

2021

Autorský kolektív AZZZ SR

**Vybrané problémy integrovanej  
infraštruktúry v nadväznosti na  
zvýšenie ŠTRUKTURÁLNEJ  
mobility pracovnej sily**



Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu  
v rámci Operačného programu Ľudské zdroje.

[www.esf.gov.sk](http://www.esf.gov.sk)

[www.employment.gov.sk](http://www.employment.gov.sk)

[www.ia.gov.sk](http://www.ia.gov.sk)

## NÁRODNÝ PROJEKT

# Podpora kvality sociálneho dialógu

Typ projektu: Neinvestičný

Termín realizácie projektu: 07/2018 – 02/2023

ITMS projektu: 312031V749

Autorský kolektív : AZZZ SR

ISBN 978-80-8273-017-6

•••  
2

Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu  
v rámci Operačného programu Ľudské zdroje.

[www.esf.gov.sk](http://www.esf.gov.sk)

[www.employment.gov.sk](http://www.employment.gov.sk)

[www.ia.gov.sk](http://www.ia.gov.sk)

Autorské dielo bolo vypracované v rámci hlavnej aktivity „Posilnenie odborných a analytických kapacít sociálnych partnerov, budovanie infraštruktúry a komunikačnej platformy sociálneho dialógu a rozvoja sociálneho partnerstva na národnej a medzinárodnej úrovni“ v rámci podaktivity 1.1 Posilnenie kapacít sociálnych partnerov prostredníctvom analytickej činnosti Národného projektu Podpora kvality sociálneho dialógu expertným tímom (Mgr. Friedmannová Dagmara, Doc. JUDr. Hamuľák Juraj, PhD., JUDr. Matejka Ondrej, JUDr. Minčíč Vladimír, PhD.) sociálneho partnera Asociácia zamestnávateľských zväzov a združení SR. Vyjadruje názory a postoje sociálneho partnera na predmetnú tému. Autorské dielo nevyjadruje názory ani postoje prijímateľa projektu a bolo schválené Riadiacim výborom Národného projektu Podpora kvality sociálneho dialógu.

## Obsah

<b>ZOZNAM ILUSTRÁCIÍ A ZOZNAM TABULIEK .....</b>	<b>5</b>
<b>ZOZNAM SKRATIEK A ZNAČIEK .....</b>	<b>6</b>
<b>1. ÚVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1. CIELE VYPRACOVANIA DOKUMENTU A JEHO SÚLAD S OP IŽ A OP II .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2. NEZAMESTNANOSŤ JEJ FORMY A PREJAVY .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3. MOBILITA PRACOVNÝCH SÍL NA TRHU PRÁCE .....</b>	<b>19</b>
<b>1.4. PPREHĽAD POTREBNÝCH KOMPETENCIÍ A ZRUČNOSTÍ ZAMESTNANCOV PÔSOBIACICH NA DIGITALIZOVANOM TRHU PRÁCE .....</b>	<b>25</b>
<b>1.5. CEZHRANIČNÁ MIGRÁCIA CUDZINCOV, KTORÍ MAJÚ ZÁUJEM O PRACOVNÉ PRÍLEŽITOSTI NA SLOVENSKU .....</b>	<b>52</b>
<b>2. CIELE A METÓDY SPRACOVANIA ANALÝZY .....</b>	<b>59</b>
<b>2.1. CIELE ANALÝZY .....</b>	<b>59</b>
<b>2.2. METÓDY SPRACOVANIA ANALÝZY .....</b>	<b>62</b>
<b>3. ANALÝZA DOSTUPNÝCH NÁSTROJOV A AKTIVÍT SMERUJÚCICH K ZVÝŠENIU ŠTRUKTURÁLNEJ MOBILITY PRACOVNEJ SILY V SLOVENSKEJ REPUBLIKE .....</b>	<b>63</b>
<b>3.1 RIADENIE A DIAGNOSTIKA ĽUDSKÝCH ZDROJOV V SÚVISLOSTI SO ZVYŠOVANÍM ICH FLEXIBILITY A PRACOVNEJ MOBILITY .....</b>	<b>63</b>
<b>3.2. MANAŽMENT EFEKTÍVNEHO PODNIKU, ZAMERANÉHO NA INOVÁCIE, DISPINUJÚCEHO ZRUČNOU A FLEXIBILNOU PRACOVNOU SILOU .....</b>	<b>95</b>
<b>3.3. EFEKTÍVNA VEREJNÁ SPRÁVA AKO PREDPOKLAD RIADENIA A MANAŽMENTU RELEVANTNÝCH ÚČASTNÍKOV .....</b>	<b>112</b>
<b>3.4. KREATÍVNA EKONOMIKA, AKO ZÁKLAD MODERNÝCH ODVETVÍ S POTENCIÁLOM TVORBY PRACOVNÝCH MIEST .....</b>	<b>156</b>
<b>3.5. ZVYŠOVANIE FLEXIBILITY A MOBILITY PRACOVNEJ SILY, VZHĽADOM K ZMENÁM NA TRHU PRÁCE, ŠPECIFÍK PRIEMYSLU 4.0 A NOVÝM FORMÁM PODNIKANIA .....</b>	<b>164</b>
<b>3.6. NÁSTROJE NA ZVÝŠENIE ZAMESTNANOSTI A ŠTRUKTURÁLNEJ MOBILITY PRACOVNEJ SILY Z POHĽADU POŽIADAVIEK JEDNOTLIVÝCH REGIÓNOV .....</b>	<b>176</b>
<b>4. ZÁVERY .....</b>	<b>196</b>
<b>ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV .....</b>	<b>201</b>

