická, spontánna, starostlivá, spolupracujúca, lojálna podporovateľka, ktorá nasleduje.

Uvedené vlastnosti majú vplyv na určite odlišné správanie sa ženy a muža v pracovnom procese. Klasický obraz role muža a ženy sa v priebehu histórie menil a určite sa bude meniť aj ďalej v budúcnosti. Do budúcnosti sa v oblasti ekonomiky očakáva väčšia miera sebarealizácie a tvorivej aktivity, tímová práca a v takýchto situáciách má väčšie možnosti práve intuitívny prístup žien (Mikuláščík, 2007, s. 130-131).

Ako vyplýva z uvedeného, diskriminácia predstavuje zložitý spoločenský jav, ktorý má rôznu podobu a charakter a práve preto ho možno len ťažko odhaliť. História je dôkazom toho, že už aj v tejto oblasti sa dosahuje určitý pokrok, ale zároveň svedčí o tom, že tendencie k diskriminácii stále pretrvávajú.

#### **4.5.2 Prepúšťanie zamestnancov ako etický problém**

Jednou z veľmi náročných činností manažéra, ako z etického, tak aj psychologického hľadiska je uvoľňovanie zamestnancov z pracovného pomeru. Správa o prepustení zo zamestnania sa zvyčajne prijíma veľmi ťažko a bolestivo a určite patrí k najstresovejším faktorom. Organizácia to zvykne robiť až ako úplne posledný krok v riešení svojich ekonomických problémov, ale ak sa už dostane do krízy, väčšinou nemá inú možnosť. Odborná literatúra však hovorí o tom, že vedenia organizácií, po profesionálnej stránke nie sú práve najlepšie pripravené na hromadné prepúšťania. Ako uvádza Remišová pri procese prepúšťania by manažéri a vlastne všetci, čo s daným procesom prichádzajú do kontaktu, mali rešpektovať nasledujúce úrovne:

- Administratívno – organizačná, kde ide o zharmonizovanie všetkých činností s cieľom čo najviac pomôcť zamestnancovi zorientovať sa v danej situácii (vypracovanie informačných brožúr).
- Sociálna
- Etická, kde je dôležité, aby prepúšťanie bolo založené na princípoch ako je čestnosť, otvorenosť, spravodlivosť, empatia a úcta k osobnosti.

- Psychologická , ktorá zahŕňa férový prístup zo strana manažmentu, otvorenosť, empatia, pomoc pri hľadaní nového pracovného miesta (Remišová, 2011, s. 259-262).

Pri procese prepúšťania je veľmi dôležitá komunikácia. Zamestnanci by teda mali byť vopred informovaní o pripravovanom prepúšťaní a tiež by mali poznať jeho kritériá. Určite to nesmie byť majetkové, sociálne alebo vekové kritérium, pretože by sa jednalo o diskrimináciu a organizácia by porušila zákon, nakoľko v súlade so Zákonníkom práce je akákoľvek diskriminácia pri prepúšťaní zakázaná. K procesu prepúšťania je teda potrebné pristupovať premyslene, profesionálne a eticky a takýto prístup je potom prejavom spoločenskej zodpovednosti organizácie voči svojim zamestnancom.

#### **4.5.3 Neetická komunikácia a správanie sa na pracovisku**

**Komunikácia**, či už je to interná alebo externá, je nevyhnutnou podmienkou existencie a fungovania každej organizácie. Je dôležitá ako pre manažment, tak aj pre každého zamestnanca. Väčšina každodenných aktivít manažéra zahŕňa práve komunikáciu. Sedlák vo svojej práci „Manažment“ uvádza, že manažéri komunikáciou zvyčajne strávia viac ako polovicu pracovného času a vrcholoví manažéri jej venujú dokonca viac ako 75% svojho času (Sedlák, 2009, s. 321). „Manažéri len zriedkakedy pracujú s vecami, ale spravidla pracujú s informáciami o veciach“ (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 507). A práve nedorozumenia v oblasti komunikácie sú zdrojom veľkej časti etických konfliktov a dilem na pracovisku a v konečnom dôsledku spôsobujú organizáciám nemalé hmotné aj morálne škody. Osobitným problémom je zanedbávanie etickej stránky komunikácie. Remišová uvádza: „Tón hlasu, posmešné grimasy, nesúhlasné kývanie hlavou, dramatické gestá, ale aj vulgárne slová, neobvyklé a neželané oslovenia, ohováranie a niekedy len nevydarený žart, či nevhodne utrúsená poznámka, to sú len niektoré z komunikačných problémov, ktoré spôsobujú stres, vyvolávajú hádky, urážajú ľudskú dôstojnosť a ktoré sú zdrojom napätia v pracovných kolektívoch, ale aj častým dôvodom pre odchod z pracoviska“ (Remišová, 2011, s. 282).

