



**Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie**

# **VZDELÁVANIE A ROZVOJ ĽUDSKÝCH ZDROJOV**

-

## **DETERMINANTY KONKURENCIESCHOPNOSTI**

**Bratislava 21. 11. 2006**

**Vzdelávanie a rozvoj ľudských zdrojov – determinanty konkurencieschopnosti.** Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie:

Zostavil: © Ing. Peter Fašung

Recenzoval: Doc. Ing. Vladimír Choluj, PhD.

Text neprešiel jazykovou úpravou. Za odbornú stránku zodpovedajú autori.

Vydalo: © AT Publishing – PhDr. Marta Horváthová, Bratislava, 2006

Tlač: Comert s.r.o. - Centrum lacnej tlače, Bratislava

ISBN 80-88954-37-1

## **Predslov**

Kvalita ľudských zdrojov sa v budúcnosti čoraz viac bude dostávať do popredia v konkurenčnom súťažení. Konkurencieschopnosť národného hospodárstva v globálnej ekonomike, firmy v trhovej súťaži i jednotlivca na trhu práce už teraz je priamo aj nepriamo závislá od kvality vzdelávania a aktivít v oblasti rozvoja ľudských zdrojov.

Preto sa otázky ohľadom vzdelávania dostanú do centra pozornosti každého jednotlivca, rovnako ako otázky rozvoja ľudských zdrojov sa musia stať stredobodom záujmu podnikateľských subjektov.

Na vedeckej konferencii „Vzdelávanie a rozvoj ľudských zdrojov – determinanty konkurencieschopnosti“ sa stretli vysokoškolský pedagógovia a výskumníci pôsobiaci na slovenských a českých vysokých školách s profesionálmi z oblasti rozvoja ľudských zdrojov.

Predmet rokovania predstavovala načrtnutá problematika. Diskutovali sa aktuálne a budúce smery, akými sa má uberať vzdelávanie a rozvoj ľudských zdrojov a ich previazanie tak, aby sa dosiahol cieľ konkurencieschopnosti hospodárstva.. Konferencia vytvorila účastníkom priestor na výmenu vedeckých poznatkov v oblasti vzdelávania a skúseností z praxe rozvoja ľudských zdrojov.

Veríme, že konferencia sa v budúcnosti stane tradičným miestom intezifikácie väzieb medzi akademickou sférou, hospodárskou praxou i verejnou správou.

Peter Fašung

## Cesta ke konkurenceschopnosti pomocí konceptu učící se organizace

Jarmil Adamec - Terezie Bartusková\*

### Abstract:

*We live in a time of profound changes in the economy, with structural changes in every facet of work. The security, stability, and boundaries that we used to count on are changing. Find the right concept of successful organization in the hurried time, with growing global competition, continuous economic and socioculture changes is extra hard. At permanent rate of innovation and the new scientific finding is almost unsolvable question establish the right management system. The author offer view of concept, which is discussed in many organization in his country at this time. The author see learning organizations as part of the evolving field of future. However, some of today's most successful organizations are embracing these ideas to meet the demands of a global economy where the value of the individual is increasingly recognized as our most important resource.*

### 1. Úvod

Nalézt správnou koncepci „úspěšné“ organizace v dnešní době plné spěchu, osobních zájmů, ale především v čase sílící globální konkurence, neustálých změn jak ekonomických, tak i sociokulturních je těžké. Při obrovském tempu inovací a nových vědeckých poznatků se zdá být snad neřešitelnou otázkou zavést takový řídicí systém, který bude schopen vše nové přijímat, implementovat a zužitkovávat. Koncepce učící se organizace, pro mnohé odborníky již dávno překonaná a na ústupu, se stala a stává dle mnohých erudovaných myslitelů impulsem vydat se správným směrem.

Při zavádění principů učící se organizace může docházet k mnoha změnám zvláště v oblastech firemní kultury, procesního řízení, organizační struktury i metodologických postupů. Tato fakta přispívají k neochotě zaměstnanců a často i vedení organizací jakékoliv změny provádět. Je nutno si uvědomit, že svět okolo nás se mění každou vteřinou a změny jsou nezadržitelné. Je proto vhodné, aby si manažeři i jejich zaměstnanci připustili skutečnost, že jsou to právě oni a jejich přístup, co má vést k úspěchu a prosperitě společnosti jíž jsou součástí.

### 2. Historické aspekty

U kolébky moderních konceptů učících se organizací stál s největší pravděpodobností Chris Argyris. Společně s Donaldem Schonem napsal základní práci *Organizational Learning* (Argyris a Schon, 1978), ale velký úspěch nezaznamenal. Doba ještě nebyla dostatečně zralá. V knize popisuje, jak podnikům skutečnost, že se neumí učit, brání v rozpoznávání hrozeb a příležitostí. Přínosem je zejména charakteristika vlastností, které by jednotlivci i podniky z hlediska učení mohli mít. Argyris chápal učení jako nepřetržitý proces týkající se každého zaměstnance. Šlo spíše o organizační učení se podněcující k činnosti každého jednotlivce, ale ještě ne v komplexním systémovém přístupu. O dvanáct let později, to už management znalostí vstupuje razantně na scénu, oživil tento pojem Peter Senge (1990) v knize *The fifth discipline*, která vzbudila zájem jak teorie, tak i praxe. Obohatil základ o komplexní a systematický pohled. Již se hovoří o učící se organizaci.

Přechod od tradiční organizace k učící se organizaci je chápán jako zásadní posun paradigmatu, který přináší některé nové, zlomové charakteristiky a přístupy. Pracovník již

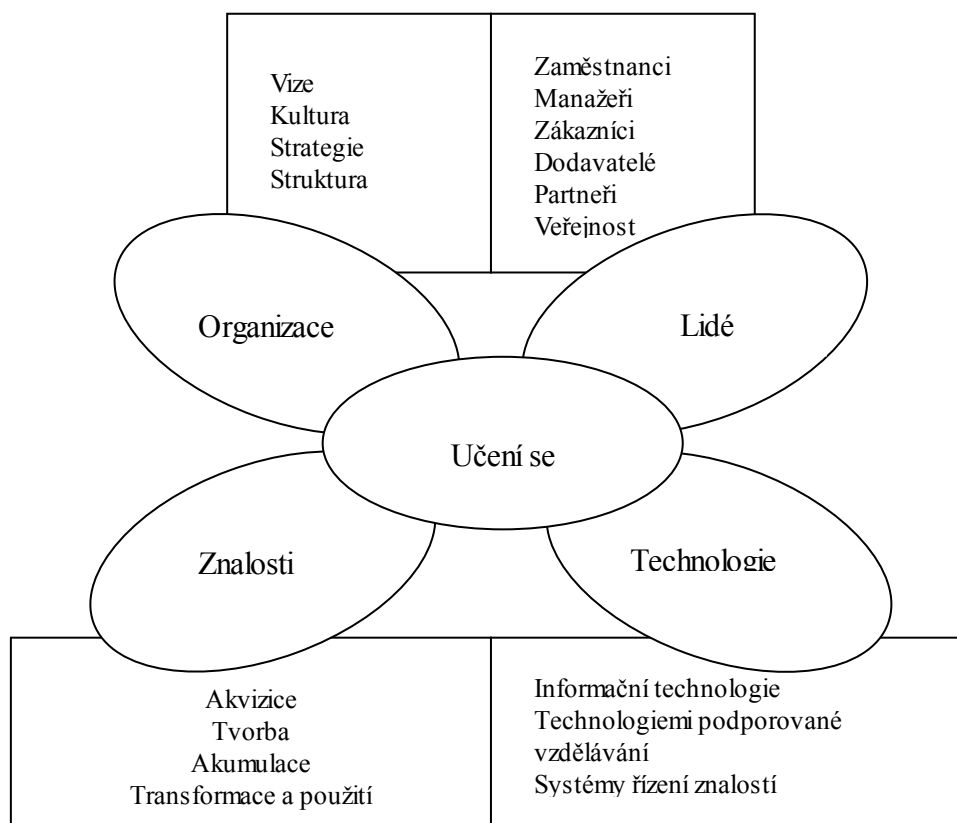
---

\* Ing. Jarmil Adamec, Ekonomická fakulta, Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava

není pokládán jen za náklad, ale stává se investorem intelektuálního kapitálu. Pohled na pracovníka a na jeho přínos z hlediska pracovního výkonu pro podnik se v poslední době zásadně změnil. Manuální pracovník v industriální společnosti byl považován za náklad a náklady bylo nutno snižovat. Tradiční pohled na znalostního pracovníka jako na ceněné aktivum směřuje ke skutečnosti, že je považován za samostatného podnikatele, nezávislého investora intelektuálního kapitálu, který investuje svůj čas, talent, úsilí, energii a vlastní zainteresovanost. Jako investor se tedy může do značné míry svobodně rozhodnout, zda a nakolik se bude v dané organizaci angažovat. Tento vztah se v poslední době chápe tak, že mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem dochází k uzavření jisté psychologické smlouvy, ve které pracovníci nabízejí svůj intelektuální kapitál a zaměstnavatel se zase zavazuje vytvořit k jeho uplatnění optimální podmínky. Prostředkem k uplatnění je decentralizace pravomoci zaměstnanců a posilování jejich odpovědnosti. Organizace musí ve vlastním zájmu vytvořit takové prostředí, ve kterém by se intelektuální kapitál dobře rozvíjel a uplatňoval.

Důraz je kladen na učení se. V dnešní době je vzdělání a rozvoj jedince chápán jako výsledek. Aktivita musí být měřitelné a musí směřovat k uskutečnění cílů společnosti. Organizace by měly mít zájem o výsledky a ne o to, vyslat pracovníka na školení. V tomto směru se od sebe terminologicky oddělují procesy vzdělávání a učení se. Vzdělávání je aktivita, učení se je osobním výsledkem, zvýšení dovedností a schopností pracovníka. Systém vzdělání musí jednoznačně vést k dosažení žádoucích výsledků. Tomu také odpovídá pohled na znalosti jako na určitou akci.

Vzdělání musí být úzce spjato s podnikovou strategií. Větší podíl přidané hodnoty bude realizován lidským mozkiem daleko více než lidskými svaly. Z hlediska konkrétní organizace to znamená, že všechny vzdělávací aktivity musí být velmi úzce spjaty s podnikovými cíli. Pro organizace to není lehce splnitelný požadavek, ale má-li být vzdělávání efektivní, není jiné cesty. Synergii ukazuje Marquardtův model učící se organizace (Collins, 2003) viz obr.



Permanентní učení se stává součástí vývoje znalostního pracovníka. Požadavky dnešní praxe vyžadují kontinuální, celoživotní vzdělávání. Jeho obsah musí být přizpůsobován často se měnícím potřebám organizace. Stále „kamenné instituce“ poskytující vzdělání jsou sice základem, ale pracovník sám musí přispívat k permanentnímu vzdělávání. Nenásilné skloubení vzdělávacího a pracovního procesu je nezbytná nutnost a je v zájmu pracovníka i organizace, aby se realizovalo.

### 3. Jak účící se organizace vypadá?

Zpokusů různých organizací stát se učícími se organizacemi lze odvodit obecné charakteristiky učící se organizace zjištěné pomocí vědeckého výzkumu ve státech Evropské unie (Šigut, 2004):

- Učení jako součást formulace strategie - strategie podniku je vědomě strukturována tak, aby umožňovala učení, a učení je součástí zpětné vazby využívané k upřesňování vývoje podniku.
- Participativní přístup - všichni nebo většina členů organizace mají šanci přispět nebo se spolupodílet na tvorbě strategie. V ideálním případě tak činí ve spolupráci s ostatními zájmovými skupinami tak, aby strategie respektovala a podporovala různorodé zájmy.
  1. Široká aplikace informačních a komunikačních technologií - informační technologie jsou v učící se organizaci využívány nejen k automatizaci zpracování dat, ale hlavně ke zpřístupnění a sdílení informací o podstatných záležitostech podniku tak, aby všichni zaměstnanci měli příležitost a možnost podílet se na jejich řešení na základě vlastní iniciativy.
- Formativní účetnictví - systémy účetnictví, rozpočetnictví a výkaznictví jsou strukturovány tak, aby členům organizace umožňovaly učení o způsobu fungování financí v podniku.
- Vnitřní výměna - učící se organizace je charakterizovaná vysokou měrou vnitřní výměny informací a zkušeností, která jde napříč odděleními, funkcemi, jednotkami apod. Pracovníci různých organizačních jednotek se navzájem vnímají jako partneři v procesu učení.
- Pružný systém odměňování - větší autonomie zaměstnanců a vyšší míra delegování vyžaduje pružný systém odměňování a to jak v oblasti peněžního i nepeněžního odměňování tak, aby bylo možné zohlednit individuální potřeby.
- Podporující struktury - široký koncept, který zahrnuje vytváření sítí a další aspekty jako role, procesy a procedury, které jsou vnímány jako dočasné a mohou se měnit s tím, jak se mění požadavky na práci nebo potřeby zákazníků.
- Sběr informací o vnějším prostředí - pracovníci, kteří mají dobré kontakty na informační zdroje ve vnějším prostředí zajišťují průběžný sběr informací o vývoji vnějšího prostředí. Stejnou důležitost má proces zpracování i distribuce těchto informací k uživatelům.
- Inter-organizační učení - učící se organizace využívá zkušeností jiných organizací k vlastnímu učení – formou benchmarkingu, joint ventures, strategických aliancí apod.
- Atmosféra podporující učení - dobrým předpokladem k vytvoření takové atmosféry je podpora experimentování a získávání zkušeností prostřednictvím vybízení, kladení otázek, zpětnou vazbou, vzájemnou informovaností apod.

- Příležitost osobního rozvoje pro každého - možnost učit se, získávat zkušenosti a odborně růst musí být nabídnuta všem členům organizace, ne jen vyvoleným.

#### 4. Závěr

Jaký však mají všechny výše uvedené charakteristiky dopad na chování se organizace v praxi? Je velmi důležité, aby organizace, která se vydá cestou tohoto konceptu předem věděla jakým způsobem napomůže její přeměna na učící se organizaci ke zvýšení funkčnosti, efektivnosti a ziskovosti na daném trhu určitého odvětví. Všechny principy totiž musí fungovat v naprosté spojitosti, jen potom může vzniknout synergický efekt. Burgoyne (1999), jeden z prvních autorů píšících ve prospěch učící se organizace, připustil, že v této koncepci existují určité nejasnosti a že v původním pojetí bylo mnoho naivit. Také zmiňuje, že po desetiletí práce s pojetím učící se organizace existuje bolestně málo případových studií o nějaké hromadné úspěšnosti této myšlenky. Ovšem je více než jasné, že toto pojetí pomohlo zdůraznit význam řízení znalostí jako praktickou záležitost zvýšení a zlepšení učení probíhajícího v organizaci. Nabízí se otázka kam dál, až se staneme tou vytouženou učící se organizací.... Napadá mě velmi rychlá a jednoduchá odpověď: „Učení se je celoživotní proces nejen pro člověka, ale i pro organizaci.“

#### Literatura:

ARGYRIS, CH. *Overcoming organizational defense: facilitating organizational learning*. Boston: Allyn & Bacon, 1990. ISBN 0-205-12338-4

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

CRAINER, S. *Kompendium managementu*. Praha: Computer Press, 1998. ISBN 80-7226-109-6

GIBSON, R. *Nový obraz budoucnosti*. 1. vydání Praha: Management Press, 1998. ISBN [80-85943-80-8](#)

SENGE, P. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. 1st. Edition New York: Currency Doubleday, 1994. ISBN 0-385-26095-4

ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vydání Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7

TICHÁ, I. *Učící se organizace*. 1. vydání Praha: ČZU, 1999. ISBN 80-213-0574-6

TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. 1. vydání Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3

<http://www.infead.org/biblio/learning-organization.htm>

## **Advantages and Disadvantages of Multicultural Teams**

*Marek Botek - Ondrej Botek\**

### **Abstract**

*Multicultural teams are in our firms even frequent. These teams bring new advantages and problems. This article informed about different kind of multicultural teams and their specific condition.*

### **Introduction**

The basic of management is deciding. If the problem is unambiguous or routine deciding is relatively simple, but a lot of problems is more difficult. They can be non-structured problems, problems without clear information. These ones take creative deciding. In these cases is advantageous to use group deciding.

Group or team work is often used as a stimulative means, because the relationship with others is the basic human need, which requires feedback of it's behavior and often a comparison with others for better motivation. The advantage of team work is collective cooperation and reciprocal inspiration and motivation. If there are foreigners in the team, the advantages of reciprocal inspiration are even noticeable. The team could be charged with the complex task, with no need of dividing to separate tasks for individual members of the team.

Team work is markedly positive, but we should not forget possible negatives or problems. One of the problems could be conflicts between team members, caused by different reasons. One of the most frequent is different misunderstandings. This risk is even massive, if there is a team member from a different cultural or language background or environment. That's why the multicultural team must be very carefully prepared. That means quality formation of the team, risk evaluation and take advantage of the past.

There is a long tradition of integration of foreign employees to local industry. In the past socialistic era of Czechoslovakia there were a lot of employees from Vietnam, North Korea and other "friendly" countries employed in local companies. After the political and economical changes in 1989 we can see a massive increase of employees from many different countries, based on principles of free market. At this time we notice foreigners at all levels of company hierarchy.

### **Multicultural Teams in the field of Higher Management**

For the needs of this article we understand the term Higher Management as a top management and boards of directors and boards of trustees.

We could meet foreigners on the highest positions, positions of General Directors and members of Boards of Directors or Boards of Trustees, mostly in the companies, holding by foreign owners. For example, UNIPETROL Company, owned by polish holding PKN Orlen. General Directors of its two firms (Chemopetrol, a.s., Benzina, a.s.) are foreigners. Also, there are a lot of foreigners in Boards of Trustees of mentioned companies (all of them are citizens of Poland).

---

\* Marek Botek, Ph.D., Institute of Chemical Technology, Prague; Department of Economics and Management of Chemical and Food Industry, Technická 5, 166 28 Prague 6; e-mail: [marek.botek@vscht.cz](mailto:marek.botek@vscht.cz)

Ondrej Botek, Ph.D., University of Trnava, Faculty of Health Care and Social Work, Department of Applied Social Work, Univerzitné námestie 1, 917 43 Trnava; e-mail: [obotek@post.sk](mailto:obotek@post.sk)

There is a similar situation in former Moravské chemické závody that are owned by Hungarian BorsodChem. Foreigners are not only members of Board of Trustees, but two Hungarian citizens are also members of the top management.

Also foreign companies, which have a seat in Czech or Slovak Republic, have foreign members in the top positions. E.g. Zentiva, a.s., created by consolidation of Léčiva (Czech) and Slovakofarma (Slovakia), latter extended by other companies from various countries. The General Director in from Czech Republic, members of top management are from Slovakia, and England

We do not prefer the term multicultural teams, while speaking of Boards of Directors and Boards of Trustees. Their members are most of all in the contact with top managers, who mostly speaks English, which is frequently used in supranational companies. Although there are companies, which are using a different main language (e.g. Škoda Mladá Boleslav – German) Problems, which appear in these cases, are mostly not caused by the language differences, but are caused by misunderstanding in the field of cultural and social stereotypes. Similar, this could be a reason of problems between a foreigner - director and his employees. But teams, consisted of top managers from different countries could be understand as a multicultural teams.

These kind of multicultural teams are characteristic with application of methods, typical for their country or “western” countries in Czech Republic and Slovakia. In this case, the main task of participation of local members of team is adaptation of mentioned methods for Czech, or Slovak particularities. It means that we can see application of imported methods and its approximation, adaptation, which should result to higher efficiency in our countries.

Via the foreign employee, sometimes we can establish next business contacts, but this advantage could be hardly understood as a multicultural advantage.

### **“Real” multicultural teams**

As the real multicultural teams can be signposting only nationally mixed groups working in the same place or dealing the same non-structured problem. In some companies these groups could face problems caused both by cultural traditions and even language differences. In these causes is foreigner integrated to organizational structure the home firm and he has to adapt to their rooted rules.

Foreigners naturally have different knowledge than employees from home country. They arise from different way to education, they often have different cultural-historically tradition and their view to solution certain problem can be totally distinct. The advantage could be that foreigners can used way of solution, which are common in their country but not used in our conditions. They could know the results in their country e.g. the idea to use older woman without retouch body and face in advertisement for cosmetic preparations, introduction obligatory certification of suppliers or obligatory adding bioethanol to propellants.

Thank to different tradition, different understanding of gesture or different living style conflicts come up very often. For example the beginning of work time. While in Czech republic is normal to begin early (in seven, eight o'clock) in England the people start their work later (after nine o'clock) and the structure of working time in south countries is completely different. This problem is in many Czech firms partially deals with flexible working time. Great deal gestures are fortunately intercultural comprehensible but differences are for example in perception of suitable distance between communicated people. While in the USA is suitable distance like porrect hand and similar situation is in our countries, in France or in Japan people speak one another in lesser distance.

The advantage and the disadvantage, too, is actual foreigner's occurrence in the firm, particularly if it is employee, which can speak only in worldwide language. In this cause is usual, that language skills all his collaborators and partially all employees of the firm increase. But if the knowledge of foreigner language (from both sides) is so low that the collaborate employees have problems with basic communication in place of advantage is here problem with decreasing performance.

### **Multicultural teams in the lowest structural levels in the firm**

As the lowest levels in firm we regard the manual working employees without bigger responsibility. These groups are not the typical teams, but they indicate any elements of team work. There is very common to heard Ukrainian from manual working people. A lot of them are from Slovakia or Poland, too.

Very often are these groups combined from member of one nation but the problems can be in contact to Czech bosses. As the work is usually very simply and a lot of workers are from Slavic countries, the understanding problems are not radical. Moreover there is common that at least some members of group can speak Czech and they can translate the orders.

The usual motivation of these employees is to earn more money than on the home. For this reason is managing these groups convenient piece-wage and their education could be simplified to teach much better Czech.

### **Employees from former Czechoslovakia**

Thanks to separation Czechoslovakia and the higher salaries in the Czech Republic than in Slovakia, a lot of Slovaks work in the Czech Republic. On the other hand in Slovakia are many nationals of Czech Republic, which settle here before separation. Even more is full-time staff from Czech Republic in supranational firms, e.g. Zentivas' employees in Hlohovec or Frantschach Pulp and Paper's employees in Ružomberok.

These employees could be comprehended as foreigners but thanks to long common cultural tradition and very similar languages do not represent adventitious element. The problem could be increase, because there are 13 years from separation the common Republic and teenagers (from Czech Republic especially) taper to understand his neighbours.

### **Conclusion**

Multicultural teams become the routine component of organizational structures of big Czech and Slovak firms and it is presumptive these teams will be even more current. Although the main advantage is the real team work, the foreigners could cause another value. For this purpose all employees have to try to comprehend and suit each other.

Even more important will be training activities oriented to creation internally consistent team, to eliminate barriers between members of working groups. These activities are nowadays routinely pursued in big and supranational firms.

*These article is created in scope of research intention MSM 604 613 73 06*

## Motivácia a spokojnosť zamestnancov

Luboslava Drozdeková\*

### Abstract

*What do we have to do, what should we do, so that motivation will be successful and employees will be satisfied with work? First step to success is to get to know employees needs and wishes. Second step to fulfill these needs and wishes. The last step to adapt their behaviour to our business goals. Never will be every employee satisfied, BUT with 3 steps of successful motivation we can try to find a compromise which will be suitable for both sides.*

### 1. Úvod

Už od nepamäti sa naša spoločnosť stretáva s problémom, ktorý je pre nás ťažko rozlúsknuteľný oriešok – motivácia. Každá firma a podnikový management by si mali uvedomiť, že ľudské zdroje patria k najcennejším aktívam, a že sú hlavným predpokladom pre úspešný rozvoj, a preto nesmú byť zanedbané. Nikomu sa ešte nepodarilo vymyslieť teóriu, ktorá by fungovala vo všetkých firmách alebo v celej spoločnosti.

### 2. Motivácia

Slovo „MOTIVÁCIA“ pochádza z latinského slova „movere“, čo v preklade znamená „pohyb“.

„Motivácia je vnútorný stav duše človeka, ktorý ho aktivuje alebo uvádza do pohybu“ (Berelson – Steiner, 1964, in Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 239). Prejavuje sa teda ako vnútorná sila, ktorá organizuje všetku jeho aktivitu smerom k vytýčenému cieľu – k stavu spokojnosti.

V zjednodušenom pojatí D. O. Hebb (196, in Nakonečný, 1996, s. 233) motivácia:

1. vysvetľuje, prečo je organizmus skôr aktívny ako inaktívny,
2. vysvetľuje, ako je možné, že jedna aktivita dominuje nad inou, napr., prečo človek hľadá vodu a nie potrebu

#### 2.1 3 kroky k úspešnej motivácii

1. Poznať potreby zamestnancov, ktoré smerujú k určitému jeho chovaniu. Každý motív vyrastá z potreby uspokojiť nejaké pranie, túžbu, predstavu. Často sa však stretávame s problémom, kedy zamestnanec neprizná svoju nespokojnosť a tak máme pocit, že je všetko v poriadku.

2. Uspokojiť jeho potreby a prania – poskytnúť hmotné aj pracovné podmienky, vzdelanie, profesionálny a osobný rast.

3. Prispôsobiť jeho chovanie cieľom spoločnosti.

#### 2.2 Motív a stimul – pojmy súvisiace s motiváciou

Motív – psychická pohnútko (dôvod, príčina), ktorá uvádza jedinca k činnosti, zároveň zameriava a usmerňuje jeho túžbu a jednanie.

Stimul – vonkajší impulz, ktorý má u človeka podnietiť alebo utlmiť určitý motív (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

### 3. Pracovná spokojnosť

... zahŕňa: spokojnosť V PRÁCI a spokojnosť S PRÁCOU.

Spokojnosť v práci – zahŕňa komponenty vzťahujúce sa k osobnosti pracovníka, k bezprostredným (napríklad fyzikálnym) a k obecnjším podmienkam (napr. vyplývajúce

---

\* Ing. Luboslava Drozdeková, SOFT-TRONIK, a. s., VŠB-TU Ostrava, Ekonomická fakulta

z fungovania firmy)

Spokojnosť s prácou – obsahovo užší význam, ktorý je spojený s výkonom konkrétnej činnosti, s ich psychickými a fyzickými nárokmi, špecifickým pracovným režimom a pod.

Pracovná spokojnosť teda súvisí so vzťahom človeka k práci. Tento vzťah vyjadruje, ako človek zo svojho hľadiska a vzhľadom k sebe hodnotí vykonávanú činnosť a aké miesto zaujíma v jeho živote. Pracovnú spokojnosť je možné zobraziť ako určitú stupnicu, kde v strede je umiestnená nulová hodnota – neutrálny vzťah. Na jednom konci +1 – pozitívny vzťah k práci (človek sa stotožnil s okolnosťami práce a pracovného zaradenia, ...). Na druhom konci -1 – negatívny vzťah k práci – rozpor medzi osobným zameraním človeka a požiadavkami vyplývajúcimi z pracovného zaradenia. Človek sa vyhýba práci alebo sa ju snaží všemožne uľahčiť. Ďalšie stupne medzi +1 a -1 predstavujú medzistupne, ktoré vyjadrujú prechod od pozitívneho až k negatívnemu profilu pracovnej spokojnosti.

