

SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA V NITRE

FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

BAKALÁRSKA PRÁCA

2007

Ildikó Tóthová

SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA

V NITRE

Rektor: prof. Ing. Mikuláš Látečka, PhD.

FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

Dekan: prof. Ing. Peter Bielik, PhD.

Morálne problémy v riadení ľudských zdrojov

Bakalárska práca

Katedra spoločenských vied

Vedúci katedry: PhDr. Peter Porubčan, CSc.

Vedúci práce: Mgr. Eva Svitačová, PhD.

Ildikó Tóthová

Nitra 2007

Summary

The Human Resources department has traditionally been seen as a cost center or a support department focused on transactions. Increasingly, Human Resources professionals and other executives are calling on the Human Resources department to take a more strategic role in the company to provide insight on how best to manage, motivate and increase the performance of the company.

Human capital often represents the highest costs but on other hand the highest contribution and potential in organization. The Human Resources managers play critical role in performance management of the whole company. Key performance indicators and area of human resources are important parameters of the overall performance of the organization.

Result of Human Resource Management survey presented reveal the fact that from the formal point do view this situation in this area in Slovak companies is being improved. In 2000, 86 per cent of the companies in Slovakia had an organized Human Resource Management department of personal clerks. However, it is not always the fact that these departments ensure proper conception and methodology of services, but sometime they are merely focusing on administrative work. The effectiveness of their work is also hindered by the absence of personal strategy in a written form in more than a half of the companies, therefore a question arises whether there can exit any aim, suitability and unity of all the procedures used. Also the top management does not fully accept the importance of Human Resource Management in fulfilling desired objectives. Only in 53 per cent of the companies the Human Resource is a member of top management team. One still cannot understand that human resource has at least the same importance as material, finance and information capital. In terms of imposing the human capital potential, it seems to be a lack of control and system when executing several Human Resource Management activities and not applying new modern trends in this domain.

In the stage of selection of employees, companies mainly confide to an interview and neglect more efficient approaches, such as assessment centre, which can provide more useful information about the prospective candidate. The introduction of new employees represents also a very underestimated area, with missing induction and trainings programmes in a written form. Similar situation exists also in the domain of further education and training of employees, where the companies use the traditional methods only and do not monitor the need for training. Also the evaluation of the quality of training is doe merely formally and at its end, nobody checks up whether the learned skills are put into the practice or not. An

independent and transparent performance appraisal system and the use of its results are still not used widely, That means the companies are ignoring an important tool for employees development and employees performance management.

Following the word-wide trends, also Slovak companies are starting to pay more attention to the issue of working time, its organization and its effective use.

Key words:

Human Resources – ľudské zdroje

Human Resources Managers – manažéri ľudských zdrojov

Recruiting - nábor

Hiring – prijímanie

Manage – riadiť

Motivate – motivovať

Increase the performance – zvýšiť výkonnosť

ČESTNÉ VYHLÁSENIE

Čestne vyhlasujem, že som bakalársku prácu vypracoval samostatne, a že som uviedol všetku použitú literatúru súvisiacu so zameraním bakalárskej práce.

Nitra

.....

Touto cestou vyslovujem poďakovanie pani Mgr. Eve Svitačovej, PhD.
za pomoc, odborné vedenie, cenné rady a pripomienky pri vypracovaní mojej bakalárskej
práce.

Nitra

.....

Použité označenie

atd'- a tak ďalej

č. - číslo

napr. – napríklad

pod. – podobne

resp. – respektívne

tj.- to jest

tzn. – to znamená

SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA V NITRE

FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

BAKALÁRSKA PRÁCA

2007

Ildikó Tóthová

SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA

V NITRE

Rektor: prof. Ing. Mikuláš Látečka, PhD.

FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

Dekan: prof. Ing. Peter Bielik, PhD.

Morálne problémy v riadení ľudských zdrojov

Bakalárska práca

Katedra spoločenských vied

Vedúci katedry: PhDr. Peter Porubčan, CSc.

Vedúci práce: Mgr. Eva Svitačová, PhD.

Ildikó Tóthová

Nitra 2007

Summary

The Human Resources department has traditionally been seen as a cost center or a support department focused on transactions. Increasingly, Human Resources professionals and other executives are calling on the Human Resources department to take a more strategic role in the company to provide insight on how best to manage, motivate and increase the performance of the company.

Human capital often represents the highest costs but on other hand the highest contribution and potential in organization. The Human Resources managers play critical role in performance management of the whole company. Key performance indicators and area of human resources are important parameters of the overall performance of the organization.

Result of Human Resource Management survey presented reveal the fact that from the formal point do view this situation in this area in Slovak companies is being improved. In 2000, 86 per cent of the companies in Slovakia had an organized Human Resource Management department of personal clerks. However, it is not always the fact that these departments ensure proper conception and methodology of services, but sometime they are merely focusing on administrative work. The effectiveness of their work is also hindered by the absence of personal strategy in a written form in more than a half of the companies, therefore a question arises whether there can exit any aim, suitability and unity of all the procedures used. Also the top management does not fully accept the importance of Human Resource Management in fulfilling desired objectives. Only in 53 per cent of the companies the Human Resource is a member of top management team. One still cannot understand that human resource has at least the same importance as material, finance and information capital. In terms of imposing the human capital potential, it seems to be a lack of control and system when executing several Human Resource Management activities and not applying new modern trends in this domain.

In the stage of selection of employees, companies mainly confide to an interview and neglect more efficient approaches, such as assessment centre, which can provide more useful information about the prospective candidate. The introduction of new employees represents also a very underestimated area, with missing induction and trainings programmes in a written form. Similar situation exists also in the domain of further education and training of employees, where the companies use the traditional methods only and do not monitor the need for training. Also the evaluation of the quality of training is doe merely formally and at its end, nobody checks up whether the learned skills are put into the practice or not. An

independent and transparent performance appraisal system and the use of its results are still not used widely, That means the companies are ignoring an important tool for employees development and employees performance management.

Following the word-wide trends, also Slovak companies are starting to pay more attention to the issue of working time, its organization and its effective use.

Key words:

Human Resources – ľudské zdroje

Human Resources Managers – manažéri ľudských zdrojov

Recruiting - nábor

Hiring – prijímanie

Manage – riadiť

Motivate – motivovať

Increase the performance – zvýšiť výkonnosť

ČESTNÉ VYHLÁSENIE

Čestne vyhlasujem, že som bakalársku prácu vypracoval samostatne, a že som uviedol všetku použitú literatúru súvisiacu so zameraním bakalárskej práce.

Nitra

.....

Touto cestou vyslovujem poďakovanie pani Mgr. Eve Svitačovej, PhD.
za pomoc, odborné vedenie, cenné rady a pripomienky pri vypracovaní mojej bakalárskej
práce.

Nitra

.....

Použité označenie

atd'- a tak ďalej

č. - číslo

napr. – napríklad

pod. – podobne

resp. – respektívne

tj.- to jest

tzn. – to znamená

Obsah

ÚVOD	16
1. PREHĽAD O SÚČASNOM STAVE RIEŠENEJ PROBLEMATIKY	18
1.1 Manažment ľudských zdrojov	18
1.1.1 Úlohy a funkcie	19
1.1.2 Riadenie ľudských zdrojov	24
1.2 Manažérska etika ako etika riadenia	26
1.2.1 Pohľady manažérskej etiky na riadenie ľudských zdrojov	28
1.2.2 Základné otázky manažérskej etiky	29
1.2.3 Problém morálneho rozhodovania pri riadení ľudských zdrojov	29
1.2.3.1 Zodpovednosť, spravodlivosť v rozhodovaní manažérov a manažérske cnosti	30
2. CIEĽ PRÁCE	32
3. METODIKA PRÁCE A MATERIÁL	34
4. ANALÝZA DOSIAHNUTÝCH VÝSLEDKOV	36
4.1 Interpretácia dosiahnutých výsledkov	36
4.2 Návrhy a odporúčania	42
5. ZÁVER	44
6. POUŽITÁ LITERATÚRA	45
7. PRÍLOHY	46

Úvod

Naša prítomnosť je poznamenaná dynamickými zmenami, ktoré prebiehajú v politickom, ekonomickom a sociálnom živote spoločnosti. Tieto zmeny v rozličnej forme a intenzite sa dotýkajú každého jednotlivca. Odlišne si uvedomujeme tieto zmeny a reagujeme na ne v súvislosti s dianím v okolitom svete. Okrem pozitívnych aspektov, ktoré prinášajú tieto zmeny pre život jednotlivca a spoločnosti, je množstvo negatív, ktoré sme predtým z vlastnej skúseností buď vôbec nepoznali, alebo boli len okrajovým javom života spoločnosti a nemuseli sa nás vôbec dotýkať. V tejto súvislosti možno napríklad uvažovať na jednej strane o slobode pohybu a cestovania, slobode vyjadrovania, náboženského presvedčenia atď. No na druhej strane je potrebné si uvedomiť obrovský nárast kriminality, požívania drog, nezamestnanosti atď., čo do značnej miery súvisí s prebiehajúcimi spoločenskými zmenami.

Pri úvahách o sprievodných javoch súčasnosti si často uvedomujeme, že dynamika doby prináša so sebou aj zmenu vzťahov, hodnôt a hodnotovej orientácie človeka dotknutej dobou a jej zmenami. Tieto zmeny sa netýkajú len jednotlivca, ale celej spoločnosti a jej rozličných sociálnych sfér, ako je napríklad aj morálka.

Niektorí ľudia sú hrdí na to, že sa správajú eticky, a určite je to vlastnosť, o ktorú by sme mali usilovať. Etické správanie sa neprejavuje iba v tom, že sme čestní, správame sa poctivo a podľa morálnych princípov. Pôsobí i na ostatných, ktorí majú pocit, že nám môžu dôverovať, a je pravdepodobnejší, že budú lojálny, motivovaný, spolupracujúci a výkonnejší. Problém však nastáva, keď niektorí ľudia definujú neetické správanie veľmi široko a zahrňujú tam všetky jednanie, ktoré im osobne pripadá zlé a nečestné, aby sa mohli odvolávať na morálku, i keď to s ním vlastne nesúvisí. Často je potom správanie, ktoré nazývajú neetickým, iba inou, celkovo akceptovateľnou obchodnou praktikou. Niekedy je takéto správanie v určitom odbore dokonca bežné. Môže sa vtedy stať, že ak Vám niekto povie, že sa správate neeticky, je to iba preto, že má iný pohľad na to, čo je správne a čestné. Človek sa musí riadiť najlepšou stratégiou, a nie tou, čo ostatný považujú za etické.

Komplexný a vyvážený prístup k ľudským zdrojom a spájanie zámerov v tejto oblasti so širšími strategickými zámermi podniku vrátane zmien, ku ktorým dochádza v jeho vonkajšom aj vnútornom prostredí, sú možné len na základe plánovania rozvoja ľudských zdrojov v nadväznosti na analýzu práce a hodnotenie všetkých procesov a výsledkov. Vytváranie systémov riadenia ľudských zdrojov na základe plánovania ich rozvoja by sa malo

stať prirodzenou súčasťou manažmentu progresívnych podnikov. Riadenie ľudských zdrojov predstavuje teda novú koncepciu v oblasti riadenia ľudí, ktorej zmyslom je podpora manažmentu a podnikania.

K základným chybám v procese riadenia ľudí zo strany manažérov patrí oddelenie osobnosti človeka od jeho roly, resp. od jeho pracovného zaradenia v hierarchizovanej organizácii. Človek ako bytosť, ktorá má plniť určitú funkciu, sa vlastne zamieňa s touto funkciou: vystupuje „len“ ako skladník, plánovač, sekretárka, t.j. ako prostriedok na dosiahnutie určitého výkonu v celom rade ostatných výkonov s cieľom vyprodukovania istého tovaru alebo služieb. Hodnota človeka má čisto ekonomickú dimenziu. Ale človek v každej situácii zaostáva predovšetkým ľudskou bytosťou, ktorá je sama sebe účelom.

Najvyšším morálnym kritériom pri rozhodovaní všetkých riadiacich pracovníkov by mala byť ochrana alebo rešpektovanie základných ľudských práv.

Žijeme vo svete, v ktorom sa ekonomika, podnikanie a obchod považujú za činnosť, pri ktorých sú morálne normy porušované tak často, zásadne a pravidelne, že mnohí považujú za irelevantné vôbec o morálke hovoriť. V situácii, keď sa všeobecne uznáva, že „čisté svedomie jednotlivca nemôže nahradiť nemorálne správanie podniku alebo štátu“ majú však osobné morálne vlastnosti každého manažéra stále väčší význam. Vysoká morálka a etické princípy vystupujú ako neoddeliteľná súčasť profesionálnej činnosti manažéra.

1. Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky

1.1 Manažment ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov je založené na snahe vytvárať čo najlepšie podmienky na dobrovoľnú realizáciu zamestnancov v záujme dosahovania cieľov organizácie. Tomuto štádiu rozvoja riadenia ľudí sa prispôsobila prax riadenie jednotlivých oblastí a činností.

Pojmových vymedzení manažmentu ľudských zdrojov možno v odbornej literatúre nájsť viacero.

Všeobecne pod personálnou prácou možno rozumieť prácu orientovanú na človeka v pracovnom procese.

Podľa VIŠŇOVSKÉHO, J – NAGYOVEJ, L. – ŠAJBIDOROVEJ, M. (2007) manažment ľudských zdrojov sa chápe ako činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov organizácie, teda na ľudské zdroje, ktorá sa spolu s ostatnými funkciami celostného manažmentu podieľa na dosiahnutí synergického efektu – splnení cieľov zamestnancov i organizácie ako celku.

Manažment ľudských zdrojov je taký prístup k personálnemu riadeniu, na ktorom sa podieľajú tak línioví manažéri, ako aj personalisti a ktorý okrem iného zvyrazňuje význam ľudských zdrojov skôr ako majetok (kapitál) organizácie, než ako náklady organizácie na zamestnancov.

Autorka KACHAŇÁKOVÁ, A. (2003) uvádza, že manažment ľudských zdrojov predstavuje strategický a premyslený logický prístup k riadeniu ľudí, ktorí sa individuálne a kolektívne podieľajú na efektívnom plnení cieľov podniku.

VETRÁKOVÁ, M. (1998) vo svojej štúdií Proces zmien v personálnom manažmente píše, že obsahom personálnej práce sú :

- administratívne práce a procedúry spojené so zamestnávaním ľudí, s obstarávaním, uchovávaním a aktualizáciou informácií a dokumentov o zamestnancoch,
- personálne činnosti, tzn. formovanie pracovných skupín, personálny a osobnostný rozvoj zamestnancov, ich stabilizácia, hodnotenie a uvoľňovanie z práce,
- pracovné vzťahy vznikajúce medzi zamestnávateľmi a zamestnancami,
- sociálny rozvoj zamestnancov, pracovné a mimopracovné podmienky smerujúce k uspokojeniu z vykonanej práce.