Manažéri, ale vlastne každý, kto chce predchádzať komunikačným konfliktom na pracovisku by mal vedieť, že s každým treba rozprávať takým jazykom, ktorému ten druhý rozumie. Teda nestačí, že manažérova reč je správna, ide o to, že zamestnanci tú jeho reč musia počuť a hlavne ju musia správne interpretovať. Nesprávna, nevhodne zvolená alebo zle pochopená komunikácia zvykne byť zdrojom rôznych nedorozumení a rôznych konfliktov na pracovisku.

Zosmiešňovanie zamestnanca zo strany nadriadeného alebo kolegov, ohováranie, intrigy, šikanovanie, nevhodné vtipy a podobne, to sú podoby psychického teroru, ktorý sa označuje ako **mobbing**. Tento výraz je odvodený z anglického slova „to mob“ čo znamená utláčať, ponižovať, urážať, napádať. Leymann napísal nasledovnú definíciu: „ Pojem mobbing opisuje negatívne komunikačné konania, ktoré sú namierené proti osobe (zo strany jedného alebo viacerých osôb). Tieto konania sa vyskytujú často a počas dlhšieho časového obdobia, čím získavajú charakter vzťahu medzi páchatelom a obeťou“ (Leymann, 2006, s. 21). Čiže o mobbingu hovoríme vtedy, keď sa určité formy psychického teroru opakujú v určitom období. S uvedeným pojmom veľmi úzko súvisia pojmy **bossing a staffing**. Bossingom je označovaný mobbing zo strany nadriadeného k podriadenému a staffingom, zasa mobbing zo strany podriadeného smerom k nadriadenému.

Príčiny mobbingu podľa Halíka sú:

#### **Príčiny na strane vedenia organizácie**

- vo sfére riadenia ľudských zdrojov nedostatočne schopný vedúci pracovník
- nadmerný tlak na produktivitu práce
- nízka organizačná kultúra v oblasti vzťahov k ľuďom
- chybné fungujúce organizačné štruktúry

#### **Príčiny na strane spolupracovníkov a vedenia organizácie**

- nedostatok tolerancie
- závisť a ohováranie

#### **Podnety na strane poškodeného pracovníka**

- problémy pri riešení konfliktných situácií
- strach zo straty zamestnania, ktorý môže viesť k tolerovaniu útokov na svoju osobu
- špecifické povahové vlastnosti (Halík, 2008, s. 108-109).

Vzájomnou kombináciou vyššie uvedených faktorov je možné vyvolať stres a následne mobbing. Remišová sa stotožňuje s názorom Leymanna, ktorý dospel k záveru, že pri mobbingu ide o manipuláciu troch oblastí pracovného života a to: komunikáciu, sociálny život a pracovné úlohy. Leymann na základe výskumov určil päť skupín mobbingových aktivít:

1. útoky na možnosti komunikovať s ostatnými
2. útoky na sociálne vzťahy
3. útoky na sociálny status



4. útoky na kvalitu profesijných a životných situácií

5. útoky na zdravie (Leymann, 2006, podľa Remišová, 2010, s.304).