### 3.1 Faktory pracovnej spokojnosti

Ako ovplyvniť pracovnú spokojnosť zamestnancov? Aké sú faktory motivácie?

Faktory pracovnej spokojnosti delíme do dvoch skupín:

1. vonkajšie (finančné ohodnotenie, samotná práca, pracovný postup, spôsob vedenia, pracovná skupina a pracovné podmienky)
2. vnútorné (vek, pohlavie, vzdelanie, rodinný stav, pracovné skúsenosti, profesionálna úroveň, intelekt a súbor schopností)

### 3.2 VONKAJŠIE FAKTORY PRACOVNEJ SPOKOJNOSTI

#### 3.2.1 Mzda alebo plat

Mzda alebo plat a s tým súvisiaci systém odmeňovania je dôležitým faktorom, ktorý ak je nepriaznivý, silne ovplyvňuje nespokojnosť v práci. POZOR! – vysoký plat alebo zvýšenie platu nemá dlhodobjší motivačný účinok.

Faktory, ktoré ovplyvňujú výšku mzdy nie sú len výkon, ktorý je niekedy ťažko merateľný, ale aj prax, doba zamestnania, vzdelanie apod. Tieto faktory nazývame „mzdovotvorné faktory“ a delíme ich do dvoch skupín:

1. vnútorné (*faktory, súvisiace s úlohami a požiadavkami pracovného miesta, výsledky práce a pracovného chovania pracovníka, pracovné podmienky na pracovnom mieste, ktoré môžu mať negatívny vplyv na zdravie, bezpečnosť, či pracovnú pohodu pracovníka.*)
2. vonkajšie (*situácia na trhu práce, platné zákony, predpisy*).

#### 3.2.2 Druh a charakter vykonávanej práce

Vzťah samotnej práce a ich podmienok ku spokojnosti je zložitý. Obecne sa má za to, že pracovná spokojnosť pozitívne ovplyvňuje taká práca, ktorá je pre človeka zaujímavá, je rozmanitá, priraduje mu určitý statut, relatívne autonómna a pracovníkovi sa dostáva spätná väzba o jej priebehu a výsledkoch. S týmto faktorom súvisí aj tzv. obohacovanie práce, čo znamená spôsob, akým zlepšiť efektívnosť plnenia úloh aj spokojnosť ľudí tým, že do práce na určitom pracovnom mieste zabuduje širšiu škálu možností, ako dosiahnuť individuálny rozvoj a kariéru.

Ako obohacovať prácu? Rozlišujeme 5 dimenzií:

- rozmanitosť – rozne operácie, postupy, ...
- celistosť úloh – zamestnanci vytvárajú funkčné celky. Pocit pracovníka, že robí celú, zmysluplnú prácu.
- významnosť úloh – pocit, že pracovník robí niečo, čo stojí za to a cíti sa dôležitý a potrebný.
- autonómia – zamestnanci majú určitú kontrolu nad svojou prácou, priestor pri podieľaní sa

na riadení svojej práce.

- spätná väzba – je nutné informovať pracovníka o tom, ako dobre vykonáva svoju prácu.

### **3.2.3 Pracovný postup**

.... výraz inak nazývaný „povýšenie“ sa vzťahuje k pracovnej kariére.

### **3.2.4 Spôsob vedenia pracovných skupín**

Je úzko spojený s osobnosťou manažéra a štýlom riadenia, ktorý preferuje. Zameriava sa buď na podriadených (t.z. záujem o prácu, podpora odborného rastu, akceptovanie ich názorov ...) alebo ide o participatívne riadenie (t.z., že podriadený viac ovplyvňuje vlastnú prácu, podieľa sa na rozhodnutiach, vyjadruje sa k zámerom a cieľom pracovnej skupiny, ...)

### **3.2.5 Pracovná skupina**

Prostredie pracovnej skupiny je veľmi rôznorodé. Obsahuje sieť formálnych a neformálnych vzťahov, zahrňuje rôzne formy kooperácie, má svoju atmosféru pohody alebo napätia, umožňuje svojim členom získať prestíž, postavenie a ocenenie aktivity.

Nemôžeme zabúdať na medziľudské vzťahy na pracovisku, hlavne pracovné vzťahy, ktorých kvalita vytvára spoločenskú atmosféru, ktorá ovplyvní náladu pracovníka, jeho chovanie a výkon.

### **3.2.6 Fyzikálne podmienky**

Medzi tieto podmienky patri: pracovné ovzdušie tvorené vlhkosťou, rýchlosťou prúdenia vzduchu a jeho čistotou, osvetlenie, hluk, farebná úprava pracoviska apod.

Význam fyzikálnych podmienok narastá vtedy, ak sú nepriaznivé, vytvárajú nepohodu a vyvolávajú nespokojnosť.

## **4. Záver**

Motiváciou zamestnancov má byť dosiahnutá pracovná kázeň, morálka a produktivita práce. Na ľudskej práci a pracovnom chovaní záleží, ako bude firma úspešná a schopná konkurencie. Efektívnosť motivácie spočíva v uspokojení potrieb zamestnancov. Motivácia zamestnancov a s tým spojená pracovná spokojnosť je pre každú organizáciu dôležitou a zároveň zložitou úlohou.

Dosiahnuť plnú spokojnosť všetkých zamestnancov je spravidla nemožné, pretože vždy sa nájde nejaký zamestnanec, ktorému to či ono nevyhovuje. Ale na základe motivačných faktorov musíme byť schopní aspoň zistiť a čím sú nespokojní a snažiť sa nájsť určitý kompromis, ktorý bude vyhovovať obom stranám.

## **Literatúra**

1. BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. Psychologie a sociologie v řízení firmy. 1.vyd. Praha: Prospektum, 1994. 412 s. ISBN 80-15-010-7
2. DONELLY, J. H. a GIBSON, J. L. a IVANCEVICH, J. M. Management. 1.vyd. Praha: Grada Publishing 1997. 824 s ISBN 80-7169-422-3
3. HAGEMANNOVÁ, G. Motivace. 1.vyd. Praha. Vicotria Publishing, 1995. 212 s. ISBN 80-85865-13-0
4. IVANCEVICH, J. M. a DONELLY, J. H. a GIBSON, J. L. Management – Principles and Functions, 4th ed., 1989. 765 s. ISBN 0-256-06671-X

## Ľudský kapitál – kľúč k úspechu

Gabriela Elexová\*

### Abstract

*One of the impacts of the globalization on the business is more intensive competition than ever before. The value of the people's education and their knowledge in such conditions is increasing. Unfortunately investments into education and attention paid to it in Slovak Republic is not as high as it should be – neither in the matter of the state nor in individual enterprises. This fact, together with defficient cooperation among universities and enterprises, is one of the substantial barriers of the economic growth and prosperity.*

**Kľúčové slová:** Ľudský kapitál. Vzdelávanie. Únik mozgov. Univerzity. Podnikateľská sféra.

### Úvod

Slovenská ekonomika prechádza v posledných rokoch výraznými zmenami. Všetky odvetvia hospodárstva čelia dôsledkom globalizácie a internacionalizácie, a z nich vyplývajúcej vysokej intenzity konkurencie, frekvencie zmien a rastúcemu tlaku na zvyšovanie kvality produkcie podniku. Zároveň flexibilne reagujú aj na postupné budovanie informačnej spoločnosti, hľadajú spôsoby pre zabezpečenie trvalo udržateľného rozvoja, a v neposlednom rade aj na prechod od industriálnej ekonomiky k znalostnej. Hospodárske výsledky Slovenskej republiky, a tým aj Životná úroveň jej obyvateľov, sú tak v čoraz väčšej miere determinované ich kvalifikáciou a znalosťami. Ľudský kapitál sa stáva významným faktorom výkonnosti a konkurencieschopnosti ekonomiky, a ako taký vyžaduje nielen investície, ale tiež náležitú pozornosť a iniciatívu. A to tak v oblasti informačno-komunikačných technológií, výskumu a vývoja, ako aj v oblasti vzdelávania a rozvoja.

Cieľom príspevku je poukázať na význam ľudského kapitálu a úlohu vzdelávania pre ekonomiku krajiny a prosperitu podnikov. Dôležitým zámerom je tiež upozorniť na problém nedostatočných investícií do vzdelávania a nedostatočnej spolupráce medzi univerzitami a podnikateľskou sférou, ako aj na niektoré negatívne dôsledky uvedených javov.

### 1. Pozícia ľudského kapitálu v ekonomike

O pozitívnom vplyve ľudského kapitálu na ekonomický rast krajiny niet pochybností. Okrem série výskumov a štúdií venovaných tejto problematike sú vhodným príkladom aj ekonomiky niektorých ázijských krajín. Tieto krajiny, Japonsko nevynímajúc, zaznamenali v posledných dekádach značný ekonomický rast. Vzhľadom na pomerne nízke zásoby prírodných zdrojov možno jeho pôvod hľadať práve v ľudských zdrojoch, vysokej úrovni ich vzdelanosti a príkladnej pracovnej morálke, priam až láske k práci. Ľudský kapitál patrí spolu s prácou, pôdou, kapitálom či technologickým pokrokom k významným determinantom ekonomického rastu. Podobne ako ostatné uvedené faktory preto vyžaduje zodpovedajúcu výšku investícií. Investíciami do ľudského kapitálu sú všetky peňažné i nepeňažné výdavky, ktoré v konečnom dôsledku prispievajú k zvyšovaniu úrovne ľudského kapitálu. Ide teda najmä o investície do vzdelávania, výcviku, vedy a výskumu. Ľudský kapitál predstavuje dlhodobú investíciu, jeho význam v Slovenskej republike však stále ešte nie je docenený.

Je zrejmé, že podiel výdavkov na vzdelávanie na HDP zaostáva za vyspelými krajinami EÚ, podobná situácia je aj v oblasti intenzity vedy a výskumu. Problematickú oblasť predstavuje predovšetkým podiel výdavkov na vysoké školy, ktorý je v SR veľmi

---

\* Mgr. Gabriela Elexová, Centrum rozvoja doktorandov, Katedra ekonomiky a manažmentu podniku, Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, Tajovského 10, 975 90, Banská Bystrica

nízky. Rovnako v oblasti celkových výdavkov na výskum možno identifikovať nevýhodnú pozíciu SR, ktorá výrazne zaostáva za priemerom EÚ, pohybujúc sa iba na úrovni 30 % priemeru EÚ [6]. Pritom výskum je jedným zo základných predpokladov inovačnej aktivity a jedným z hlavných pilierov budovania znalostnej ekonomiky na Slovensku.

<b>Tab. 1: Výdavky na vzdelávanie</b>				
Ukazovateľ		1997	2000	2002
<b>Celkové verejné výdavky na vzdelávanie vyjadrené podielom na HDP</b>	SR	4,8	4,15	4,35
	EÚ 15	5,03	4,94	5,22
<b>Výdavky na verejné a súkromné vzdelávacie inštitúcie vyjadrené podielom na HDP per capita</b>	SR	-	17,8	18,5
	EÚ 15	-	24,2	25,3
<b>Výdavky na verejné a súkromné vzdelávacie inštitúcie na žiaka/študenta</b>	SR	-	1680,9	2013,9
	EÚ 15	-	5308	5878,1
<b>Súkromné výdavky na vzdelávanie vyjadrené podielom na HDP za všetky stupne vzdelávania</b>	SR	-	0,15	0,2
	EÚ 15	-	0,61	0,59

Zdroj: Ministerstvo školstva SR ([http://www.minedu.sk/EXANTE/v1\\_analyza\\_os1.pdf](http://www.minedu.sk/EXANTE/v1_analyza_os1.pdf))

Zvyšovať vzdelanosť obyvateľov pokladá za svoju prioritu nielen Slovensko, ale celá Európska únia. Vo vyhláseniach Rady Európy sa zdôrazňuje, že kvalita vzdelávania sa má stať jedným z rozhodujúcich cieľov všetkých druhov a typov škôl, a že kvalita vzdelávania musí byť zabezpečená na všetkých úrovniach a vo všetkých oblastiach vzdelávania. Pozitívnu v prípade Slovenskej republiky je skutočnosť, že až 85 % populácie vo veku 25-64 rokov má ukončené stredoškolské vzdelanie, kým priemer EÚ je 63,8 % a priemer nových členských krajín 77,4 %. Tento výsledok zároveň poukazuje na solídne inštitucionálne zabezpečenie vzdelávania. Napriek relatívne vysokému podielu obyvateľstva s ukončeným stredoškolským vzdelaním náš vzdelávací systém nedokáže v dostatočnej miere produkovať zamestnancov, ktorí by sa bez problémov zaradili do pracovného procesu. Tento problém môže čiastočne kompenzovať ďalšie vzdelávanie, avšak aj v tejto oblasti výrazne zaostávame za krajinami EÚ. Kým v roku 2002 bol podiel dospeljej populácie zúčastňujúcej sa ďalšieho vzdelávania 9 % v porovnaní s 8,5 % v krajinách EÚ-15, v roku 2005 už tento pomer bol 5 % k 11,9 % v krajinách EÚ-15. V porovnaní s priemerom EÚ je v SR tiež veľmi nízky podiel vysokoškolsky vzdelaného obyvateľstva na celom obyvateľstve – 12,36 % [5]. Uvedené charakteristiky, spolu s nedostatočnou mobilitou pracovnej sily, už v súčasnosti spôsobujú problémy mnohým podnikom (ako napr. PSA Peugeot Citroën), ktoré pociťujú akútny nedostatok vhodných zamestnancov, neraz aj na kľúčových pozíciách. V prípade nezlepšenia situácie sa tak v budúcnosti môžu negatívne prejaviť aj na rozhodovaní potenciálnych zahraničných investorov o ich príchode na Slovensko.

Vzhľadom na prebiehajúce zmeny je podnikateľské prostredie v súčasnosti nesmierne dynamické a plné tak množstva príležitostí, ako aj hrozieb. Prežiť v týchto podmienkach, ba dokonca i rásť a prosperovať, môže podnik iba za predpokladu dostatočnej flexibility a pripravenosti na zmenu, schopnosti organizačného učenia sa a schopnosti chápať potreby zákazníkov, predvídať ich a reagovať na ne. Splnenie uvedených podmienok predpokladá, že podnik disponuje kvalifikovanou pracovnou silou, ktorá je ochotná a schopná nielen získať a interpretovať nové informácie a premieňať ich na znalosti, ale predovšetkým ich sama produkovať a, samozrejme, podeliť sa o ne s ostatnými pracovníkmi v záujme zvýšenia efektivity podnikových procesov. Kvalifikovaná a motivovaná pracovná sila, ochotná a schopná realizovať svoj individuálny potenciál v prospech podniku, môže byť právom považovaná za jeho najcennejšie aktívum a najvýznamnejší zdroj potenciálnej konkurenčnej výhody podniku na trhu. Podnik má k dispozícii dve základné stratégie, ako zabezpečiť

pracovnú silu na požadovanej úrovni:

1. systematickým vyhľadávaním odborne aj osobnostne pripravených uchádzačov z externých zdrojov, buď prostredníctvom vlastného oddelenia riadenia ľudských zdrojov, alebo využitím služieb personálnej agentúry,
2. cieľným rozvojom svojich vlastných, interných zdrojov. S touto stratégiou je spojené aj cieľné plánovanie kariérneho postupu zamestnancov.

Je pochopiteľné, že pre rôzne podniky a rôzne druhy pracovných pozícií sa ukazujú ako vhodnejšia raz jedna, inokedy druhá stratégia pokrytia potreby pracovných síl. Obe však sledujú jeden spoločný cieľ – ako kedysi povedal Lee Iacocca: *“Potrebujeme správnych ľudí na správnych miestach.”* Ďalším jednotiacim aspektom oboch uvedených stratégií je význam vzdelávania. V prípade, že podnik má dôkladne rozpracovaný systém vzdelávania a na obsadenie uvoľnenej, resp. novovytvorenej pozície nemá dostatok času, môže sa rozhodnúť aj pre uchádzača, ktorého profil síce úplne nezodpovedá požiadavkám pracovného miesta, ale prostredníctvom školenia môže chýbajúce predpoklady získať. Inou možnosťou je prispôbiť profil pracovného miesta schopnostiam tohto pracovníka v prípade, že nám na jeho prijatí skutočne záleží. Samozrejme, rozhodnutie závisí od konkrétnej situácie a finančných možností podniku. Vzdelávanie zamestnancov je oblasťou, ktorá vyžaduje značný objem finančných prostriedkov. Na druhej strane, investície do ľudských zdrojov sa vrátia prostredníctvom rozmanitých pozitívnych efektov na strane podniku aj samotného zamestnanca: rastie kvalita a kvantita pracovného výkonu zamestnancov, ich pracovná motivácia, spokojnosť a lojalita voči podniku, v dôsledku čoho sa zvyšuje aj výkonnosť a konkurencieschopnosť samotného podniku a jeho úspory času a finančných nákladov pri rozmiestňovaní zamestnancov.

Vzdelávanie zamestnancov sa už dávno pokladá za jednu zo základných personálnych funkcií. V súvislosti s nástupom znalostnej (či vedomostnej) ekonomiky však práve uvedená oblasť starostlivosti o zamestnancov nadobúda úplne nový rozmer. Vzdelávanie prestáva byť iba nevyhnutnou aktivitou, zabezpečujúcou súlad so zákonmi a predpismi, naopak, stáva sa strategickou a systematickou záležitosťou každej organizácie. Čoraz častejšie sa zdôrazňuje význam vzdelávania a rozvoja ľudských zdrojov pri zvyšovaní úrovne ľudského kapitálu, ktorý je považovaný za kľúčový faktor konkurencieschopnosti podnikov, ako aj celých ekonomík. Rápidným tempom vzrastá význam efektívneho manažmentu znalostí v privátnej sfére, rovnako ako verejnom sektore. Tržby za služby manažmentu znalostí, ktoré zahŕňajú poradenstvo, implementáciu, outsourcing, údržbu a vzdelávanie, len v roku 2005 podľa publikovaných informácií [7] vzrástli z 2,3 mld. USD na 12,696 miliardy. Zbierať užitočné informácie a následne ich poskytovať už nestačí, je potrebné tiež premieňať ich na znalosti, zabezpečiť ich osvojenie a zdieľanie správnymi ľuďmi a efektívne ich využívať pri prijímaní podnikateľských rozhodnutí. Rýchlosť a efektívnosť vykonávania týchto činností sa stala významným determinantom úspechu či neúspechu podnikania. Hlavným zdrojom znalostí každej organizácie naďalej zostávajú ľudia – jej zamestnanci. Viaceré opakované výskumy a analytické štúdie renomovaných inštitúcií ukázali, že až 46 percent vedomostí organizácie je uložených v dokumentoch, z nich 26 percent sa nachádza v papierových dokumentoch a ďalších 20 percent v elektronických dokumentoch. Pomerne vysoký podiel - až 42 percent vedomostí organizácie - sa nachádza v mozgoch zamestnancov, kde sú ťažko prístupné a využiteľné ostatnými [2].

## **2. Prepojenie univerzitného a podnikateľského prostredia**

Rast významu ľudského kapitálu nepoukázal iba na problém nedostatočných výdavkov štátu na vzdelávanie v SR. Množstvo problémov možno tiež identifikovať v rámci triády podnikateľská sféra – univerzity – absolventi. Ekonomické rozhodnutia väčšiny podnikov sú výsledkom rozhodovania o fyzickom kapitáli, ktorý sa stále pokladá za prioritu.

Ani v riadení ľudských zdrojov nie je vyvinutý natoľko silný strategický aspekt, ako je potrebné. Globalizačné procesy síce vniesli aj do tejto oblasti vyššiu konkurenciu o vysokokvalifikovanú pracovnú silu, no mnohé podniky sa viac sústreďujú na jej získanie než na jej udržanie. Ani aktivitám vzdelávania a rozvoja pracovnej sily nepripisujú význam, aký by si právom zaslúžili. Vzdelávanie v mnohých prípadoch vytvára iba dodatočné náklady, ktoré – s výnimkou zákonom predpísaných školení - nie sú nevyhnutné. Podobne sú zriedkavé aj plány kariéry a systematický rozvoj pracovnej sily [1]. Logickým vyústením tohto javu je pomerne vysoká fluktuácia práve vysokokvalifikovanej pracovnej sily. Je pochopiteľné, že prípadná nespokojnosť s pracovnými podmienkami pravdepodobne spôsobí rezignáciu najlepších zamestnancov, nie tých najhorších. Problematické nie je iba uplatnenie vysokokvalifikovaných zamestnancov, ale tiež absolventov. Sú mladí, vzdelaní, flexibilní a plní ambícií, ovládajú prácu s počítačom aj cudzie jazyky, avšak pre potreby hospodárskej praxe nedisponujú dostatočnými praktickými skúsenosťami. Výsledkom je jav známy ako únik mozgov. Podľa štúdie Svetovej banky z roku 2004 tvorí úbytok mozgov 1 % slovenského obyvateľstva v produktívnom veku, pričom väčšinu z nich tvoria práve absolventi a mladí ľudia [8]. Údaje publikované v roku 2006 však už uvádzajú údaj 3,2 % [4]. Na základe dostupných informácií zamestnanci SAV dospeli k záveru, že nebyť úniku mozgov v r. 1994 – 2002 priemerný rast HDP mohol byť o 0,6 % vyšší, než sa reálne podarilo dosiahnuť.

Počet študentov a absolventov vysokých škôl v rokoch 2000-2004 vzrástol o 51,12 %. Tempo jeho rastu svedčí o vysokom ľudskom potenciáli, ktorým Slovensko disponuje.

Rok	Denné štúdium	Externé štúdium	Absolventi
2000	93 122	38 593	19 116
2001	95 019	44 974	22 345
2002	100 422	45 505	23 914
2003	100 591	52 114	26 594
2004	106 194	50 367	28 907

Zdroj: [www.euractiv.sk](http://www.euractiv.sk)

Podobne dynamicky sa vyvíjal aj počet doktorandov a absolventov doktorandského štúdia. V náš neprospech svedčí skutočnosť, že úspešnosť doktorandského štúdia je iba 30 % [5]. Mladí ľudia neprejavujú dostatočný záujem o vedu a výskum. Jednou z príčin sú, samozrejme, nepriaznivé ekonomické podmienky tretieho stupňa vysokoškolského vzdelávania a vedecko-výskumných aktivít. Druhou problematickou oblasťou je skutočnosť, že študenti obvykle nemajú možnosť užitočne aplikovať získané poznatky a skúsenosti, nenachádzajú uplatnenie pre výsledky svojej práce, v dôsledku čoho sa ich úsilie zdá byť zbytočným. Tretím a najzávažnejším problémom je nedostatočná úroveň spolupráce medzi akademickou obcou a podnikateľskou sférou. Podľa výsledkov vykonaných prieskumov v rokoch 2004 až 2005 miera intenzity spolupráce univerzít a podnikateľskej praxe v posledných 10-15 rokoch výrazne poklesla. [3]. Problém pravdepodobne spočíva v tom, že podniky prípadnú spoluprácu a efekty z nej plynúce stále nedocenili, a z rovnakého dôvodu o ňu neprejavujú záujem. Pritom majú k dispozícii širokú škálu možných spoločných aktivít – od vzájomnej kooperácie pri riešení diplomových a dizertačných prác s možnosťou následnej aplikácie ich výsledkov v praxi, umožnenia stáží či odborných praxí študentov a doktorandov, realizácie rôznych výskumov, auditov či analýz, poradenstva, vzdelávacích aktivít a realizácie zložitých organizačných zmien. Výhodou je okrem aktívnej pomoci tiež možnosť získať užitočné informácie (ktoré následne môžu premeniť na znalosti), rady, týkajúce sa možnosti ich získania, alebo užitočné kontakty na iné subjekty. Potenciál v oblasti spolupráce univerzít a podnikov je obrovský a mohol by byť zdrojom prínosov pre všetky zúčastnené strany –

univerzity, podniky, aj samotných študentov. Zatiaľ však chýba ochota otvoriť sa ponúkanej zmene a uskutočniť prvé kroky k intenzívnej a obojstranne výhodnej spolupráci, ktorá zabezpečí efektívny transfer vedeckých poznatkov do reálnych výstupov v hospodárstve v podobe inovácií.

### **Záver**

Ľudský kapitál má nepochybne podstatný vplyv na rast a výkonnosť podniku, ako aj celej ekonomiky. Z tohto dôvodu vyžaduje potrebné investície rovnako ako ostatné výrobné činitele. Osobitnú pozornosť si zaslúžia predovšetkým investície do vzdelávania a rozvoja ľudských zdrojov, a to nielen pokiaľ ide o vyššie výdavky štátu na rozvoj školstva, vedy a výskumu, ale tiež o intenzívnejšiu starostlivosť na úrovni jednotlivých podnikov. Ak sa má Slovensko stať dynamickou a konkurencieschopnou ekonomikou založenou na znalostiach, nevyhnutnosťou sa stáva aj posilnenie efektívnej vzájomnej spolupráce univerzít s podnikateľskou praxou, ktorá je zdrojom obrovského potenciálu budúceho rozvoja.

### **Literatúra**

1. Balogová, B. *Raising the skill factor*. In: The Slovak Spectator, Career & Employment Guide 2005, s.31.
2. *Bohatstvo v šedej kôre mozgovej*. [Citované dňa 31.10. 2006] Dostupné na internete: [http://efocus.sk/index.jsp?1=1&cl\\_id=418](http://efocus.sk/index.jsp?1=1&cl_id=418).
3. Čorej, J. *Univerzity, priemysel a partnerstvo. Doktorandské štúdium a transfer poznatkov*. Žilinská univerzita v Žiline 2006. ISBN 80-8070-526-7.
4. *Knowledge for Development*. [Citované dňa 30.10. 2006] Dostupné na internete: [http://info.worldbank.org/etools/kam/scorecard\\_adv\\_param.asp](http://info.worldbank.org/etools/kam/scorecard_adv_param.asp).
5. *Moderné vzdelávanie pre znalostnú spoločnosť – súhrnná analýza*. [Citované dňa 10.10. 2006] Dostupné na internete: <http://www.euractiv.sk/vzdelavanie/analyza/moderne-vzdelavanie-pre-znalostnu-spolocnost--suhrna-analyz>.
6. *Správa o stave zapojenia SR do Lisabonskej stratégie*. [Citované dňa 25.10. 2006] Dostupné na internete [http://www.rokovania.sk/appl/material.nsf/0/7F8DF236F0732B2FC1256D6300364476/\\$FILE/Zdroj.html](http://www.rokovania.sk/appl/material.nsf/0/7F8DF236F0732B2FC1256D6300364476/$FILE/Zdroj.html).
7. Upton, M. *Kapitál vedomostí: Páka 21. storočia*. [Citované dňa 29. 7.2006] Dostupné na internete: [http://efocus.sk/index.jsp?1=1&cl\\_id=383](http://efocus.sk/index.jsp?1=1&cl_id=383).
8. *Výdavky pre zmenu meny budú jednorazové*. [Citované dňa 30.10.2006] Dostupné na internete: <http://www.jenewein.sk/news/clanok-t.php?id=339>.