1.1.1 Úlohy a funkcie

Samotná formulácia cieľa, resp. cieľov bude zbytočná, ak nebudú jasne a presne konštruované úlohy a postupy k jeho dosiahnutiu.

Podľa KLOPFERA, M. (1995) možno všeobecne definovať hlavnú úlohu ako organizovanie procesu zmien v štruktúre a v kvalite ľudských zdrojov v organizácii v súlade s potrebami, ktoré vyplývajú z ekonomického a sociálneho prostredia firmy.

KOUBEK, J. (2001) na druhej strane vymedzuje tieto úlohy konkrétnejšie, a to:

1. vytváranie súladu medzi počtom a štruktúrou pracovných miest a počtom a štruktúrou pracovných síl tak, aby schopnosti držiteľa pracovného miesta v maximálnej miere zodpovedali požiadavkám daného pracovného miesta (správny človek na správne miesto)
2. optimálne využívanie pracovných síl – t. j. využívanie schopností v širšom slova zmysle (kvalifikácia atď.) a využívanie fondu pracovnej doby,
3. formovanie tímov + efektívneho štýlu vedenia + zdravých medziludských vzťahov (medzi pracovníkmi navzájom a medzi zamestnancami a zamestnávateľom),
4. personálny a sociálny rozvoj zamestnancov – rozvoj pracovných schopností, osobnosti, sociálnych vlastností, rozvoj pracovnej kariéry, vytváranie priaznivých pracovných a životných podmienok,
5. dodržiavanie všetkých zákonov v oblasti práce, zamestnávania ľudí a ľudských práv a vytváranie dobrej zamestnávateľskej povesti.

Riadenie ľudských zdrojov podľa KACHAŇÁKOVEJ, A. (2003) dosahuje svoj hlavný cieľ plnením dvoch základných úloh zameraných na:

1. Zabezpečenie potrebného počtu zamestnancov v požadovanej profesijnej i kvalifikačnej štruktúre a v dynamickom súlade so strategickými cieľmi podniku. To znamená, že riadenie ľudských zdrojov musí pružne zohľadňovať okrem počtu a požiadaviek pracovných miest aj ich prípadnú premenlivosť.

2. Zosúladienie správania zamestnancov so strategickými cieľmi podniku. Rozumie sa tým efektívne fungovanie zamestnancov, ktoré predpokladá ich systematické vzdelávanie a rozvoj, ako aj efektívne využívanie ich pracovných schopností pomocou adekvátnych stimulačných nástrojov.

VIŠŇOVSKÝ, J. – NAGYOVÁ, Ľ. – ŠAJBIDOROVÁ, M. (2007) uvádzajú, že k základným úlohám riadenia ľudských zdrojov v organizácii patria tieto:

1.zabezpečovať súlad medzi nárokmi konkrétneho pracovného miesta s kompetentnosťou nositeľa pracovného miesta,

2.využiť potenciál každého zamestnanca,

3.vytvárať podmienky pre sústavný rozvoj zamestnancov organizácie tak, aby boli schopní plniť zvyšujúce sa nároky ekonomického prostredia.

K funkciám manažmentu ľudských zdrojov patria:

- **Strategické riadenie ľudských zdrojov** – zabezpečuje integráciu riadenia ľudských zdrojov so strategickými potrebami podniku prostredníctvom aktivít strategického riadenia ľudských zdrojov.
- **Plánovanie ľudských zdrojov** – zabezpečuje adekvátne personálne činnosti na splnenie podnikových cieľov a tým aj ich integráciu v rámci riadenia ľudských zdrojov, ako aj zakomponovanie do celkového plánovacieho a hodnotiaceho procesu v podniku.
- **Analýza práce** – znamená systematické zhromažďovanie a vyhodnocovanie informácií o obsahu práce, podmienkach jej vykonávania a požiadavkách na držiteľov týchto pracovných miest, ako aj aktualizáciu všetkých informácií.
- **Získavanie a výber zamestnancov** – znamenajú osloviť primeraný počet potenciálnych uchádzačov schopných obsluhovať voľné pracovné miesta, vyvolať u nich záujem o danú prácu a na základe informácií získaných v procese výberu poznávať individuálne zvláštnosti každého uchádzača, ktoré ho determinujú ako najvhodnejšieho kandidáta na niektorú prácu.
- **Vonkajšia a vnútorná mobilita zamestnancov**
- **Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov** – znamenajú zabezpečenie nepretržitého vzdelávania zamestnancov v nadväznosti na strategické potreby podniku tak, aby dosiahli vyšší výkon a čo najlepšie využitie svojich prirodzených schopností.
- **Plánovanie a riadenie kariéry** – predstavujú aktivity, prostredníctvom ktorých sa zabezpečuje rozvoj zamestnancov tak, aby si podnik pripravil potrebné množstvo kvalifikovaných nástupcov zodpovedajúcich budúcim požiadavkám a zároveň sa profitoval postup jednotlivca v podniku.
- **Riadenie pracovného výkonu** – je nástrojom dosahovania lepších výsledkov podniku, tímov a jednotlivcov riadením výkonu v rámci dohodnutých plánovaných cieľov, noriem a požadovaných schopností, pre ktoré je východiskom hodnotenie pracovného výkonu.

- **Odmeňovanie zamestnancov** – predstavuje vzájomne prepojené politiky, procesy a postupy podniku pri odmeňovaní zamestnancov v nadväznosti na ich prínos, kompetencie a trhovú hodnotu a pozostáva z peňažných i nepeňažných odmien a rôznych zamestnaneckých výhod.
- **Pracovné vzťahy** – môžu mať svoju formálnu podobu upravenú rôznymi pravidlami, normami, resp. zákon, ale i neformálnu podobu, ktorá je dôsledkom rôznych príležitostných osobných kontaktov. Osobitné postavenie majú vzťahy medzi odbormi a zamestnávateľom upravované celoštátnymi zákonnými normami.
- **Pracovné podmienky** – predstavujú komplex podmienok, ktoré pôsobia na človeka v pracovnom procese, vplývajú na jeho efektívny priebeh a determinujú kvalitu pracovného života, pričom určujúci vplyv má charakter vykonávanej práce, technologické postupy a technická vybavenosť, úroveň deľby práce a kooperácia, štýl vedenia ľudí, systémy motivácie a stimulácie, faktory pracovného prostredia, bezpečnosť práce a časové podmienky práce.
- **Personálny informačný systém** – zabezpečuje dostatok presných a aktuálnych informácií o zamestnancoch, pracovných miestach, personálnych činnostiach, situácii na trhu práce a umožňuje vyhodnocovanie rôznych aspektov riadenia ľudí ako nevyhnutnej podmienky na cieľavedomé formovanie pracovného potenciálu.

STÝBLO, J.(1993) rozdeľuje funkcie manažmentu ľudských zdrojov nasledovne:

- **Riadiaca a kontrolná funkcia**, kde patria činnosti ako napr. analýza kľúčových operatívnych údajov a informácie z personálnej oblasti, zisťovanie informácií o výkonoch pracovníkov a priama spoluúčasť na výchove a rozvoji zamestnancov.
- **Poradenská funkcia**, kde patrí napr. posudzovanie a návrhy zamestnancov, ktorí majú byť povýšený, zaradenie do výchovno-vzdelávacích programov.
- Na základe komparácie možno teda základné funkcie rozdeliť:
 - **plánovanie** – personálne, strategické, taktické a operatívne plánovanie potreby (kvantity a kvality) pracovníkov, plánovanie zdrojov na obsadenie pracovných pozícií a plánovanie rozvoja pracovníkov v súlade s podnikovými plánmi, plánovanie personálnych aktivít.
 - **analýza a tvorba pracovných miest** – design pracovných miest, t. j. štruktúra úloh (popis práce) a požiadaviek na držiteľa pracovného miesta, vymedzenie právomocí a zodpovedností a zaradenie pracovného miesta do organizačnej štruktúry,
 - **obsadzovanie pracovných miest** – vonkajšia a vnútorná mobilita pracovníkov (získavanie, výber, adaptácia, rozmiestňovanie a ukončenie pracovného pomeru).

Vyhľadávanie, získavanie či výber zamestnancov sa javí ako jeden z hlavných problémov, ktorým sa zaoberá najmä personálny manažment. Ako sa zdá, jednotliví autori nazerajú na tento problém z rôznych hľadísk.

Napríklad autori VIŠŇOVSKÝ, J – NAGYOVÁ, E. – ŠAJBIDOROVÁ, M. (2007) uvádzajú, že cieľom získavania zamestnancov by malo byť získať s vynaložením minimálnych nákladov taký počet a takú kvalitu zamestnancov, ktoré sú žiaduce pre uspokojenie potreby ľudských zdrojov v organizácii.

V procese získavania zamestnancov stoja „proti sebe“ dve stany, a to organizácia so svojou potrebou zamestnancov na jednej strane a osoby hľadajúce vhodné zamestnanie na strane druhej. Medzi tieto osoby v modernom ponímaní sa počítajú aj zamestnanci organizácie, ktorí buď sami majú záujem o zmenu pracovného miesta v rámci organizácie, alebo sú zo svojho doterajšieho miesta uvoľňovaní z organizačných dôvodov alebo v dôsledku úspory pracovných síl.

STÝBLO, J. (1993) uvádza, že získavanie pracovníkov je personálnou aktivitou, a jej zmyslom je priťahovať schopných potenciálnych pracovníkov pre prácu v organizácii. Získavanie pracovníkov je prvým krokom personálneho plánu. Pre stanovenie východísk posudzovania vhodnosti uchádzača o pracovné miesto sa využíva porovnávanie charakteristík t.j. veku, vzdelaní, praxe, atď. s analýzou práce a s jeho popisom.

Podľa autorov VIŠŇOVSKÝ, J – NAGYOVÁ, E. – ŠAJBIDOROVÁ, M. (2007) obsahom výberu je posudzovanie kvalifikačných a osobnostných predpokladov konkrétneho zamestnanca a jeho spôsobilosti nárokom práce vyhovieť, prípadne aj rozhodnutie o tom, ktorý z uchádzačov sa pre príslušné pracovné miesto najlepšie hodí.

Výber je dvojstranná záležitosť: organizácia si vyberá zamestnanca, ale zároveň si zamestnanec vyberá organizáciu. Preto, aby výber bol urobený kvalifikovane, musia byť zvažované 2 veci metodologického charakteru, a to:

- **výber vhodných kritérií,**
- **výber vhodných metód výberu.**

Podľa názoru autorov RUDY, J. – CIBÁKOVÁ, V. (1996) výber a prijímanie zamestnancov by mal byť založený na analýze práce. Analýza práce vlastne predstavuje analýzu potrieb podniku z hľadiska nielen počtu, ale aj štruktúry zamestnancov. Z toho dôvodu analýza práce by mala vyúsťovať do dvoch záverov.

Prvý záver vyplývajúci z analýzy práce je náplň práce. Náplň práce, ktorá v podnikovej praxi je známa i pod názvom pracovná náplň, popis práce a podobne, je dokument, ktorý

jednoznačne uvádza, čo je predmetom činnosti na príslušnom pracovisku, akým spôsobom sa táto činnosť má vykonávať, a nakoniec dôvod, prečo sa táto činnosť má vykonávať.

Druhý záver, ktorý vyplýva z analýzy práce, je špecifikácia práce. Na rozdiel od náplne práce, ktorá sa vzťahuje na druh činnosti a ktorá sa bude vykonávať na danom pracovisku, špecifikácia práce sa vzťahuje na pracovníka, ktorý bude túto činnosť vykonávať.

- **riadenie výkonu a výkonnosti pracovníkov** – hodnotenie výkonu a výkonnosti pracovníkov, vzdelávanie a rozvoj pracovníkov, problematika pracovného prostredia,

Z personálnych činností veľký význam nadobudla oblasť vzdelávania zamestnancov, ale rozmach dosiahli aj činnosti súvisiace so stabilizáciou zamestnancov. Vo všeobecnosti sa dá povedať, že jednotlivé činnosti riadenia ľudských zdrojov sa začali rovnomerne využívať na uspokojovanie potrieb organizácie a samotných zamestnancov.

VIŠŇOVSKÝ, J. – NAGYOVÁ, L. – ŠAJBIDOROVÁ, M. (2007) uvádzajú, že predpokladom úspešnosti práce organizácie sú dynamické živé štruktúry, ktoré sú typické svojou kreativitou a flexibilitou. Zamestnancov s takými vlastnosťami možno síce nájsť na trhu práce, ale tieto vlastnosti môžu získať aj interní zamestnanci organizácie v rámci premysleného systému vzdelávania v organizácií.

Podľa názoru autorov RUDY, J. – CIBÁKOVÁ, V. (1996) v personálnom manažmente organizácie plní dôležitú funkciu výchova a vzdelávanie pracovníkov. Táto činnosť v organizácií má byť zameraná na zvyšovanie odbornej spôsobilosti pracovníkov. Treba si uvedomiť, že prakticky trvalým zdrojom zvyšovania produktivity práce sú práve ľudia. Z tohto dôvodu nie je vhodné organizovať rôzne kurzy, ktoré nemajú bezprostrednú súvislosť s prácou príslušných pracovníkov. V organizáciách vo vyspelých krajinách vždy existujú minimálne dva druhy prípravy pracovníkov. Je to príprava manažérov, ktorú zabezpečujú obyčajne špecializované inštitúcie, a príprava ostatných pracovníkov v závislosti od ich profesie. Tieto kurzy, ktoré organizácie organizujú spravidla interným spôsobom, sú známe pod názvom *príprava technického personálu*.

- **odmeňovanie pracovníkov** – tvorba systémov odmeňovania (finančné a nefinančné) a štruktúry individuálnej mzdy,

Hodnotenie a odmeňovanie pracovníkov patrí tiež medzi dôležité úlohy manažmetnu. V štádiu riadenia ľudských zdrojov veľkými premenami prešla aj oblasť odmeňovania, najmä v tom, že zbúrala tradičný hierarchicky orientovaný systém. Odmena za prácu sa v čoraz väčšej miere začala prispôbovať podmienkam v tej ktorej profesii na trhu práce a odpútala sa od vnútroorganizačných pravidiel. Udržiavanie dobrých zamestnaneckých vzťahov je oblasťou, do ktorej sa predovšetkým premietajú zvlášť citlivé personálne funkcie – hlavne ich

realizácia, a to hodnotenie a odmeňovanie. Účelom týchto funkcií je nielen ohodnotiť a oceniť minulý výkon, ale inšpirovať pracovníka k výkonu budúcemu. Takže požiadavkou na realizáciu spomínaných funkcií je nielen presnosť, ale aj spravodlivosť a objektívnosť.

Autori VIŠŇOVSKÝ, J – NAGYOVÁ, Ľ. – ŠAJBIDOROVÁ, M. (2007) uvádzajú, že systém hodnotenia zamestnancov môže fungovať ako podporný nástroj formovania kultúry organizácie – hlása totiž predstavy vedenia o tom, aký spôsob práce považujú pre jednotlivé pozície za optimálny. Dobre postavený systém hodnotenia umožňuje otvorenú komunikáciu v organizácii.