Zamestnanec, ktorý sa dostane do takejto situácie väčšinou najskôr začne pochybovať sám o sebe a o svojej práci. Ľudia sa s danou situáciou snažia vyrovnáť rôzne. Všetci však cítia, že je ohrozená ich osobná česť, ľudská dôstojnosť a povest'. Pôvodne sebavedomý človek začína strácať pôdu pod nohami. Vyrovnáť sa s danou situáciou je veľmi ťažké a jej dôsledkom môžu byť rôzne zdravotné a psychické problémy, ktoré môžu viesť k sebapoškodzovaniu alebo dokonca až k samovražde.

Remišová hovorí, že „mobbing sa deje tam, kde sa diať môže“ (Remišová, 2011, s. 310). S týmto jej tvrdením veľmi úzko súvisí kvalita organizačnej kultúry, ktorá zvykne byť zo strany manažmentu podceňovaná. Laššáková však zastáva názor, že mobbing sa nemôže rozvinúť v organizačnej kultúre, ktorá je založená na úcte k človeku, tolerancii, rešpektovaní inakosti a na zvykoch riešiť konflikty kultivovaným spôsobom (Laššáková, 2008, s. 99). Z uvedeného teda vyplýva, že v organizácii, kde sú etické hodnoty a princípy súčasťou organizačnej kultúry, je určite menšia pravdepodobnosť vzniku daného neetického správania.

#### **4.5.4 Sexuálne obťažovanie (sexual harassment) na pracovisku ako etický problém**

Pod **sexuálnym obťažovaním** rozumieme správanie so sexuálnym zámerom zo strany jedného človeka voči druhému, ktorý si ale takéto správanie neželá, odmieta ho a takéto správanie ho obťažuje. Sexuálne obťažovanie patrí k pomerne rozšíreným formám diskriminácie na pracovisku a veľmi často býva spojené s fenoménom moci. Králová v tejto súvislosti uvádza, že na pracovisku sex často slúži ako prostriedok na poníženie a degradáciu druhého vo vzťahu nadriadený - podriadený (Králová, 1997, s. 76).

Nakoľko sa sexuálne obťažovanie uskutočňuje v rôznych formách, je často veľmi ťažko dokázateľné. Remišová uvádza nasledujúce formy sexuálneho obťažovania:

- „nevhodné poznámky o tele, intímnom živote či sexuálnej orientácii
- vtipy-neslušné, urážajúce, dvojzmyselné
- dvojzmyselné alebo priame sexuálne narážky
- dotýkanie sa druhého
- potľapkávanie po niektorých častiach tela
- znásilnenie“ (Remišová, 2011, s. 313).

Medzi formy sexuálneho obťažovania môžeme zaradiť aj vyvesovanie erotických vyobrazení na steny, šetrič obrazovky s touto tematikou, telefonáty, listy, sms správy, emaily, prísluby výhod v zamestnaní v prípade sexuálnej priazne alebo vyhrážky pri odmietaní, priame výzvy na sexuálne konanie, exhibicionizmus a iné .

Škála foriem sexuálneho obťažovania je teda ako vidieť dosť pestrá a široká. Sexuálne obťažovanie poškodzuje ľudské práva, má rôzne morálne, psychologické, ekonomické dôsledky ako pre jednotlivcov, tak aj pre spoločnosť. Negatívnu skúsenosť so sexuálnym obťažovaním má viac žien ako mužov. Mnoho ľudí sa však k takýmto zážitkom ani neprizná, pretože sa boja, že ich okolie odsúdi alebo tiež preto, že sa boja straty zamestnania. Dotknutí ľudia sa obracajú na odborníkov až vtedy, keď im obťažovanie začne spôsobovať psychické a fyzické problémy. Niektorí ani nepožiadajú nikoho o pomoc a riešia to odchodom zo zamestnania. „Primárna zodpovednosť za elimináciu diskriminácie a sexuálneho obťažovania na pracovisku spočíva na zamestnávateľskej organizácii, ktorá by mala jasne deklarovat' svoj postoj k týmto problémom“ (Remišová, 2011, s. 315).