## Role interkulturní komunikace v sebeprosazování manažera

Jaroslav Erneker\*

### Abstract

This article analyses the intercultural communication and its influence on self-recognition of a manager. All managerial activities are affected by this communication in a lingual, cultural, interactive, personal and actional way.

Současný svět stále intenzivněji objevuje nový systém tvorby bohatství založeného na **znalostech** lidí. Ty postupně ovlivňují jak vývoj společnosti, tak i řízení organizací a institucí. V ekonomické sféře se to projevuje tak, že pokud ve 20. století bylo v podniku nejcennější výrobní zařízení, v tomto století to jsou pracovníci disponující znalostmi a manažeři schopní optimálně realizovat řízení a rozvoj lidských zdrojů. Roli kapitálu přebírají vědomosti a dovednosti transformovat jejich teoretický potenciál do praktické činnosti. Znalostní ekonomika vyžaduje po pracovní síle zejména široké jazykové dovednosti, schopnost pracovat s informacemi, ovládat a využívat informační a komunikační technologie. Zvýrazňuje se celková aktivizace lidských zdrojů směřující do praktické činnosti, do utváření integrity organizací a institucí. Celý proces se dynamizuje, pokud v jeho čele stojí vedoucí (vůdcovská) osobnost nebo celý tým vedoucích osobností.

Každý manažer by měl být skutečnou vůdcovskou osobností. To od něho vyžaduje, kromě mnohých dalších, také schopnosti komunikovat v různorodých sociálních situacích, přijímat adekvátní rozhodnutí a komunikačně je prosazovat v procesu vedení lidí. Jako vedoucí subjekt se musí manažer prakticky nepřetržitě **prosazovat** v řídicích vztazích, prosazovat se jako diagnostik i analytik, řešitel řídicích problémů, organizátor a také jako reprezentant organizace, kterou řídí. Prosazování i sebeprosazování manažera chápeme v těchto souvislostech jak osobnostně, tak i sociálně. Je to velmi intenzivní **sociální interakce** na kterou je vázáno značné množství různorodých faktorů, které jednak tento proces podmiňují a jednak jsou jím podmiňovány. Za mnohé jiné můžeme vzpomenout styl řízení, úroveň mezilidských vztahů, sociálně psychologickou atmosféru, skupinové normy, charakter komunikačního prostředí, autoritu a prestiž manažera apod.

Proces sebeprosazování je potřebné chápat i analyzovat jako subjekt-objektovou závislost a jako sociální vztah, jako **sociální kontakt**. Schopnost sebeprosazování tak velmi úzce koresponduje se **sociální kompetencí**, jako schopností vést lidi a přiměřeným způsobem reagovat na jejich potřeby a požadavky. V anglosaské literatuře se sociální kompetence opisuje výrazem *awaneress*, který vyjadřuje schopnost vnímat celý komplex vzájemných vztahů a pohybů systému, základní souvislosti a dynamiku v celém rozsahu. Subjekt si musí být vědom podmínek a možných dopadů svého jednání a rozhodování na celou organizaci. Musí dbát hlavně na tzv. *hard facts* – tvrdé, jasně prokazatelné skutečnosti. Měl by však vnímat nejen ony „tvrdé skutečnosti“, ale současně i slabé, resp. kvalitativní trendy. To znamená „mít dobrý nos“ a intuici pro vývoj a využívat to při rozhodování. To znamená zachycovat i špatně dokazatelná, kvalitativní či tzv. „měkká“ data a signály a relativizovat tak klasické, analyticko racionální myšlení.[1]

Sebeprosazování manažera se realizuje v konkrétním **kunikačním prostředí**, které může být jak regionální, tak i celospolečenské, celoevropské nebo mezinárodní. Manažer se kromě standardních situací, řešitelných běžnými komunikačními prostředky, velmi často

---

\* prof. PhDr. Jaroslav Erneker, Dr.Sc., Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s. České Budějovice; e-mail: [erneker@vsers.cz](mailto:erneker@vsers.cz)

setkává se situacemi, které jsou kulturně i jazykově heterogenní, budované na rozličných kulturních základech, tradicích, kde se setkávají subjekty s rozdílnými často kontroverzními zájmy, postoji i hodnotovými orientacemi. V těchto souvislostech moderní manažerská literatura i poznatky řídicí praxe zdůrazňují, že v současném heterogenním sociálním a kulturním prostředí rychle vzrůstá význam **interkulturní (interkulturální, mezikulturní) komunikace, jako klíčové kompetence manažera**. [2]

Manažerská interkulturní komunikace je základním předpokladem  **kreativního inovačního managementu**. Ten chápe činnost manažera, jako odborníka schopného zabezpečit fungování organizačních struktur, což vyžaduje schopnosti prakticky aplikovat odborné, všeobecné manažerské, organizační, analytické, koncepční a kulturní znalosti v **různorodém kulturním prostředí**. Stručně řečeno, je potřebné připravovat budoucí i současné manažery na tvrdou realitu, že při svých zahraničních cestách, ale i v procesu manažerských činností budou muset pracovat s lidmi, kteří přináležejí k jiné kultuře, uznávají jiné hodnoty, jiná náboženství. Požadavek je to sice na první pohled jednoduchý, ale jeho realizace je velmi náročná nejen na jazykové znalosti ale také na sociální kompetenci i na schopnost komunikační adaptability v cizím prostředí.

Interkulturní komunikace probíhá v konkrétním prostředí - **komunikačním kontextu**, který nabývá následující podobu.

#### **Jazykový kontext**

Je pochopitelně základním předpokladem vzájemného dorozumění a pochopení. Rozhodující je poznání a ovládnutí **dorozumívacího kódu**, který nespočívá jen v poznání a ovládnutí jazyka. Efektivní odevzdání a přijetí komunikačního sdělení také vyžaduje využívat základní prvky neverbální komunikace i komunikační prostředky, doplňující klasický jazykový systém. Rozhodně však znalost alespoň dvou cizích jazyků a schopnost disponovat tzv. druhotnou gramotností se stává kategorickým imperativem komunikační kompetence manažera. Platí to pochopitelně nejen pro získání zaměstnání v cizí zemi, ale také pro uplatnění v podnikatelském sektoru a ve veřejné správě. [3]

#### **Kulturní kontext**

Předpokládá zvládnout všeobecné poznatky o konkrétní zemi, mentalitě národa, způsobu a stylu života, právním systému, vlivu náboženství, o tradicích a zvycích konkrétního regionu a pod. Ukazuje se však, že znalost národní kultury ještě nemusí znamenat kompetentnost v komunikaci se zahraničními partnery. Kompetentnost také vyžaduje mít potřebnou úroveň tolerantnosti ve vztazích k odlišným kulturám a jejich projevům, interiorizovat hodnoty a projevy cizí kultury, pochopit její podstatu a respektovat její projevy. Proto je potřebné akceptovat sociální aspekty **empatické komunikace**, která je založená na schopnosti manažera vžít se do psychického stavu člověka se kterým komunikuje. Neprojevuje se jednoduše v tom, že pochopíme toho druhého, ale spíše v tom, že si druhého lépe všimáme, v myšlenkách se s jím více zaobíráme a jsme ochotni ho považovat za zajímavého a důležitého. Empatické vnímání je podporované znalostmi kulturních odlišností, zejména pak znalostmi uznávaných hodnot, hodnotových orientací i postojů a přesvědčení. Například američtí podnikatelé projednávají obchodní záležitosti hned během několika prvních minut setkání. Naproti tomu Japonci se v podobné situaci nejdříve delší dobu věnují společenské konverzaci a v jejím průběhu získávají informace jeden o druhém. Zásady komunikace uvnitř malé skupiny podle amerického způsobu dovolují začít s agendou během prvních pěti až deseti minut. Tytéž zásady podle japonské kultury radí vyhnout se obchodnímu jednání, dokud účastníci spolu dostatečně dlouho nekonverzují a nenabudou pocit, že už se znají natolik, aby mohli začít jednat. Každá z uvedených zásad je efektivní uvnitř své vlastní kultury a neefektivní mimo ni. Vědomí kulturních odlišností, citlivý přístup k nim a umění vhodně se přizpůsobit jsou prvními kroky k dosažení způsobilosti v komunikaci mezi kulturami. [4]

Důležitou roli zde sehrává oblast osobních **zkušeností** manažera, zahrnující jeho prožitky, získané poznatky, racionální i emocionální vztahy k různým subjektům, interiorizované hodnoty a zájmy. Poznání konkrétního prostředí „na vlastní kůži“ umožňuje lépe akceptovat rozdíly mezi kulturami a rozdíly mezi příslušníky různých kultur. Všeobecně se doporučuje hledat a nacházet preferované **kulturní identifikátory**, které je vhodné používat při rozhovorech s příslušníky nebo o příslušnících odlišných kultur.

#### **Interakční kontext**

V konkurenčním prostředí dochází permanentně k vzájemnému působení komunikujících subjektů, dochází k výměně podnětů, sdělení, informací i aktivit směřujících k vzájemnému ovlivňování, usměrňování a k regulaci činnosti interakčních partnerů. Základem je formální interakce, která je vytvářena vzájemně propojenými organizačními a institucionálními vazbami a je regulována prostřednictvím oficiálních, především organizačních vztahů. V sociálním kontaktu manažera s dalšími subjekty vznikají rovněž neformální interakce založené na preferenčních volbách, osobních sympatiích a společných zájmech. Formální a neformální vztahy jsou navzájem propojené a jejich průnik může mít na průběh interkulturní komunikace jak pozitivní, tak i negativní vliv. Proto je důležité, aby prostřednictvím kooperace bylo dosahováno souladu formálních (funkčních) a neformálních (osobně výběrových) komunikačních vztahů.

#### **Osobnostní kontext**

Kulturní a interkulturní manažer má být všeobecně vzdělaný a jeho osobnost utvářena působením informací, činností a přemýšlením. To znamená dosahovat souladu třech složek: znalostí, činností a citů. Tak je dosahována syntéza intelektuálního a morálního aspektu jeho manažerské činnosti. Manažer s interkulturním cítěním a komunikací je schopný jevy a procesy chápat v globálních i regionálních souvislostech, je emocionálně stabilní v kontaktu s představiteli jiných kultur, netrpí strachem před autoritami a vládnoucím oficiálním myšlením a vůči okolnímu prostředí se chová otevřeně, má osobnostní kompetence pro práci s lidmi i odborné a lidské osobnostní potenciály. Interkulturní komunikace má výrazný emocionální rozměr směřující k empatickému přístupu ke komunikačním partnerům. Často se ale stává, že pracujeme s mechanicky omezeným obrazem člověka, který nebere do úvahy, že lidská existence má také citový rozměr. Proto komunikace manažera nemůže abstrahovat od citové roviny pod každodenním tlakem pracovních úkolů, stresu či obavami ze selhání.

#### **Činnostní kontext**

Vyžaduje důkladnou přípravu na všechny akce ve kterých se realizuje interkulturní komunikace. Tato komunikace je oprávněně označována jako **nový typ sociální zručnosti** [5], kterou je potřebné se naučit a to postupně tak, že v prvním kroku si manažer uvědomí rozdílnost kultur, v druhém kroku získá vědomosti o jiných kulturách a ve třetím kroku získá vlastní zkušenost s aktivní komunikací. Spolu s tím je vhodné osvojit si základní poznatky o uplatňování odlišných zásad komunikace, o etických zásadách v komunikaci a o specifikách při interpretování verbálních a neverbálních signálů. Důležité je rovněž vytvořit si určitou představu o komunikačním partnerovi, vytvořit si obraz toho druhého. Čím výstižnější a objektivnější je takové hodnocení, tím se zvyšuje pravděpodobnost úspěšné komunikace.

Často vznikají komunikační překážky, komunikační bariéry, zátěžové i konfliktní situace. Nejzávažnější poruchy v komunikování vznikají právě tím, že různí lidé spojují se stejnými pojmy a se stejným chováním rozdílné významy. Pro efektivní komunikace je proto důležité používat srozumitelný systém **významů** a vždy se přesvědčit, zda komunikační partner správně pochopil význam předkládaného sdělení. Z této skutečnosti také vyplývá, že samotná jazyková znalost nepostačuje. Proto je důležité získávat osobní **zkušenosti**, představující znalosti, přesvědčení, hodnotovou orientaci, zájmy, postoje, které jsou považovány za potřebné, aby byly uloženy v paměti. Podnikatelská praxe vyžaduje značné množství zkušeností, postřehů a dovedností. Zkušenosti ve velké míře ovlivňují komunikaci a

ukazuje se, že při jejich využívání je relativně snadnější vzájemně komunikovat.

### **Závěr**

Z hlediska dlouhodobé konkurenceschopnosti je nezbytné systematicky rozvíjet kvalifikovaného, adaptabilního a mobilního řídicího pracovníka s dominantní **schopností interkulturní komunikace**. Jeho uplatnění v konkurenčním prostředí závisí především na úrovni vzdělání, na kvalifikaci a ochotě dále se učit a rekvalifikovat. Je zřejmé, že manažery je potřebné efektivně připravovat a do jejich přípravy investovat potřebné finanční prostředky.

### **Poznámky a literatura**

1. Moderní řízení, 1994, č.4, s.63-65.
2. Podrobněji viz De Vito, J.A. Základy mezilidské komunikace. Praha: Grada Publishing,2001, 420 s. ISBN 80-7169-988-8; Erneker, J. Rozvoj manažerskej kompetencie v príprave budúcich policajných manažérov. In Sborník z kolokvia Manažerské disciplíny. Praha: Policejní akademie ČR, 2002, s. 17-19; Komunikácia v riadiacej činnosti. Bratislava: Akadémia PZ, 2002.110 s. ISBN 80-8054-245-7; Nový,I. a kol. Interkulturální management:Lidé, kultura a management. Praha: Grada, 1996.143 s. ISBN 80-7169-260-3; Szarková,M. a kol. Komunikácia v manažmente. Bratislava: EKONÓM, 2002, s. 190-191. ISBN 80-225-1585-X;
3. Szarková,M. a kol. Komunikácia v manažmente. Bratislava: EKONÓM, 2002, s. 190-191; Moderní řízení, 2004, č.1, s.59-69.
4. Podrobněji Vito De, J.A. Základy mezilidské komunikace. Praha. Grada Publishing 2001, s.23-25.
  1. Nový,I. a kol. Interkulturální management:Lidé, kultura a management. Praha: Grada, 1996, s.97.

## Mapa vedomostí – nástroj pre uchovávanie vedomostí expertov v prostredí WWW

*Peter Fabián\**, *Marián Hrubizna\**, *Mária Brezániová\**, *Sanaz Sattari\*\**, *Ellen Sjoer\*\*\**,  
*Eamonn McQuade\*\*\*\**, *Pedro Pimenta\*\*\*\*\**

### Abstrakt

*V nasledujúcich dvoch dekádach sa v Európe podstatne zvýši počet pracovníkov vo vekovom rozmedzí medzi 50 a 64 rokmi. Podľa údajov Európskej komisie 20 % týchto pracovníkov odíde do dôchodku v nasledujúcich piatich rokoch. Príslušníci tejto generácie sú držiteľmi implicitných vedomostí a významných informácií, ktoré sú rozhodujúce a podstatné pre efektívnu činnosť ich zamestnávateľov. Nadchádzajúca strata týchto pracovníkov a ich vedomostí nutne povedie ku strate expertízy a schopností dostupných na pracovnom trhu. Z týchto dôvodov vzrastá dennodenne v inštitúciách a firmách potreba uchovávaní a efektívnej správy vedomostí. Dokumentácia a prístupnosť existujúcich vedomostí hrá rolu aj vo vysokoškolskom vzdelávaní, kde je pre zaistenie rozvoja ľudského kapitálu potrebné skvalitniť prípravu budúcich pracovníkov. Príspevok informuje o európskom projekte SOCRATES/Minerva WeKnow, zameranom na tvorbu WWW prostredia na uchovávanie, spracovanie a prístupnosť relevantných vedomostí expertov, určeného na podporu individuálneho, na rozvoj kompetencií zameraného vzdelávania.*

### 1. Learning habits of the “net generation”

At universities, self-directed learning plays a decisive role which comes along with the critical reflection of the central role of the teachers and the reinvigoration of the learner. In self-directed learning environments teachers rather have to act as tutors with the main tasks of showing, watching, asking, evaluating and giving feedback. The tutor interacts in most of the cases with the single learner and not with the whole group. The controlling of learning processes in self-directed (virtual) learning environments confronts didactics with different problems.

The European project WeKnow seeks to develop a learning environment for higher education in which knowledge transfer may be optimised between experts from industry and new generations possessing ICT skills with a different learning acquisition and in which teachers take over the role of a tutor. The main question which should be explored through this paper is how a Knowledge Map works and how we can define an e-learning environment suitable for skills transfer.

WeKnow is an EU-funded project within the European educational programme Socrates in the field of Information and Communication Technology and Open and Distance Learning in education. The project is coordinated by the Centre for Learning and Knowledge Management and the Department of Computer Science in Mechanical Engineering of RWTH Aachen University (*DE*). The further participating partners are the Centre for Education and Technology of the Delft University of Technology (*NL*), the Department of Electronic and Computer Engineering of the University of Limerick (*IE*), the Faculty of Management Science and Informatics of the University of Zilina (*SK*) and the Department of Information Systems of University of Minho (*PT*). The project runs with a term of two years from October 2005 until September 2007.

---

Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta riadenia a informatiky

\* \* Centre for Learning and Knowledge Management, RWTH Aachen (DE)

\* \*\* Delft University of Technology (NL)

\* \*\*\* University of Limerick (IE)

\* \*\*\*\* University of Minho (PT)

The project aims at a systematic integration of expert knowledge into higher education on the one hand and the promotion of over-technical competencies through innovative teaching methods on the other hand. The project achieves its results by designing a Web Knowledge Map jointly with university teachers, students and experts from industry in order to know how current or emerging ICT can mutually enhance the learning processes for the individual and for the organisation. Therefore, the project exploits synergies between learning and knowledge management systems for complex learning contexts and resources, as well as new ways for conceptualising and integrating individual and group activities within consistent educational scenarios. In the project approx. 1.500 students, 15 university teachers and 30 experts from industry will be involved from the beginning in 5 case studies. This number of involved persons will continually be enlarged during the project.

At the RWTH Aachen University the Web Knowledge Map shall be tested in a project-work-module of the course “Computer Science in Mechanical Engineering”. The project-work-module aims at supporting self-directed working and providing students a practice-oriented insight into the daily work of engineers. This module seizes the suggestion of industry experts to improve the transfer of technical basics through new teaching methods and to increasingly integrate development of professional competencies of young engineers into higher education. The deployment of the Knowledge Map shall lead to an efficient course of action irrelevant of the very high number of attendees (> 1000 students) and shall increase the motivation of the students by introducing new ways of teaching and (e-) learning.

At University of Zilina the Web Knowledge Map shall be tested in a project-work-module of the course “Project Management”. The project-work-module aims at supporting self-directed working and providing students a practice-oriented insight into the work of managers and decision makers. This module will gather the experience and skills of industry experts and teachers in order to transfer of their skills and to integrate professional competencies of experienced engineers into higher education. The Knowledge Map will provide an efficient environment which will increment understanding and creative thinking of the students by use of progressive teaching methodology.

## **2. E-learning with Knowledge Maps**

E-learning with Knowledge Maps as an essential component of knowledge transfer shall be seen beyond the traditional interpretation of e-learning: as a system in order to search and acquire necessary knowledge at any time.

Knowledge Maps shall be introduced in a blended learning concept into higher education. Blended learning, as a combination of attendance course and e-learning, uses the advantages of both learning forms, e.g. opportunities for a social exchange during the attendance courses as well as multimedia support for the learning processes of e-learning. Disadvantages of these learning forms, e.g. time and place dependence of attendance courses or social isolation during e-learning phases could be compensated (whereas modern e-learning is not always equal to social isolation). The envisaged development of the Web Knowledge Map within the project WeKnow will on the one hand integrate the surplus of blended learning concepts and on the other hand combine elements of the different types of Knowledge Maps: Knowledge Stock Maps, Knowledge Carrier Maps, Knowledge Structure Maps and Knowledge Application Maps.

**Knowledge Stock Maps** will provide a disposal of (basis-)knowledge via text documents, illustration of the content through case studies, visualisation through graphics and the opportunity to choose the modus of the representation of the contents and case studies (text-, video- or audio-format) according to the preferred learning style. To identify and extract implicit knowledge the storytelling method will be deployed. Storytelling is a method for the construction of stories about one's experiences within an organisational setting. It is

applied for filtering out and documenting the background of significant events as well as the implicit knowledge of experts from industry. This *codification* of implicit knowledge in principle is difficult to realise, but is helpful and promising in this self-directed learning environment. The experts' stories will be implemented on the Web Knowledge Map as text, audio or video files.

**Knowledge Carrier Maps** are an integration of expert and academic knowledge into educational practice. Short biographies and profiles of experts will be implemented on the Web Knowledge Map. By this, on the one hand students stay current on professional practices by discussing contents with industrial experts; on the other hand teachers stay current about educational trends. Therefore it is necessary for knowledge-searching persons to have the possibility to contact the knowledge carrier respectively the expert personally. That way, knowledge and experience exchange is made possible and established. Therefore, communication tools like chat systems, email newsgroups or online tutorials, which do not belong to the concept of Knowledge Maps per definition, could be integrated.

In **Knowledge Structure Maps** the knowledge stocks will be linked by a semantic net. The text, video or audio documents as well as the industrial experts, who belong to a knowledge file, are semantically linked by connections like "*belongs to*", "*like*", "*is part of*" or "*knows*". By searching knowledge in this embedded semantic net, corresponding experts can easily be found in the Web Knowledge Map by the navigation through applying the different categories or search functions. If new knowledge stocks or experts need to be added, they can get inserted into the semantic net. The demonstration of a knowledge unit occurs by a website, the semantic linkage to other knowledge stocks are demonstrated by hyperlinks. Furthermore, the learners, teachers and experts themselves can also organise and update information and knowledge which will be automatically integrated into the semantic net.

In the **Knowledge Application Maps** information about the learner's behaviour and learning paths will be analysed by a user-tracking on the Web Knowledge Map. The web-based platform enables to track information about, e.g. points of access and exits as well as navigation paths on the Knowledge Map. Furthermore, information about which contents have drawn the attention of the learners and which were disregarded as well as which paths were followed to find solutions for a certain problem could be analysed by this method. This can make it possible to draw conclusions about the sequence in which knowledge is needed and applied.

In brief, the Web Knowledge Map combines several knowledge-oriented information systems coming along with the following advantages:

- A. **Transition to a flexible learning:** Learning independent of place and time,
- B. **Individualisation of learning:** Self-regulation of the necessary learning contents (by different formats) and of the own learning tempo,
- C. **Activation of participants:** Learning by doing during the seminar in case studies or interactive simulations,
- D. **Direct communication:** Learning as a social phenomenon with other students as well as tutorials with experts during online phases,
- E. **Increasing the quality of learning:** Variety of teaching methods and new didactical approaches as a surplus value for higher education,
- F. **Preservation of vital knowledge:** Integration of Expert experiences and know-how into higher education.

The project WeKnow will strike different paths to introduce implicit knowledge into higher education:

- *Socialisation*, knowledge conversion from implicit knowledge to transferable implicit knowledge: The participating experts will supervise the learners during online phases and transfer their knowledge through shared experiences (Expert Supervision);

- *Externalisation*, developing concepts, which externalise the implicit knowledge and which enable its communication: The learners will be able to contact the experts (Communication Tools/Yellow Pages) and implicit knowledge of the experts will be extracted in a systematic way-through the storytelling method. The externalised knowledge will be implemented on the Web Knowledge Map as text, audio or video files.

### **3. The storytelling**

The storytelling method as a concept of identifying and communicating a body of knowledge will be applied in the project WeKnow. The method of storytelling is adequate for the externalisation of implicit knowledge as it ensures that practice-oriented knowledge will be represented to start discussions and reflections by practitioners, teachers and students. Stories are appropriate to communicate complex messages and to bridge the gap between knowledge and action. All kinds of stories have in common that they address the imagination of the listener and new way of thinking and acting are pinpointed [1]. Surveys identified competencies like customer focus beyond technical competencies, adaptability and flexibility as future employees' competencies, which should be achieved by students through the storytelling method.

### **References**

- [1] Reinmann-Rothmeier, G.; Vohle, F. (2001): Was Schiedsrichter, Manager und Rotkäppchen gemeinsam haben: Mit Geschichten Wissen managen. In: Journal Führung und Organisation 5/2001, p. 293–300.

## Organizační kultura a rozvoj lidských zdrojů ve zdravotnictví

*Kateřina Ivanová - Pavel Kurfürst\**

### Abstract

*Organizational culture is an integral part of human resources management. It arises from international, national and local general cultures. However, its actual form is shaped by particular activity of a given organization. On joining an organization, general values of an individual are influenced by its values and goals. Health care organizations display both general and specific features of organizational culture. One of the specific features is represented by health care personnel who already identified with their profession (i.e. accepted its values) as early as during their education compliant with the law. The survey aimed at identifying specific features of organizational culture in health care and essential values of health care professionals. Respecting these values is crucial for developing human resources in health care organizations.*

### Teoretická východiska:

Kultura je nadstavbou přírodních sil a ekonomických faktorů, poskytuje jednotlivci i skupinám hodnoty a symboly, určuje obsah myšlení a usměrňuje způsoby chování ve společnosti. Kultura působí v každé společenské instituci a potažmo i v jednotlivých organizacích. Organizační kultura významně ovlivňuje chování lidí uvnitř organizace i chování organizace navenek.

Organizační kultura ve všech formálních organizacích vykazuje společné obecné prvky, ale také atributy specifické, které odlišují organizace různého společenského institucionálního poslání a činnosti. V každé jednotlivé organizaci je však její působení výjimečné a nepřenositelné do jiných organizací téhož typu. Simplifikovaně je možno definovat organizační kulturu jako komplexní fenomén, který v každé organizaci vykazuje prvky obecné organizační kultury formálních organizací, specifické znaky podle zaměření a cílů organizace a individuální charakteristické znaky, jež se vytvořily v konkrétní organizaci historicky, zejména působením v ní zaměstnaných osob a jež zaniká spolu s danou organizací.

Kultura poskytuje a předává jednotlivým příslušníkům smysl společného celku. Orientuje chování svých členů na ty skutečnosti, které je třeba zachovat nebo rozvíjet. I když ve větších organizacích obvykle existují subkultury, ve většině organizací je určitá kultura dominantní. Organizační kultura redukuje nejistotu zaměstnanců a ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a emocionální pohodu (srov. Nový a kol, 1996, s. 12).