Podľa autora HELLERA, R. (2001) skutočným cieľom hodnotiacich systémov nie je hľadať vinníkov, odmeňovať alebo chváliť, ale rozvíjať. V niektorých progresívnych organizáciách sa hodnotenie nenazýva hodnotením, nazývajú ho napríklad plánom osobného rozvoja. Hodnotenie treba viesť primerane, aby sa ľuďom poskytla pomoc vytvoriť si objektívny názor na ich predchádzajúce výkony. Nadriadení sa tak dozvedia, ako povzbudiť ľudí k lepším výkonom a ako pomôcť pracovníkom prevziať v budúcnosti väčšiu zodpovednosť.

Autori VIŠŇOVSKÝ, J – NAGYOVÁ, Ľ. – ŠAJBIDOROVÁ, M. (2007) uvádzajú, že osobitný problém personálneho manažmentu podnikov predstavuje systém odmeňovania. Je veľmi pravdepodobné, že manažment v mnohých podnikoch na Slovensku je doteraz presvedčený, že odmeňovanie nie je súčasťou systému personálneho manažmentu. K tomu predpokladu vedú názory viacerých vrcholových manažérov najmä zo štátnych podnikov. Tento názor je typickým príkladom dedičstva centrálne plánovanej ekonomiky, v podmienkach ktorej systém odmeňovania vytváral nadriadený orgán. Efektívny systém odmeňovania pracovníkov v podniku by mal uplatňovať základné princípy spravodlivosti. V neposlednom rade, sociálna starostlivosť a služby pre pracovníkov, pracovné vzťahy (zamestnanci, zamestnávateľ, odbory, ostatné inštitúcie z vonkajšieho prostredia organizácie) patrí medzi otázky, ktorými by sa mal zaoberať nielen personálny manažment. Okrem personálneho manažmentu by malo aj podnikateľský manažment zaujímať, ako vytvárať zamestnancom priaznivé prostredie pre realizáciu pracovnej činnosti.

1.1.2 Riadenie ľudských zdrojov

Práca s ľuďmi predstavuje ťažisko manažérskej práce. Podstata riadenia ľudských zdrojov musí rešpektovať zodpovednosť nielen personalistov, ale aj líniových manažérov, lebo

celková zodpovednosť za toto riadenie nemôže byť koncentrovaná iba do útvarov profesionálne sa zaoberajúcich personálnou prácou. Každý manažér podniku musí súčasne plniť aj určité úlohy riadenia ľudských zdrojov.

Na riadení ľudských zdrojov sa podieľajú nasledovné tri subjekty, ktoré sa podľa autorky KACHAŇÁKOVEJ, A. (2003) a súčasne aj podľa autorov VIŠŇOVSKÝ, J – NAGYOVÁ, E. – ŠAJBIDOROVÁ, M. (2007) zhodujú:

- 1. Vrcholový manažment**, ktorého úlohou je vymedziť priestor na strategické úvahy a rozhodnutia na všetkých riadiacich úrovniach, načrtnúť predstavu o budúcom smerovaní a postavení podniku a transformovať poslanie na konkrétne budúce výsledky prostredníctvom formulovania cieľov.
- 2. Útvar riadenia ľudských zdrojov** je špecializované pracovisko na zabezpečenie koncepčných, metodicko-poradenských, operatívnych, evidenčných a rozborových prác pre potreby riadenia ľudí. Je garantom naplňania cieľov a stratégií manažmentu v danej oblasti, to znamená, že aj koordinuje a z odbornej stránky usmerňuje všetkých, ktorí sú zaangažovaní do riadenia ľudí.
- 3. Línioví manažéri** zodpovedajú za chod a ekonomické výsledky jednotlivých oddelení a v tomto kontexte je ich úloha aj riadiť svojich zamestnancov, prostredníctvom ktorých plnia stanovené ciele. Manažéri sa tak stávajú priamymi vykonávateľmi mnohých činností riadenia ľudských zdrojov.

LIPTÁK, F. (1991) uvádza, že v procese riadenia, teda v tom, v ktorom prebieha súbor čiastkových riadiacich činností je človek najvýznamnejším a nenahraditeľným komponentom. Je vlastným subjektom riadenia aj v tom prípade, keď hovoríme o určitom orgáne riadenia. Termín riaditeľstvo firmy, podniku či korporácie, alebo vedenie výskumného ústavu a pod. bez ľudí je len prázdny, na aktivitu nespôsobilým označením. Jeho prejav ako subjektu riadenia firmy, podniku, alebo výskumného ústavu so sústavou aktívnych činností začína až tým, že sú tam ľudia, pričom ich konanie sa kryje so súborom čiastkových riadiacich činností, ktorými vstupujú do procesu riadenia objektov riadenia. Tam je človek opätovne najvýznamnejším komponentom. Z toho jednoznačne vyplýva, že proces riadenia je procesom sociotechnickej, informatickej povahy. Sociotechnickej preto, lebo okrem ľudí sa na ňom zúčastňujú aj vecné komponenty, pričom riadiace pôsobenie subjektu riadenia na objekt riadenia má prevládajúcu informatickú povahu. Keďže interakcie medzi subjektom a objektom riadenia sú formulované ľuďmi, s ľuďmi a pre ľudí, možno nimi identifikovať spôsob, štýl a metódy, akým spôsobom sa realizuje proces riadenia v tom-ktorom prípade.

Riadenie ľudských zdrojov je systém, ktorého tvorcami sú špecialisti ľudských zdrojov a užívatelia sú manažéri všetkých riadiacich stupňov v organizácii. Jeho účelom je stotožniť ciele zamestnancov so strategickými cieľmi organizácie a vytvoriť neopakovateľný štýl práce tak, aby sa prejavil ako konkurenčná výhoda organizácie s priamym odrazom v jej obchodných výstupoch.

Jedným z najdôležitejších problémov v riadení ľudských zdrojov je problém diskriminácie niektorej časti populácie. Zvýhodňovať človeka na základe toho, že patrí k inej rase, k inému národu, pretože je žena alebo preto, že je zdravotne postihnutý, je neetické.

Rovnoprávnosť v zamestnaní je jedným z problémov, ktorý sa vyskytuje v prístupe manažmentu k členom podniku, zamestnancom či podriadeným. Daný problém sa vyskytuje nielen v štáte, ale i v podnikateľskom prostredí, v prístupe k podriadeným, pri samotnom prijímaní zamestnancov, pri riešení ďalších personálnych problémov a pod..

Na etické a morálne problémy, ktoré súvisia s podnikaním a manažérskou prácou poukazuje vo svojom príspevku REMIŠOVÁ, A. (1999), ktorá uvádza, že jedným z najdôležitejších problémov politiky na trhu práce je problém diskriminácie niektorej časti populácie. Znevýhodňovať človeka na základe toho, že patrí k inej rase, k inému národu, pretože je žena alebo preto, že ešte nie je plnoletý, alebo preto, že je zdravotne postihnutý, je neetické. Nikto nemá osobitnú zásluhu, ale ani vinu, že sa narodil ako muž alebo ako žena, práve v takej zeme, v takej šírke a dĺžke, že sa narodil práve s takou farbou kože a práve tým alebo oným rodičom, že požíva bohatstvo alebo tie biedu, že od útleho detstva je predurčený na skvelú kariéru alebo nízko kvalifikovanú prácu.

1.2 Manažérska etika ako etika riadenia

Podľa autorky REMIŠOVEJ, A. (1999) manažérskou etikou sa spravidla rozumie kriticko-normatívna relaxia riadenia podniku, firmy, inštitúcie zo strany manažmentu. Manažérska etika je etika riadenia, ktorej centrálnym problémom je vzťah medzi predstavenými a podriadenými, t.j. riadiacimi pracovníkmi a ostatnými pracovníkmi firmy alebo podniku. Úroveň, stav a kvalita manažérskej etiky ovplyvňuje kvalitu a rozvoj medziľudských vzťahov na pracovisku. Manažérska etika plní pre každého manažéra dvojakú funkciu: poskytuje mu základnú normatívnu orientáciu vo vzťahu k ostatným ľuďom, s ktorými prichádza do styku a patriacich do kategórie „podriadených“ a zároveň mu poskytuje návod na sebareflexiu, sebakontrolu a samoreguláciu vlastného správania.

Manažérsku etiku chápeme ako jeden z typov profesionálnej etiky. V tomto zmysle je manažérska etika relevantná s takými aplikovanými etikami, ako sú lekárska, učiteľská, právnická etika a pod.

Podľa ULRICHA, P. (1995) manažérska etika sa zaoberá etickými otázkami oprávnenia, ohraničenia a plne zodpovedá disponovania mocou riadiacich pracovníkov vo vzťahu k spolupracovníkom vo formálne organizovanom, pracovnom a hierarchizovanom štruktúrovanom sociálnom systéme.

Autori MANDA, V. – SVITAČOVÁ, E. (2005) tvrdia, že manažérska etika predstavuje relatívne samostatnú etickú teóriu, ktorej predmetom skúmania je práve systém morálnych hodnôt a noriem, upravujúcich konanie spoločenských subjektov, ktorý sú poverení riadením spoločenských procesov. A tak sa manažérska etika vzťahuje na manažérov, pôsobiacich v rôznych sférach života spoločnosti, všade tam, kde vzniká potreba oddeľovať riadenie od vlastného a spoločenského procesu.

Manažér je profesionálny riadiaci pracovník, ktorý koordinuje zdroje (ľudské, finančné, fyzické, informačné), vykonáva funkcie (plánovanie, organizovanie, vedenie, kontrola), rozhoduje (implementuje rozhodovania) a dozerá minimálne na jedného alebo viac ľudí. Ich poslaním je efektívnym riadením dosahovať zisk a profit. Táto definícia zahŕňa technickú stránku profesie týkajúcu sa vedomostí, zručností a metód riadenie, teda ide o spôsobilosť na povolanie. Druhá stránka každej profesie je stránka morálna, ktorej vyjadrením je zaujatie pozitívneho postoja k povinnostiam a úlohám v povolani a z toho vyplývajúca zodpovednosť. Keďže manažér je riadiaci pracovník, ktorý riadi ľudí a v jeho záujme je regulovať správanie ľudí a usmerňovať ho tak, aby smerovalo nielen k napĺňaniu cieľov organizácie a k tomu, aby organizácia dosahovala zisk a priaznivo sa umiestňovala na trhu, ale aj k tomu, aby sa zasadzoval o morálnu integráciu človeka do spoločnosti, usiloval sa o dobro nielen pre seba, ale i pre druhých ľudí. Mal by byť nielen odborne spôsobilý a schopný uplatňovať odborné znalosti ale súčasne by mal byť aj morálne vyzretou osobnosťou. To znamená, že jeho činnosti by mali byť regulované aj mravnými normami, ktoré mu napomáhajú orientovať sa v jeho praktickom konaní a prijímať rozhodnutia.

Napríklad vrcholoví manažéri sú neodvratne konfrontovaní s etickými problémami nezávisle od toho, kde sa organizácia nachádza a akú má štruktúru, alebo aká je jej veľkosť a komplexnosť jej operácií. Niekedy sú požiadavky zodpovedného rozhodovania jednoduché a jasné, napr. ak určité rozhodnutie je nekompromisné a viditeľné predchádza nespravodlivosti či násilium voči osobám vo vnútri organizácie či v jej vonkajšom prostredí. Mnohokrát sú však požiadavky zodpovedného rozhodovania menej jasné. Riadiaci pracovník

potrebuje využívať správny spôsob uvažovania o morálnych implikáciách jednotlivých rozhodnutí, resp. mal by sa oň usilovať, a to je vyjadrenie perspektívy určitého problému a všetkých alternatív riešenia, ktoré sú k dispozícii z etického hľadiska.

Akceptovanie spoločenskej zodpovednosti sa v praxi prejavuje najmä podporou pre prijímanie eticky zodpovedných rozhodnutí na všetkých úrovniach manažmentu. Dôležitým predpokladom pre úspešné uplatňovanie spoločenskej zodpovednosti je viditeľná oddanosť top manažmentu, ako aj podpora ostatných pracovníkov firmy.

1.2.1 Pohľady manažérskej etiky na riadenie ľudských zdrojov

Základným východiskom je všeobecný etický prístup, z ktorého vychádza každá moderná slobodná spoločnosť, t. j. akékoľvek sociálne usporiadanie má byť záležitosťou konsenzu, ktorý berie do úvahy záujmy všetkých zúčastnených, teda nekoná sa na úkor niektorej skupiny alebo proti nej. Moderná demokratická spoločnosť je založená na uznaní slobodnej osobnosti každého človeka. Preto aj riadenie v súčasnom svete musí akceptovať takéto hľadisko. Riadenie ľudí v inštitúciách má svoje oprávnenie, t.j. je legitímne vtedy, keď spĺňa tieto dve podmienky:

1. dispozícia na moc musí byť založená na zmluvnom základe, tzn. že právo nadriadených disponovať pracovníkmi sa uskutočňuje v určitom, zmluvnými stranami stanovenom rámci.
2. limitom na disponovanie mocou zo strany nadriadených smerom k podriadeným je dodržanie podmienky, že táto moc sa vzťahuje len na disponovanie v rámci funkcie, pracovného postavenia alebo roly, ale nikdy nie je disponovanie osobnosťou pracovníka.

Zmluvné konštituovanie a stanovenie hraníc autority riadiaceho aparátu sú nevyhnutné základy modernej manažérskej etiky.

Porovnanie technického a etického štýlu riadenia je podľa ULRICHA, P. (1995) nasledovné:

Technický spôsob riadenia

Pracovník sa chápe ako nositeľ roly
Pracovník
= prostriedok na dosiahnutie cieľa

Etický spôsob riadenia

Pracovník sa chápe ako osobnosť
Pracovník
= účel sám osebe (osobitné)

(„faktor produkcie“, „ľudský kapitál“, „ľudske rezervy“)

Charakter objektu

Ľudia v podniku

„Človek je prostriedok. Bod.“

Riadenie má podobu sociálnej techniky
- plné dosiahnutie podnikateľských cieľov

postavenie v podmienkach výrobných činiteľov)

Charakter subjektu

Ľudia v podniku

Človek je sprostredkovateľ.“

Etika riadenia: Ochrana vlastnej ľudskej hodnoty (ľudská dôstojnosť, kvalita subjektu)

1.2.2 Základné otázky manažérskej etiky

K základným problémom etiky manažmentu patria otázky osobnej zodpovednosti manažérov na všetkých úrovniach riadenia. Pojem zodpovednosti je v etike relevantný vo vzťahu k predpokladaným dôsledkom určitého konania, so zreteľom na všetky zainteresované strany, vrátane tých, ktoré sa z rôznych dôvodov nemôžu na diskusii zúčastniť.