Pri sexuálnom obťažovaní ide o porušenie zákona na ochranu osobnosti, o zásah do jej súkromia, pričom obeť spôsobuje morálnu ujmu a poškodzuje povest'. Sexuálne obťažovanie je vlastne protizákonné, pretože existujú zákony, ktoré chránia človeka pred takýmto konaním zo strany iných. Napríklad v článku 12 Všeobecnej deklarácie ľudských práv sa hovorí: „Nikto nesmie byť vystavený svojvoľnému zasahovaniu do súkromia, rodiny, domova alebo korešpondencie, ani útokom sa svoju česť a povest'. Každý má právo na právnu ochranu proti takýmto zásahom alebo útokom“.

Rovnako aj paragraf 11 Ochrana osobnosti Občianskeho zákonníka hovorí: „Fyzická osoba má právo na ochranu svojej osobnosti, najmä života a zdravia, občianskej cti a ľudskej dôstojnosti, ako aj súkromia, svojho mena a prejavov osobnej povahy“ (Občiansky zákonník, 2006, s. 20).

Všetky uvedené zákony zakazujú diskrimináciu na základe pohlavia, a z toho teda vyplýva, že každý človek (či už je to muž alebo žena) má zákonné právo na pracovisko bez sexuálneho obťažovania.

Vyššie popísané problémy sú len malou kvapkou v mori existujúcich etických problémov, pretože v posledných rokoch sa vytráca morálka a etika a to nielen z manažmentu, ale zo života vôbec. Je zrejmý morálny pokles, morálny úpadok, ktorého prejavom je okrem iného egoizmus, agresivita, korupcia, brutalita, kriminalita a podobne, a to nielen manažmentu, ale ľudstva ako celku. V manažmente ekonomík krajín

chýbajú morálne hodnoty, čo negatívne ovplyvňuje ich činnosť a výsledky, čoho dôkazom je aj súčasná finančná a hospodárska kríza. Z tejto situácie existuje pravdepodobne len jediné východisko, ktorým je návrat k morálke a etike, ktorá rešpektuje ľudské hodnoty.

## ZÁVER

Armstrong uviedol, že „všeobecným cieľom riadenia ľudských zdrojov je zaistiť, aby organizácia bola schopná prostredníctvom ľudí úspešne plniť svoje ciele“ (Armstrong, 2007, s. 30).

To, čo poháňa ekonomický vývoj a vývoj celej spoločnosti dopredu sú predovšetkým ľudské zdroje. K dosahovaniu svojich vytýčených cieľov používajú organizácie všetky dostupné zdroje, medzi ktoré okrem ľudských zdrojov patria materiálne, finančné a informačné. Ale práve ľudské zdroje dávajú do pohybu technológie a pôsobia aj na ostatné zdroje. Riadenie ľudských zdrojov môžeme chápať ako rozvíjanie ľudského potenciálu v prospech celého tímu, organizácie či spoločnosti. V dnešnej dobe, keď každá organizácia chce dosiahnuť čo najvyššie zisky a stať sa dominantnou na trhu, je práve poňatie riadenia ľudských zdrojov veľmi dôležitým faktorom. Zamestnávateľa by nemali so zamestnancami zachádzať iba ako s pracovnou silou, ktorá si plní zadané úlohy. Na ľudské zdroje je treba pozeráť ako na ľudský kapitál. To potom povedie k vyššej úrovni riadenia ľudských zdrojov, kde sa bude rozvíjať osobnosť človeka, nielen po profesijnej stránke, ale aj po stránke rozvoja vlastnej osobnosti. Keď sa bude rozvíjať intelekt človeka, získa nové poznatky, vedomosti a majiteľ týchto vedomostí bude mať na trhu informačnú výhodu pred ostatnými. V súčasnej globalizovanej dobe sa práca stáva voľne obchodovateľnou komoditou a iba majitelia vedomostí budú mať výhodu. Toto všetko vedie a dáva možnosť vzniku novej vedomostnej ekonomiky. Treba si však uvedomiť, že dosiahnuť takéto ciele a stať sa dominantným v trhovom hospodárstve je určite podmienené perfektným zvládnutím morálnych a etických predpokladov. Morálne a etické normy sú súčasťou vnímania okolitého sveta každého z nás. Morálka je skutočnosťou, teda, to čo „je“. Nie je teda možné správať sa tak, ako uznám za vhodné, ale naopak musia existovať určité mravné princípy, podľa ktorých by sa mal človek správať. Preto existuje etika ako vedná disciplína, ktorá sa zaoberá aj etickými princípmi, zákonmi či dohodami, ktoré dovoľujú, aby sa na základe toho čo „je“, vyslovilo tvrdenie čo „má byť“. Etika má byť teda určite súčasťou riadenia ľudských zdrojov.