Organizační kultura ve zdravotnictví je komplikovaný a podstatný fenomén, jenž zasluhuje, aby byl zkoumán. V zahraničí, zejména pak v USA a západní Evropě, věnují badatelé pozornost organizační kultuře ve zdravotnictví již desetiletí. Navazují přitom na výzkumy zaměřené na spokojenost pacientů a zaměstnanců, na vztahy mezi lékaři a zdravotními sestrami, na manažerské rozhodování ve zdravotnické péči. Tyto typy vztahů jsou indiciemi organizační kultury. Zkoumání organizační kultury je významné z toho důvodu, že pohlíží na tyto vztahy a rozhodnutí jako na celek v návaznosti na artefakty, hodnoty, normy a základní předpoklady, jež ve zdravotnictví působí nebo mají svou cenu. Rádus dopadu organizační kultury ve zdravotnictví a tím její význam ukazuje obrázek Haddocka et al.(1996,

---

\* Mgr. Kateřina Ivanová, Ph.D., Ústav sociálního lékařství a zdravotní politiky, Lékařská fakulta Univerzity Palackého v Olomouci, Česká republika; Katerina@tunw.upol.cz

pp. 23) a Ivanové (2003, s. 179):



Rozvoj lidských zdrojů je obsažen zjevně či imanentně v každém jednotlivém elementu pracovního procesu, na který organizační kultura působí. Kauzální vztah organizační kultury a průběhu pracovního procesu byl již v minulosti prokazatelně prezentován (Deal a Kennedy, 1988; Denison, 1990; Hofstede et al., 1990; Cameron a Quinn, 1999; De Witte, van Muijen, 1999; Parker, 2000; Ashkanasy, Wilderom a Peterson, 2000; Lukášová, 2002; Ivanová, 2003; Caronna, 2004; Higgins, 2005; Carmeli, 2005; Nakonečný, 2005 aj.)

### **Metodika:**

Cílem výzkumu v této práci bylo zjistit hodnoty, které zastávají pracovníci zdravotnických, lůžkových, převážně fakultních, organizací, a které významně ovlivňují organizační kulturu. Stanovenými klíčovými proměnnými pak byly společné hodnotové orientace a normy, které tvoří základ a střední úroveň organizační kultury ve zdravotnických organizacích. Tento přístup je v souladu s mnohými jinými autory jako jsou Zammuto a Krakower (1991); Denison a Spreitzer (1991 in Parker, Bradley, 2000) a Quinn a Rohrbaugh (1983); Lukášová (2002) aj., kteří považují výzkum hodnot za podstatu výzkumu organizační kultury nejen ve zdravotnictví. Takto zaměřený výzkum odhaluje stěžejní způsoby myšlení, jež panují v organizační kultuře, stejně jako pomáhá vysvětlit jednání managementu i zaměstnanců.

Hlavní hypotéza vychází z předpokladu, že profesní identifikace (ztotožnění) je u zdravotnických pracovníků silnější než identifikace organizační, přímo péče o lidské zdroje se týkají tyto hypotézy (z celkových deseti):

G. Organizace upřednostňuje manažerské hodnoty na úkor péče o lidské zdroje.

H. Zdravotníci jsou se svou organizací spíše nespokojeni.

Pro konstrukci závislých i nezávislých proměnných zvolena zásadní metoda dedukce. Pro práci s daty byla zvolena metoda deskriptivní, analytická a komparační. Pro sběr dat a jejich kvantitativní vyhodnocování byla zvolena metoda statistická. Pro interpretaci dat a jejich převedení do teoretických tvrzení byla zvolena metoda syntézy a indukce.

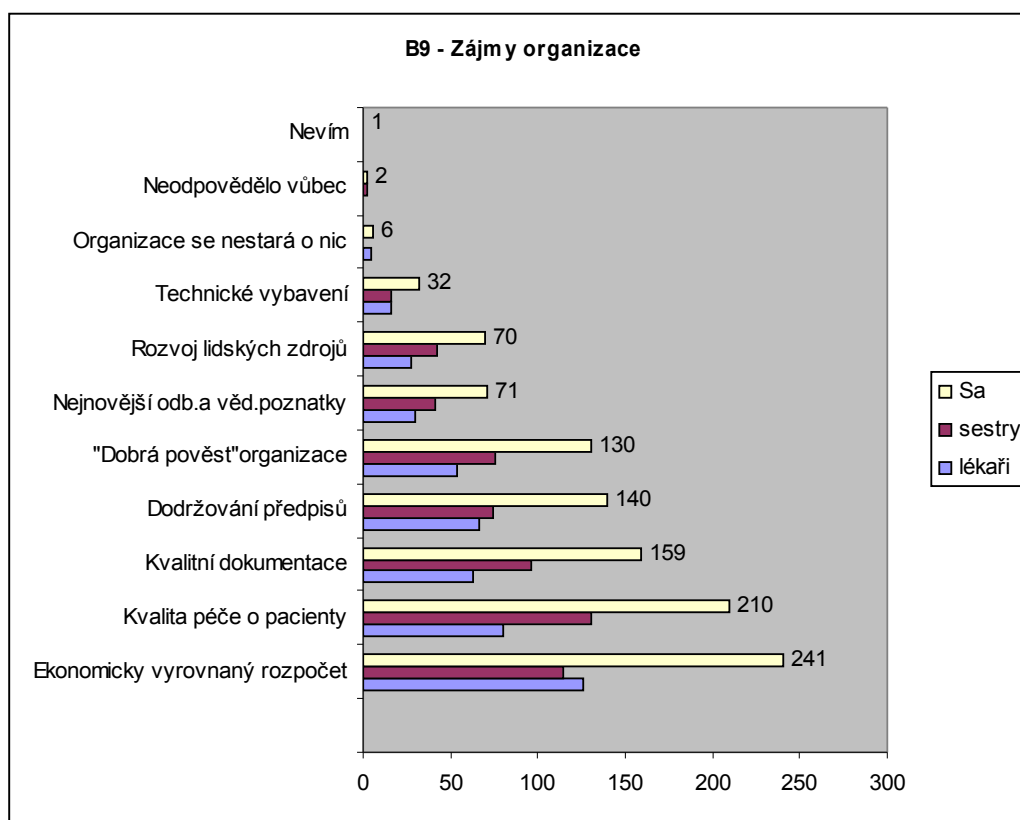
Pro sběr dat byla v rámci statistické metody vybrána tradiční sociologická technika dotazníku. Dotazníkové otázky vycházely ze základní hypotézy a jejich dílčích částí.

Dotazník byl samozřejmě anonymní a skládal se ze dvou částí. V jeho první části byly zjišťovány statistické údaje (sociologická fakta) zdravotnických pracovníků a v druhé byly otázky, týkající se organizační kultury.

Vzorek čítal 370 respondentů, 163 lékařů a 207 všeobecných zdravotních sester (VZS). Z toho bylo 259 žen a 109 mužů (2 respondenti na otázku pohlaví neodpověděli). Respondenti byli z 11 zdravotnických organizací, zejména fakulního typu (nad 1000 zaměstnanců). Věkově byl vzorek rozvrstven poměrně rovnoměrně. V současné zdravotnické organizaci jich 233 pracovalo déle než pět let.

### Výsledky:

Hypotéza A tvrdila, že hodnoty, které prezentují organizaci navenek, upřednostňuje organizace na úkor rozvoje a udržení lidských zdrojů. Výsledky srovnání vnímání priorit organizace podle lékařů a VZS (možnost výběru 3 odpovědí):



Podle lékařů se organizace stará sice zejména o ekonomiky vyrovnaný rozpočet, ale stará se také o kvalitu péče o pacienty a dodržování předpisů. O rozvoj lidských zdrojů se podle nich nestará příliš dobře, neboť uvedli tuto odpověď až na sedmém místě z osmi možných. Podle VZS se organizace staré nejvíce o kvalitní péči o pacienty, dále o ekonomicky vyrovnaný rozpočet a na třetím místě o kvalitní dokumentaci. O rozvoj lidských zdrojů se podle nich stará až na šestém místě. Hypotéza A se potvrdila u obou podskupin velmi výrazně.

Hypotéza B měla více částí a předpokládala, že B1 - zdravotníci nemohou dosáhnout ve své organizaci určitého postavení; B2 - organizace zdravotníkům neumožňuje podávat dobrý profesionální výkon; B3 - organizace nezajišťuje zdravotníkům jistotu odborného růstu; B4 - organizace neumožňuje zdravotníkům participovat na řízení a proto se s ní necítí být propojeni; B5 - se zdravotníci se domnívají, že nejsou v organizaci spravedlivě odměňováni; B6 - zdravotníci nemají s organizací pocit soudržnosti; B7 - jsou zatěžováni

zbytečnou administrativou a jsou proto se svou organizací maximálně nespokojeni a nespokojeni na škále odpovědí 1 – 5 (maximálně nespokojen – maximálně spokojen). Chí-kvadrát test prokázal signifikantní rozdíl ve spokojenosti s organizací mezi lékaři a VZS. Ve všech položkách udávají vyšší spokojenost VZS.

U B1 (dosažení určitého postavení) lékaři udávají maximální nespokojenost a nespokojenost v 22,4% a VZS pouze v 13,1%; u B2 (možnost podávat dobrý profesionální výkon) lékaři udávají maximální nespokojenost a nespokojenost v 23,1% a VZS pouze v 10,5%; u B4 (participace na řízení) lékaři udávají maximální nespokojenost a nespokojenost v 51,6% a VZS pouze v 27,8%; u B5 (spravedlivé odměňování) lékaři udávají maximální nespokojenost a nespokojenost v 40,4% a VZS pouze v 31,1%; u B6 (pocit soudržnosti s organizací) lékaři jsou maximálně nespokojeni a nespokojeni 37,9% a VZS pouze v 14,6%.

U B3 (zajišťování odborného růstu) jsou maximálně nespokojeni a nespokojeni lékaři v 24,8% a VZS v 16,2%, ale shoda je ve spokojenosti a maximální spokojenosti s touto položkou (lékaři 49,% a VZS 51,2%). U B7 (zbytečné zatěžování administrativou) je vysoká maximální nespokojenost a nespokojenost u obou podskupin (lékaři 51,9% a VZS 50,2%). S ohledem na skutečnost, že u škálových otázek je nejčastěji vybírána prostřední odpověď (v průměru u lékařů vybrána z 30% a u VZS z 34%) je nespokojenost lékařů s organizací statisticky velmi průkazná (průměrný výsledek ze všech odpovědí činí 36%). U VZS je nespokojenost prokazatelně celkově nižší (průměrný výsledek ze všech odpovědí činí 24%). U lékařů je statisticky významně zastoupena kategorie „maximálně nespokojen“ (16,5%), u VZS pouze 8%.

Celková nespokojenost je tedy u lékařů 37,2% a celková spokojenost 32,8%. U VZS je celková nespokojenost s organizací 24% a celková spokojenost činí 42%. U lékařů se hypotéza B potvrdila, u VZS nikoliv.

#### **Závěr:**

Celkové výsledky výzkumu ukázaly, že tam, kde šlo o podporu profesionálního růstu a zázemí byla nespokojenost mnohem nižší než u možnosti být propojen s organizací a v pocitu soudržnosti s ní. Přetěžování administrativou chápou všichni zdravotníci jako zdržování od faktické profesionální práce ze strany organizace a jsou výrazně v této oblasti nespokojeni. Statisticky významně vyšší je nespokojenost lékařů ve všech položkách, i když i oni v dalších výsledcích uznávají, že mají možnost v organizaci podávat dobrý profesionální výkon a mají jistotu odborného růstu. Otevírá se zde možnost pro management nemocnic, aby častěji a zejména výstižněji vysvětlovali vize organizace, otevírali se připomínkám zdravotníků, jež přímo pracují s pacienty. Tím by došlo ke snížení dojmu zdravotníků, že participace je nemožná nebo zbytečná. Také každá nová administrativa by měly být promyšlená a měla by mít praktický význam.

Z dalších výsledků výzkumu rovněž vyplynulo, že mezi nejvíce ceněné hodnoty práce zdravotníků patří obsah vykonávané práce a jistota zaměstnání. Obsah vykonávané práce hodnotili zdravotníci v položkách „možnost samostatné práce“ a „možnost dělat něco užitečného“ na prvních dvou místech hodnotového žebříčku. Hodnotu „jistota pracovního místa“ uvedly obě podskupiny na místě třetím.

Závěrem je možno konstatovat, že u zdravotníků je silnější identifikace s profesí. Obě podskupiny jsou statisticky významně spokojeni se svou profesí, ale nikoliv s organizací, zejména pak s její péčí o lidské zdroje. Nespokojenost je výraznější u lékařů. U VZS se daří socializaci v organizaci mnohem lépe.

Z těchto východisek by měly vycházet principy péče o lidské zdroje ve zdravotnictví, tj. podporovat profesionální kulturu, umožnit kvalitní vzdělávání, vytvářet zázemí pro odbornou a samostatnou práci, nabízet nové výzvy a jistotu zaměstnání. Na základě tzv. „komunikačních plánů“ se potom nenásilně se snažit o propojení zdravotníků s organizací.

## Externality, etika a konkurenceschopnost: Vzdělávat eticky?

*Petr Ježek\**

Vzdělání je základem prosperity a konkurenceschopnosti. Tuto tezi je možné v různých obměnách zaslechnout nebo přečíst za krátký čas tolikrát, že se zdá, že stačí jednoduše zvýšit počet osob, které úspěšně prošli co nejvyšší úrovní vzdělání. Obecnou platnost uvedené teze zdánlivě podporuje i Evropská Unie, která České republice a dalším novým členskými zemím doporučuje zvýšit počet vysokoškolsky vzdělaných osob.

Kdokoli se hlouběji zamyslí nad těmito jednoduchými tezemi a požadavky a je schopen vnímat realitu, musí se ptát: Není snad problém místo v vzdělných osob ve struktuře a charakteru vzdělání?

### **Jaké vzdělání?**

Vydeme-li z ověřených údajů o relativně vysoké úrovni středoškolského vzdělání v ČR při vysokém počtu absolventů středních škol v porovnání s průměrem EU, je zřejmé, že prosté zvyšování počtů držitelů bakalářských či magisterských diplomů není všelék. Pouhý extenzivní přístup ke vzdělání sice vede k hezky vypadajícím statistikám, v praxi ale nijak nebrání kvalitativnímu a strukturálnímu nesouladu nabídky práce osob s příslušným vzděláním a poptávky po konkrétně strukturované a kvalifikované práci.

V ČR je paradoxně problémem nikoli samotná úroveň dosaženého vzdělání a četnost osob, která tuto úroveň dosáhla, ale právě strukturální nesoulad mezi poptávkou pracovního trhu, podnikatelskými kvalifikacemi a požadavky na tvůrčí a řemeslně zručné pracovníky na jedné a nabídkou práce a osob s příslušnou kvalifikací na druhé straně. Formální kvalifikační úroveň by sice rámcově vyhovovala, avšak tlak na vyšší efektivnost a na inovace ze strany institucí neumožňuje akceptovat svářeče, konstruktéra či magistra oboru financí, ale pouze kvalitního a zodpovědného svářeče, kreativního a technologicky orientovaného konstruktéra a osobu ovládající techniky obchodování na finančních trzích a analytické schopnosti.

Pokud ČR přistoupí na požadavky EU, tj. na extenzivní zvyšování počtu vysokoškoláků bez ohledu na reálnou situaci jen proto, aby „vyhověla Bruselu“, půjde o selhání vzdělávací politiky vlády. Důsledky lze s jistotou předpovědět takto:

- snížení kvality vysokoškolského vzdělání v důsledky překotné snahy univerzit při nezměněných nebo nekvalitně rozšířených kapacitách zvýšit výstup vzdělávání;
- zvýšení nezaměstnanosti absolventů;
- snížení kreditu vzdělávacích institucí u veřejnosti i u zájemců o vzdělání;
- zastavení a obrát růstového trendu v absolutní pokles počtu absolventů.

K prvnímu bodu lze doplnit, že kapacitní omezení začíná u stagnujícího počtu vysokoškolských pedagogů. U aktivních pedagogů lze pozorovat nárůst průměrné přímé a nepřímé výuky bez adekvátní kompenzace v podobě zvýšených platů. Zájemce o profesi vysokoškolského pedagoga odrazuje nekonkurenčně nízký plat ve srovnání s příjmy v komerční sféře, zhoršující se rétorická a metodologická připravenost absolventů i nepružný a konzervativní personální management univerzit. Individuální výjimky existují, avšak významem napřesahují pouhé „potvrzení pravidla“.

Riziko zvýšení nezaměstnanosti absolventů může klesat, jestliže univerzity zajistí solidní úroveň univerzálních znalostí a zaměstnavatelé nebo sami absolventi budou usilovat o specializační přípravu na vlastní náklady. Dosavadní česká zkušenost v tomto směru nevyvolává příliš optimismu ani do budoucnosti.

---

\* *Ing. Petr Ježek, Ph. D., FSE UJEP; pje@centrum.cz*

Každá chybná strategie se po určité době projeví ve zvýšených nákladech nebo snížených přínosech. Platí to u třetího a čtvrtého bodu i o vzdělávací strategii, jejíž rámec u veřejných vysokých škol stanoví vláda a konkrétní naplnění tvoří samy univerzity. Otázkou je, do jaké míry může případný zhoršený obraz veřejných univerzit a snížený zájem o studium v nich kompenzovat kvalitativně podložený rozvoj soukromých vysokých škol a dalších privátních komerčních vzdělávacích institucí, kam by se mohlo efektivní vzdělávání přelít. Vzhledem k tomu, že zde působí individuální vlastnické zájmy, je predikce ve výše uvedeném smyslu problematická, prostor pro rozvoj zde ale bezesporu je, pokud se především soukromým vysokým školám podaří všeobecně a důsledně překonat problém kvality.

Z uvedeného plyne, že vzdělávací instituce musí být mnohem flexibilnější, chtějí-li si udržet kvalitu výstupu s ohledem na efektivní uplatnění absolventů v praxi. Konzervativní a rigidní přístupy ze strany managementu univerzit a neochota vysokoškolských pedagogů přizpůsobovat se aktuálním požadavkům a novým metodám výuky nemohou dlouhodobě znamenat nic jiného než „nekonkurenceschopnost na trhu vzdělání (uvozovky reflektují netržní aspekty vzdělávání na veřejných vysokých školách). Při relativně nízkých platech a vysokých úvazcích je snadné obětovat kvalitu výuky i výzkumu kvantitativní kumulaci příjmově zajímavých, ale z hlediska vzdělávání neefektivních činností (formální grantový výzkum, nenáročné placené kurzy pro veřejnost, druhé a třetí pracovní poměry ke stoprocentnímu úvazku, atd.).

### **Vzdělání a externality**

Podfinancování rozpočtu většiny veřejných vzdělávacích institucí a problematický finanční model financování privátních vysokých škol vyvolává otázku, zda v ČR neexistuje chybný přístup k hodnocení lidského kapitálu. Veřejné vysoké školy jsou jako příspěvkové organizace dominantně financovány z veřejných zdrojů a v důsledku kapacitního omezení jim nezbývá příliš prostoru pro doplňkové výdělečné činnosti k posunu rozpočtového omezení. Také u soukromých vysokých škol existuje problém krátkodobých motivací studentů, u nichž se při dané výši školného projevuje preference nenáročného studia. Prostředí vysokoškolského vzdělávání je nejen soukromými vysokými školami chápáno jako vysoce konkurenční, takže uvedené preference studentů jsou reflektovány nižšími studijními nároky pedagogů. Vlastníci ani management nemají bez značných a stabilních vlastních finančních zdrojích jinou volbu než předcházet odlivu studentů vyhověním jejich požadavků. Existuje-li specifická vazba vysoké školy a ekonomicky silného podniku (viz např. Škoda Auto Vysoká Škola), pak tento problém nehrozí; uvedená vazba však pro české soukromé (natož pro veřejné) vysoké školství není doposud typická.

Proč se české podniky nesnaží mnohem razantněji zapojit do financování vysokých škol a odstranit tak motivační bariéru v rozvoji vysokoškolského vzdělávání žádoucím směrem? Na první pohled se může zdát, že kapitálově silných a rentabilních podniků, jakým je právě Škoda Auto, není v české ekonomice mnoho a ty díky svým finančním možnostem a celkově limitované poptávce mohou získat nejkvalitnější absolventy i bez přímé finanční podpory jejich alma mater. Ve skutečnosti se opět jedná o podhodnocení lidského kapitálu v důsledku neidentifikování pozitivních externalit vzdělání.

Pozitivní externalita vzniká, jestliže původce nezahrne veškeré jím způsobené přínosy do své výnosové funkce, tj. nenechá si proplatit vše, co je nebo se může stát přínosem někoho jiného. Vzdělání lidé díky schopnosti zpracovávat efektivně informace a na základě toho se rozhodovat lépe hodnotí rizika své činnosti a zpravidla jim dokážou předcházet nebo účinně čelit. Platí to v pracovních i běžných životních situacích. Vzdělání lidé dosahují v průměru vyšších příjmů než lidé s výrazně nižším vzděláním a příjmy, takže nemají důvod ke kriminalitě z nedostatku. V důsledku uspokojivého životního standardu bývají vyrovnanější a neinklinují k sociálním konfliktům ani kriminalitě z afektu. Prostředí vysokoškolského studia

a studentských komunit zpravidla tlumí individuální sklony k agresivitě, nadměrnému egoismu či k podvodnému jednání, což snižuje společenské náklady na prevenci i na řešení problémů ex post. Tyto nepřímé a v mnoha případech původci ani příjemci neidentifikované přínosy vedou k tomu, že jednotlivci a podniky nejsou ochotny platit vyšší daně na veřejně poskytovaný statek vzdělání ani financovat ve větším rozsahu tento statek podporou veřejných vysokých škol. Zároveň nevidí efekty rozsáhlého zakládání a financování institucí (statku) soukromého vzdělávání.

Externí přínosy nejsou jediným důvodem podfinancování a strukturálně nevyhovujícího financování vzdělávacích aktivit. Dalším důvodem je problém, který spočívá v přetrvávajících krátkodobých „zlatokopecských“ strategiích podnikání ve stylu vydrancovat a utéci.

### **Krátkodobé strategie, etika a konkurenceschopnost**

Liberální i někteří neoklasičtí ekonomové učí jednoduché koncepty ekonomického rozhodování na základě abstraktního modelu ekonomické racionality „homo oeconomicus“ projevované v prostředí dokonalých trhů. Tyto koncepčně a intelektuálně nenáročné principy jsou některými z těchto teoretických ekonomů nekriticky a nerealisticky přenášeny do reálných rozhodovacích situací a mnohými praktiky – podnikateli nadšeně přijímány jak reálné a následováníhodné modely chování v praxi. Primitivní liberální ekonomie není přitom ničím jiným než dílčím abstraktním konceptem pro pochopení elementárních vztahů v modelové ekonomice před tím, než dojde k postupnému zrealňování modelu. To v posttransformačních zemích, jakou je i ČR, vedlo k vážným ekonomickým ztrátám a k určité apatii veřejnosti ve vztahu k projevům neetického chování.

Uvedený ekonomický model totiž říká: Jednej tak, abys co nejvíce získal; sniží-li se tvé výnosy z dosavadní činnosti, hledej činnost jinou a výnosnější a co nejrychleji na ni z původní činnosti přejdi. O nákladech odpovědnosti takového chování se model explicitně nezmiňuje a pouze kvalitní a etiku neignorující ekonomové ji dostatečným způsobem zdůrazňují. Etický problém je totiž zřejmý: Podnikatel, který přijme primitivní model za svůj, nebere ohledy na své okolí a maximalizuje svůj zisk s jistotou, že nelze po něm účinně vymáhat náhrady způsobených škod ani jej jiným způsobem přimět k odpovědnosti za jeho konání. Jeho podnikatelská strategie nemůže být dlouhodobá, protože s plynoucím časem se zvyšuje pravděpodobnost žaloby či ekonomických sankcí ze strany poškozených, kteří si navzdory problémům postupně svá práva uvědomí a vytrvají v jejich vymáhání. Z dlouhodobého hlediska takové chování není efektivní a zásadním způsobem narušuje konkurenceschopnost firmy.

Pochopitelně mohou existovat nekonfliktní krátkodobé podnikatelské strategie, které zachovávají výnosnost i konkurenceschopnost. Podnikatelských příležitostí tohoto typu je ale omezené množství a jsou zpravidla spojené s náročnými inovacemi nebo s aktivitami na fluktuujících trzích. Kapitálově náročnější aktivity zpravidla výrobní povahy naopak nelze provádět krátkodobě s ohledem na dlouhodobou návratnost. Výjimkou je zde pouze nezákonné, resp. zákonné, ale neetické jednání vlastníků spojené s úvěrovými podvody a majetkovými převody charakteristickými pro devadesátá léta – ostudnou etapu českého „ranného kapitalismu“.

Vycházíme-li z výše uvedených zkušeností s vývojem české ekonomiky, je legitimní otázka: Má být součástí ekonomického vzdělání etika? K odpovědi nestačí reflexe českého vývoje posledních patnácti let, ale vývoje v Evropě a vývoje globálního. Je zřejmé, že v evolučních demokraciích se stabilizovala situace v tom smyslu, že v podmínkách kvalitně stanovených, vymahatelných a korektně obchodovatelných práv k majetku propojených s odpovědností k majetku není tolik prostoru k neetickému krátkodobému chování. Navzdory dílčím snahám o nadměrně agresivní podnikatelské strategie v globálním měřítku (např. ropné

společnosti, Microsoft, Nomura, World Com, McDonald's...) žádná ze společností neusiluje o takové krátkodobé strategie, které by svou neetičností vyvolaly negativní veřejné mínění a právní kroky s rizikem vážných ekonomických důsledků. Proto je třeba vzdělávat eticky a nebát se i eticky vychovávat, a to způsobem nevyvolávajícím averzi, tedy dávat příklady etického a efektivního jednání, vzájemně výhodné spolupráce soukromých firem navzájem i soukromých firem a veřejných institucí a především působit vlastním příkladem v celém procesu vzdělávání.

Příkladů smysluplných a ekonomicky efektivních etických aktivit existuje celá řada. V teorii jde o principy „competitiveness“ a „win-win“ strategie. Realita nabízí příklady etických investičních fondů (výluka obchodů se zbrojnými, děti zaměstnávajícími či jakkoli neprůhlednými partnery), společností hlásících se ke společenské odpovědnosti, společností ctících hodnotné etické kodexy, či společností dodržujících principy „fair price“.

Je třeba podnikat nejen svobodně, ale zároveň odpovědně a v mezích rozumných zákonů. Konkurenceschopnost neutrpí aplikací korektních dlouhodobých strategií, pouze to může být v podmínkách ČR dočasně obtížnější a nákladnější. Perspektiva se však bez kombinace kreativity, profesionality a ohleduplnosti neobejde, nemá-li být nejen naše země ale i celý svět světem instinktivního nehumánního boje o každodenní přežití.

#### Zdroje:

- <http://www.papirius.net/cz/eticke-podnikani> (příklad etického kodexu české společnosti)
- <http://www.podnikfairplay.cz/> (iniciativa Etického fóra ČR)
- <http://www.bestpractices.cz/> (databáze eticky nekonfliktních manažerských praktik pro malé a střední firmy)
- <http://www.ifat.org/> (etický cenový přístup k chudším regionům světa – férové ceny a přímý obchod)
- <http://www.ethicalinvestors.co.uk/> (etické investování, databáze partnerů)
- <http://www.corpgov.net/> („corporate governance“ jako úspěšný trend ve vývoji vlastnické struktury velkých společností)
- <http://www.csreurope.org/> (evropská síť Corporate Social Responsibility)

## Súčasný stav a perspektívy manažérskeho vzdelávania v zdravotníctve

*Andrej Kováč - Roman Kováč\**

### **Abstract**

The study is about managerial education in medicine. The first part of this study tells about the situation in area of managerial education and about possibilities of study. The second part analyzes the educational needs and the target group of this type of education. We differentiate some categories in managerial staff in hospitals or medical organizations. This part also describes the research which we did in this field of managerial education in managerial staff. Next part is about the steps that are necessary to do, to make the situation better. Conclusions that follow from our analysis represent the new tasks for system of managerial education in medicine in the last part of this study. Their main aim is the support of leading to better quality of system of managerial education and to assign the optimization of this system, that this system attend doctor in his career development, but also attend patients to get higher quality of medical services and to get better health care.