Autorka REMIŠOVÁ, A. (1997) uvádza, že k základným a principiálnym otázkam manažérskej etiky patria:

- ochrana nedotknuteľných základných ľudských práv pracovníkov podniku,
- umocnenie postavenia subjektu pracovníka prostredníctvom tvorby obsahu práce a vytvárania vzťahov, ktoré sú orientované na identitu pracovníkov,
- vysvetlenie dosahu osobnej zodpovednosti v riadení jednotlivého nadriadeného v konflikte medzi etikou a úspechom v podnikaní.

1.2.3 Problém morálneho rozhodovania pri riadení ľudských zdrojov

Morálne rozhodovanie predstavuje morálnu voľbu medzi vyšším a nižším dobrom, medzi vyššou a nižšou hodnotou, čiže ide o morálnu voľbu či výber. Manažér pri riadení je nútený rozhodovať, a to nielen o ekonomických cieľoch či spôsoboch ich napĺňania, ale i v otázkach, týkajúcich sa ľudí vo vnútri i mimo organizácie.

Principiálnou požiadavkou smerom k riadiacim pracovníkom je prehodnotiť dôsledky svojho rozhodnutia z hľadiska vplyvu na všetkých zúčastnených. Najvyšším morálnym kritériom pri rozhodovaní všetkých riadiacich pracovníkov by mala byť ochrana alebo rešpektovanie základných ľudských práv.

Ľudské konanie podľa autorky REMIŠOVEJ, A. (1997) má podobu nevedomej, intuitívnej, emocionálnej alebo spontánnej reakcie na určité okolnosti, alebo má podobu reakcie, ktorá je výsledkom uvažovania. Pre úvahy ktoré predchádzajú konaniu, sú charakteristické ich zameranosť cieľ, účelovosť.

Rozhodnutie sa teda chápe ako výsledok procesu voľby. Podstata rozhodovania spočíva v hľadaní a výbere určitého konania z iných možných konaní. Človek volí a výsledok jeho voľby sa nazýva rozhodnutie.

1.2.3.1 Zodpovednosť, spravodlivosť v rozhodovaní manažérov a manažérske cnosti

Autorka REMIŠOVÁ, A. (1997) uvádza, že pojem zodpovednosť patrí k centrálnym kategóriám manažérskej etiky. Je spojený so skutočnosťou, že manažér sa permanentne dostáva do situácie, v ktorej sa rozhoduje, hľadá určité riešenia, z ktorej musí vzísť konkrétne rozhodnutie. Inými slovami, riešenie dilem je každodenným chlebom každého manažéra. V dileme sa často dostáva do konfliktu pocit zodpovednosti manažéra, ktorý vyplýva z jeho roly v organizácií, a pocit zodpovednosti ako občana.

Zodpovednosť vyplývajúca z funkcie

- organizačne ohraničená čiastočná zodpovednosť (pracovná zmluva, opis práce a pod.)
- primárna zodpovednosť za výsledky (záruka za splnenie úloh riadeného odboru, prijatie kompetencií a pod.)

Etická, resp. občianska zodpovednosť

- principiálne neohraničená zodpovednosť za každé svoje konanie
- primárna zodpovednosť za vedľajšie účinky na iných (zainteresovaných, ale neparticipujúcich na úspechu).

Autor ULRICH, P. (1995) uvádza, že pri plnení úloh vyplývajúcich z riadiacej funkcie sa prejavuje etická zodpovednosť manažéra v zvýšenej úrovni kritického myslenia, dokonca v určitom kritickom dištancovaní do svojho funkčného zaradenia.

Podľa autorky REMIŠOVEJ, A. (1997) manažér je ten, u ktorého sa predpokladá morálna integrita jeho osobnosti, sociálna zrelosť a schopnosť niesť za svoje konanie aj zodpovednosť. Morálna integrita spočíva vo vzájomnom prepojení autonómie mravného subjektu (autonómia spočíva vo vedomí jedinečnosti, samostatnej schopnosti uvažovať,

kriticky premýšľať, konať, rozhodovať a dávať určitý morálny charakter svojmu životu), v schopnosti mravného sebahodnotenia a sebareflexie, v zámernom formulovaní zmyslu života, v realizácii humánnosti a v uvedomovaní si osobnej mravnej zodpovednosti.

Zodpovednosť odráža morálnu povinnosť manažéra uvažovať o dôsledkoch svojho konania so zreteľom na všetky zainteresované strany, ktorých sa jeho konanie dotkne.

Pojem cnosť označuje schopnosť človeka konať na základe určitých hodnôt. Cnosť je získaná ľudská vlastnosť, ktorá dáva človeku možnosť a schopnosť konať mravne. Pritom človek koná nie pod tlakom svojich sklonov ani pod vplyvom určitých konvencionálnych noriem správania, ale na základe svojich pomerne pevne získaných morálnych postojov.

Autori MANDA, V. – SVITAČOVÁ, E. (2005) tvrdia, že cnosti manažérov nesporne patria k ich morálnym kvalitám. Cnosti ako trvalé dispozície – konať dobro, rovnako zaraďujeme k stavebným kameňom etického profilu manažéra. Mravné cnosti pôsobia na vôľu, aby ju nasmerovali k dobru, ktoré je dobrom nielen pre samotného manažéra ale i pre druhých. Preto majú aj spoločenskú hodnotu, ich úlohou je upevňovať spoločenské vzťahy. Múdroosť ako základná cnosť má pomáhať manažérom rozlišovať, ako majú v jednotlivých situáciách konať a čoho sa majú vyvarovať.

Cnosti pomáhajú manažérom zvládať pracovné problémy tak, že zachovávajú časť manažérskeho „stavu“, a naopak neresti tento stav „očerňujú“.

Cnosť je súbor stálych pozitívnych morálnych vlastností osobnosti, skupiny ľudí alebo spoločnosti. Spomedzi cností sú najcennejšie štyri: múdroosť, udatnosť, umiernenosť a spravodlivosť. Cnosť zaručuje človeku šťastie, poskytuje mu sebauspokojenie, oslobodenie a získanie nezávislosti. Rozhodujúcou cnosťou v ľudskom živote je múdroosť. Keď ju človek má, má aj ostatné cnosti.

2. Cieľ práce

Mnohé úspešné podniky a spoločnosti si uvedomujú akou dôležitou súčasťou podnikania sú ich potreby, postoje a spokojnosť. Vedia, že spokojnosť zamestnancov je základným predpokladom ich lojality a výkonnosti. Aby sme zistili skutočné názory a potreby zamestnancov treba objektívne a nestranne hodnotiť kde má firma nedostatky.

Hlavným cieľom práce je postrehnutie hlavných morálnych problémov v riadení ľudských zdrojov, t. z. poukázanie na zodpovednosť, spravodlivosť a čestnosť manažérov pri rozhodovaní a riadení. Naším cieľom je postrehnúť, a venovať sa hlavným morálnym problémom a navrhnúť, aké by bolo ich morálne riešenie, ktorými sa podrobne venujeme v kapitole „Návrhy a odporúčania“.

Snahou celej tejto práce je reagovať na morálne problémy v rámci riadenia ľudských zdrojov. Zameriavame sa na sféru služieb a pokúšame sa skúmať morálne problémy v riadení ľudských zdrojov v organizácií, pretože aj v tejto sfére sa vyskytujú.

Práca by mala poukázať na to, že jednotliví riadiaci pracovníci, resp. manažéri vždy morálne neprístupujú k svojim zamestnancom, ich riadenie je často iba akousi sociálnou technikou, ktorá však neberie do úvahy ľudské momenty. Teda hlavnou úlohou je odhaliť niektoré najčastejšie problémy a chyby, ktoré sa pri riadení vyskytujú. Podľa nás mnohé súvisia s tým, že väčšina manažérov sa viac-menej zameriava na dosiahnutie ekonomických cieľov, pričom zabúda, že ich dosahuje pomocou zamestnancov, t.j. ľudí, ktorí sú z istého pohľadu ekonomickým cieľom podnikateľských aktivít. V súvislosti s týmto cieľom nás zaujímalo, ako zamestnanci vnímajú riadenie, ako posudzujú formy riadenia predovšetkým vzhľadom na ich individuálne dobro, či k nim prístupujú s úctou a dôverou, či im táto práca prináša aj nejaké uspokojenie, nakoľko pracovisko sa im stáva druhým domovom, pretože tam trávajú väčšinu času svojho života.

Predpokladáme, že zamestnanci nie sú celkom spokojní s prístupom manažmentu, akceptáciou ich hodnôt a názorov.

Medzi dielčie ciele tejto práce patrí „zmapovanie“ morálnych problémov, ktoré sa najčastejšie v danom podniku, v ktorom prebieha výskum, objavujú. Predpokladáme, že najčastejšie sa tieto otázky budú týkať získavania, výberu, prijímania, odmeňovania, vzdelávania a hodnotenia zamestnancov.

Prvým z týchto dielčích cieľov je zistenie uplatňovania morálnych noriem a morálneho správania sa pri získavaní, výbere a prijímaní zamestnancov. Podnik by mal

zodpovedne pristupovať k týmto problémom, nakoľko to predstavuje prvý kontakt ľudí s organizáciou. Skúmame či sa pri získavaní a výbere pristupuje k jednotlivým uchádzačom o zamestnanie rovnako, a pri prijímaní či sa stanovujú rovnaké zmluvné podmienky pre každého. Predpokladáme, že najväčšie problémy v organizáciách sa vyskytujú práve v týchto oblastiach, nakoľko nie je predpoklad na uspokojenie všetkých potrieb každého jedného uchádzača či zamestnanca.

Hodnotenie zamestnancov a ich odmeňovanie taktiež patrí medzi problémy, ktoré nebýva uskutočňované v súlade s morálkou, a tak sa chceme v práci aj týmto problémom bližšie zaoberať. Sústreďujeme sa na niektoré spôsoby odmeňovania zamestnancov, a posúdenie toho, či ide o spravodlivé a zodpovedné odmeňovanie. Predpokladáme, že nedostatky sa tu objavujú v nejednotnom prístupe manažérov pri hodnotení a odmeňovaní zamestnancov.

Ďalším dielčím cieľom je problém zodpovednosti manažérov voči podriadeným a problém spravodlivosti v riadení ľudských zdrojov, t.j. skúmame, či zamestnanci vnímajú rozhodovanie a konanie manažérov ako zodpovedné a spravodlivé.

Posledným dielčím cieľom je posúdiť, ktoré ďalšie cnosti, nakoľko aj spravodlivosť a zodpovednosť sú niektorými autormi pokladané za cnosti, uplatňujú manažéri v riadiacich činnostiach.

Predpokladáme, že cnosti ako sú napr. čestnosť, spravodlivosť, múdrosť, rozumnosť, atď. sú hodnoty, ktoré niektorí manažéri budú a iný zas nebudú uplatňovať.

3. Metodika práce a materiál

Otázky morálky a morálneho správania sú neoddeliteľnou súčasťou nášho každodenného života. Otázky morálky sa týkajú aj všetkých manažérov pri riadení ľudských zdrojov. Danou problematikou sme sa čiastočne zaoberali aj na predmete manažment ľudských zdrojov, a hlavne aktuálnosť danej problematiky a náš záujem o tieto problémy, zbudili našu pozornosť a preto sme si zvolili aj túto tému.

K vypracovaniu tejto práce na tému „Morálne problémy v riadení ľudských zdrojov“ sme preštudovali literatúru z oblasti manažérskej etiky, manažmentu ľudských zdrojov a ekonomiky, čo vlastne predstavovalo jednu z najhlavnejších metód, ktoré sme použili. Na to, aby sme mohli vypracovať teoretickú časť práce siahli sme aj po odborných časopisoch, ako i po literatúre z oblasti aplikovanej etiky, najmä manažérskej a podnikateľskej etiky, ktorá sa zaoberá morálnymi otázkami v podnikaní a v manažérskej praxi. Získané informácie a poznatky nám pomohli presne definovať ciele práce, vymedziť predpoklady a zvoliť vhodné metódy a techniky výskumu.

Na získanie potrebných informácií sme uskutočnili náš výskum, ktorý sme realizovali v Domove sociálnych služieb v Bardoňove. Je to rozpočtová organizácia zabezpečujúca komplexnú starostlivosť pre mentálne, telesne a zmyslovo postihnutých dospelých občanov s celoročným pobytom. Na získanie reálneho obrazu o existujúcich morálnych problémoch v danej organizácii, sme použili techniku dotazníka, ktorý vyplňali zamestnanci čiže manažéri na najnižšom stupni riadenia organizácie. Zaujímalo nás ako oni vnímajú riadenie. Dotazník uvádzame v našej práci ako prílohu č.1.

Dotazník obsahoval 14 otázok, ktoré boli rozdelené do dvoch častí. V prvej časti boli otázky týkajúce sa základných údajov o respondentoch, ich charakteristiku uvádzame v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka č. 1 Charakteristika vzorky respondentov

Pôsobenie v organizácii	Muž	Žena	Vek	Vzdelanie
Do 5 rokov	1	1	Do 30 rokov	Stredoškolské s maturitou
Do 10 rokov	1	3	Do 50 rokov	Stredoškolské s maturitou
Do 15 rokov	1	2	Do 60 rokov	Stredoškolské s maturitou
Viac ako 15 rokov	2	4	Do 40 rokov	Stredoškolské s maturitou

V druhej časti sme sa zamerali na získanie údajov o existujúcich morálnych problémoch v riadení ľudských zdrojov, ktoré sa v organizáciách vyskytujú. V dotazníku sme použili len uzavreté otázky, ktoré ponúkali hotové alternatívne odpovede. Úlohou respondentov bolo označiť správnu odpoveď.

Dotazník sme rozdali vzorke 15 respondentov. Na získanie čo najúprimnejších odpovedí sme umožnili zamestnancom zostať v anonymite.

Po získaní potrebných informácií sme pristúpili k ich vyhodnoteniu a získané údaje sme percentuálne zaznamenali do tabuliek a grafov, ktoré sú uvedené v prílohe č.2. Takto získané výsledky boli ďalším zdrojom potrebných informácií pre našu prácu. Získané odpovede od respondentov ako i z teoretických poznatkov, ktoré sme získali preštudovaním uvedenej literatúry, nám umožnili vyjadriť sa k cieľom a vypracovať kapitolu „Analýza dosiahnutých výsledkov“. Práve v tejto kapitole sme hlbšie nazreli na problémy a získali predpoklady ako ich respondenti akceptujú, prípadne riešia.

Získané ukazovatele sme pomocou získaných teoretických poznatkov interpretovali vzhľadom na stanovené ciele a zároveň porovnávali s predpokladmi, ktoré sme formulovali v časti Ciele práce. Táto interpretácia nám umožnila získať obraz nielen o morálnych problémoch v danej organizácii, ale i o ich vnímaní práve tými zamestnancami organizácie, ktorí vyplňali dotazník, čo nám umožnilo formulovať niektoré návrhy a odporúčania slúžiace na zlepšenie daných problémov v danej organizácii, ako i v organizáciách podobného typu.