Ďalším významným determinantom fungovania, efektívnosti a dosahovania vytýčených cieľov organizácie je organizačná kultúra. Ako uvádzajú Bláha, Mateiciuc a Kaňáková práve organizačná kultúra je tým zvláštnym „amalgámom“ alebo zliatkem organizačných zložiek a stránok, bez ktorého by ako špičkový výkon, tak úspešný rozvoj a dlhodobá prosperita organizácie v súčasnom komplexnom, dynamickom a vysoko konkurenčnom

podnikateľskom prostredí bol absolútne nemysliteľný“ (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 239).

Manažment je tvrdá skúška biznisu. Je preto potrebné ďalej rozvíjať riadenie podnikov a dbať o ďalší rozvoj manažérov ako ich predstaviteľov. Ekonomika a hospodárstvo potrebuje jednak kvalitných manažérov ale rovnako aj kreatívnych a inšpirujúcich leaderov, pretože každý z nich plní v riadení svoju dôležitú úlohu. Ako uvádza Stýblo:

„Flexibilní, vzdelaní a tvoriví ľudia sú soľou podnikateľského prostredia. Svet biznisu je stále náročnejší. Merítka úspechu sa menia. Avšak stále platí – chceme byť lepší, ako tí druhí. K tomu potrebujeme najlepších ľudí“ (Stýblo, 2004, s. 185).

Cieľom práce bolo teda priblížiť a objasniť už vyššie popísané javy, ako je riadenie ľudských zdrojov, vedenie, role a funkcie manažéra, organizačná kultúra, etika, morálka a ich vzájomný vzťah a význam a tiež poukázať na to, čo treba urobiť, aby ľudia mali adekvátne podmienky pre osobnostný rozvoj v pracovnom procese.

Dnešná doba je však veľmi zložitá. Ako napísal Sedlák „žijeme v dobe, keď mnohé z toho, čo patrilo k nášmu bytiu mizne, kým nové sa ešte nezrodilo a nezaujalo svoje miesto. Musíme sa naučiť existovať v chaose a neistote a nájsť v nich vlastné útočisko bezpečia. V týchto podmienkach sme zároveň svedkami obrovského kvasu tvorivého myslenia a hľadania východísk a alternatív“ (Sedlák, 2009, s. 407).

Súčasný svet sa zmieta v hlbokjej finančnej a hospodárskej kríze. Podľa Ikedu je jej najhlbšou príčinou nezdravá orientácia na abstraktný a nepodstatný zdroj bohatstva, a to na peniaze (Ikeda, 2009, podľa Sedlák, 2009, s. 408). Je teda úplne jasné, že je potrebná, ba priam nevyhnutná zmena v oblasti hospodárstva a ekonomiky v celosvetovom merítku. Handy tvrdí, že novým zdrojom bohatstva je inteligencia, teda rozum a schopnosti ľudí a preto je treba dať viac práv ľuďom, ktorí sú v organizácii zamestnaní (Handy, 2007, podľa Sedlák, 2009, s. 411). Odborníci na danú problematiku však sami ešte nevedia, čo vlastne bude fungovať, pretože nikto zatiaľ nevie, čo funguje vo svete ovládanom inteligenciou na rozdiel od sveta, ktorý bol ovládaný parným strojom. Je však jasné, že na rozdiel od minulosti je potrebný diametrálne odlišný model manažmentu, kde rozhodnutia budú prijímať ľudia v prednej línii, ktorí budú mať veľkú samostatnosť a právomoc a manažment tu nebude na to, aby prikazoval, kontroloval a dozeral na ľudí, ale preto, aby im prácu umožňoval a uľahčoval“ (Sedlák, 2009, s. 413). Je potrebné vrátiť sa k tímovej práci, k tímu, ktorý je v podstate súborom individualít, skupinou ľudí s kolektívnou zodpovednosťou za konečný výsledok. Podľa Hammera tím plní svoju úlohu pod vedením manažéra, ktorý je jeho poradcom, čiže mení sa na „kouča“ (Hammer, 2007,