Pri štúdiu na lekárskej fakulte, ani pri odbornom špecializačnom štúdiu sa lekári nestretávajú s manažérskym vzdelávaním, a tak sa stáva, že po nástupe do funkcie spojenej s manažérskymi aktivitami sa v nej ocitá lekár ako laik v oblasti manažmentu a na vlastných chybách sa učí základy toho, čo mal ovládať pri nástupe do funkcie. V súčasnosti je možné študovať zdravotný manažment v pregraduálnom štúdiu na Fakulte zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej Univerzity a na Fakulte verejného zdravotníctva Slovenskej zdravotníckej univerzity v Bratislave. V oboch prípadoch ide o magisterské štúdium. V prípade Slovenskej zdravotníckej univerzity (SZU) je toto dvojročné magisterské štúdium otvorené okrem bakalárov verejného zdravotníctva aj pre iné odbory, avšak podmienkou je, aby mali už ukončené vzdelanie na úrovni magisterskom.

Po skončení lekárskej fakulty lekár, ktorý sa zaujíma o riadenie, má podľa prílohy č. 5 vládneho nariadenia č. 743/2004 možnosť študovať tieto špecializačné odbory určené na riadenie a organizáciu zdravotníctva:

- a) Kategória lekár a kategória zubný lekár
  - zdravotnícky manažment a financovanie,
  - sociálne lekárstvo a organizácia zdravotníctva,
  - organizácia vojenského zdravotníctva.
- b) Spoločný špecializačný odbor pre všetky kategórie zdravotníckych pracovníkov s vysokoškolským vzdelaním
  - verejné zdravotníctvo
- c) Spoločné štúdium pre všetky kategórie pracovníkov v zdravotníctve s vysokoškolským vzdelaním
  - riadenie verejného zdravotníctva (Master of Public Health)

Pokus aplikovať systémovú analýzu ďalšieho vzdelávania typu špecializačných, alebo iných vyšších foriem štúdií zdravotníckeho manažmentu zlyháva pre základné nejasné definovanie cieľovej skupiny, jej vzdelávacích potrieb a obsahu vzdelávania, z toho vyplývajúce nejasnosti v oblasti foriem a metód vzdelávania. Rovnaké nedostatky zisťujeme aj v oblasti hodnotenia vzdelávania. Pokúsime sa pre jednotlivé časti manažérskeho vzdelávania zhrnúť súčasné poznatky.

---

\* PhDr. Andrej Kováč, PhD., Fakulta verejného zdravotníctva, Slovenská zdravotnícka univerzita

### **a. Analýza vzdelávacích potrieb**

Celý problém manažérskeho vzdelávania sa odvíja od toho, že doteraz nie sú definované manažérske kompetencie na jednotlivých stupňoch manažmentu zdravotníckych zariadení. Každému je jasné, že iný rozsah manažérskych spôsobilostí musí mať top manažment a iný staničná sestra. Avšak chýba dôsledná analýza práce manažérov zdravotníckych zariadení rôznej úrovne, popis podielu odbornej verzus manažérskej činnosti. Chýbajú poznatky o tom, ktoré manažérske funkcie bude musieť lekár vo svojej funkcii zvládať a v akom rozsahu, ktoré manažérske role a ktoré zručnosti bude musieť ovládať. Keďže nie sú známe kompetencie, ktoré má potenciálny uchádzač o funkciu v zdravotníckom zariadení ovládať, chýba aj hodnotenie kompetencií, ktoré doteraz ovláda a analýza, akým spôsobom a či vôbec môže požadované kompetencie získať, a do akej miery ich získa vzdelávaním. Relatívne dobre poznáme odborné medicínske kompetencie požadované pre rôzne funkcie. Tieto bývajú vyjadrené požadovanou odbornou kvalifikáciou, špecializáciou, prípadne subšpecializáciou a rokmi praxe. Ale ani v súčasných právnych predpisoch ani v organizačných poriadkoch nemocníc nie sú definované požiadavky na úroveň manažérskych schopností uchádzačov o funkciu.

### **b. Analýza stavu manažérskeho vzdelania cieľovej skupiny**

Pri analýze cieľovej skupiny musíme rozlišovať skupiny lekárov, ktorí okrem svojej odbornej činnosti vykonávajú viac alebo menej aj funkciu manažérsku. Ak by sme sa ich pokúsili usporiadať podľa stupňa náročnosti manažérskych funkcií, vychádza nám takéto poradie:

- Samostatne pracujúci lekár - riadi chod ambulancie, zvyčajne riadi podriadenú –zdravotnú sestru, prípadne technický personál, ktorý pracuje vo väčšine prípadov na čiastkový úväzok pre ambulanciu.
- Vedúci lekár úseku – je základnou riadiacou funkciou v nemocnici. Odborné oddelenie v nemocnici sa skladá z dvoch, alebo viacerých úsekov (mužský a ženský úsek, úsek operačného traktu, pôrodné sály a pod.). Riadi lekárov pracujúcich na úseku, ošetrovatelky a pomocný personál pracujúci na úseku (v tom mu pomáha staničná sestra). Počet riadených je priemerne 10. V nemocnici ako organizácii ho radíme medzi líniový manažment.
- Vedúci oddelenia (prednosta kliniky), zástupca vedúceho oddelenia (primár kliniky) sú funkcie stredného manažmentu rozhodujúce pre chod nemocnice. Títo vedúci pracovníci zodpovedajú za odborný i ekonomický chod oddelenia či kliniky. Riadia všetok lekársky personál oddelenia, ošetrovatelky oddelenia i pomocný personál (v tom im pomáha vrchná sestra oddelenia). Počet riadených výrazne kolíše, závisí od odborného typu oddelenia. Zvyčajne viac personálu majú oddelenia s chirurgickým typom zamerania. Pravdepodobne najväčší personál majú gynekologicko-pôrodné oddelenia. Radíme ich medzi stredný manažment.

Tieto dve funkcie sú postavené na požiadavke najvyšších odborných vedomostí a zodpovedajúcich vedomostí a zručností manažérskych.

- Riaditeľ nemocnice a zástupcovia riaditeľa nemocnice predstavujú skutočného top manažéra. Riadi organizáciu, ktorá poskytuje zdravotné služby a zamestnáva od 200, 1000 a viac zamestnancov (existujú nemocnice, ktoré majú viac ako 2000 zamestnancov). Ide teda o stredne veľké až veľké organizácie. Okrem odborného zdravotníckeho personálu riadi aj rozsiahly hospodársko-technický úsek. Nároky na medicínsku odbornosť nemusia byť vysoké, dokonca sú riaditelia, ktorí nie sú lekári. O to vyššie sú nároky na úroveň manažérskych vedomostí a zručností.

Zdravotníctvo hospodári s finančnými prostriedkami, ktoré spolu dosahujú výšku 6-8% hrubého domáceho produktu, v súčasnosti 75 miliárd SK. Z toho takmer s polovicou

hospodári 80 riaditeľov lôžkových zdravotníckych zariadení. Táto suma sa skladá z peňazí daňových poplatníkov a najmä z odvodov na zdravotné poistenie. Je teda oprávnená požiadavka, aby s ňou pracovali hospodárne a efektívne využívali zverené finančné prostriedky. Je preto nepochopiteľné, že doteraz nie sú zmapované kompetencie manažérskych funkcií v zdravotníctve, a nie je pripravený ucelený systém manažérského vzdelávania súčasných manažérov, prípadne záujemcov o tieto funkcie. Zaujímalo nás, akú úroveň manažérského vzdelania majú súčení manažéri na úrovni stredného manažmentu a top manažmentu nemocníc, ktorí zastávajú stredné a vysoké pozície z pohľadu kariérového rozvoja. Zisťovali sme tieto údaje dotazníkovým spôsobom. Zároveň nás zaujímal terajší počet lôžok a počet lekárskeho a sesterského personálu.

Oslovili sme 99 zdravotníckych zariadení. Z nich odpovedalo na náš dotazník 78 zariadení. Návratnosť dotazníka bola 78,8%, čo považujeme za dostatočne vysokú a reprezentatívnu účasť na dotazníkovom výskume.

Manažérske vzdelávanie mohli udať respondenti v troch formách:

1. špecializačné vzdelávanie na SZU a jej predchodcoch z odborov určených pre riadenie alebo ekvivalentné vzdelávanie (MPH),
2. kurzy riadenia usporiadané katedrami SZU a jej predchodcami,
3. kurzy riadenia na iných inštitúciách, prevažne súkromných, ale aj na niektorých vysokých školách a univerzitách.

Venovali sme v tomto dotazníku pozornosť iba top manažmentu (riaditeľ a jeho námestníci) a strednému manažmentu, aj to v oboch kategóriách iba lekárom. Vieme dobre, že súčasťou jednotlivých úrovní manažmentu sú aj ošetrovatelky. Chceli sme však získať aspoň základné poznatky o úrovni manažmentu, od ktorého sa požadujú vyššie formy manažérského vzdelania. O manažéroch, ktorí majú aj výraznú hmotnú zodpovednosť a majú na starosti okrem odborných úloh aj ekonomickú efektívnosť poskytovanej zdravotnej starostlivosti. Súbor manažérov, ktorých úroveň manažérského vzdelávania sme zisťovali, reálne spravuje spomínanú sumu prostriedkov v zdravotníctve. Sústredili sme sa predovšetkým na akútne nemocnice ako hlavných spotrebiteľov zdravotníckeho rozpočtu určeného pre lôžkovú starostlivosť. Rozdelili sme nemocnice podľa veľkosti (počet lôžok), ale aj podľa významu z hľadiska obyvateľov Slovenska.

Dvaja riaditelia celoslovenských nemocníc, siedmi riaditelia zariadení s regionálnym dopadom a desiaty s dopadom miestnym nemali žiadny druh manažérského vzdelania. Dokonca donedávna riaditeľ najväčšej slovenskej nemocnice s takmer tromi tisíckami lôžok a s viac ako dvomi tisíckami zdravotníckych zamestnancov (lekári a sestry) nemal žiadne manažérske vzdelanie. Vysvetlenie je ťažké, tento stav môže najmä pri väčších nemocniciach byť spôsobený politickou nomináciou riaditeľov, ktorí neprešli riadnym výberovým konaním. Môže to byť spôsobené aj tým, že zriaďovateľ nedal do podmienok výberového konania požiadavku na manažérske vzdelanie.

Pri analýze typu vzdelania sme zistili, že 29% riaditeľov nemocníc má manažérsku špecializáciu samotnú, alebo v kombináciu s nejakým manažérskym kurzom. Mierne nižší počet, 24% riaditeľov, ktorí absolvovali nejaký kurz zo zdravotníckeho manažmentu a 21% riaditeľov nemocníc je bez manažérského vzdelania.

Pri strednom manažmente (primári) je situácia ešte horšie. V zariadeniach, ktoré nám odpovedali, pracuje spolu 965 primárov a manažérske vzdelanie má 276 z nich. To znamená iba 27% primárov. V piatich nemocniciach nemal manažérske vzdelanie ani jediný primár. Úroveň manažérského vzdelania stredného manažmentu sa teda ukazuje ako nedostatočná. Dôležitým motivačným faktorom pre manažérske vzdelávanie primárov je pravdepodobne manažérske vzdelanie riaditeľa.

Súhrnné poznatky z prieskumu sú:

- 1/5 riaditeľov je bez akéhokoľvek manažérskeho vzdelania, iba 29% riaditeľov má vyššie vzdelanie v oblasti zdravotného manažmentu (špecializáciu prípadne v kombinácii s kurzami).
- Z 965 primárov manažérov stredného typu má iba 276 niektoré manažérske vzdelanie.
- V zariadeniach, kde riaditeľ má manažérske vzdelanie majú manažérske vzdelanie vo vyššom zastúpení aj primári.
- Z hľadiska manažérskeho vzdelania sú na tom najlepšie stredne veľké nemocnice.

Tento prieskum časti cieľovej skupiny v oblasti manažérskeho vzdelávania potvrdil naše predpoklady o veľmi zlom stave manažérskeho vzdelania zdravotníckych manažérov.

#### **Aké kroky treba urobiť, aby sa situácia postupne zlepšovala?**

Podľa nášho názoru treba jasne diferencovať podľa úrovne manažérskej funkcie. Predpokladáme minimálne štyri stupne vzdelávania:

- **Kurzy manažmentu ambulancie** (absolvovanie týchto kurzov by malo byť podmienkou udelenia licencie na prevádzku ambulancie). Zatiaľ je nedostatok takýchto kurzov nahradený povinnou súčasťou špecializačnej skúšky z ľubovoľnej špecializácie – skúškou a kurzom oblasti sociálneho lekárstva a organizácie zdravotníctva v rozsahu dvoch dní. Avšak v tomto kurze ide o všeobecné poznatky najmä z legislatívnej a organizačnej oblasti a nie o pomoc pri riadení ambulantnej prevádzky.
- **Kurzy pre líniový manažment nemocnice** (absolvovanie kurzov tohto typu by malo byť podmienkou pre ustanovenie do funkcie vedúceho úseku). Ich obsahovú náplň i formy by bolo možné určiť až po stanovení manažérskeho kompetencií pre líniový manažment.
- **Manažérske vzdelávanie primárov a ich zástupcov** – základné manažérske vzdelávanie by malo mať charakter alebo špecializačného štúdia, alebo charakter externého manažérskeho štúdia na úrovni bakalárskej, typu BcHA (Bachelor of health administration) alebo magisterskej (MHA, MPH a pod.) V rámci sústavného vzdelávania by primári mali opakovane absolvovať kurzy riadenia. Ich obsahovú náplň by bolo možné určiť až po stanovení manažérskeho kompetencií pre primárske funkcie.
- **Top manažment.** Nevyhnutnou podmienkou pre uchádzačov o vrcholovú funkciu v zdravotníckom zariadení by malo byť preukázanie dosiahnutého magisterského, alebo na jeho ekvivalent vzdelávania v oblasti zdravotníckeho manažmentu, prípadne manažmentu zdravotníckych organizácií. Zdokonaľovanie sa by bolo možné absolvovaním špeciálnych kurzov vybraných kapitol strategického manažmentu.

Pre stredný a top manažment má teda základné manažérske vzdelávanie charakter pregraduálneho, nanajvýš špecializačného štúdia a až po jeho absolvovaní nastupuje potreba sústavného vzdelávania. Pre samostatne pracujúceho lekára a pre líniový manažment nemocníc je to prevažne systém ďalšieho vzdelávania. Na takto formulované požiadavky zatiaľ sieť vysokých škôl, ale ani organizácií, ktoré sa zaoberajú sústavným vzdelávaním nie sú pripravené.

V oblasti foriem a metód najmä ďalšieho vzdelávania situáciu uľahčuje skutočnosť, že v súčasnosti je množstvo akreditovaných študijných programov v oblasti ďalšieho manažérskeho vzdelávania. Preto po definovaní potrebných kompetencií pre jednotlivé funkcie predpokladáme, že sieť vzdelávacích inštitúcií ďalšieho vzdelávania sa veľmi rýchlo prispôbi a bude vedieť zorganizovať akcie sústavného vzdelávania so zameraním na získanie, prípadne precvičenie či upevnenie požadovaných kompetencií. Pre ďalšie vzdelávanie je treba rátať skôr s malými akciami, s relatívne malým počtom účastníkov, aby bolo možné dostatočne precvičiť najmä zručnosti, ale aj role manažéra. Manažment pre zdravotníkov znamená skôr praktickú aplikáciu ako teoretické vedomosti. Preto nácviky ako súčasť vzdelávacích akcií sú veľmi dôležité.

Vážna je otázka, kto by mal realizovať manažérske vzdelávanie. Nevyhnutnou požiadavkou je akreditácia nielen študijného programu, ale aj akreditácia vzdelávacej inštitúcie. Ak prijmeme tézu o potrebnosti rôznej úrovne manažérskeho vzdelávania pre rôzne úrovne manažmentu v zdravotníctve, musíme štruktúrovať toto vzdelávanie na minimálne dva druhy:

- pre vrcholový a stredný manažment minimálne špecializačné štúdium, prípadne externé (part-time) štúdium manažmentu. Je vítané, ak tento personál študuje zdravotnícky manažment, prípadne všeobecný manažment so študijným smerom manažment služieb – **vysokoškolské štúdium**, ktoré je dopĺňané počas výkonu funkcie ďalším vzdelávaním,
- pre ambulantných lekárov a líniový nemocničný manažment, lekárov – vedúcich úsekov oddelenia sú vhodné aktivity **ďalšieho vzdelávania**.

Z týchto dvoch požiadaviek vyplývajú aj nároky na organizátorov. Je potrebné, aby sa rozvinulo vysokoškolské vzdelávanie v oblasti zdravotníckeho, prípadne zdravotníckeho a sociálneho manažmentu. Pre túto špecializáciu bude potrebné pripraviť na akreditáciu študijný smer a univerzitné pracoviská, ktoré sa chcú tomuto druhu vzdelávania venovať musia pripraviť aj akreditáciu študijných programov.

Špecializačné vzdelávanie zdravotníckych pracovníkov môžu poskytovať podľa zákona všetky univerzity, ktoré poskytujú pregraduálne vzdelávanie v medicíne a SZU. Na rozdiel od špecializačných odborných, teda medicínskych štúdií však nie sú vyhotovené kurikulá manažérskeho vzdelávania, neexistujú také európske vzory, aké majú odborné špecializácie. Celý tento nedostatok tak ako sme už spomenuli vychádza z toho, že nepoznáme vzdelávacie potreby na úrovni jednotlivých funkcií.

Ďalšie vzdelávanie zdravotníckych manažérov sa riadi jednak zákonom o ďalšom vzdelávaní, jednak predpismi o ďalšom vzdelávaní v zdravotníctve. Podľa týchto noriem nie je jasná nutnosť akreditácie študijných programov, či akreditácia inštitúcií. Zo znenia právnych noriem nie je jasné, či sa na manažérske vzdelávanie definované v prílohe Nariadenia vlády č. 743 vzťahujú tiež ustanovenia Zákona o poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti a systém akreditácie vzdelávacích ustanovizní a výučbových základní. Považujeme to za chybu, pretože od odborných znalostí, ale aj organizácie práce a manažérskeho myslenia závisí kvalita práce zdravotníkov. Zdravie pacientov je príliš vážna vec, optimálne plánovanie, organizácia, personálny výber i kontrola jeho zabezpečenia vyplývajúca z poznania zdravotníckeho manažmentu je súčasťou kvality zdravotníctva. Preto si myslíme, že aj zabezpečenie vzdelávania a organizácia vzdelávacích akcií má byť prispôbená vážnosti úloh zdravotníctva. Predpokladom úspešnej organizácie manažérskeho vzdelávania je mať k dispozícii podrobný profesiogram manažérskej časti práce na jednotlivých funkciách, dobre definovanú cieľovú skupinu, jej vzdelávacie potreby a na základe nich stanovené ciele, obsah, formy a metódy vzdelávania.

Bez analýzy manažérskych kompetencií si netrúfame vymenovať vzdelávacie aktivity potrebné pre výkon riadiacich pracovníkov v zdravotníctve. Preto by mal byť postup skvalitňovania manažérskeho vzdelávania v zdravotníctve nasledovný:

1. Vypracovať vo forme odporúčania kvalifikačné predpoklady pre výkon manažérskych funkcií v zdravotníctve.
2. Vypracovať profesiogram jednotlivých funkcií v zdravotníctve s podrobným popisom odborných, ale najmä manažérskych kompetencií, určiť potrebu manažérov na líniovom, strednom i vrcholovom stupni manažmentu.
3. Dopracovať systémy manažérskeho vzdelávania pre rôzne úrovne manažmentu v zdravotníctve.
4. Pre manažérske vzdelávanie určiť koordinátora obdobného typu, ako je pri sústavnom vzdelávaní Slovenská akreditačná rada pre kontinuálne medicínske vzdelávanie (SACCME).

Vzdelaní manažéri v zdravotníctve by mali byť významným prvkom pri riešení zložitých javoch, ktoré sa vyskytujú v súvislosti s transformáciou, ale aj ďalším riadením zdravotníctva. Teoretické poznatky a praktické zručnosti pri riadení zmien, riadení krízových stavov, strategické a finančné riadenie, ale najmä skúsenosti z týchto oblastí aplikované na prostredie zdravotníctva by sa mali stať základom úspešnosti manažérov.

## Formování ekonomie jako předmětu výuky v Čechách

Jaroslav Krameš\*

### Abstract

*Governmental science became means of development of the state authority in the last third of 18th century. This science consisted of foreign policy, administrative science, business science and financial science. Political science (administrative, business and financial science) was lectured at Czech universities till 1893 and in a form (as the modified economic theory, economic policy and financial science) this diversification lasted till 1948. Economics developed into a form of business science, political economy and political theory.*

### Abstrakt

Státní věda se stala v poslední třetině 18. století prostředkem růstu moci státu. Skládala se ze zahraniční politiky, správní vědy, obchodní vědy a finanční vědy. Politické vědy (správní věda, obchodní věda a finanční věda) se přednášely na českých vysokých školách až do roku 1893 a v pozměněné formě (národohospodářská teorie, národohospodářská politika a finanční věda) toto členění přetrvávalo až do roku 1948. Ekonomie se v tomto rámci vyvíjela jako obchodní věda a později jako národohospodářská teorie.

**Klíčová slova:** *Státní věda, kamerální vědy, ekonomie, národní hospodářství, politické vědy, politická ekonomie.*

Stat' se opírá o výsledky zkoumání v souvislosti s projektem Grantové agentury ČR číslo 402/06/0275 „Vývoj ekonomie jako předmětu vysokoškolské výuky v českých zemích do roku 1948“. Jeden z cílů, který řešení projektu sleduje, je vývoj pojetí ekonomie jako předmětu výuky. Zahrnuje proměny ekonomie jako vyučovacího předmětu, které se promítaly i do pojmenování předmětu. Příspěvek je zaměřen na formování ekonomie jako předmětu výuky v Čechách.

Ekonomie je zaváděna mezi předměty vysokoškolské výuky v rámci státní vědy. Státní věda (politické vědy) byla orientována na odbornou přípravu potenciálních vyšších úředníků pro správu státu. Podle dobových pamfletů produktivita nevolnické práce (používané převážně v zemědělství v Rakousku) byla až čtyřikrát nižší ve srovnání s produktivitou námezdní práce (používané převážně ve Velké Británii, Holandsku i Francii). Takové srovnání bylo pro Rakousko nepříznivé a neperspektivní. Klesal i počet usedlostí povinovaných daňovou povinností. Výdaje státu ovšem v souvislosti s četností válečných konfliktů a nároky na reprezentaci dvora i z jiných důvodů stále stoupaly. Zvyšovalo se zadlužení státu. Tento trend ohrožoval mocenskou pozici vládnoucí dynastie a hrozil Rakousku úpadkem mezi druhořadé evropské státy. Státní věda a v jejím rámci i ekonomie se měla stát významným prostředkem růstu moci absolutistického státu. Byla orientována na odbornou přípravu a výchovu úředníků v souladu s novými úkoly správy. Správa měla připravovat podmínky a umožňovat rozvoj ekonomické iniciativy jednotlivců v souladu s mocenskými potřebami státu.

---

\* Doc. PhDr. Jaroslav Krameš, Csc., Vysoká škola ekonomická v Praze, Nám. Winstona Churchilla 4, 130 67 Praha 3, místnost 346 RB; e-mail: [krames@vse.cz](mailto:krames@vse.cz)

Státní věda (podle učení J. von Sonnenfelse viz např. [13]) se skládala ze zahraniční politiky, dále z „policejní“ vědy (Polizeywissenschaft), obchodní vědy (Handlungswissenschaft) a finanční vědy (Finanzwissenschaft). Zahraniční politika (Staatsklugheit) byla výhradní doménou vládnoucí dynastie a nestala se součástí učebnic a předmětem výuky stolic na rakouských vysokých školách. Součástí politických věd, které se staly předmětem výuky, tvořily „policejní věda“, obchodní věda a finanční věda. V Rakousku byla zavedena poprvé za vlády císařovny Marie Terezie (1740 – 1780) na vzdělávacích institucích pro vzdělání šlechticů, kteří se připravovali na státní službu. Roku 1750 byl povolán Johann Heinrich Gottlob Justi (1707 - 1771). Opustil však Rakousko již roku 1754. Skutečným zakladatelem výuky politických věd byl Joseph von Sonnenfels a jeho žáci. Život i dílo J. Sonnenfelse i J. Justiho jsou analyzovány zejména v německé odborné literatuře. Je úkolem uvedenou problematiku analyzovat také z hlediska dobové literatury a pramenů jednotlivých regionů, mezi něž patřilo i České království.

Vymezení „policejní vědy“ bylo velmi široké. Policejní věda obsahovala problematiku zákonodárství, vnitřní státní správy týkající se vzdělávání, zdravotnictví, péče o postižené přírodními katastrofami až k trestní problematice. Zůstala zachována i po roce 1848 a teprve v šedesátých letech se transformovala do „průzračnější“ správní vědy (Verwaltungslehre), aby po roce 1893 byla nahrazena národohospodářskou politikou.

Kamerální věda v úzkém slova smyslu se zabývala původně problematikou správy příjmů panovníka z královských statků, královských regálů, cel a pod.. Správa panovníkových příjmů byla úkolem úřadu zvaný Kammer (komora). Odtud i pojmenování kamerální věda. Finanční věda se z kamerální vědy vyvinula. V širším slova smyslu zahrnovala kamerální věda ještě ekonomii. Od konce 19. století byla finanční věda vystavována kritice jako věda, která nemá svůj samostatný předmět odlišný kvalitativně od předmětu národního hospodářství, která jako samostatná věda netvoří součást systematiky ekonomické vědy. Z metodických důvodů a důvodu tradice byla tato systematika udržována i nadále.

Ekonomie jako druhá součást kamerální vědy prošla různými proměnami. Raní kamerálisté J. Diettmár, S. P. Gasser, Darjes vnímali pod ekonomikou pouhé technologické návrhy pro oblast zemědělství, lesnictví, hornictví apod. Justi přenesl obsah ekonomie na úroveň celé země ve smyslu „grosse Oekonomie des Staats“, či „grosse Haushaltung des Staats“, případně „ganze grosse Wirtschaft des Staats“. viz [4]. Členil ji na ekonomii venkova (Landesökonomie) a ekonomii města (Stadtökonomie). Také vymezení obsahu bylo více zaměřeno na růst bohatství státu. Alternativním výrazem pro ekonomii pro Justiho byl pojem „Haushaltungskunst“. Ukazuje na přetrvávající tradici ekonomie jako učení o domu. Sonnenfels již však odmítl vnímat obsah ekonomie ve smyslu technologických návrhů a odmítl také samotný název ekonomie a nahradil jej pojmem „obchodní věda“ (Handlungswissenschaft). Ten byl používán ve výuce politických věd na rakouských univerzitách až do roku 1848. Ovšem pojmy jako Landesökonomie se používaly i nadále. Svědčí o tom monografie o komercializaci zemědělství ve formě disertační práce, jejímž autorem byl I. Swieteczky viz [12]. Politické vědy představovaly v podání Sonnenfelse a jeho žáků jakousi technologii reformy či polemiky s odpůrci. Například spisy olomouckého profesora politických věd Leopolda Schulze. [9, 10, 11] či Butschka[1] včetně Koptze[5].