Sloboda človeka predstavuje slobodné rozhodovanie, konanie a uplatňovanie svojej vôle i napriek subjektívnym či objektívnym faktorom vplývajúcim na rozhodovanie. Výhodiskom morálnej slobody je morálna voľba predchádzajúca každému rozhodnutiu a s morálnou voľbou je nerozlučne spätá zodpovednosť mravného subjektu.

4. Analýza dosiahnutých výsledkov

4.1 Interpretácia dosiahnutých výsledkov

Na základe stanoveného cieľa bakalárskej práce sme zisťovali najčastejšie sa vyskytujúce morálne problémy v riadení ľudských zdrojov. Naším prvoradým cieľom bolo odhaliť tieto nedostatky v organizácií a na základe zistených údajov formulovať návrhy a odporúčania.

V prvej časti nášho dotazníka sme zisťovali osobné údaje o respondentoch. Dotazník bol anonymný, práve preto sme sa zamerali len na určitý typ osobných údajov ako sú vek, pohlavie, dosiahnuté vzdelanie a dĺžka trvania pracovného pomeru, ktoré vlastne neprezrádzajú identitu zamestnancov. Vzhľadom na získané údaje teda môžeme pristúpiť k analýze jednotlivých položiek. Na základe odpovedí v prvej časti dotazníka môžeme konštatovať, že väčšina zamestnancov organizácie je ženského pohlavia (desať z pätnástich) t.j. 66, 6% (viď. príloha č. 2 – graf č.1). Vekové rozhranie respondentov je nerovnomerné. V organizácií pracujú traja zamestnanci, ktorí majú vek do 30 rokov, čo predstavuje 20% z opýtaných. Do veku 40 rokov z našich respondentov pracujú piati, t.j. 34 % opýtaných, do veku 50 rokov štyria, t.j. 26 % a vo veku medzi 50 a 60 rokov traja, t.j. 20 % (viď. príloha č. 2, graf č. 2). Táto skutočnosť, že v organizácií pracujú zamestnanci rôzneho vekového rozhrania nám umožní porovnať pohľady jednotlivých kategórií na danú problematiku. Tiež prispeje k zisteniu ako vnímajú zamestnanci mladšieho i staršieho veku morálne problémy, ktoré sa v organizácií vyskytujú a tiež to, ako na to zareagujú. Z hľadiska vzdelania sa títo zamestnanci nachádzajú na rovnakej vzdelanostnej úrovni, všetci, t.j. 100 % opýtaných má stredoškolské vzdelanie s maturitou (viď. príloha č.2, graf č.3). Podľa doby trvania pracovného pomeru možno skonštatovať, že najviac ľudí tu pracuje dlhšie ako 15 rokov, t.j. šesť z pätnástich čo predstavuje 40 %, ostatný sú rozdelení nasledovne: do 5 rokov dvaja, t.j. 14 %, do 10 rokov štyria, t.j. 26 % a do 15 rokov traja, čiže 20 % (viď. príloha č. 2, graf č. 4).

V druhej časti nášho dotazníka sme sa zamerali na „zmapovanie“ existujúcich morálnych problémov v organizácií. Ako prvé nás zaujímalo do akej miery manažéri zodpovedajú za svoje chyby, otázka č. 1. Až ôsmy z pätnástich, t.j. 60 % (viď. príloha č. 2, graf č. 5), odpovedali, že manažér si svoju chybu dobrovoľne nikdy nepriznáva, t.j. možno že si tieto chyby uvedomí, ale morálne sa k nim na verejnosti nepriznáva. V teórií uvádzame, že manažér je ten, ktorý je schopný niesť za svoje konanie zodpovednosť. Zodpovednosť vlastne

odráža jeho morálnu povinnosť uvažovať o dôsledkoch svojho konania so zreteľom na všetky zainteresované strany. Tento výsledok nášho výskumu nám potvrdzuje opak, pretože svedčí o tom, že manažéri tejto organizácie nie sú ochotní znášať následky svojho nesprávneho konania, resp. rozhodnutia. Tiež poukazuje na nespravodlivosť a nečestnosť manažérov v organizáciách.

Ďalej sme chceli zistiť prístup a ochotu manažérov k problémom svojich podriadených a či sú im nápomocní pri riešení týchto problémov. Väčšina respondentov t.j. siedmy z pätnástich, čo vlastne predstavuje 46 % si myslí, že sa pri riešení nejakých jednoduchých problémov sa môžu bezvýhradne spoľahnúť na svojich nadriadených (vid'. príloha č. 2, graf č. 6). Z toho vyplýva, že nadriadený väčšinou sa starajú o svojich zamestnancov a záleží im na tom, aby sa problémy či už osobného alebo pracovného charakteru vyriešili čím skôr a bez ďalších následkov. Podľa nášho názoru je to správny prístup zo strany nadriadených nakoľko takýmto správaním dokazujú, že svojich zamestnancov vnímajú ako ľudské bytosti, a nie ako stroje, ktoré im zabezpečujú príjmy. Dávajú zamestnancom pocit istoty, že v prípade výskytu problémov sa môžu obrátiť na svojho nadriadeného, ktorý mu podá pomocnú ruku.

Otázka č. 3 je zameraná na zistenie, či by niektorí zamestnanci mali záujem zúčastňovať sa na riadení ľudských zdrojov, keby sa im poskytla možnosť, priamo sa k daným problémom vyjadriť. Chceli sme zistiť či im manažéri dávajú slovo pri riešení problémov, či dostávajú možnosť participovať na riadení. Väčšina respondentov, siedmy z pätnástich, t. j. 46 %, by boli touto možnosťou poctení, a veľmi radi by sa zasadnutia zúčastnili, ale našli sa aj takí, ktorí by striktno odmietli a to v počte traja z pätnástich, t. j. 20 % (vid'. príloha č. 2, graf č. 7). Touto možnosťou sa zamestnanci zapájajú a zúčastňujú na rozhodovacom procese, čím sa u nich zvyšuje miera zodpovednosti a zaujímajú sa o záležitosti ostatných. Podľa nášho názoru by sa mal vždy poskytnúť priestor pre vyjadrenie názorov zamestnancov, aby sa zistilo či sú spokojní alebo nespokojní so súčasným stavom a prístupom manažmentu.

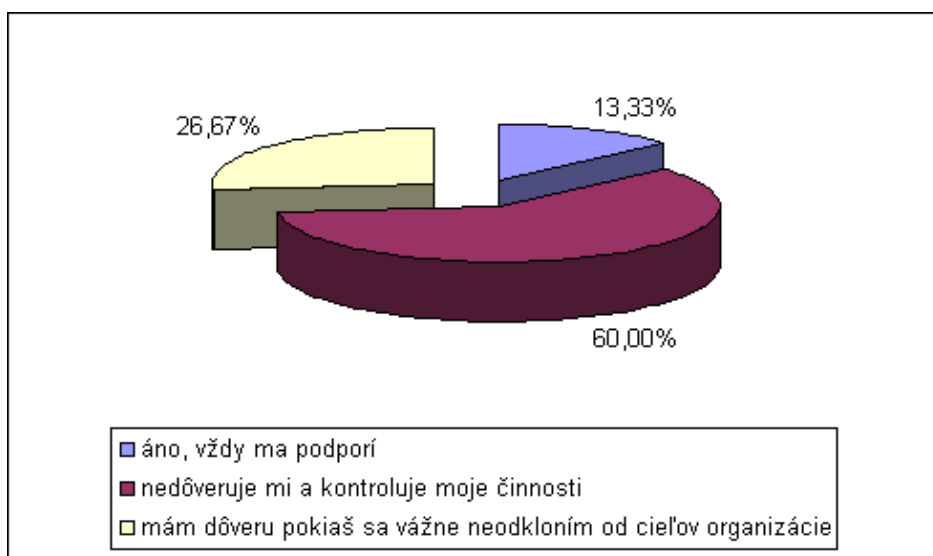
Ako sme predpokladali, zamestnanci tejto organizácie ale vôbec nie sú spokojní. Cítia sa ako bábky v rukách manažérov, ktorými sa hýbe z jednej strany na druhú, ktoré slúžia výlučne len na vykonávanie rozkazov, plnenia úloh. Zamestnávateľ by sa mal zamyslieť nad správaním sa svojich manažérov a upozorniť ich na možné dôsledky, ktoré by sa z danej situácie mohli vyvodit'.

Zamestnanci na základe nášho výskumu sú ochotní pracovať ešte viac a veľmi radi by sa stali súčasťou rozhodovacieho procesu, sú ochotní, aspoň väčšina z nich, t. j. 40 %, čo nám vyplýva z výsledkov nášho výskumu urobiť všetko na upozornenie nadriadených a aj zabránenie vážnejších chýb, ktorých by sa manažéri mohli dopustiť (vid' príloha č. 2, graf 8.)

Aj zamestnancom tak isto ako aj manažérom záleží na tom, aby sa pri plnení ich pracovnej činnosti nevyskytli žiadne prekážky a preto sú ochotní spolupracovať a poskytovať jeden druhému pomoc. Zamestnanci sa snažia aby ich nadriadený vnímal ako ľudí na ktorých sa môže spoľahnúť, a ktorým môže dôverovať. Manažéri by mali oceniť, že majú takých podriadených, ktorých okrem svojich pracovných činností zaujíma aj úspech organizácie a podporujú svojich nadriadených bez hocijakej protihodnoty.

Otázka č. 5 zaznela vo forme, či zamestnanci majú plnú dôveru svojich nadriadených pri výkone ich pracovnej činnosti. Odpovede na túto otázku nás veľmi prekvapili, nakoľko deväti z pätnástich, t.j. 60% respondentov tvrdí, že nadriadený im vôbec nedôveruje a kontroluje ich činnosti. Z toho vyplýva, že ich nespokojnosť pramení z toho, že nepociťujú podporu a dôveru zo stany nadriadených (viď. príloha č. 2, graf 9). Tento fakt je pre nás nepochopiteľný, nakoľko v predchádzajúcej otázke nám odpovede respondentov potvrdili, že zamestnanci v každej situácii podporujú svojich nadriadených, sú im nápomocný a upozorňujú ich na výskyt možných chýb. Z pohľadu manažérov je to naopak, pretože svojim nadriadeným z neznámych dôvodov nedôverujú a neveria im.

graf č. 9

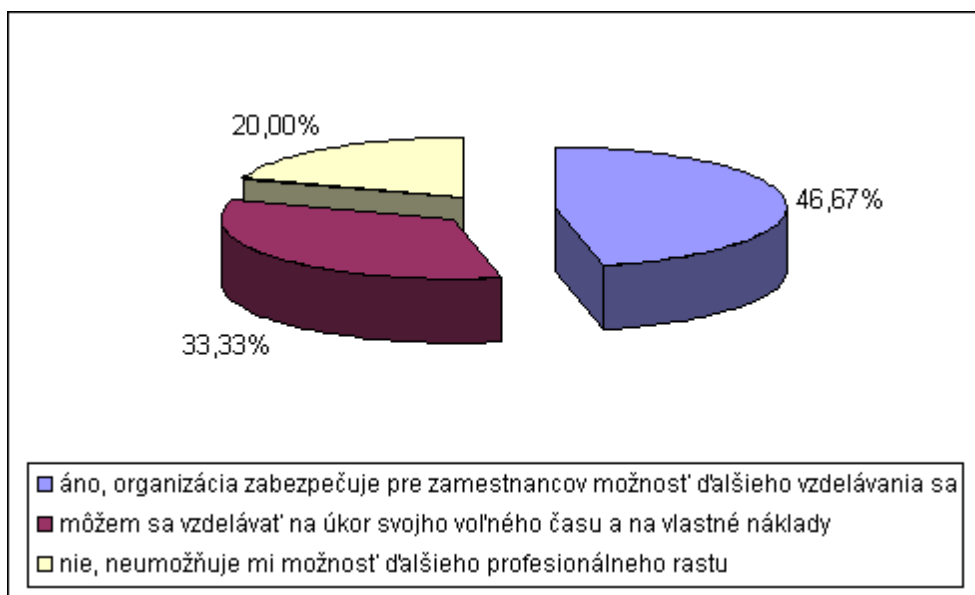


Budovanie dôvery je jeden z najdôležitejších prvkov v spoločnosti, vo vzťahoch medzi ľuďmi a tiež v podniku v pracovných vzťahov. Ak ľudia majú málo dôvery pri ich práci, sú kritizovaní aj za to, čo sa ich práce netýka, cítia sa nekompetentní za čo je zodpovedný aj manažér jeho nesprávnym vedením. Ak zamestnanci pociťujú malo dôvery zo strany nadriadených stratia chuť do práce a vôbec nie sú motivovaný k lepšej výkonnosti, nakoľko ich prácu nikto neocení.

Zaujímal nás názor aj na to, kto má najmenšiu šancu stať sa zamestnancom danej organizácie, otázka č. 6. 33,33 % opýtaných tvrdí, že najmenšiu šancu má mladá žena, ktorá má síce 5 ročnú prax, ale doma má dve malé deti (viď. príloha č. 2, graf č. 10). Tento fakt nám potvrdil náš predpoklad, že organizácia neprístupuje k jednotlivým uchádzačom o zamestnanie rovnako a pri prijímaní sa nestanovujú rovnaké zmluvné podmienky pre každého, nakoľko podľa výsledkov nášho výskumu väčšiu šancu na prijatie má mladý človek bez praxe, ktorý vôbec nemá skúsenosti a dané problémy ovláda iba z teoretickej stránky. V dnešnej dobe väčšina zamestnávateľov očakáva od svojich zamestnancov aby sa plne venovali svojej práci. Bez toho aby preskúmali vedomosti a zručnosti uchádzačov posunuli na posledné miesto ženu iba z toho dôvodu, že má dve malé deti. Je to nesprávny prístup zo strany vedenia, nakoľko tá žena má 5-ročnú prax v odbore. Vedenie si myslí, že mladý človek je odhodlaný venovať sa práci na úkor svojho voľného času, pričom to vždy nemusí byť pravda.

Nasledujúca otázka č. 7 bola zameraná na zistenie, či organizácia zabezpečuje pre svojich zamestnancov možnosť ďalšieho vzdelávania. Väčšina, t.j. 46,47 % opýtaných nám potvrdil, že im organizácia umožňuje vzdelávať sa (viď príloha č. 2 graf č. 11). Z toho vyplýva, že organizácia sa snaží zabezpečiť takú vzdelanostnú úroveň svojich zamestnancov, ktorá je potrebná na vykonávanie ich pracovnej činnosti, teda snaží sa aby zamestnávala čo najkvalifikovanejších ľudí. V oblasti vzdelávania sa formujú u jedinca základné a všeobecné vedomosti a schopnosti, ktoré umožňujú človeku získať všeobecný základ, na ktorom môže následne budovať svoju odbornú prípravu.

graf č. 11



Vzdelávanie teda prednostne zabezpečuje všestranný rozvoj jedinca a jeho osobnostný profil. Vzdelávania sú aktivitou, ktoré zabezpečujú vzdelávacie inštitúcie, nie zamestnanecké organizácie. Vzdelávacie inštitúcie organizujú školenia, kurzy, prednášky, prednášky s diskusiou a prípadové štúdiá, ktorých sa zamestnanci môžu zúčastniť. Tieto metódy vzdelania sa uskutočňujú mimo organizácie. Aj táto organizácia zabezpečuje možnosť svojim zamestnancom zúčastniť sa na týchto podujatiach v pracovnej dobe a na vlastné náklady organizácie.