podľa Sedlák, 2009, s. 413). Nová doba si zákonite vyžaduje nové druhy organizácie, ktoré, keďže sú zložené zo živých a stále sa rozvíjajúcich ľudí, pre ktorých je potrebné vytvárať príležitosti a správnu klímu, sú vlastne živé organizmy. Organizácie môžu dosiahnuť alebo si udržať konkurenčnú výhodu na trhu jedine prostredníctvom inovácií a modernizáciou. Preto významné posty na čele týchto organizácií by mali podľa Sedláka „zastávať len odborne a morálne pripravení ľudia, a nie rozliční „zaslúžilci“ podľa politického košiaru a ani osoby, ktoré sa vynorili na základe špekulácií“ (Sedlák, 2009, s. 414). S týmto názorom je možné plne súhlasiť, nakoľko od nežnej revolúcie (1989) a pochovania vedúcej úlohy strany sa v nominácii vrcholových manažérov moc nezmenilo. V štátnych a verejných inštitúciách sa vrcholové manažérske pozície obsadzujú na základe nominácie svojho kandidáta tou ktorou politickou stranou, bez toho, či ide o odborníka na danú problematiku alebo nie, či je morálne pripravený a vyspelý alebo nie. Z uvedeného dôvodu si musíme položiť otázku, či predsa len naďalej nejde o vedúcu úlohu strany, keďže každý člen strany je pri výkone svojej funkcie povinný plniť program svojej strany.

Je teda úplne jasné, že súčasná ekonomika, hospodárstvo a manažment potrebuje zmenu a je len otázkou času, čo z týchto vízií a názorov sa stane skutočnosťou.

## Zoznam použitej literatúry

- ALEXY, J – BOROŠ. J. – SIVÁK. R. 2004. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Bratislava: Iris, 2004. ISBN 80-89018-59-9.
- ANZENBACHER, A. 1994. *Úvod do etiky*. Praha: Zvon, 1994. 292 s. ISBN 80-7113-111-3.
- ARMSTRONG, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, M. 2007. *Rřízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M. 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- BĚLOHLÁVEK, F. 2003. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: Computer Press, 2003. 100 s. ISBN 80-7226-840-6.
- BĚLOHLÁVEK, F. 2008. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada Publishing, 2008. 144 s. ISBN 978-80-247-1975-6.
- BLÁHA, J. – DYTRT. Z. 2003. *Menežérska etika*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-084-8.
- BLÁHA, J. – MATEICIUC. A. – KAŇÁKOVÁ. Z. 2005. *Personalistika pre malé a strední firmy*. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- BLAŽEK, L. 2011. *Management: Organizování, rozhodování, ovplyvňování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6.
- BROOKS, I. 2003. *Firemní kultura: Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- ČAKRT, M. 2009. *Typológia osobnosti pro manažery: Manažérske styly, rozhodování, komunikace, týmová práce, time management a změny*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-201-7.
- DONNELLY, J. – GIBSON. J. – IVANCEVICH. J. 1997. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- FUCHSOVÁ, K. – KRAVČÁKOVÁ. G. 2004. *Manažment pracovnej motivácie*. Bratislava: Iris, 2004. ISBN 80-89018-66-1.
- GEIST, B. *Psychologický slovník*. 2000. Praha: Vodnář, 2000, ISBN 80-86226-07-7.
- HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 2008. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.