Profesoři i studenti se museli držet předepsaného obsahu Sonnenfelsovy učebnice. Jak budoucí vyšší úředníci zvládli tuto „technologii reformy“ prověřovaly zkoušky. Byly to dílčí zkoušky a na závěr studia konali kandidáti doktorství odborné disputace se svým učitelem a psali disertační práce. Rakouští kamerálisté spatřovali základ řešení dobových problémů v podpoře populačního růstu. Předmět obchodní vědy vymezovali jako „rozmnožení způsobů obživy“.

Roku 1784 bylo převedeno studium politických věd z filosofických fakult na právnické fakulty univerzit. Právně vědecké studium v Rakousku tak přijalo právně-

politický charakter, ve kterém se spojovaly ekonomické disciplíny (teorie národního hospodářství, politika národního hospodářství, finanční věda a statistika) se specificky právními disciplínami (státní právo a správní právo, daňové právo a trestní právo) v jediný úzce spjatý celek. Teprve v ústavním státě po roce 1867 následovalo oddělení právních od národohospodářských oborů, ale spojení obou typů disciplín bylo i nadále velmi těsné. Tu si zachovaly i za první republiky.

Na počátku 19. století proniká do Rakouska a českých zemí učení Adama Smithe. S ním se pevně zakotvují ideje hospodářského liberalismu. S učením A. Smithe a jeho pokračovatelů přichází do Rakouska i českých zemí pojem „politická ekonomie“, pojem běžně používaný v západní Evropě, jež od doby svého autora (A. de Montchrétien) v období klasické politické ekonomie měnil svůj obsah. Středoevropané však politickou ekonomii vnímali jako alternativní výraz pro „policejní“ a kamerální vědy, používané ve střední Evropě. Jistý pojmový problém byl vyřešen přijetím nového označení vědy (roku 1805 a roku 1807) Volkswirtschaftlehre a Nationalökonomie. Zhruba od roku 1815 se staly oba běžně používanými pojmy v Německu. Západní Evropa tyto pojmy nepoužívala. Češi (například F. L. Rieger) později přeložili tyto pojmy jako národní hospodářství či teorie národního hospodářství. Národní hospodářství se stalo nedílnou součástí ekonomické vědy. Jeho obsah odpovídal škole klasické politické ekonomie. Zabýval se zkoumáním přirozených zákonů, kterými se řídí výroba a rozdělování (a spotřeba). Také pojem politická ekonomie našla v systematické své místo. Nahradila zprvu v Německu systematické policejních a kamerálních věd. Jejím autorem byl K. H. Rau (1792 - 1870). Skládala se z praktické části, kterou tvořila národohospodářská politika a finanční věda a teoretické části, která se skládala z národohospodářské teorie. V Rakousku (českých zemích) se systém politických věd přeměňuje v systém politické ekonomie roku 1893. V českých zemích vznikla řada učebních pomůcek (L. Hasner, K. Richter, E.A. Jonák, P. Mischler) viz např. [2, 6]. Ovšem řada pomůcek, které připravovali k výuce čeští autoři, nebyla ve výuce využita (F. L. Rieger, F. L. Chleborad, M. Wellner) [3, 7, 14]. Český prvek ve výuce se etabluje až s osobnostmi A. Bráfa, J. Kaizla. Významným mezníkem se stal rok 1882 jako rok, ve kterém byla univerzita rozdělena na českou a německou. Na české univerzitě působili například (A. Bráf, C. Horáček, J. Gruber, J. Kaizl, W. Mildschuh, K. Engliš a další. Na německé pak významní ekonomové, většinou představitelé rakouské školy E. Sax, R. Zuckerkandl, F. Wieser, O. Engländer a další).

Významní čeští ekonomové jako Albín Bráf, Josef Macek, Wilibald Mildschuh a jiní již systém politické ekonomie kritizují. Odsouvají je do polohy významu didaktického. Národní hospodářství a finanční věda byly po roce 1948 vystřídány marxistickou politickou ekonomii. Po roce 1990 jsme navázali na anglosaskou tradici předmětu „economics“.

### **Použitá literatura:**

[1] **Butschek, J. I.:** *Abhandlung von der Polizey überhaupt, und wie die eigentlichen Polizeygeschäfte von gerichtlichen, und anderen öffentlichen Verrichtungen unterscheiden sind.* Prag, 1778.

[2] **Hasner, L.:** *System der politischen Oekonomie.* Prag, 1860.

[3] **Chleborad, F. L.:** *Soustava národního hospodářství politického.* Praha, náklad vlastní 1869.

[4] **Justi, J. H. G.:** *Staatswirtschaft.* Wien, 1775.

[5] **Kopetz, M.:** *Leitfaden zu dem von Sonnenfelsen Lehrbuche der politischen Wissenschaften.* Prag, 1787.

[6] **Mischler, P. :** *Handbuch der National-Ökonomie.* Wien, 1857.

[7] Riegra Františka Ladislava Dr. Rozvrh k přednáškám o politické oekonomice. *Obzor národohospodářský,* 1910.

- [8] **Schulz, L. L.:** *Tabellerischer Entwurf über die Grundsätze der Polizei-, Handlungs-, und Finanzwissenschaft.* Olomouc, 1776, 1777.
- [9] **Schulz, L. L.:** *Von den Pflichten eines angehenden Staatsbeamten.* Brno, 1777.
- [10] **Schulz, L. L.:** *Auszug aus den Polizeigesetzen des Herrn v. Sonnenfels.* Klagenfurt, 1768.
- [11] **Schulz, L. L.:** *Einleitung in die Staatswirtschaft und der sammtlichen Polizei.* Olomouc, 1774.
- [12] **Swietetzky, I. von Czernnitz:** *Versuch über die Absichten der Landesregierung bei Leitung der Landwirtschaft.* Prag, 1768.
- [13] **Sonnenfels, J.:** *Grundsätze der Polizei, Handlung und Finanz.* Wien, 1769.
- [14] **Wellner, M.:** *Böhmens Volkswirthe seit hundert Jahren.* Prag, 1877.

## Nerovnosti a bariéry přístupu ke vzdělání v regionu

Igor Pleskot\*

### Abstract

*Options to obtain a proper education in the region and possibilities how to use it. Centres and periferies of the regions. Motivation effects of above - differentiation. The differentiation of the education centres in regions and the different attitudes to the education. The distances between placement and an education centre as an time and opportunity obstacle. Value orientation of the families and applicants for education. Social-economic barriers for education and their psychological efect as a barrier.*

(Úvodní pozn.: Tento příspěvek vznikl na základě zkušeností z výuky na FSE UJEP v Ústí n.L. jako reakce na probíhající diskusi o financování vysokých škol v České republice. Opírá se o dosavadní poznatky z probíhajícího výzkumu změn života a chování lidí v pohraničních pásmech ČR a komparace problematiky rozvoje pohraničních regionů v ČR - "Přeshraniční vlivy působící na místní společenství českého pohraničí", zařazeného jako součást programu "Moderní společnost a její přeměny" do Nár. programu výzkumu ČR).

Problematika vzdělávání je pokládána za klíčovou v rozvoji konkurenceschopnosti jednotlivých zemí. Pozornost se přitom soustřeďuje na analýzu rozvoje terciární úrovně - tedy především k rozvoji, úrovni a kvalitě vysokoškolského vzdělání. Rozbor vývoje vysokého školství v ČR posledních patnácti let ukázal následující problém : při růstu počtu posluchačů a absolventů českých univerzit a vysokých škol rostla také disproporce v zastoupení "nižších a vyšších sociálních vrstev" mezi nimi. (viz Matějů 2006 str.294 a 304-5).

### **Kapacitní bariéra = faktický numerus clausus**

Rozbor této - zcela jasně negativní - disproporce vede k určení dvou podmínečných faktorů, které ji vyvolávají. Na jedné straně je to, přes prudký nárůst počtu studentů i vysokých škol samých, nedostatečná "absorpční" kapacita vysokých škol, které průběžně v posledních letech nejsou sto uspokojit zájemce o studium celkově více než z poloviny. Příčiny této kapacitní bariéry jsou spatřovány nejen v nedostatečné míře financování terciárního školství, ale i v celkově chybějící reformě školského systému a vysokého školství zvláště. Určující kapacitní bariéry nejsou na prvním místě v materiálním vybavení přes jeho nevyhovující úroveň, ale v omezení personálních kapacit. V mediálních diskusích a v pocitech veřejnosti je však tento faktor redukován na otázky financí a otázku veřejné kontra soukromé školství a není dostatečně zaměřen na problematiku celkové koncepce. Pokud tu návrhy jsou, chybí tu jasný politický konsens politické reprezentace rozhodujících politických stran. To nesevřdí v jejich prospěch bez rozdílu pravo-levé orientace.

### **Sociálně-ekonomická bariéra = náklady na studium x úroveň rodinných příjmů studenta**

Druhým faktorem je skutečnost, že při zvýšeném zájmu o studium na vysokých školách se zvyšuje strukturované působení bariéry sociálně-ekonomické a sociálně psychologické v sociálně výrazněji diferencované společnosti. Tj. při větším počtu uchazečů a omezené kapacitě spíše projdou sítím fakticky fungujícího "numerus clausus" ti jichž se tyto bariéry tolik netýkají a to i v případech kdy jejich studijní schopnosti jsou slabší, než těch kteří pro tyto bariéry (pokud byli přes toto "síto" přijati) ze studia vypadli, nebo, (což je patrně závažnější), kteří se - přes své nesporné schopnosti - vůbec ke studiu nehlásí. Tento faktor je ve veřejnosti znám jako omezení možnosti studia náklady potenciálního studenta a

\* Doc. PhDr. Igor Pleskot, Csc., Katedra sociální práce, FSE, UJEP

jeho rodiny po dobu jeho pobytu na vysoké škole. V současných veřejných diskusích je tato problematika, ovšem ne zcela přesně, tradována jako "otázka školného na vysokých školách".

### **Lidský kapitál a investice do vzdělání.**

Současný přístup k problematice financování vzdělání jako k investici do lidského kapitálu. () Z této investice má užitek jak jednotlivec, který vzdělání získal, tak - pokud je dotčený zaměstnancem - i jeho zaměstnavatel, a také celá společnost. Za prvé není tedy důvod, aby se na financování vzdělání - především na terciérním stupni - nepodíleli všichni účastníci, kteří po té ze zvýšeného vzdělání jednotlivce mají zisk. Zvláště jednotlivce, jehož přínos ze vzdělání je bezprostřední, by se na jeho financování měl podílet. (Na věci nic nemění skutečnost, že student případně jeho rodina dnes část nákladů na studium, minimálně ve formě ztracené příležitosti nese. Zvláště podle liberálních ekonomů je podíl výnosu jednotlivce z této pozitivní externality daleko větší a měl by být tedy jeho podíl na nákladech též vyšší.) Za druhé, je-li výnosnost této investice tak vysoká, pak tyto investice budou (jsou) přitažlivé pro soukromý kapitál, který může na uhrazení nákladů studia poskytovat úvěr ve formě studentských (či studijních půjček) za oboustranně výhodných podmínek. (Mimochodem, podle mého názoru, není tu dostatečně uplatňován argument, že společnost tento úvěr de facto poskytuje ve formě pozitivní externality. Spíše se tento argument objevuje sice v pravdivém, ale z těchto hledisek neoprávněně uplatňovaném tvrzení, že při "bezplatném" vysokoškolském vzdělání, je ve formě daní financují i ti, kteří z něho nic nemají, nestudující. Neoprávněně je toto tvrzení proto, že i oni se nepřímou podílí na celospolečenských výnosech vzdělání.)

### **Spravedlnost a efektivnost evropských vzdělávacích systémů ve vyjádření EU.**

Jakkoli evropská tradice "bezplatného školství" má velmi hluboké kořeny, v současné době Evropská komise a její orgány zdůrazňují, že vzdělávací a výcvikové systémy musí kombinovat aspekt sociální spravedlnosti a efektivnosti s cílem maximalizovat svůj ekonomický a sociální potenciál. (MEMO/06/321 z 8.září 2006). Doporučují používat jako základní měřítko rentability investic do vzdělání porovnání souhrnné investice na studenta s diskontní hodnotou celkově dosaženého výnosu po skončení studia. Upozorňují také, že princip "bezplatného vysokoškolského studia" může působit proti sociální spravedlnosti, tím, že výhody z něho mohou mít především střední a vyšší vrstvy na účet nižších vrstev. (To ovšem platí především za předpokladu nízké progrese daní z příjmu - důležitý aspekt tzv. "rovné daně"!)

### **Problémy rentability vzdělání, jejího oceňování a "jistota" návratnosti investice do vzdělání**

Při praktickém zabezpečování výše nastíněného principu spoluúčasti všech tří stran příjemců výnosů ze vzdělání a postupů investování soukromého kapitálu do vysokoškolského vzdělávání bude ovšem nutné řešit dva problémy.

Jednak oceňování různé úrovně rentability vkladů do jednotlivých vysokoškolských profesí. Jednotlivé profese mají samozřejmě různou mzdovou úroveň a "stejná" návratnost studijních půjček v čase by nebyla možná. Ponechat ji "skryté ruce trhu" by vzhledem k dlouhým časovým cyklům vzdělávání a jeho "spotřeby" nemohlo fungovat. Liberální zásada "Každý je svého štěstí strůjce" by neumožnila uspokojení společenských nároků na jednotlivé profese. Direktivní určení plánem již naše zkušenost prověřila jako neefektivní a zavádějící. Patrně nejschůdnější by byla garance státu za splácení, pokud by dlužník absolvent po určitém termínu nebyl sto půjčku splácet sám, jak to někteří ekonomové navrhuji. Klíčem k určení tohoto termínu by mohlo být stanovení příjmové hranice umožňující absolventovi a jeho rodině (tedy i předpoklady založení rodiny!) standard "odpovídající jeho sociální úrovni". Tedy nositelé některých profesí by tohoto standardu dosáhli dříve, někteří později a někteří možná nikdy. Od daného časového termínu by za ně platil stát. Zůstává otázkou jaké náklady by si tento systém vyžadoval.

Druhou stránkou tohoto problému je nejen "jistota" návratnosti půjčky z hlediska soukromého kapitálu a jejího garanta - státu, ale i "jistoty" jejího poskytování v potřebné výši po celou dobu studia pro příjemce půjčky - studenta. Ta ovšem závisí na stabilitě celého společenského systému.

**Investice do lidského kapitálu ovšem sociálně-ekonomické nerovnosti v přístupu ke vzdělání neruší, pouze může usnadnit překonání tohoto handicapu.**

Je nutné si uvědomit, že možnost spoluúčasti na financování vysokoškolského vzdělání nevytváří rovné šance přístupu ke vzdělání a může i bariéry přístupu ke vzdělání pro některé sociální skupiny i zvýšit. V diskusi kolem návrhu reformy financování vysokého školství v ČR kritika půjčky a odložené platby školného směřovala k závěru, že by " pro nižší sociální vrstvy nebyly řešením, protože tyto skupiny pocíťují větší riziko neúspěchu a proto mají větší zábrany půjčovat si na vzdělání než střední a vyšší vrstvy." (Matějů 2006 str. 290) (Tím se dostáváme k otázkám sociálně-psychologických bariér vzdělanostních aspirací jednotlivých sociálních vrstev a jejich postojů ke vzdělání.)

Širší účast soukromého kapitálu ve vzdělávacím procesu na principech tří P (privat-public-partnership) by však mohla podstatně rozšířit zdroje pro financování rozvoje vysokých škol. Odstranění či spíše oslabení kapacitní bariéry si bude vyžadovat uskutečnění dalších kvalitativních změn v obsahu i organizaci nejen vysokoškolského ale i středoškolského studia a tedy také změn postojů širší politické veřejnosti i akademické veřejnosti a studentů samotných.

**Sociálně-psychologické bariéry jednotlivých vrstev vycházejí z jejich historické zkušenosti vlastní životní kariéry v minulosti i z jejich současných pozic**

Rozdíly v oceňování významu vzdělání, vzdělanostních aspiracích a motivaci ke studiu u dělnických a středostavovských především vysokoškolsky vzdělaných rodinách a jejich různé "poločasy reagování na změny významu vzdělání velmi plasticky vysvětluje (Katrňák 2004 str. 156): "...jednotlivé sociální vrstvy nebo skupiny mají určitý manévrovací prostor pro aktivní odezvu na strukturální nerovnosti...člověk je aktivní bytostí, která vnímá - a reaguje - na okolní svět podle toho, jaká je jeho společenská pozice, jaké jsou jeho šance a příležitost uspět v něm. Změna strukturálních nerovností pak nutně nemusí vést ke změně jednání, protože závislost jednání na struktuře není přímá, ale zprostředkovaná definicí okolního světa aktivně reagujícího člověka."

Nejde tedy ani pouze o likvidaci dědictví nivelizace "socialistické" společnosti a jejich kádrových stropů, ani o pouze o odstranění sociální selekce zabudované do školského systému a ani pouze o limitované ekonomické prostředky jednotlivých sociálních vrstev ( koneckonců o prostředky celé společnosti) použitelné ke studiu, ale o změny v postojích a hodnoceních možností "okolního světa". (Posuny aspirací a úsilí o získání vyššího vzdělání v české společnosti oproti XIX a počátku XX.století jsou vysvětlitelné právě posunem mobilní vzestupné funkce vzdělání ze sekundárního stupně na terciární a - pokud jde o úsilí a motivaci - dominancí spotřebních ideálů konzumní společnosti).

Určitý současný posun žádoucím směrem, byť i ještě nedostatečný, v tomto ohledu konstatují i závěry empirických šetření. (Matějů 2006 str 290) uvádí : "Ačkoliv vnímaná role vzdělání pro strategie životního úspěchu je v postkomunistických zemích stále daleko pod úrovní typickou pro rozvinuté země, i zde došlo k významnému posunu. To sebou nese zvýšený zájem studentů o terciární vzdělání."

Všeobecné zvýšení zájmu o terciární vzdělání neznámá ovšem, že prosazování školské reformy spojené se spoluúčastí na finančních nákladech nevyvolá silné oživení prožitku sociální diskriminace sociálně slabších vrstev v přístupech ke vzdělání. To je fakt se kterým se musí počítat a minimalizaci tohoto efektu je při přípravě a prosazování reformy věnovat značnou pozornost.

### **Sociální pozadí chybějících kompetencí k samostatnému studiu a absence možností využití sociálních sítí.**

Stručně řečeno v prvním případě jde o chronicky známou, ale nikoli překonanou "sociální dědičnost" při získávání dovedností a rozvíjení vloh a návyků k duševní práci a studiu, která preferuje studenty z intelektuálních rodin. Z tohoto hlediska vzato komunistická preference péče o děti z dělnických rodin nebyla principiálně chybná, pokud by byla skutečně principiálně pojata jako vyrovnávání tohoto handicapu větší péčí a nikoliv kádrovými preferencemi. Ty ovšem vytvářely zkorumpované prostředí umělé, mocensky nadiktované sociální sítě, chápané veřejností jako klientelismus a korupční nespravedlnost. Jestliže dnes hovoříme o využití současných sociálních sítí, bude nutné dbát o jejich transparentnost a veřejnou kontrolu, neboť i dnes se mohou zvrhnout podobným směrem.

### **Sociální bariery a handicapry přístupu ke vzdělání jsou citelnější v regionech oproti centru.**

Všechny vyjmenované sociální bariéry a sociální handicapry přístupu k vysokoškolskému vzdělání se výrazněji projevují především v okrajových regionech než v samotném centru země, respektive i více i v periferních oblastech samotných okrajových regionů než v jejich centrech.

V okrajových regionech, zvláště v jejich periferních, odlehlých oblastech, je struktura existujících i nabízených míst ve zdrcující většině méně výhodná pro uplatnění profesí s vysokoškolským vzděláním. Již proto je zde také sociální struktura charakterizována větším zastoupením sociálně slabších vrstev s méně výraznými aspiracemi na dosaženou vzdělanostní úroveň. Možnosti výběru způsobu přípravy na terciární vzdělání a jeho úspěšného absolvování jsou z hlediska kapacity jednotlivých škol a učilišť kapacitně omezeny. (Tak např. zkoušky loňského prvního ročníku ekonomů na FSE UJEP ukázaly, že vysoký podíl studentů, kteří se teprve zde "učí se učit" zřejmě souvisí s předchozím typem školy či učiliště.) Podobně nabídka vysokých škol v místě vykazuje menší alternativní výběr a menší šanci na získání pracovního místa v místě mají i absolventi.

Obecně lze říci že všechny handicapry jsou zde násobeny z hlediska velikosti lokality a tedy rozsahem jí nabízených možností a dále hlediskem vzdálenosti (či lépe odlehlosti) místa bydliště potenciálního či skutečného studenta a center vzdělávání a nabídky odpovídajících pracovních míst. S růstem této vzdálenosti rostou náklady a i časové ztráty. Úvahy o omezení kapacitních bariér vysokého školství musí počítat i s těmito faktory.

### **Použitá literatura :**

- Katrňák T.: Odsouzení k manuální práci - Vzdělanostní reprodukce v dělnické rodině, SLON Praha 2004  
Matějů P., Straková J. et al.: (Ne)rovné šance na vzdělání, Academia Praha 2006  
Matějů P., Vitásková A.: Interpersonal Trust and Mutually Beneficial Exchanges:....., Sociologický časopis č.3 2006 str.493  
Matějů P., Valenčík R.: Polemika vzbuzující naději na konsensus....., Sociologický časopis č.4 2006 str.786 a d.  
Pleskot I.: Některé dosavadní výsledky výzkumu působení přeshraničních vlivů na život a chování lidí v pohraničí, in Ekonomika, regiony a jejich výhledy, Sb. FSE UJEP Ústí n.L. 2006  
Pleskot I.: Vliv zahraničních sousedů na zaměstnanost a nezaměstnanost v příhraničním pásmu ČR, in Přeshraniční vlivy působící na místní společenství pohraničí České republiky I., Sb. UJEP FSE Ústí n.L. 2005  
Pomazal R.: Východiskem z krize českého vysokého školství nemůže být reforma jeho financování, Sociologický časopis č.4 2006 str.783 a d.  
Simonová N., Antonowicz D.: Czech and Polish Higher Education - from Bureaucracy to Market Competition, Sociologický časopis č.3 2006 str.517 a d.  
Simonová N.: Změna systému je bez reformy financování těžko představitelná, Sociologický časopis č.4 2006 str.790  
Frequently Asked questions: Are European education and training systems equitable and efficient? MEMO/06/321 Date : 08/09/2006 In: Zprávy zastoupení Evropské komise v ČR. Týden v Evropě 1-10.9.2006

## Celoživotné vzdelávanie ako cesta ku znalostnej spoločnosti (skúsenosti PF UKF v Nitre)

*Porubská Gabriela – Malá Dana – Prokypčáková Katarína\**

### **Abstract:**

*There are presented experiences from realised projects at FE CPU, in Nitra in the paper. They show and interpret achieved information from teachers' lifelong education, as well as the development of teachers' competence in wide range of levels and knowledge.*

**Kľúčové slová:** celoživotné vzdelávanie, znalostná spoločnosť, rozvoj ľudských zdrojov, modulárne vzdelávanie, projektová podpora

### **1. Úvod**

Rozvoj technológií, nástup informačnej spoločnosti, globalizácia ekonomiky a premeny trhu práce podčiarkujú strategický význam vzdelávania, výchovy a učenia. Perspektíva rozvoja každej krajiny je učiaca sa spoločnosť, v ktorej už nestačí len získať iniciačné vzdelanie, aby občan celý život pracoval a zapájal sa do života spoločnosti. Vzniká potreba celoživotného vzdelávania. Jej napĺňanie si kladie za cieľ predovšetkým vytváranie podmienok pre poskytovanie možností a účasti na vzdelávaní pre všetkých občanov. Zároveň sa plnia aj významné spoločenské ciele, ako zvyšovanie schopností občanov uplatniť sa na trhu práce v meniacich sa spoločensko-ekonomických podmienkach, osobný rozvoj jednotlivca v súlade s jeho potrebami a schopnosťami, zvyšovanie účasti občanov na riadení spoločnosti, podpora spoločenskej súdržnosti, aktivity zamerané na trvalo udržateľný rozvoj. V Akčnom pláne I SR je vytýčená úloha: vypracovanie systému celoživotného vzdelávania pedagogických zamestnancov. Jej cieľom je zlepšiť úroveň i obsah poskytovaného vzdelávania na všetkých stupňoch škôl a zabezpečiť väčšiu flexibilitu pedagogických zamestnancov pri zmenách metód a potrieb vo vyučovaní.

Vznikla potreba vytvorenia vedomostnej spoločnosti. Podľa Plavčana (2006, str. 17) medzi základné podmienky vzniku a jestvovania vedomostnej spoločnosti zaraďujeme:

- zásadné zväčšovanie spoločenského poznania,
- trvalý kvantitatívny a kvalitatívny rozvoj ľudského potenciálu,
- podporu vedy,
- zväčšovanie sociálnej súdržnosti v spoločnosti,
- uskutočňovanie ekonomickej politiky podporujúcej inovácie.

Z uvedených bodov vyplýva opodstatnenie účasti fakúlt vysokých škôl v uvedenom procese.

### **2. Lisabonská stratégia pre Slovensko**

Význam celoživotného vzdelávania sa akcentuje aj v tzv. Lisabonskej stratégii pre Slovensko, ktorú slovenská vláda schválila vo februári 2005. Cieľom dokumentu pritom je zakotviť základné body stratégie rozvoja Slovenska do roku 2010 s ohľadom na čo najrýchlejšie udržateľné dobiehanie životnej úrovne krajín Európskej únie. Celá stratégia má štyri základné oblasti, ktoré by mali byť do roku 2010 prioritami štátu a na ich rozvoj by sa mali v hlavnej miere využívať aj prostriedky z Európskej únie. Ide o nasledovné oblasti:

---

\* prof. PhDr. G. Porubská, Csc., Kpg PF UKF, Dražovská cesta 4, 949 01 Nitra, [gporubska@ukf.sk](mailto:gporubska@ukf.sk);

PaedDr. D. Malá, KŠPs PF UKF, Dražovská cesta 4, 949 01 Nitra, [dmala@ukf.sk](mailto:dmala@ukf.sk);

PaedDr. K. Prokypčáková, Katedra UNESCO IRIE PF UKF, Dražovská cesta 4, 949 01 Nitra, [kprokypcakova@ukf.sk](mailto:kprokypcakova@ukf.sk)

- ľudské zdroje a vzdelávanie
- informačná spoločnosť
- podnikateľské prostredie
- veda, výskum a inovácie

Práve v oblasti ľudských zdrojov materiál konštatuje, že „verejná politika musí vytvoriť pre všetkých občanov možnosti a schopnosť neustále sa vzdelávať“. (Lisabonská stratégia pre Slovensko, s.7) Je pritom prirodzené, že sa stratégia vlády primárne zameriava na vzdelávanie na základných, stredných a vysokých školách, keďže tieto stupne vzdelávania vytvárajú základ celého vzdelávacieho systému a ich zmena v najväčšom rozsahu determinuje ďalší rozvoj spoločnosti.