Pýtali sme sa v otázke č. 8 aj na to, akých zamestnancov manažéri uprednostňujú pri odmeňovaní. Šiesti z pätnástich, t.j. 40 % jednotlivcov nám svojou odpoveďou dovoľí tvrdiť, že organizácia pri hodnotení svojich zamestnancov uprednostňuje tých, ktorí mu zabezpečujú väčší zisk a odmenu (vid'. príloha č. 2, graf č. 12). Z toho vyplýva, že náš predpoklad, že väčšina manažérov sa viac-menej zameriava na dosiahnutie ekonomických cieľov a pri tom zabúda, že ich dosiahne pomocou zamestnancov bol správny, nakoľko sme zistili, že zamestnanci sú hodnotení nespravodlivo, nakoľko nadriadený ich nehodnotí podľa výkonu a zásluhy.

Nadriadený pri odmeňovaní pristupuje k svojim zamestnancom nespravodlivo, v prvom rade z toho dôvodu, že uprednostňuje zamestnanca, ktorý mu zabezpečí osobný prínos a na druhej strane si neuvedomuje, že dosiahnuté výsledky sú zásluhou celého kolektívu a nie jedincov. Môžeme teda povedať, že niektorí manažéri ešte stále uprednostňujú dobré ekonomické výsledky, teda zisk, pred spokojnosťou svojich klientov. Organizácia by mala pristupovať k svojim zamestnancom rovnako a mala by ich odmeňovať podľa pracovného výkonu, lebo v opačnom prípade môže stratiť dôveru zamestnancov a tiež môže prísť o takých ľudí, ktorí vo veľkej miere prispievajú k úspešnému chodu organizácie.

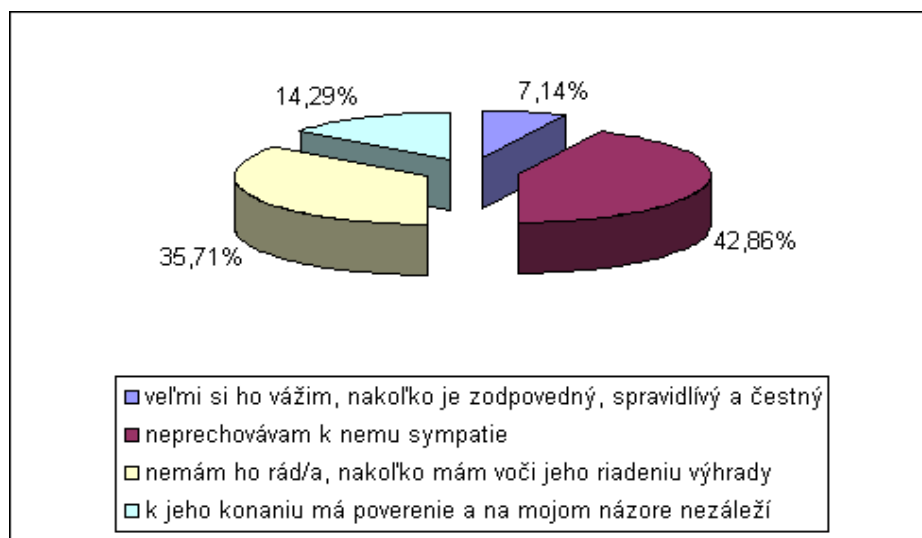
Za úlohu sme si dali zistiť aj to, ako zareaguje nadriadený v tom prípade, ak jeho podriadený zvýhodňuje určitých ľudí a prechováva k nim sympatie, otázka č. 9. Deviati z pätnástich, t.j. 60% respondentov tvrdilo, že v takomto prípade ich nadriadený si vyžiada konzultáciu a žiada o vysvetlenie (vid'. príloha č. 2, graf č. 13).

Tento výsledok nám dovoľuje skonštatovať, že nadriadený očakáva od svojich zamestnancov, aby neporušovali pracovnú disciplínu, nepoškodili dobré meno organizácie a aby znášali dôsledky za svoje správanie. V tomto prípade organizácia, čiže nadriadený na jednej strane koná správne, pretože si myslíme, že má právo vedieť dôvody konania svojich podriadených a je v jeho kompetenciách žiadať vysvetlenie. Na druhej strane z hľadiska rovnoprávnosti v zamestnaní je to nesprávne, nakoľko zvýhodňovať človeka na základe toho, že patrí k inej rase, k inému národu, pretože je žena alebo preto, že je zdravotne postihnutý, je neetické. Ako

sme už v teórii uviedli, rovnoprávnosť v zamestnaní je jedným z problémov, ktorý sa vyskytuje v prístupe manažmentu k členom organizácií, zamestnancom či podriadeným. Dvaja, t.j. 13,33% opýtaných tvrdí, že ak nadriadený zistí, že z jeho rozhodnutia mu plynú príjmy nevyvodzuje žiadne sankcie.

Poslednou otázkou nášho dotazníka sme chceli zistiť ako charakterizujú zamestnanci svojich nadriadených. Výsledkom bolo, že šiesti z pätnástich, t.j. 40 % opýtaných neprechováva k nemu sympatie. Tento výsledok je pre nás záhadný, nakoľko väčšina z opýtaných t.j. 40 % v organizácií pracuje už viac ako 15 rokov a ich vzťah sa zatiaľ vôbec neprehĺbil. Nevie si vysvetliť dôvod tohto stavu, nakoľko sa organizácií darí a neprejavujú sa žiadne väčšie konflikty, takže môžeme iba predpokladať, že ide problém osobného charakteru. Veľmi nás prekvapilo, že iba jeden z respondent t.j. 6,67% si svojho nadriadeného váži a tvrdí, že je zodpovedný, spravodlivý a čestný (viď. príloha č. 2, graf č. 14).

graf č. 14



Z toho vyplýva, že ak nadriadený očakávajú aby ich zamestnanci rešpektovali mali by zodpovedne pristupovať k vypracovávaní plánov a objasňovať dlhodobé plány a prognózy, diskutovať o poslaní organizácie a objasňovať ho. Mali by vymedziť hranice, normy, očakávania, v ktorých je zodpovednosť za uskutočňovanie poslania organizácie, zavádzať a rozvíjať postupy a plniť sľuby. Manažéri, ktorí zatajujú dôležité informácie a fakty vytvárajú u zamestnancov pocit neistoty.

Mnohé knihy i články hovoria o potrebe spolupracovať a vytárať tak nové možnosti pre viacerých ľudí pracovať, dosiahnuť osobné úspechy, alebo získať lepšie sociálne postavenie. Dnešná doba je iná. Je zrejmé, že pod tlakom dnešného sveta sa menia i názory na ľudské kvality a menia sa najmä poradia v rebríčku hodnôt.

4.2 Návrhy a odporúčania

Na základe získaných poznatkov z dostupných zdrojov, ale tiež poznatkov z odpovedí na zostavený dotazník, môžeme konštatovať, že morálne problémy v riadení ľudských zdrojov sa vo veľkej miere vyskytujú.

Táto práca bola realizovaná na malej vzorke respondentov, z čoho vyplýva, že jej vypovedacia schopnosť nie je veľká a výsledky, ktoré sme získali na náš dotazník nemôžeme zovšeobecňovať. Preto je vhodné, aby sa výskum uskutočnil na väčšej vzorke opýtaných a zároveň sa rozšíril na viaceré oblasti. Tieto výsledky by nám umožnili porovnať situáciu vo viacerých organizáciách. Zistili by sme, aké morálne problémy sa väčšinou vyskytujú v iných typoch podnikov a ako tieto problémy riešia oni. Možno by nám to umožnilo z toho vyvodit' nejaké odporúčania pre našu organizáciu.

Hospodárstvo je sféra života, do ktorej vstupujú i morálne problémy. Manažéri vo svojej práci pri vedení ľudí musia zodpovedne riešiť aj tieto problémy, aby neporušovali práva zamestnancov, ale ani pravidlá hospodárskej spolupráce neovplyvňovali vývoj a smerovanie podniku. Pri ich riešení je potrebné zhodnotiť situáciu ktorá nastala, zodpovedne zvážiť a zvoliť čo najvhodnejší spôsob, metódu či štýl riešenia problému. Treba zvoliť primerané jednanie, zodpovedne skúmať motívy týchto morálnych problémov, celkovú situáciu v podniku. Problémy by mali byť riešené tak, aby boli prijateľné pre obe strany, pre dobro podriadených aj podniku a aby boli zodpovedne a efektívne vyriešené.

Ak majú byť manažéri úspešní mali by budovať u svojich zamestnancov sebavedomie, ale budované na pravdivom presvedčení a so zodpovednosťou. Pretože spolu sa podieľajú na dobrej kvalite práce a dobrom mene celej organizácie.

Organizácia by mala častejšie organizovať podnikové akcie, na ktorých by ľudia mali možnosť zblížiť sa, čím by sa prehĺbili priateľské vzťahy, čiže by mala rozvíjať podnikovú kultúru. Mala by tiež uskutočniť etický audit, ktorú zabezpečujú externé osoby. Tento audit slúži k zisteniu morálnej klímy v organizácií, čiže k zisteniu, ktoré morálne problémy sa v organizácií vyskytujú. Ľudia sa oveľa lepšie správajú k ľuďom, ktorých poznajú a takéto priateľské vzťahy by prispievali k lepšej atmosfére na pracovisku. Organizácia by tiež mohla vydávať časopis, ktorý by sa venoval rôznym témam, či technickým alebo z odboru psychológie, či manažérskej etiky. Má podporovať akceptovanie jednotlivých členov, ich spoluprácu, oceniť individuálne príspevky do skupinového úsilia. Je zodpovedný za

vytváranie príležitostí a možností, aby zamestnanci prakticky využívali skúsenosti a vlastné kvality.

Či sa zamestnanci cítia dobre v podniku, závisí tiež od prosperity podniku. Keď zamestnanci vidia, že podnik napreduje dopredu a je úspešný, majú tiež záujem prispieť k celkovej prosperite a niekoľko jedincov dokáže strhnúť i ostatných, ktorí zo začiatku neprejavujú také nadšenie. Spoločný cieľ pracovníkov utužuje vzájomné vzťahy.

Ak organizácia má záujem postarať sa o svojich zamestnancov, napr. dôchodkovým zabezpečením alebo ešte počas pracovného pomeru poskytovaním rôznych rekreácií, ľudia sú uvoľnenejší a cítia istotu a preto na pracovisku nevládne nervozita a príjemná atmosféra sa prenáša so zamestnanca na zamestnanca.

5. Záver

Ľudské zdroje sú nenahraditeľné pre úspech ktorejkoľvek organizácie. Mali by sme preto s nimi nakladať aspoň s takou starostlivosťou, ako sa staráme o finančné, kapitálové a materiálové zdroje. Avšak príliš často je riadenie ľudských zdrojov považované za „okrajovú“ funkciu, ktorá len málo vplýva na schopnosť organizácie poskytovať služby zákazníkom, a tiež na schopnosť dosahovať zisk. To je nesprávny prístup, pretože využívanie ľudských zdrojov sa stáva rozhodujúcim faktorom ekonomického rozvoja a podmieňuje efektívne využívanie ostatných zdrojov. Aj keby sa uskutočnil etický audit, nikdy by sa nepodarilo tieto problémy odstrániť a to nám potvrdzuje, že morálka preniká do ekonomiky aj do spoločenského života.

S otázkami morálky sa dennodenne stretáva každý človek. Týkajú sa všetkých ľudí a ich správania. Preto sa otázky morálky týkajú aj všetkých manažérov pri ich rozhodovaní vo veciach či už osobných, alebo podnikateľských. Ich správanie má vždy morálny rozmer: manažéri sa nemôžu správať čisto ekonomicky, bez ohľadu na ľudské životy. Morálne rozhodnutia v práci manažérov sú potrebné a žiaduce hlavne preto, že ich dôsledky majú vplyv na ľudí. Podnikanie a morálka sa vzájomne prekrývajú, jedno by malo byť súčasťou druhého.

Na záver, by sme chceli zdôrazniť, že hoci rozhodovanie je jedna z najdôležitejších činností v práci manažéra, nie je ešte u nás samozrejmosťou, že ide o morálne rozhodovanie. Môžeme skonštatovať, že v našich podmienkach rozvíjajúceho sa trhového hospodárstva sa manažéri snažia pri rozhodovaní dodržiavať morálne požiadavky.

6. Použitá literatúra

1. Anzenbacher, R.: Úvod do etiky, Zvon, 1994, ISBN 80-7113-111-3
2. Bosáková, M.: K otázke vedenia pracovníkov, Moderní řízení 6/95, ISSN 0026-8720
3. Hrehová, H.: Etika – sociálne vzťahy - spoločnosť, Bratislava, 2005, I
SBN 80-8082- 024-4
4. Kachaňáková, A.: Riadenie ľudských zdrojov, Sprint, 2003, ISBN 80-89085-22-9
5. Klopfer, M.: Etika podnikania, Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1995,
ISBN 80-08-01023-1
6. Kollárik, T.: Spokojnosť v práci, Práca, 1986, 74-029-86
7. Lipták, F.: Metódy a štýly riadenia, Bratislava, 1991, ISBN 80-7127-006-7
8. Luknič, S.: Štvrtý rozmer podnikania – etika, Slovak Academic Press, 1994,
ISBN 80-85665-30-1
9. Malejčík, A.: Základy manažmentu, VES VŠP, 1996, ISBN 80-7173-332-1
10. Manda, V.; Svitačová, E.: Etika, SPU, 2005, ISBN 80-8069-635-7
11. Miedzgová, J, Základy etiky, Bratislava, 1994, ISBN 80-08-02369-4
12. Remišová, A.: Manažérska etika, Ekonóm , 1999, ISBN 80-225-1121-8
13. Remišová, A.: Podnikateľská etika v práci – cesta k úspechu, Epos, 1999,
ISBN 80-8057-106-6
14. Rudy, J.; Cibáková, V.: Úvod do manažmentu a marketingu, Bratislava, 1996,
ISBN 80-85756-25-0
15. Sedlák, M.: Manažment, Elita, 1997, ISBN 80-8044-015-8
16. Stýblo, J.: Personální management, Grada, 1993, ISBN 80-85424-92-4
17. Vajda, J.: Etika, Enigma, 1993, ISBN 80-845471-13-2
18. Višňovský, J.; Nagyová, L.; Šajbidorová, M.: Manažment ľudských zdrojov, SPU,
2007,ISBN 978-80-8069-956-7

7. Prílohy

PRÍLOHA č. 1

Dotazník

Milí respondenti,

obraciam sa na Vás so žiadosťou o spoluprácu pri vyplňovaní dotazníka, ktorý je súčasťou výskumnej úlohy zameranej na identifikáciu morálnych problémov v riadení ľudských zdrojov.