- HANULÁKOVÁ, E. 1997. *Podnikateľská etika: Prístup, perspektíva, výzva*. Bratislava: Eurounion, 1997. 114 s. ISBN 80-85568-79-9.
- HITKA, M. a kol. 2010. *Podniková kultúra v riadení ľudských zdrojov*. 1. vyd. Technická univerzita vo Zvolene, 2010. 140 s. ISBN 978-80-228-2151-3.
- HRONÍK, F. 2007. *Rozvoj a vzdelávaní pracovníkú*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 154 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- HŘEBÍČEK, V. 2008. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008. 155 s. ISBN 978-80-210-4537-8.
- CHARVÁT, J. 2006. *Firemní strategie pro prax*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- JANDOUREK, J. 2001. *Sociologický slovník*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-535-0.
- KLEIBL, J. – DVOŘÁKOVÁ, Z. – ŠUBRT, B. 2001. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2001. 264 s. ISBN 978-80-7179-615-2.
- KOUBEK, J. 2001. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 349 s. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, J. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-116-X.
- LAŠŠÁKOVÁ, A. 2008. *Výskum organizačnej kultúry*. Bratislava: UKB, 2008. 113 s. ISBN 978-80-89303-10-6.
- LENCIONI, P. 2002. *The five dysfunction of a team a leadership fable*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. ISBN 0-7879-6075-6.
- LUKÁŠOVÁ, R. – NOVÝ, I. a kol. 2004. *Oganizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004, 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
- LUKÁŠOVÁ, R. 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- LUKNIČ, A. 1994. *Štvrtý rozmer podnikania – etika*. 1. vyd. Trenčín: Slovak Academic Press, 1994. 344 s. ISBN 80-85665-30-1.
- MATSUMOTO, D. 2000. *Culture and Psychology*. Belmont: Wadsworth-Thomson Learning, 2000, ISBN 0-534-35436-X.
- MIKULÁŠTÍK, M. 2007. *Manažérska psychologie*. Havlíčkov Brod: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.
- NAKONEČNÝ, M. 2005. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, 2005. 225 s. ISBN 80-247-0577-X.
- Občiansky zákonník*. Bratislava: Nová práca, 2006. 638 s. ISBN 80-88929-78-4.



- PLAMÍNEK, J. 2008. *Vedení lidí, týmu a firem: Praktický atlas manažmentu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5.
- PROKOPENKO, J. a kol. 1996. *Vzdelávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 632 s. ISBN 80-7169-250-6.
- PUTNOVÁ, A. – SEKNIČKA, P. 2007. *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, 2007. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
- REMIŠOVÁ, A. 2000. *Etika a ekonomika*. 1. vyd. Bratislava: Ekonomická univerzita, 2000. 238 s. ISBN 80-225-1259-1.
- REMIŠOVÁ, A. 2011. *Etika a ekonomika*. 3. vyd. Bratislava: Kaligram, 2011. 496 s. ISBN 978-80-8101-402-4.
- SEDLÁK, M. 2008. *Základy manažmentu*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2008. 310 s. ISBN 978-80-8078-193-4.
- SEDLÁK, M. 2009. *Manažment*. 4. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2009. 434 s. ISBN 978-80-8078-283-2.
- STÝBLO, J. 2004. *Management současný a budoucí*. Praha: Profesional Publishing, 2004. 238 s. ISBN 978-80-86946-67-2.
- ŠIGUT, Z. 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: Aspi, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.
- TURECKIOVÁ, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- Ústava Slovenskej republiky*. 2003. 3. vyd. Krupina: Nikara, 2003. 63 s. ISBN 80-88927-50-1.
- VÁGNER, I. 2004. *Management z pohledu všeobecního a celostního*. 3. vyd. Brno, 2004. 607 s. ISBN 80-210-3536-6.
- VETRÁKOVÁ, M. a kol. 2006. *Lidské zdroje v organizácii*. 1. vyd. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2006. 203 s. ISBN 80-808-3193-9.
- VOJTOVIČ, S. 2006. *Personálny manažment: Historické súvislosti vzniku a rozvoja*. Bratislava: Iris, 2006. 288 s. ISBN 80-89018-98-X.
- WRIGHT, I. – NEMEC, J. 2003. *Management veřejné správy: Zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2003. 419 s. ISBN 80-86119-70-X.