Samostatnou oblasťou, na ktorú sa ministerstvo školstva v súvislosti s vypracovaním detailnejšej stratégie pre konkrétne naplnenie celého dokumentu má zamerať, je však práve systém celoživotného vzdelávania. Vzdelávanie dospelých totiž práve vo fáze transformácie spoločnosti a hospodárstva môže prispieť k rýchlejšiemu rozvoju, obmedziť nutnosť celogeneračnej obmeny a čiastočne vyriešiť aj tzv. štrukturálnu nezamestnanosť. Jej podstata totiž spočíva v tom, že pracovné schopnosti, zručnosti a znalosti ľudí zodpovedali istej štruktúre hospodárstva, ktorá sa však zmenila a preto sa ľudia stávajú de facto nezamestnateľní.

Dokument preto správne konštatuje, že väčšina obyvateľstva v práceschopnom veku bude potrebovať v budúcnosti ďalšie nové vedomosti alebo zručnosti. Z tohto dôvodu vládny materiál žiada „urýchlene vytvoriť prístupný, modulárny a trhový systém celoživotného vzdelávania“. (Lisabonská stratégia pre Slovensko, s.8)

### **3. Projekty rozvoja celoživotného vzdelávania**

Projekty rozvoja celoživotného vzdelávania učiteľov vznikli ako reakcia na potreby praxe. Odborníci, ktorí sa podieľajú na ich realizácii, majú bohaté skúsenosti s prácou v školskom prostredí. Tieto skúsenosti vypovedajú jednoznačne o nevyrovnanom zastúpení kľúčových kompetencií jednotlivých učiteľov, alebo dokonca v niektorých prípadoch aj o ich absencii. Tento stav je v prudkom rozpore s narastajúcimi požiadavkami vyplývajúcimi z ich profesie. Prostredníctvom predkladaných aktivít projektu chceme zvýšiť kvalifikáciu a konkurencieschopnosť slovenského učiteľa na slovenskom a európskom trhu.

Rozvoj technológií, nástup informačnej spoločnosti, globalizácia ekonomiky a premeny trhu práce podčiarkujú strategický význam vzdelávania, výchovy a učenia. Perspektíva rozvoja každej krajiny je učiaca sa spoločnosť, v ktorej už nestačí len získať iniciačné vzdelanie, aby občan celý život pracoval a zapájal sa do života spoločnosti. Vzniká potreba celoživotného vzdelávania. Jej napĺňanie si kladie za cieľ predovšetkým vytváranie podmienok pre poskytovanie možností a účasti na vzdelávaní pre všetkých občanov. Zároveň sa plnia aj významné spoločenské ciele, ako zvyšovanie schopností občanov uplatniť sa na trhu práce v meniacich sa spoločensko-ekonomických podmienkach, osobný rozvoj jednotlivca v súlade s jeho potrebami a schopnosťami, zvyšovanie účasti občanov na riadení spoločnosti, podpora spoločenskej súdržnosti, aktivity zamerané na trvalo udržateľný rozvoj. V Akčnom pláne I SR je vytýčená úloha: vypracovanie systému celoživotného vzdelávania pedagogických zamestnancov. Jej cieľom je zlepšiť úroveň i obsah poskytovaného vzdelávania na všetkých stupňoch škôl a zabezpečiť väčšiu flexibilitu pedagogických pracovníkov pri zmenách metód a potrieb vo vyučovaní.

#### **3.1 Slovenský učiteľ kompetentný pre Európu**

Projekt vznikol s podporou Európskej únie, z prostriedkov Sektorového operačného programu Ľudské zdroje - 2005 – SORO – 1, ktorý definuje globálny cieľ - rast zamestnanosti založený na kvalifikovanej a flexibilnej pracovnej sile.

Priorita 3. - „Zvýšenie kvalifikačného potenciálu a adaptability zamestnancov a osôb vstupujúcich na trh práce“ je orientovaná na zvýšenie kvalifikačného potenciálu a adaptability zamestnancov a študujúcich.

Opatrenie 3.2 – Zvýšenie rozsahu, zlepšenie a širšie poskytovanie ďalšieho vzdelávania s cieľom zlepšiť kvalifikáciu a adaptabilitu zamestnancov.

Vo svojich zámeroch je celý operačný program zameraný aj na rozvoj efektívneho a funkčného systému ďalšieho vzdelávania ako záruky adaptability ľudských zdrojov, riešenie otázky financovania, rozvoja podmienok na uľahčenie prístupu k ďalšiemu vzdelávaniu (druhá šanca), rozvoj systému overovania a uznávania kvalifikácií získaných v systéme ďalšieho vzdelávania a jeho prepojenie so systémom certifikácie.

Hlavným cieľom projektu je vytvoriť a overiť koncepcne i organizačne systém celoživotného vzdelávania učiteľov, ktorý vychádza z najaktuálnejších strategických i legislatívnych dokumentov. Je zameraný na skvalitnenie a zaktualizovanie pripravenosti učiteľov pre kvalitné a odborné profesionálne pôsobenie v zmenených podmienkach krajín EÚ a vybavenie aktuálne požadovanými kompetenciami zameranými na žiaka, učebný proces a (seba)rozvoj učiteľa. Systém vzdelávania budú tvoriť moduly zamerané obsahovo na okruhy jazykovej a informačno-technologickej prípravy, posilnenie pedagogických a psychologických kompetencií učiteľa a aktuálnych odborných informácií a metodických postupov – v kategórii prírodovedných, humanitných a sociálnych vied a výchov. Vytvorený systém bude kompaktný a pružný, umožní učiteľom vyberať si z ponuky kurzov podľa vlastných potrieb.

Projekt pozostáva zo štyroch otvorených vzdelávacích modulov diferencovaných podľa obsahu predmetov školského vyučovania a štruktúry súčasných programov prípravy učiteľov. Garantom každého modulu je významná osobnosť UKF v Nitre (dekan, prodekan). Každý modul pozostáva z niekoľkých kurzov. Každý kurz je plánovaný pre 20 účastníkov. Časová dotácia kurzu je 30 hodín. Kurzy sa budú uskutočňovať prezenčnou formou v priestoroch UKF v Nitre a v externých vzdelávacích priestoroch. Moduly sú otvorené v zmysle voľného výberu a kombinácie kurzov podľa záujmu cieľových skupín.

### **3.2 Vzdelávanie výchovných poradcov stredných škôl s akcentom na rozvoj poradenstva o povolaniach a zamestnaniach**

Pedagogická fakulta UKF v Nitre realizuje v partnerskej spolupráci s Úradom Nitrianskeho samosprávneho kraja – odbor školstva a Nadáciou Mojmir aj ďalší projekt spolufinancovaný Európskou úniou prostredníctvom Európskeho sociálneho fondu, zo Sektorového operačného programu Ľudské zdroje – 2004 – SORO – 4, Priorita č. 3: Zvýšenie kvalifikačného potenciálu a adaptability zamestnancov a osôb vstupujúcich na trh práce, opatrenie 3.3 A: Rozvoj poradenstva o povolaniach a zamestnaniach.

Hlavným cieľom projektu je zvyšovanie kvalifikácie výchovných poradcov stredných škôl Nitrianskeho samosprávneho kraja so zreteľom na poradenstvo o povolaniach a zamestnaniach v súlade s cieľmi podopatrenia 3.3.A. SOP LZ.

Prostredníctvom poradenských aktivačno - motivačných nástrojov a vzdelávacích modulov sa posilnila schopnosť výchovného a poradenského pôsobenia výchovných poradcov, čo prispieva k naplneniu globálnych cieľov SOP LZ.

Odborní asistenti Katedry školskej psychológie PF UKF pomohli diagnostikovať odborný a osobnostný potenciál výchovných poradcov stredných škôl z pohľadu možností a predpokladov rozvoja vzdelávania výchovných poradcov v poradenstve o povolaniach a zamestnaniach, odbornými technikami posilnili osobnostné kompetencie a spôsobilosť pri výkone „pomáhajúcej profesie“, posilnili komunikačné a sociálno-psychologické zručnosti výchovných poradcov a pod. Zlepšením a zefektívnením činnosti výchovných poradcov podporili lepšiu adaptabilnosť a uplatniteľnosť jednotlivcov na trhu práce a tým aj sociálno –

ekonomický rozvoj regiónu. Cieľom sociálno-psychologického výcviku bolo “osvojiť si a prežiť”. Analýzou prípadových štúdií získali spätnú väzbu praktického využitia prezentovaných vzdelávacích aktivít.

Do projektu je zapojených 50 výchovných poradcov, rozdelených do troch pracovných skupín podľa druhu strednej školy.

#### **4. Záver**

Pedagogická fakulta UKF prostredníctvom aktívneho zapájania sa do výziev Európskeho sociálneho fondu (ESF) spĺňa požiadavky stimulácie nových programov v rámci systému celoživotného vzdelávania a rozvoja ľudských zdrojov ako jeden determinantov konkurencieschopnosti. Napomáha rozvíjať zamestnanosť podporovaním vzdelávania a investovaním do ľudských zdrojov. Poskytuje širokú možnosť ako podporiť vôľu ľudí vedomostne rásť a rozvíjať sa. Hlavným cieľom ich projektov je zvýšenie počtu a kvality programov celoživotného vzdelávania vrátane zavedenia nových foriem vzdelávania. Pomáhajú tak posilňovať kvalitu ďalšieho vzdelávania v modernej spoločnosti založenej na vedomostiach.

#### **Bibliografické odkazy**

1. *Memorandum o celoživotnom vzdelávaní sa, 2000.*
2. *Národný program výchovy a vzdelávania v SR (Milénium), 2001.*
3. PLAVČAN, P.: Vedomostná spoločnosť v Slovenskej republike. Bratislava, 2006. ISBN 80-89143-32-6
4. <http://www.minedu.sk/VaG/vESF.htm> (15.10.2006)
5. <http://www.esf.gov.sk/> (15.10.2006)

## Investovanie do vzdelávania zamestnancov v podmienkach SR

Zora Šafranová– Anna Čepelová\*

### Abstract

*The article deals with necessity of investment in training and education of human resources as the most important part of organization's assets. It brings a brief survey of situation in enterprises and organizations in Slovak republic in terms of investment in development of human resources and explains not every crown invested to some course means investing in development of employee.*

**Kľúčové slová:** podnikové vzdelávanie zamestnancov, ciele vzdelávania, investovanie do rozvoja zamestnancov

**JEL klasifikácia:** J24, M12

Príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA č. 1/2620/05 – Metodika hodnotenia prínosu zamestnancov malých a stredných podnikov. Zodpovedný riešiteľ: prof. Ing. Milota Vetráková, PhD. UMB Banská Bystrica. Spoluriešiteľ: doc. Ing. Anna Čepelová, PhD.

### Potreba podnikového vzdelávania v súčasnom turbulentnom prostredí

Kvalitatívne zmeny v našej spoločnosti nastoľujú požiadavku permanentného vzdelávania zamestnancov, ktoré povedie k prehĺbovaniu ich kompetencií.<sup>1</sup>

Keďže súčasným základným zákonom podnikania je flexibilita a pripravenosť na zmeny, flexibilná a na zmeny pripravená musí byť práve podniková pracovná sila. A tak sa zákonite starostlivosť o formovanie pracovných schopností zamestnancov stáva jednou z najdôležitejších úloh podnikovej personálnej práce. Nemenej dôležité je aj zvyšovanie použiteľnosti zamestnancov tak, aby aspoň sčasti zvládali znalosti a zručnosti potrebné pre prácu na iných pracovných miestach, než aké v súčasnosti zastávajú.

Úsilie o rozširovanie pracovných schopností zamestnancov uľahčujú aj prípadné rekvalifikačné procesy, teda procesy, keď zamestnanci majúci povolanie, ktoré podnik nepotrebuje, sú preškoľovaní na povolanie, ktoré, naopak, podnik potrebuje.<sup>2</sup>

Nevyhnutnosť vzdelávania v súčasných podmienkach transformácie slovenskej ekonomiky je daná predovšetkým:

- vznikom nových oblastí podnikania (reštrukturalizácia ekonomiky vyžadujúca rekvalifikáciu personálu),
- vznikom nových pracovných činností a funkcií
- významným stupňom inovácie techniky a technológie výroby (človek sa nesmie stať brzdou výroby),
- turbulentnosťou požiadaviek svetového trhu vyžadujúcou mobilitu

\* Ing. Zora Šafranová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach, Katedra manažmentu, Tajovského 13, 041 13 Košice, interná doktorandka

doc. Ing. Anna Čepelová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach, Katedra manažmentu, Tajovského 13, 041 13 Košice, vedúca katedry

1 MIHALČOVÁ, B. – PRUŽINSKÝ, M.: *Manažérske teórie*. Ružomberok : Pedagogická fakulta katolíckej univerzity v Ružomberku, 2006, s. 73

2 KOUBEK, J. – HÜTTLOVÁ, E. – HRABĚTOVÁ, E.: *Personální řízení, vybrané kapitoly*. Praha : Edičné oddelenie VŠE Praha, 1996, s. 111-112

pracovních síl (flexibilitu ich kvalifikácie).<sup>3</sup>

Podnikové vzdelávanie možno definovať ako plánovaný proces modifikácie postojov, znalostí a zručností učením smerujúcim k dosiahnutiu efektívneho výkonu v určitej činnosti alebo okruhu činností. Jeho cieľom z hľadiska práce je rozvinúť schopnosti jedinca a uspokojiť súčasné a budúce potreby organizácie týkajúce sa pracovnej sily.

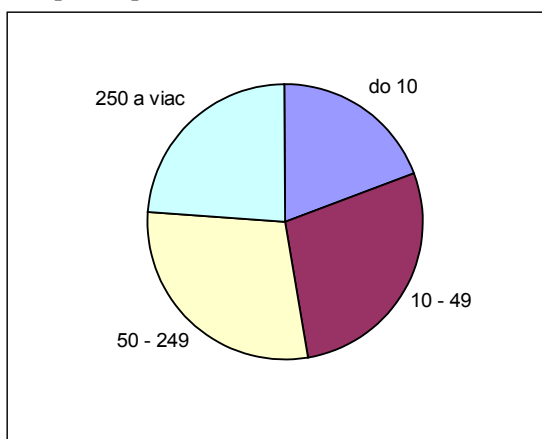
Základným cieľom podnikového vzdelávania je pomôcť organizácii dosiahnuť jej ciele prostredníctvom zhodnotenia jej rozhodujúceho zdroja, čiže ľudí, ktorých zamestnáva. Konkrétne ciele vzdelávania sú:

- rozvinúť schopnosti zamestnancov a zlepšiť ich výkon,
- pomôcť ľuďom k tomu, aby v organizácii rástli a rozvíjali sa tak, aby budúca potreba ľudských zdrojov organizácie mohla byť v maximálnej miere uspokojovaná z vnútorných zdrojov,
- znížiť množstvo času potrebného na zácviak a adaptáciu zamestnancov začínajúcich pracovať na novovytvorených pracovných miestach či zamestnancov presunutých na iné pracovné miesto a zamestnancov povýšených.<sup>4</sup>

### Niektoré výsledky výskumu zameraného na podnikové vzdelávanie zamestnancov

V rámci projektu VEGA bol realizovaný výskum zameraný na zistenie súčasného stavu vzdelávania zamestnancov v podnikoch SR a objemu prostriedkov organizáciami do vzdelávania investovaných.

Graf 1: Rozdelenie organizácií v skúmanej vzorke podľa počtu zamestnancov



Zber potrebných údajov sa uskutočnil prostredníctvom dotazníkov, ktoré vyplňali personálni manažéri, resp. zamestnanci zodpovední za ľudské zdroje, ich rozvoj a vzdelávanie.

Výskumnú vzorku tvorilo 157 firiem a organizácií verejného aj súkromného sektora, v ktorej boli relatívne rovnomerne zastúpené mikropodniky, malé, stredné a veľké podniky.<sup>5</sup>

Podľa odvetví ekonomickej činnosti mali najväčšie zastúpenie v skúmanej vzorke firmy pôsobiace v odvetví priemyslu (24,52%), obchodu (22,58%) a stavebníctva (12,9%). Ďalej boli vo vzorke zastúpené aj organizácie z oblasti výroby elektriny, plynu a vody, hotelov a reštaurácií, peňažníctva a poisťovníctva, štátnych služieb, predaja a prenájmu nehnuteľností, zdravotníctva a sociálnej starostlivosti, dopravy, pôšt a telekomunikácií, kultúry a školstva.

Výsledky výskumu sú uvedené v nasledujúcom texte.

Tabuľka 1: Podiel personálnych nákladov na celkových nákladoch organizácie

podiel personálnych N na celkových N	do 25 %	26 - 50 %	51 - 75 %	viac ako 75 %
podiel odpovedí v %	54,41	38,24	5,88	1,47

Pozn.: N - náklady

Ako je z tabuľky 1 zrejmé, vo viac ako polovici opýtaných organizácií tvoria personálne náklady menej ako štvrtinu celkových nákladov a vo viac ako tretine skúmaných

3 SABLÍK, J.: *Motivačný program ako nástroj manažmentu podnikového vzdelávania*. Žilina : MASM, 1997, s. 9

4 ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1999, s. 531 - 532

5 Odporúčanie Európskej komisie č. 2003/361/EC: *The new SME definition – user guide and model declaration*. s. 14

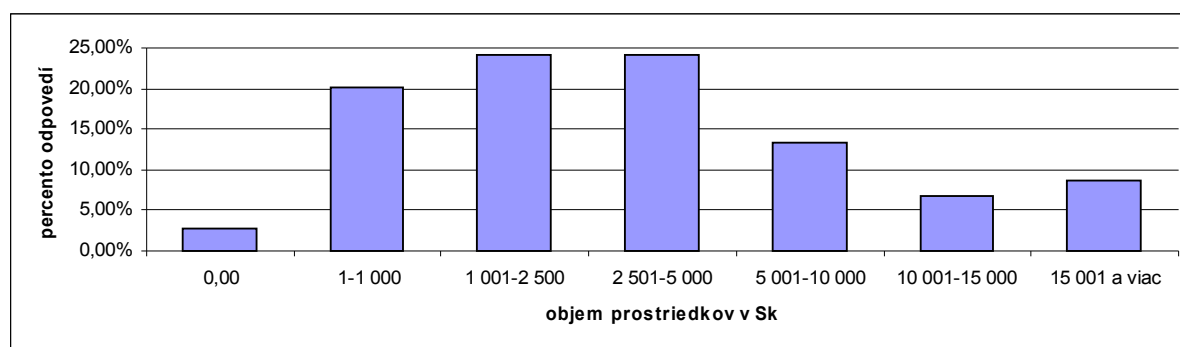
podnikov sa tento podiel pohybuje medzi štvrtinou a polovicou nákladov. Možno predpokladať, že tento stav je typický pre väčšie organizácie pôsobiace najmä v odvetví priemyslu, stavebníctva a ďalších kapitálovo náročnejších odvetviach. Len niečo viac ako 7% podnikov vynakladá na zamestnancov viac ako polovicu celkových nákladov. Sú to prevažne podniky s veľmi malým počtom zamestnancov, pravdepodobne mikropodniky, ktoré nebývajú kapitálovo príliš silné a práve náklady na odmeny majiteľa, prípadne mzdy niekoľkých zamestnancov tvoria podstatnú časť ich nákladov.

Popri celkových personálnych nákladoch je dôležitý aj objem prostriedkov vynakladaných na vzdelávanie zamestnancov a jeho vývoj v čase.

Tabuľka 2: Objem prostriedkov ročne investovaných do rozvoja zamestnancov v korunách na jedného zamestnanca

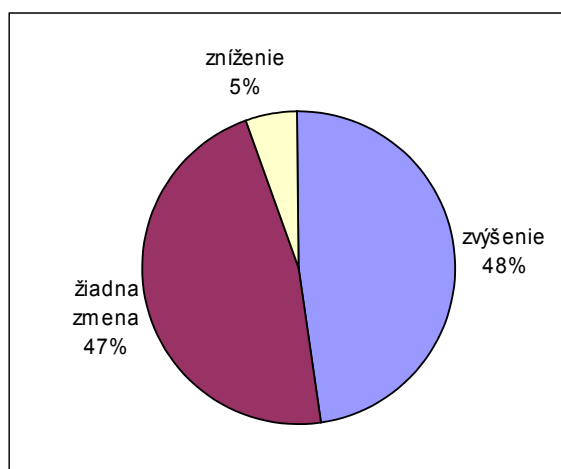
investícia v Sk	0,00	1-1 000	1 001-2 500	2 501-5 000	5 001-10 000	10 001-15 000	15 001 a viac
podiel odpovedí v %	2,68	20,13	24,16	24,16	13,42	6,71	8,72

Graf 2: Objem prostriedkov ročne investovaných do rozvoja zamestnancov v korunách na jedného zamestnanca



Ako je z grafu 2 a tabuľky 2 zrejmé, menej ako 3% skúmaných organizácií neinvestuje do rozvoja svojich zamestnancov vôbec žiadne prostriedky. Takmer polovica organizácií investuje do rozvoja zamestnancov od 1 000 do 5 000 korún ročne a viac ako 8% podnikov dokonca viac ako 15 tisíc korún ročne.

Graf 3: Zmena objemu prostriedkov investovaných do vzdelávania zamestnancov



Ako znázorňuje graf 3, až v 48 percentách opýtaných organizácií zaznamenal vývoj objemu prostriedkov investovaných do vzdelávania zamestnancov nárast a v takmer rovnako veľkej skupine sa tento objem nezmenil. Iba 5% organizácií v uplynulom období investície do vzdelávania svojich zamestnancov znížilo.

### Zhodnotenie výsledkov výskumu

Na základe výsledkov realizovaného výskumu, ktorého zámerom bolo zistenie výšky

investovaných prostriedkov do rozvoja ľudských zdrojov v organizáciách a zmena objemu týchto prostriedkov v uvedenom období, je možné zistenú skutočnosť považovať za uspokojivú.

I napriek uvedenému je potrebné pri hodnotení objemu investovaných prostriedkov do rozvoja zamestnancov vziať do úvahy dve zásadné skutočnosti. Aj keď sa objem prostriedkov vynaložených na školenia zamestnancov v takmer polovici organizácií zvýšil, nemusí to znamenať, že organizácie poskytnú svojim zamestnancom viac príležitostí na vzdelávanie. Toto zvýšenie objemu mohlo byť, a je veľmi pravdepodobné, že v mnohých prípadoch aj bolo, zapríčinené infláciou a teda nárastom cien školení a vzdelávacích aktivít, ako aj cien všetkých ostatných prostriedkov potrebných ku vzdelávaniu.

Zároveň si treba uvedomiť, že nie všetky prostriedky investované do školenia alebo kurzu, predstavujú investíciu do rozvoja a vzdelania zamestnancov. Povinnosť zabezpečiť niektoré školenia, za ktoré organizácie platia, vyplýva priamo zo zákona, ako napríklad školenie o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci.

Potom sú to školenia, po absolvovaní ktorých dostáva zamestnanec certifikát, spravidla s časovo obmedzenou platnosťou, ktorý ho oprávňuje pracovať s niektorými strojmi a zariadeniami. Po vypršaní platnosti takéhoto certifikátu musí organizácia zamestnancovi zaplatiť ďalšie školenie, aby na základe opäť získaného certifikátu mohol vykonávať presne tú činnosť, ktorú vykonával doposiaľ. Takto vynaložené prostriedky nemožno považovať za čisté, ale len za obnovovacie investície. Tieto obnovovacie investície aktíva podniku nerozširujú, len zachovávajú ich pôvodnú potrebnú úroveň.

Ak chce organizácia poznať skutočný nárast prostriedkov investovaných do vzdelávania svojich zamestnancov, bolo by vhodné sledovať tento vývoj v stálych cenách ktoré sú o infláciu očistené, a nie v bežných cenách, ako sa to v mnohých podnikoch v súčasnosti vyčísluje.

Pokiaľ chce organizácia zistiť, koľko, a či vôbec, investuje do rozvoja a rastu svojich zamestnancov, mala by dôsledne rozlišovať medzi nákladmi na povinné vzdelávanie a na vzdelávanie, ktoré je nadstavbou uvedeného a zamestnancovi prináša nové poznatky a zručnosti. Tieto nové zručnosti a poznatky umožnia nielen lepšie vykonávať prácu na súčasnej pozícii, ktorú zamestnanec zastáva, ale zároveň zvyšujú jeho použiteľnosť a hodnotu pre organizáciu nie len v súčasnosti, ale aj do budúcnosti.

### **Literatúra:**

1. ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5
2. BENČO, J.: *Ekonomía vzdelávania*. Bratislava : Iris, 2002. ISBN 80-89018-41-6
3. KOUBEK, J. – HÜTTLOVÁ, E. – HRABĚTOVÁ, E.: *Personální řízení, vybrané kapitoly*. Praha : Edičné oddelenie VŠE Praha, 1996. ISBN 80-7079-629-4
4. MIHALČOVÁ, B. – PRUŽINSKÝ, M.: *Manažérske teórie*. Ružomberok : Pedagogická fakulta katolíckej univerzity v Ružomberku, 2006. ISBN 80-8084-076-8
5. Odporúčanie Európskej komisie č. 2003/361/EC: *The new SME definition – user guide and model declaration*. Dostupné na: [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide.pdf).
6. SABLÍK, J.: *Motivačný program ako nástroj manažmentu podnikového vzdelávania*. Žilina : MASM, 1997. ISBN 80-85348-38-1

## Niektoré aspekty vývoja teórie konkurencie a nevyhnutnosť ich poznania

Mária Tokárová\*

### **Abstract**

*This contribution presents theoretical starting points related to the analysis of competition, competitiveness and antimonopoly policy. It refers to the complexities and contradictions in this area that has undergone along and complicated development. It presents the basic sources of differences among the individual systems of antimonopoly policy and emphasizes the necessity of knowledge of specific historical, social-economical environment. In short, it presents the author's own historical-systemic division of the development of theory of competition and market structures into main periods.*

### **Úvod**

Protimonopolná, súťažná, resp. konkurenčná politika by mala byť jedným zo základných prvkov zabezpečujúcich fungovanie voľného trhu. Je integrálnou súčasťou hospodárskej politiky vlády v procese vytvárania funkčného trhu a zabezpečovania jeho ochrany. Súčasne je faktorom zlepšujúcim vnútornú výkonnosť a vonkajšiu konkurencieschopnosť ekonomiky a zabraňujúcim vzniku spoločenských strát, ku ktorým dochádza v dôsledku existencie nedokonalých trhových štruktúr. Táto súčasť hospodárskej politiky nie je žiadnou novou národohospodárskou teóriou. Prešla dlhodobým vývojom od najstarších čias až po súčasnosť a obsahuje mnohé protirečenia.