Dotazník je anonymný, ale žiadam Vás, aby ste uviedli pravdivé údaje a vyjadrili sa ku každej otázke. Označte zvolenú odpoveď prosím.

Ďakujem.

Vaše pohlavie

- a) muž
- b) žena

Váš vek

- a) do 20 rokov
- b) do 30 rokov
- c) do 40 rokov
- d) do 50 rokov
- e) do 60 rokov

Vaše vzdelanie

- a) základné
- b) stredoškolské
- c) stredoškolské s maturitou
- d) vysokoškolské

Ako dlho pôsobíte v organizácii?

- a) do 1 roka
- b) do 5 rokov
- c) do 10 rokov
- d) do 15 rokov
- e) viac ako 15 rokov

1. Manažér pri rozhodovaní v určitej záležitosti spraví chybu. Podľa Vášho názoru znáša potom dôsledky svojho rozhodnutia, alebo ich prezentuje ako neúspech svojich podriadených?

- a) samozrejme znáša dôsledky svojho rozhodnutia
- b) rozhoduje sa podľa charakteru následkov (pri ohrozovaní svojej existencie prenáša celú vinu na podriadeného)
- c) nikdy si svoju chybu neprizná

2. Vypočúje si a poradí Vám priamy nadriadený v pracovných záležitostiach?

- a) áno, vypočúje si ich a pomôže mi
- b) nie, každý by si mal riešiť problémy sám
- c) záleží od zložitosti problému

3. V organizácii sa koná zasadnutie manažérov. Váš nadriadený Vás požiada, aby ste sa zasadnutia zúčastnil/a a vyjadril/a svoj vlastný názor na danú problematiku. Ako sa pritom cítite?

- a) cítim sa byť poctený/á a veľmi rád/a vyhoviem jeho žiadosti
- b) veľmi mi to vyhovuje, nakoľko sa môžem zviditeľniť pred vedením
- c) striktné zamietnem, pretože to nepatrí do môjho popisu práce

4. Zabráňte vážnej chybe na pracovisku, ktorej by sa mohol dopustiť Váš nadriadený?

- a) nie, on je zodpovedný za svoje správanie a činy
- b) nie, ak to nemá priamy dopad na mňa
- c) v každom prípade áno

5. Pri výkone svojej pracovnej činnosti máte plnú dôveru Vášho nadriadeného?

- a) áno, vždy ma podporí
- b) nedôveruje mi a kontroluje moje činnosti
- c) mám dôveru pokiaľ sa vážne neodkloním od cieľov organizácie

6. Aké šance majú u Vášho nadriadeného nasledujúci uchádzači? Kto má najmenšiu šancu na prijatie?

- a) mladý ambiciózný uchádzač, ale bez praxe
- b) mladá žena, s 5-ročnou praxou, ale s dvoma malými deťmi
- c) skúsený uchádzač, ktorý má tri roky pred dôchodkom
- d) mladý ambiciózný uchádzač, ale bez praxe, ktorý má doporučenie od vplyvnej osoby
- e) skúsený uchádzač, ktorého prepustil bývalý zamestnávateľ

7. Uplatňuje sa podľa Vášho názoru jednotný systémový prístup k odbornému rastu zamestnancov a ich profesijnej kariéry?

- a) áno, organizácie zabezpečuje pre zamestnancov možnosť ďalšieho vzdelávania sa
- b) môžem sa vzdelávať na úkor svojho voľného času a na vlastné náklady
- c) nie, neumožňuje mi možnosť ďalšieho profesionálneho rastu

8. Váš nadriadený pristupuje k odmeňovaniu tak, že oceňuje predovšetkým zamestnancov, ktorí zabezpečujú (zvoľte poradie odpovedí)

- dobrú výkonnosť práce
- dobré meno organizácii
- spokojnosť klientov
- väčší zisk a odmenu

.... lojalitu

9. Vo svojej činnosti zvyhodňujete určitých ľudí, ku ktorým prechováate sympatie. Ako na to reaguje Váš nadriadený?

- a) chápe to ako poručenie pracovnej disciplíny a bezprostredne ma potrestá
- b) vyžiada si konzultáciu a bude ma žiadať o vysvetlenie
- c) ak zistí, že mu z môjho rozhodnutia plynú príjmy, nebude vyvodzovať žiadne sankcie

10. Ako by ste charakterizovali svojho priameho nadriadeného?

- a) veľmi si ho vážim, nakoľko je zodpovedný, spravodlivý a čestný
- b) neprechováam k nemu sympatie
- c) nemám ho rád/a nakoľko mám voči jeho riadeniu výhrady
- d) k jeho konaniu má poverenie a na mojom názore nezáleží

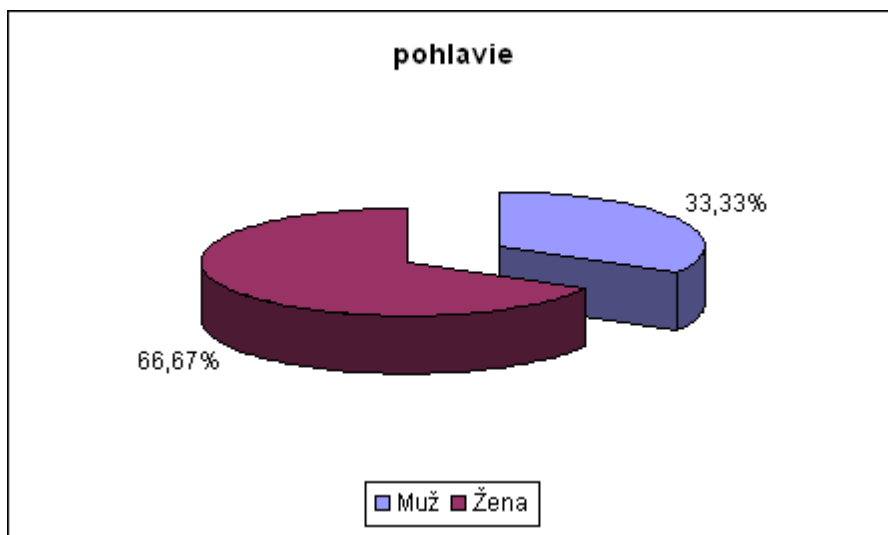
Ďakujem Vám za spoluprácu!

PRÍLOHA č. 2

tabuľka č. 1

	počet	% vyjadrenie
Muž	5	33,33
Žena	10	66,67

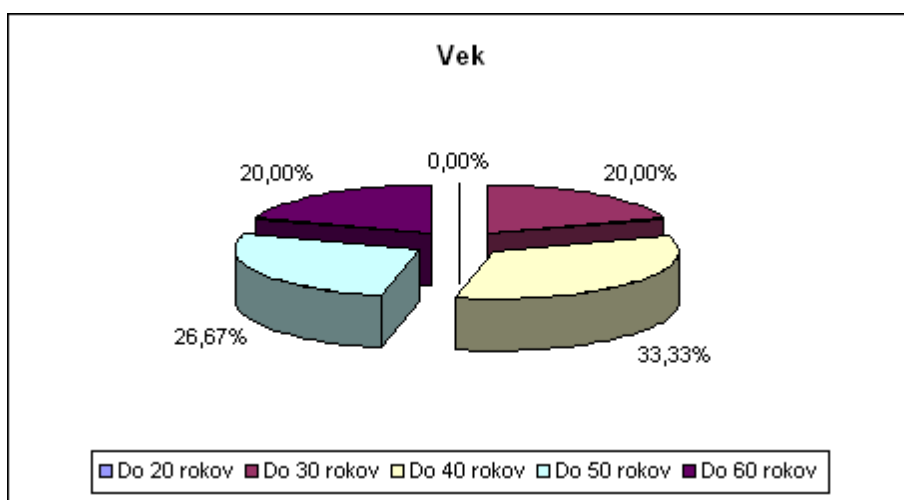
graf č. 1



tabuľka č. 2

	počet	% vyjadrenie
Do 20 rokov	0	0,00
Do 30 rokov	3	20,00
Do 40 rokov	5	33,33
Do 50 rokov	4	26,67
Do 60 rokov	3	20,00

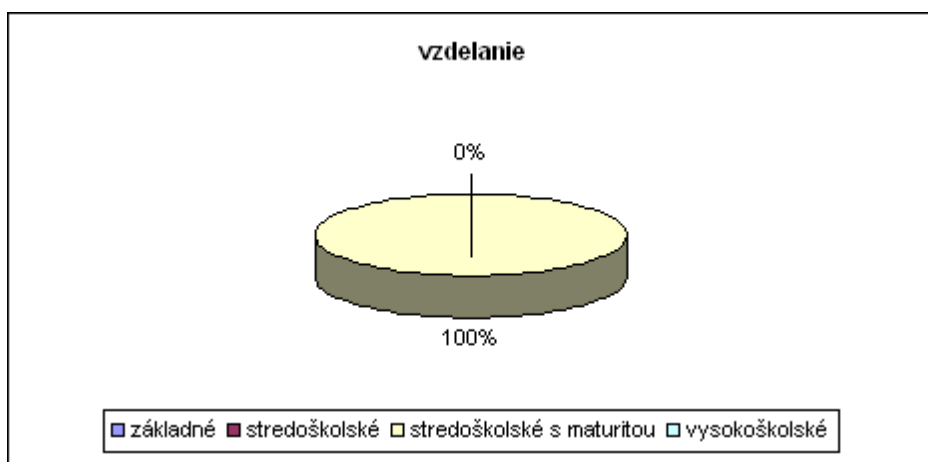
graf č. 2



tabuľka č. 3

	počet	% vyjadrenie
základné	0	0,00
stredoškolské	0	0,00
stredoškolské s maturitou	15	100,00
vysokoškolské	0	0,00

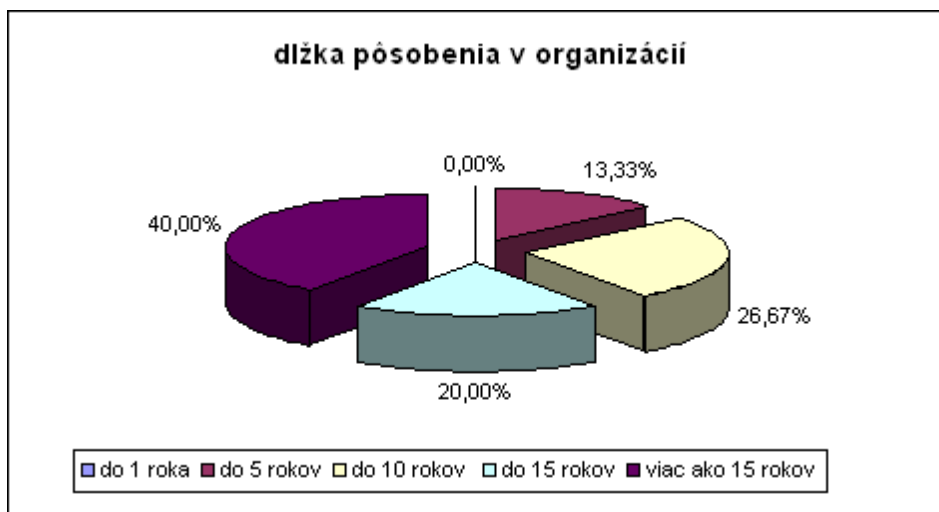
graf č.3



tabuľka č. 4

	počet	% vyjadrenie
do 1 roka	0	0,00
do 5 rokov	2	13,33
do 10 rokov	4	26,67
do 15 rokov	3	20,00
viac ako 15 rokov	6	40,00

graf č.4

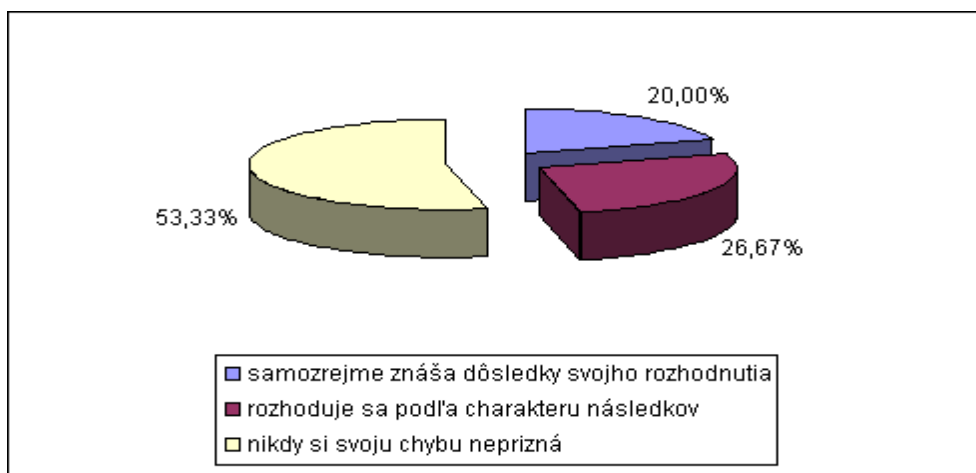


1. Manažér pri rozhodovaní v určitej záležitosti spraví chybu. Podľa Vášho názoru znáša potom dôsledky svojho rozhodnutia, alebo ich prezentuje ako neúspech svojich podriadených?