### **Charakteristika prístupov a východísk**

Na to, akú konkrétnu podobu by konkurenčné prostredie malo mať a aké nástroje na dosiahnutie žiaduceho stavu by mali byť použité, existujú rozdielne názory, rozdielne teoretické koncepcie, ktoré majú svoje prednosti i svoje nedostatky. Praktická politika tvorby konkurenčného prostredia sa však nevytvára na základe jednej teoretickej koncepcie. Naopak, teórie konkurencie a protimonopolnej politiky prešli dlhým a komplikovaným vývojom.

Dokonca predstavy o dokonalosti konkurencie, príčinách jej zlyhaní ako i o možnostiach ich revidovania prostredníctvom zámernej politiky hospodárskej súťaže, konzistentnej s celkovým hospodársko-politickým rámcom, sa v priebehu najmä 19. a 20. storočia častokrát až dramaticky a kontroverzne menili. Prvotne dominujúcou koncepciou bol ideál dokonalej konkurencie analyticky fixovaný predovšetkým na kritérium počtu súťažiacich na relevantnom trhu. Dokonalá konkurencia a monopol ako perfektné opozitá tohto ideálu sú prítomné už i v liberálnej tradícii klasickej ekonómie 19. storočia. Sú však zároveň jednou z najkritickejších slabín marginálneho konceptu neoklasickej mikroekonómie tohto obdobia. V dôsledku statického charakteru tejto analýzy a nezohľadňovania reálnej voľnosti správania sa jednotlivých účastníkov konkrétnej trhovej štruktúry bol tento pôvodný teoretický rámec v priebehu 30. a 40. rokov 20. storočia vystriedaný paradigmou fungujúcej, resp. funkčnej konkurencie (workable competition). V jej inovovanom ponímaní boli zavedené isté stupne voľnosti minimálne pri normatívnej analýze oligopolu.

Ďalší vývoj teórií konkurencie a trhových štruktúr, predovšetkým formulovanie teórie súťaživých trhov (contestable markets) a poznanie, že i monopol môže využívať svoju pozíciu určovateľa cien len v obmedzenej miere, pokiaľ neexistujú dynamicky neprekonateľné bariéry vstupu, si vynútili kvalitatívne zásadne modifikovaný prístup v analýze trhových štruktúr a

---

\* doc. Ing. Mária Tokárová, PhD., Ekonomická univerzita, Dolnozemská 1, 852 35 Bratislava, tokarova@euba.sk

ich správania sa pre potreby relevantne uplatňovanej prokonkurenčnej politiky. Predovšetkým minimálne od začiatku 60. rokov 20. storočia je simultánna analýza trhovej štruktúry a správania sa jednotlivých účastníkov v jej vnútri (s rôznou úrovňou agregácie) nevyhnutným predpokladom posudzovania stavu súťaže a výkonnosti na jednotlivých trhoch. Pritom táto kombinácia analytických prístupov pre potreby prokonkurenčnej politiky je veľmi zložitá, čo v mnohých prípadoch, minimálne v prípade pravej chicagskej školy a fundamentálneho libertarizmu, viedlo k formulácii a teoretickému zdôvodneniu záverov o neefektívnosti a netransparentnosti zámernej prokonkurenčnej (v tom, samozrejme, i protimonopolnej) politiky ako konzistentnej súčasť celkového hospodársko-politického inštrumentária štátu. Téza o neefektívnej politike podpory konkurencie a dostatočnosti trhových samoregulatorov fúzií a celkových alokačných a vlastníckych reorganizácií trhových štruktúr (existencia trhu kontroly korporácií) je azda posledným zásadným ideovým zlomom teórií konkurencie.

Uvedené skutočnosti naznačujú akou komplikovanou a často protirečivou je oblasť konkurencie a protimonopolnej politiky. Z tohto aspektu je dôležité poznať logicko-historický ako aj komparatívno-dynamický prístup k analýze efektívnosti trhových štruktúr a dynamiky ich zmien, kriticky zhodnotiť vývoj a súčasný stav teoretického poznania v danej oblasti ekonómie a prezentovať možnosti ohraničenia diskrečnej hospodárskej politiky zameranej na podporu a ochranu konkurencie a jej mechanizmov, ktorá by mala byť konzistentná s požiadavkou zlepšenia konkurencieschopnosti ekonomiky ako celku.

Otázka znie: Prečo? Jednoducho preto, že je potrebná formulácia takých hospodársko-politických opatrení, ktoré zabezpečia úspešné splnenie cieľov protimonopolnej politiky ako súčasť hospodárskej politiky. Potrebná je voľba takej politiky, ktorá aplikáciou jednotlivých jej zložiek na ekonomický systém dokáže zabezpečiť efektívnu a prospešnú súťaž.

Všeobecne platí, že pokiaľ sú protimonopolná legislatíva a spôsob jej uplatňovania buď príliš voľné, alebo naopak neprímerane prísne, je spoločnosť a jej ekonomická výkonnosť poškodzovaná. Ak je rámec príliš liberálny, prejavia sa spoločenské straty prosperity, nakoľko spotrebiteľia platia vyššie ceny v dôsledku kartelizácie ekonomiky, diskriminačných cenových praktík a zavádzania rôznych vertikálnych obmedzení konkurencie a nových vstupov zo strany dominantných firiem. Druhý extrém – nadmerná prísnosť, široký záber, resp. systémová a inštitucionálna rigidita protimonopolného rámca vedú takisto k stratám výkonnosti, vyšším nákladom a cenám a poklesu spotrebiteľskej prosperity. Vtedy inštitúcie poverené výkonom tejto časti hospodárskej politiky neraz bránia inováčnosť a flexibilitu podnikateľskej aktivity svojimi pokusmi o priame riadenie cien a objemov produkcie, trestaním úspešných firiem vstupujúcich na nové trhy, resp. i etablovujúcich úplne nové trhové segmenty za dosahovanie vysokých ziskov alebo za domnelé „poškodzovanie“ existujúcej menej efektívnej konkurencie a rôznymi zákazmi, ktoré bránia firmám, bez ohľadu na to, že v skutočnosti nemajú signifikantnú trhovú silu, vo vertikálnom rozširovaní ich podnikateľskej činnosti sledujúcim dosahovanie čo najvyššie komplexnej nákladovej efektívnosti podnikania a vložených zdrojov. Je zřejmé, že efektívny systém protimonopolnej politiky sa musí pohybovať niekde medzi dvoma týmito neuspokojivými riešeniami, i keď je ilúziou domnievať sa, a skúsenosti prakticky všetkých vyspelých ekonomík to potvrdzujú, že túto oblasť hospodárskej politiky je možné riešiť nejakým ideálnym spôsobom, reflektujúcim požiadavky tak všetkých ekonomických subjektov, politicko-ekonomických záujmových a názorových skupín ako i nejakú všeobecnú normatívnu spravodlivosť distribúcie.

Iste nie je nezaujímavé uviesť, že medzi jednotlivými systémami protimonopolnej politiky, v ich inštitucionálnom a procesnom zabezpečení existujú diferencie, a to od konca 19. storočia po dnes. Za dôležité považujeme uviesť tieto tri základné príčiny:

- ekonomické podmienky spoločensko-hospodárskeho rozvoja v jednotlivých národných ekonomikách a ich vybavenie zdrojmi bolo a je heterogénne,

- vedúce spoločensko-politické a ekonomické elity v rôznych krajinách prisudzujú diferencovaný význam problematike konkurencie a deformácii konkurenčného prostredia; pritom v niektorých národných ekonomikách je tento aspekt hospodárskej politiky už tradične považovaný za oblasť marginálneho významu,

- tvorcovia a inštitúcie hospodárskej politiky zabezpečujúce jej realizáciu vychádzali a čiastočne i v súčasnosti sa opierajú o rozdielne prístupy (teoretické, legislatívno-procesné, sociálno-ekonomické) pri tvorbe a uplatňovaní protimonopolnej politiky, aj keď niektoré základné prvky jednotlivých národných systémov majú často tradície už historického charakteru, a neraz je problematické podriaďiť a prispôbiť ich potrebám unifikácie, napr. v rámci nadnárodnej jurisdikcie Európskej únie.

Preto poznanie konkrétnych historických, spoločensko-ekonomických špecifik vývoja jednotlivých trhových ekonomík je základom analýzy konkurencie, súťaživosti a protimonopolnej politiky z rôznych hľadísk a na rôznych hierarchických úrovniach. Tieto špecifiká vývoja vždy zjavne determinovali a naďalej determinujú všetky školy ekonomického myslenia, ako i jednotlivé koncepcie teórií konkurencie a ich vývoj. Dôležité je, že všetky koncepcie vždy tak či tak vychádzali z určitého stavu spoločensko-ekonomického systému a existujúceho práva.

Z tohto hľadiska je zaiste potrebné poznať ucelenú podobu hlavných etáp vývoja teórie konkurencie a trhových štruktúr všeobecne a ich vzájomné väzby s dynamikou hospodársko-politického rámca ekonomiky. Naše vlastné členenie jednotlivých fáz vývoja tejto problematiky v ich historicko-systematizačnom poradí je:

1. najstaršie teoreticko-politické názory na problematiku konkurencie a obdobie rozpracovania klasickej (dynamickej) teórie konkurencie (A. Smith, S. Say, atď.) s tradičnou dichotómiou medzi kategóriami dokonalej konkurencie a monopolu,

2. prvotná identifikácia nedokonalosti konkurencie, problém zničujúcej konkurencie (ruinous competition) na prelome 19. a 20. storočia – R. Liefmann, E. Jones, A. S. Hadley; prvý rámec antitrustového zákonodarstva – R. T. Ely, J. B. Clark, atď.,

3. Marxov výklad koncentračných tendencií kapitalizmu a jeho nasledovníci (F. Engels, V. I. Lenin, R. Hilferding); M. Kalecki – problém spoločenských tried, distribúcie bohatstva (dôchodku) a úloha monopolov v ňom,

4. statická teória cien, identifikácia trhových foriem a fenomén „dokonalá konkurencia verus nedokonalá konkurencia“ – A. S. Cournot, W. S. Jevons, V. Pareto, A. Marshall, P. Sraffa, J. Robinsonová, E. H. Chamberlin, atď.,

5. vznik ordoliberalizmu a jeho vyústenie v konštituovaní systému neoliberálnej politiky sociálne trhového hospodárstva – W. Röpke, W. Eucken, W. Böhm, A. Müller – Armack,

6. dynamická teória konkurencie – koncept funkčnej konkurencie (workable competition) – J. M. Clark, M. Abramowicz, E. Hoppmann, E. Kantzenbach; v istom zmysle sem patria i práce J. A. Schumpetera, ako i teória „vyvažujúcej sily“ J. K. Galbraitha a koncepcie tzv. zreých korporácií (A. A. Berle, G. C. Means, O. E. Williamson),

7. teórie bariér konkurencie (vstupu a výstupu), dynamické rozpracovanie problému oligopolu v 50. až 70. rokoch 20. storočia – J. Bain, F. Modigliani, P. Sylos – Labini, J. N. Bhagwati, P. N. Pashigian, W. Novshek, H. Sonnenschein, atď.,

8. pokusy o aproximáciu umrtných spoločenských strát z monopolu – A. Harberger, H. Demsetz, W. S. Comanor, R. A. Posner; rozpracovanie nových diskrečných kritérií pre protimonopolnú (antitrustovú) politiku po 2. svetovej vojne – G. J. Stigler, R. A. Posner, R. E. Caves, W. M. Landes, J. Ordover, J. Müller,

9. neokonzervatívna renesancia 60. – 80. rokov 20. storočia – koncepcie minimálneho štátu, teória public choice a obnova dôvery v samoreguláciu trhového systému – M. Friedman, G. Stigler, A. Seldon, G. Becker, G. Tullock, J. Buchanan, L. M. Lachman, atď.,

*10. nová technokratická paradigma súťaživosti – súťaživosť verzus tradičné statické chápanie konkurencie – M. E. Porter, J. Stiglitz, C. Shapiro, R. Schmalenssee, N. I. Kamien, a najmä W. J. Baumol, J. C. Panzar, R. D. Willey a A. K. Dixit.*

### **Záver**

Analýza jednotlivých fáz vývoja je komplikovaná a zložitá a vyžiadala by si oveľa viac priestoru ako umožňuje príspevok. Možno sa však domnievať, že všetky naznačené problémy a východiská zohľadňujúce časť teoretických aspektov vývoja konkurencie, súťaživosti a protimonopolnej politiky pomôžu všetkým, ktorým je táto problematika blízka, lepšie sa v nej zorientovať. Pochopiteľne, potrebné je zohľadniť aj najnovšie prístupy v tejto oblasti, a dá sa povedať, aj výzvy protimonopolnej politiky v 21. storočí.

### **Literatúra**

Tokárová, M.: Protimonopolná politika. Teoretické aspekty vývoja konkurencie, súťaživosti a protimonopolnej politiky. Bratislava: Sprint vŕa, 2002.

Paneš, P. – Šíma, J.: Výzvy antimonopolní politiky v 21. století. In: Acta Oeconomica Pragensia, 2005, č. 3, roč. 13.

## Investície do vzdelávania a ich vplyv na rozvoj ľudských zdrojov

Jarmila Vidová\*

### Abstract

*Rapid development to knowledge economy and society asks for new target definition and better effectiveness of European research. All participants must play their role within mentioned needs toward European Union. Education procedures must be concentrated from the needs of society based on knowledge to build up communication abilities as well as analytical and creative abilities on open school. Such needs touched student education as well as teachers and managers of school and are valid for all types of education.*

Nevyhnutne rýchle napredovanie k vedomostnému hospodárstvu a spoločnosti si vyžaduje vytýčenie nových cieľov a zabezpečenie efektívnosti európskeho výskumu. V rámci tohto úsilia musia zohrať svoju úlohu všetci aktéri v celej Európskej únii. Postupy vzdelávania musia byť koncentrované z hľadiska potrieb spoločnosti založenej na vedomostiach na budovanie komunikačných schopností, analytických a tvorivých schopností v otvorenej škole. Tieto požiadavky sa týkajú vzdelávania žiakov, študentov ako aj pedagógov a riadiacich pracovníkov škôl a platia pre všetky typy vzdelávania.

Oblasť ľudských zdrojov a vzdelávania má výrazný vplyv na fungovanie trhu práce. Aj napriek vysokému podielu mladých občanov s ukončeným stredoškolským vzdelaním (91,5%), nedokáže vzdelávací systém produkovať v dostatočnej miere pracovníkov, ktorí sa bezproblémovo vedú zaradiť do pracovného procesu. Okrem nižšieho objemu výdavkov na vzdelávanie vo vzťahu k HDP v porovnaní s priemerom EÚ-15 (4,4%) je hlavnou príčinou nízka efektívnosť vzdelávacieho systému, ktorý zatiaľ nedokáže pružne reagovať na potreby trhu práce. Z hľadiska potrieb zvyšovania súhrnnej produktivity faktorov ako aj rozvoja znalostnej ekonomiky patrí rozvoj ľudských zdrojov ku kľúčovým oblastiam.

Vývoj v oblasti zamestnanosti, vzdelávania a špeciálne nízky podiel absolventov III. stupňa vzdelania v oblasti vedy a technológií na mladých obyvateľov (8,3%) naznačuje, že v oblasti ponuky ľudských zdrojov pre znalostnú spoločnosť existujú ešte vážne bariéry, ktoré je potrebné postupne, v úzkej spolupráci s ostatnými štrukturálnymi politikami prekonať. Napriek vysokému podielu populácie vo veku 20 - 24 rokov, ktoré má ukončené najmenej vyššie stredné vzdelanie, ostáva problémom kvalita ich vzdelania, ktoré nereflektuje v rozhodujúcej miere súčasné ani budúce potreby trhu práce. Kľúčom k úspechu je kombinácia regionálneho a centrálného prístupu, ktorý bude rešpektovať regionálne a lokálne špecifiká v oblasti demografického vývoja, vývoja nezamestnanosti a tvorby nových pracovných miest, vzdelávania a odbornej prípravy s dôrazom na potreby znalostnej spoločnosti.

Nedostatok finančných zdrojov v školstve sa prejavuje na všetkých jeho úrovniach, predovšetkým v obsahu a procesoch vzdelávania. Výdavky na školstvo od roku 1989 výrazne poklesli. V roku 2000 predstavovali iba 3,0 % HDP, zatiaľ čo priemer EÚ v roku 1999 predstavoval 6,3 % HDP. Reálna hodnota celkových výdavkov vysokých škôl klesla od roku 1989 do roku 2000 o 37,5 %, čo v prepočte na študenta predstavuje pokles 76,6 %. Prejavuje sa to v nízkej úrovni miezd pedagogických pracovníkov ako aj v nedostatočnom materiálno-technickom vybavení škôl. Rast vzdelanosti nebol na Slovensku v posledných 15 rokoch rozvojovou prioritou. Obsah vzdelávania je vzhľadom na potreby trhu práce nedostatočný, aj keď sa čoraz viac v pracovnom procese vyžaduje pracovná sila, ktorá je schopná vytvárať vysokú pridanú hodnotu a je schopná rýchlo sa adaptovať na meniace sa

\* Ing. Jarmila Vidová, Katedra hospodárskej politiky, Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemska 1, 852 35 Bratislava; vidova@dec.euba.sk

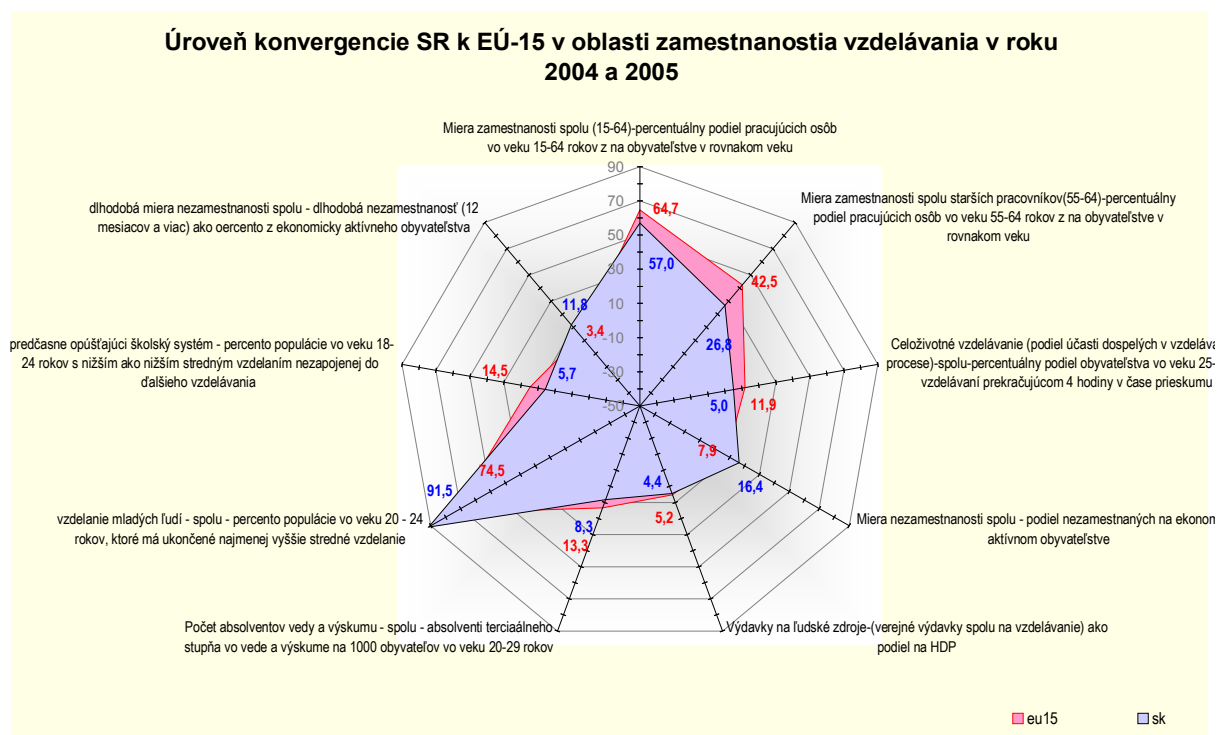
podmienky trhu.

Slovenská republika prijala vlastnú „Lisabonskú stratégiu“, ktorou sa má stať konkurencieschopnou poznatkovo orientovanou ekonomikou. Jednou odlišnosťou oproti Lisabonskej stratégii EÚ je aj menšie cieľové množstvo prostriedkov poskytovaných na výskum a vývoj. Avšak ani tá najlepšia stratégia nie je zárukou, aby výsledky očakávané od jej plnenia niesú zárukou úspechu. Dôležitá je jej implementácia.

Investície do vzdelávania, do inovácií, predstavujú motor rozvoja spoločnosti. Bez nich nie je možný signifikantný rast ani na Slovensku. Verejné investície by mali smerovať skôr strategicky do rozvoja celej spoločnosti a majú byť motivované záujmom a možnosťami verejnosti, zatiaľ čo súkromné investície sú vždy komerčne orientované. Je všeobecne známe, že investície do výskumu a vývoja sú v USA a Japonsku takmer dvojnásobné v porovnaní s Európou.

Na Slovensku je problémom nedostatok verejných investícií do výskumu ako aj nízku úrovňou súkromných investícií, čo nie je v Európe nijakou výnimkou. Na Slovensku sa často ospravedlňujú problémy malosťou ekonomiky, na čom sa nedá nič zmeniť, preto je potrebné predovšetkým využiť vysoký ľudský potenciál, systém vzdelávania a pomerne nízku cenu pracovnej sily. Veľa zahraničných firiem prichádza na Slovensko hľadá práve komparatívne výhody, zaujímavý trh, schopných ľudí a stabilitu. Na Slovensku sú investície do vzdelávania a školstva, v porovnaní s vyspelými ale aj okolitými krajinami, veľmi nízke. Súkromný sektor, samozrejme, môže pomôcť, no celú váhu tejto úlohy nemôže niesť na svojich pleciach. V súkromnom sektore pôsobia komerčné organizácie, ktoré niekam pôjdu len vtedy, ak budú generovať dostatočný zisk. A len z neho môžu časť investovať do vzdelávania. Teda prepojenie existuje, investície zo súkromnej sféry do vzdelávania budú tiecť, no vo vyššej miere len vtedy, ak mu dá prioritu celá spoločnosť a ak sa zabezpečí transparentnosť systému vzdelávania. Jednou z možností vstupovania súkromných firiem do vzdelávania je takzvaný e-learning, využívanie informačných a komunikačných technológií pre zefektívnenie vzdelávania. Jeho užitočnosť sa ukazuje hlavne pri celoživotnom vzdelávaní. Malé ako aj veľké firmy využívajú e-learningové programy na zvyšovanie kvalifikácie vlastných pracovníkov. Efektívny je aj pre verejnú správu, nakoľko umožňuje pri nízkych nákladoch vzdelávať veľké množstvo ľudí, dá sa preto využívať aj v rekvalifikácii nezamestnaných.

Graf č. 1



Prameň: EUROSTAT

V SR je zriadených celkom 29 vysokých škôl. Rozvoj vysokých škôl vo všetkých centrách krajov ich priblížil obyvateľstvu v regiónoch, zároveň však stúpajú nároky na kvalitné personálne, technické a infraštrukturálne zabezpečenie podmienok vysokoškolského štúdia.

V rámci neformálneho vzdelávania v súčasnosti pôsobí v SR približne 2500 vzdelávacích ustanovizní, ktoré realizujú akreditované kurzy a vzdelávacie programy s rozličným zameraním a obsahom. Jediným kritériom posúdenia kvality je akreditácia vzdelávacej aktivity. Popri probléme zabezpečenia a overenia kvality vzdelávania sa v tejto oblasti prejavuje aj veľmi nerovnomerne rozdelená ponuka. Vyše jedna tretina všetkých akreditovaných vzdelávacích programov je sústredená v Bratislave. V regionálnom pohľade je aj úroveň vzdelania obyvateľstva na Slovensku rozdielna. V pomere k úrovni NUTS 2 Bratislava (100 %) sa podiely obyvateľstva s úplným stredoškolským vzdelaním s maturitou v roku 2001 rovnali v NUTS 2 západné Slovensko 84 %, v NUTS 2 stredné Slovensko 86,8 % a v NUTS 2 východné Slovensko 85,3 %. U obyvateľstva s terciárnym vzdelaním sa uvedené relácie k NUTS 2 Bratislava rovnali 38,4 %, 41,7 % a 40,1 %. Rozdiely medzi Bratislavou a inými regiónm SR v podieloch obyvateľstva s vysokoškolským vzdelaním sa blížia k regionálnym rozdielom v HDP na obyvateľa.

Napriek problémom v kvalite pracovného potenciálu, ktoré v posledných rokoch narastajú, je Slovensko z hľadiska využívania pracovných síl ešte stále atraktívnou lokalitou vďaka pružnému trhu práce a nízkym mzdovým nákladom. Celkové náklady na prácu (unit labour costs) dosiahli v SR v roku 2003 len 31 % úrovne Rakúska. Regionálne rozdiely v úrovni miezd sú značné.

## **OBSAH**

Predslov .....	3
Cesta ke konkurenceschopnosti pomocí konceptu učící se organizace .....	4
<i>Jarmil Adamec – Terezie Bartusková</i>	
Advantages and Disadvantages of Multicultural Teams .....	8
<i>Marek Botek – Ondrej Botek</i>	
Motivácia a spokojnosť zamestnancov .....	11
<i>Ľuboslava Drozdeková</i>	
Ľudský kapitál – kľúč k úspechu .....	14
<i>Gabriela Elexová</i>	
Role interkulturní komunikace v sebeprosazování manažera .....	19
<i>Jaroslav Erneker</i>	
Mapa vedomostí – nástroj pre uchovávanie vedomostí expertov v prostredí WWW .....	23
<i>Peter Fabián – Marián Hrubizna – Mária Brezániová – Sanaz Sattari – Ellen Sjoer – Eamonn McQuade – Pedro Pimenta</i>	
Organizační kultura a rozvoj lidských zdrojů ve zdravotnictví .....	27
<i>Kateřina Ivanová – Pavel Kurfürst</i>	
Externality, etika a konkurenceschopnost: Vzdělávat eticky? .....	31
<i>Petr Ježek</i>	
Súčasný stav a perspektívy manažérskeho vzdelávania v zdravotníctve .....	35
<i>Andrej Kováč – Roman Kováč</i>	
Formování ekonomie jako předmětu výuky v Čechách .....	41
<i>Jaroslav Krameš</i>	
Nerovnosti a bariéry přístupu ke vzdělání v regionu .....	45
<i>Igor Pleskot</i>	
Celoživotné vzdelávanie ako cesta ku znalostnej spoločnosti (skúsenosti PF UKF v Nitre) .....	49
<i>Porubská Gabriela – Malá Dana – Prokypčáková Katarína</i>	
Investovanie do vzdelávania zamestnancov v podmienkach SR .....	53
<i>Zora Šafranová – Anna Čepelová</i>	
Niektoré aspekty vývoja teórie konkurencie a nevyhnutnosť ich poznania .....	57
<i>Mária Tokárová</i>	
Investície do vzdelávania a ich vplyv na rozvoj ľudských zdrojov .....	61
<i>Jarmila Vidová</i>	
Obsah .....	64