tabuľka č. 5

	počet	% vyjadrenie
samozrejme znáša dôsledky svojho rozhodnutia	3	20,00
rozhoduje sa podľa charakteru následkov	4	26,67
nikdy si svoju chybu neprizná	8	53,33

graf č. 5

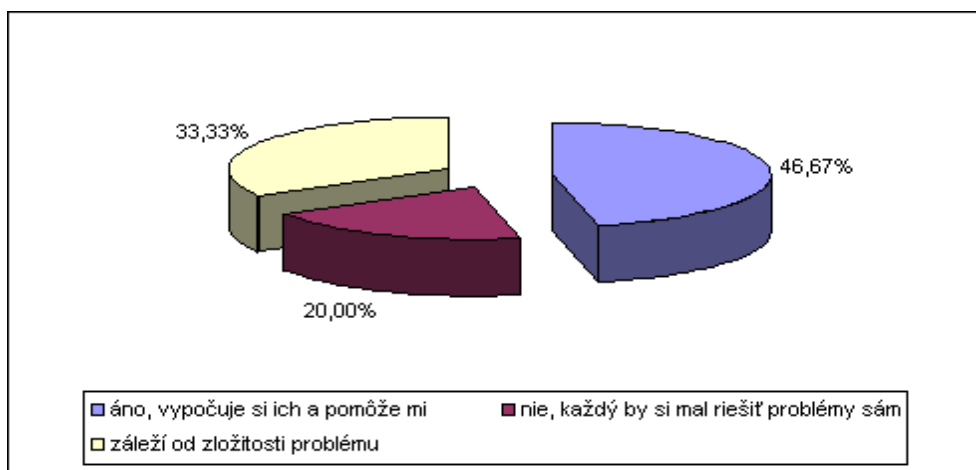


2. Vypočúje si a poradí Vám priamy nadriadený v pracovných záležitostiach?

tabuľka č. 6

	počet	% vyjadrenie
áno, vypočúje si ich a pomôže mi	7	46,67
nie, každý by si mal riešiť problémy sám	3	20,00
záleží od zložitosti problému	5	33,33

graf č.6

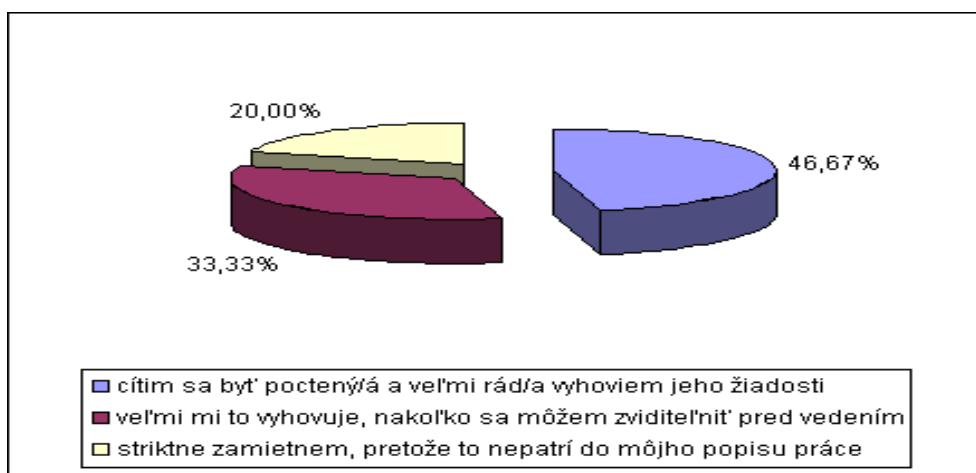


3. V organizácii sa koná zasadnutie manažérov. Váš nadriadený Vás požiada, aby ste sa zasadnutia zúčastnil/a a vyjadril/a svoj vlastný názor na danú problematiku. Ako sa pritom cítite?

tabuľka č. 7

	počet	% vyjadrenie
cítim sa byť poctený/á a veľmi rád/a vyhoviem jeho žiadosti	7	46,67
veľmi mi to vyhovuje, nakoľko sa môžem zviditeľniť pred vedením	5	33,33
striktno zamietnem, pretože to nepatrí do môjho popisu práce	3	20

graf č. 7

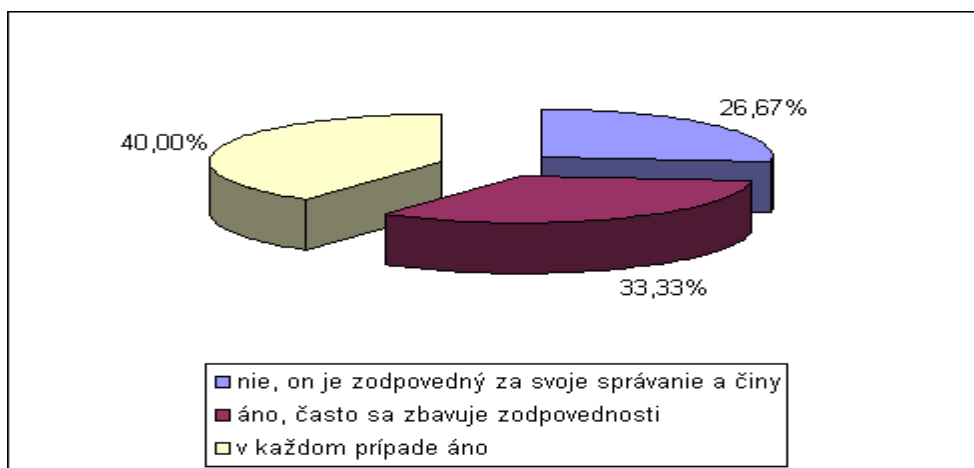


4. Zabránite vážnej chybe na pracovisku, ktorej by sa mohol dopustiť Váš nadriadený?

tabuľka č.8

	počet	% vyjadrenie
nie, on je zodpovedný za svoje správanie a činy	4	26,67
áno, často sa zbavuje zodpovednosti	5	33,33
v každom prípade áno	6	40,00

graf č. 8

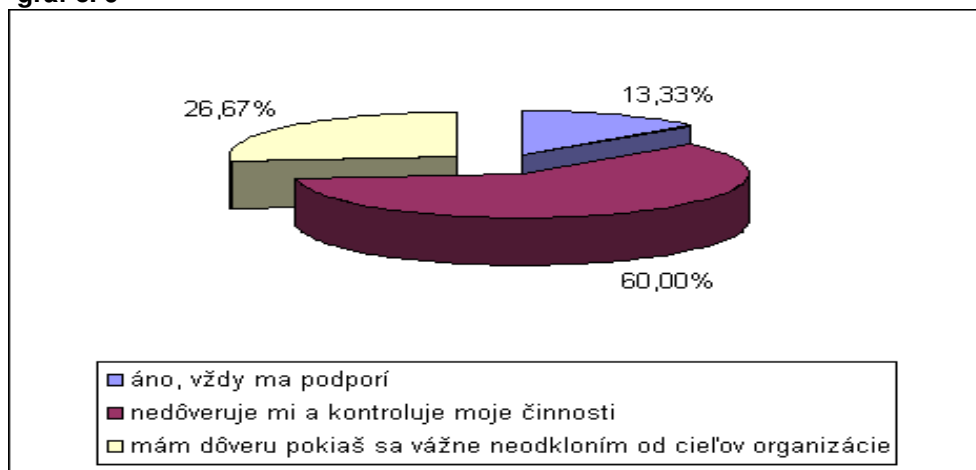


5. Pri výkone svojej pracovnej činnosti máte plnú dôveru Vášho nadriadeného?

tabuľka č. 9

	počet	% vyjadrenie
áno, vždy ma podporí	2	13,33
nedôveruje mi a kontroluje moje činnosti	9	60,00
mám dôveru pokiaľ sa vážne neodkloním od cieľov organizácie	4	26,67

graf č. 9

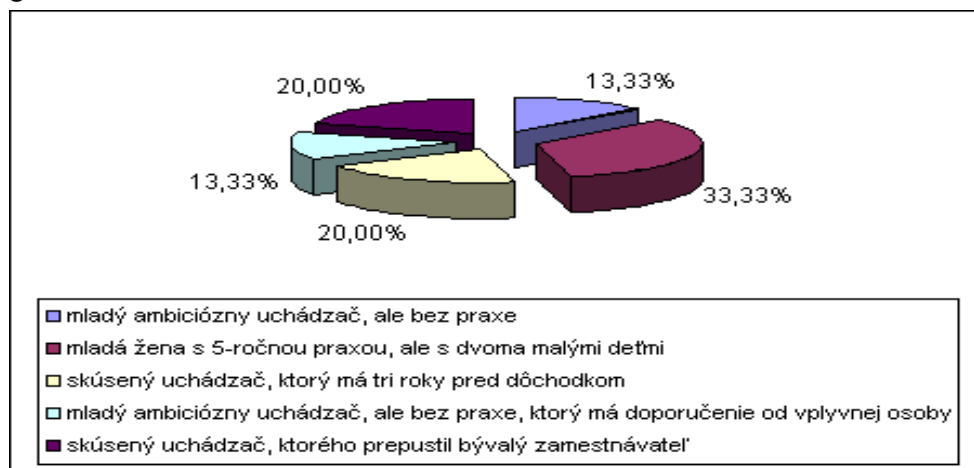


6. Aké šance majú u Vášho nadriadeného nasledujúce uchádzače? Kto má najmenšiu šancu na prijatie?

tabuľka č. 10

	počet	% vyjadrenie
mladý ambiciózny uchádzač, ale bez praxe	2	13,33
mladá žena s 5-ročnou praxou, ale s dvoma malými deťmi	5	33,33
skúsenejší uchádzač, ktorý má tri roky pred dôchodkom	3	20,00
mladý ambiciózny uchádzač, ale bez praxe, ktorý má doporučenie od vplyvnej osoby	2	13,33
skúsenejší uchádzač, ktorého prepustil bývalý zamestnávateľ	3	20,00

graf č. 10

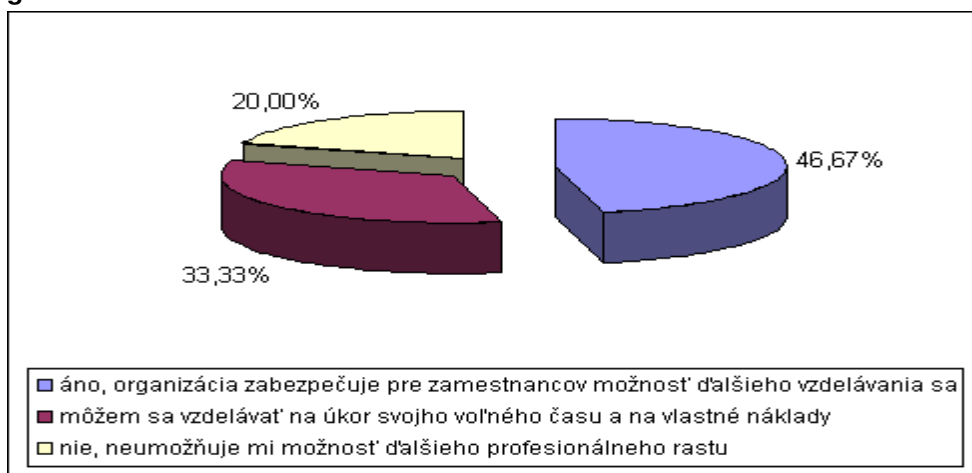


7. Uplatňuje sa podľa Vášho názoru jednotný systémový prístup k odbornému rastu zamestnancov a ich profesijnej kariéry?

tabuľka č. 11

	počet	% vyjadrenie
áno, organizácia zabezpečuje pre zamestnancov možnosť ďalšieho vzdelávania sa	7	46,47
môžem sa vzdelávať na úkor svojho voľného času a na vlastné náklady	5	33,33
nie, neumožňuje mi možnosť ďalšieho profesionálneho rastu	3	20,00

graf č. 11

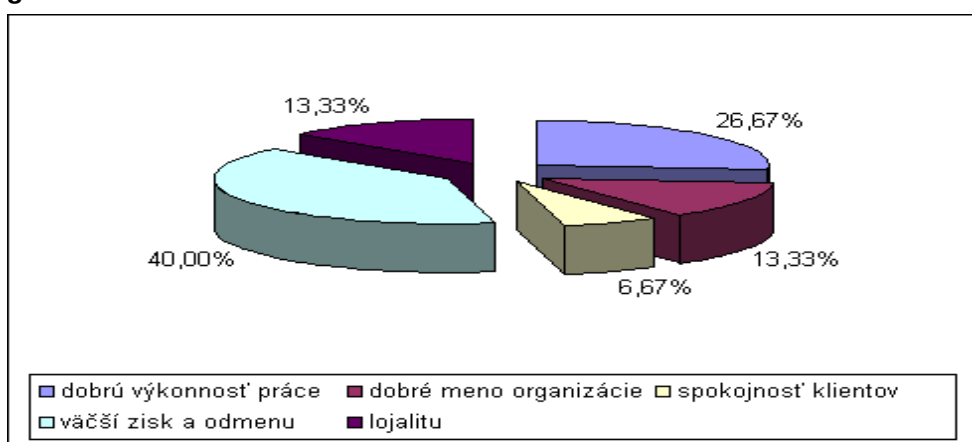


8. Váš nadriadený pristupujú k odmeňovaniu tak, že oceňujú predovšetkým zamestnancov, ktorý zabezpečujú (zvoľte poradie odpovedí)

tabuľka č. 12

	počet	% vyjadrenie
dobrá výkonnosť práce	4	26,67
dobré meno organizácie	2	13,33
spokojnosť klientov	1	6,67
väčší zisk a odmenu	6	40,00
lojalitu	2	13,33

graf č. 12

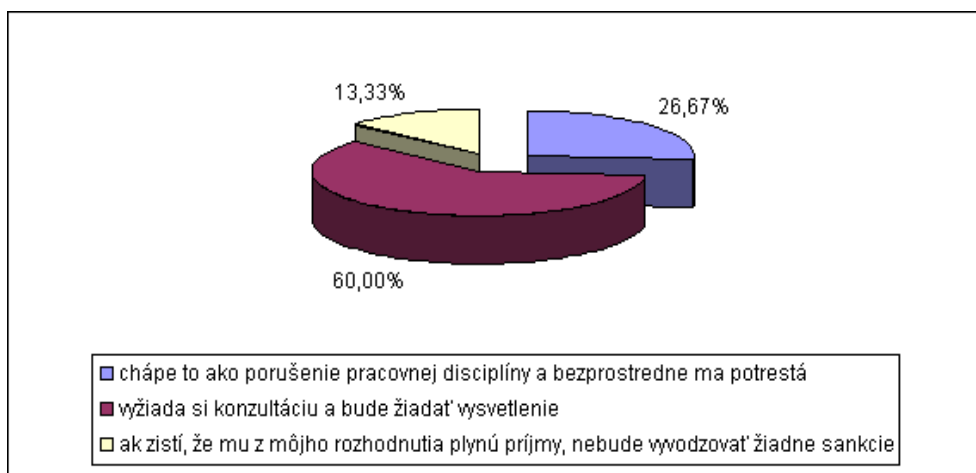


9. Vo svojej činnosti zvyhodňujete určitých ľudí, ku ktorým prechovávate sympatie. Ako na to reaguje Váš nadriadený?

tabuľka č. 13

	počet	% vyjadrenie
chápe to ako porušenie pracovnej disciplíny a bezprostredne ma potrestá	4	26,67
vyžiada si konzultáciu a bude žiadať vysvetlenie	9	60,00
ak zistí, že mu z môjho rozhodnutia plynú príjmy, nebude vyvodzovať žiadne sankcie	2	13,33

graf č. 13



10. Ako by ste charakterizovali svojho priameho nadriadeného?

tabuľka č. 14

	počet	% vyjadrenie
veľmi si ho vážim, nakoľko je zodpovedný, spravlivý a čestný	1	6,67
neprechovávam k nemu sympatie	6	40,00
nemám ho rád/a, nakoľko mám voči jeho riadeniu výhrady	5	33,33
k jeho konaniu má poverenie a na mojom názore nezáleží	2	13,33

graf č. 14