## ZOZNAM ILUSTRÁCIÍ A ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1: Superkonkurencia

Tabuľka 2: Zmeny vo svete práce

Tabuľka 3: Výzvy pre regióny

Tabuľka č. 4: Hierarchia konštitúcie inovačného systému

Tabuľka č. 5: Typy aktivít v oblasti LZ a ich prínosy

Tabuľka 6: SWOT analýza a potreby rozvoja

Tabuľka 7: Žiadúce a nežiadúce dôsledky pracovnej mobility

## ZOZNAM SKRATIEK A ZNAČIEK

AZZZ SR – Asociácia zamestnávateľských zväzov a združení SR

CR – Cestovný ruch

EK – Európska komisia

ERDF – Európsky fond regionálneho rozvoja

ES – Európske spoločenstvo

ESF – Európsky sociálny fond

EÚ – Európska únia

HDP – Hrubý domáci produkt

HSR SR – Hospodárska a sociálna rada Slovenskej republiky

IKT – Informačno-komunikačné technológie

IoT – Internet of Things

KOZ – Konfederácia odborových zväzov

KV – kolektívne vyjednávanie

KZ – kolektívna zmluva

ĽZ – Ľudské zdroje

MDaV SR – Ministerstvo dopravy a výstavby SR

•••  
6

Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu  
v rámci Operačného programu Ľudské zdroje.

[www.esf.gov.sk](http://www.esf.gov.sk)

[www.employment.gov.sk](http://www.employment.gov.sk)

[www.ia.gov.sk](http://www.ia.gov.sk)

MF SR – Ministerstvo financií SR

MHD – Mestská hromadná doprava

MM – Minimálna mzda

MOP – Medzinárodná organizácia práce

MPSVaR SR – Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky

MSP – Malé a stredné podniky

MŠVVaŠ SR - Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu ...

NR SR – Národná rada SR

OP II – Operačný program Integrovaná infraštruktúra

OP ĽZ – Operačný program Ľudské zdroje

OP VaI – Operačný program Výskum a inovácie

RBTC - Routine-Biased Technological Change

SBA – Slovak Business Agency

SR – Slovenská republika

TP – Trh práce

ÚPSVAR – Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny

VÚC – Vyšší územný celok

ZoKV – zákon č. 2/1991 Zb. o kolektívnom vyjednávaní

ZP – zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce

## 1. ÚVOD

### 1.1. CIELE VYPRACOVANIA DOKUMENTU A JEHO SÚLAD s OP ĽŽ a OP II

Cieľom dokumentu je analýza aktivít, realizovaných za účelom vytvorenia podmienok pre trvalo udržateľnú štruktúrnu mobilitu zamestnancov, v nadväznosti na IKT infraštruktúru, ako základu pre digitalizáciu podnikania a pracovného trhu.

Návrhová časť obsahuje odporúčania, smerujúce k uplatneniu sa pracovníkov na digitalizovanom trhu práce, vrátane znevýhodnených skupín.

Zameranie dokumentu je v súlade s cieľmi OP ĽŽ, najmä vo vzťahu k **meniacim sa potrebám a požiadavkám**, ktoré kladie moderný trh práce na všetky zúčastnené strany a to najmä vzhľadom na vývoj ekonomiky.

Pre načrtnutie východísk, smerujúcich z zlepšeniu priestorovej mobility pracovnej sily uvedieme prehľad relevantných častí dotknutých operačných programov.

#### **Operačný program Integrovaná infraštruktúra<sup>1</sup> 2014 - 2020 a prepojenie stratégie OP II - IS s plnením stratégie Európa 2020**

Európska únia v roku 2010 prijala stratégiu Európa 2020 - Stratégiu na zabezpečenie inteligentného, udržateľného a inkluzívneho rastu, v ktorej je premietnutá vízia európskeho, sociálneho, trhového hospodárstva zameraná na rast a zamestnanosť. Prioritná os 7

<sup>1</sup> <https://www.partnerskadohoda.gov.sk/59-sk/operacny-program-integrovana-infrastruktura/>



Informačná spoločnosť prispieva prioritne k inteligentnému rastu s následným dopadom aj na priority udržateľného a inkluzívneho rastu.

Rozvoj informačnej spoločnosti má ambíciu prispieť k cieľom stratégie a to napríklad:

- zvýšiť mieru zamestnanosti obyvateľstva vo veku 20-64 rokov, a to vytváraním nových pozícií v dynamickom sektore digitálnej ekonomiky a investíciami štátu do informačných a komunikačných technológií a ďalších odvetví digitálnej ekonomiky;
- znížiť počet osôb ohrozených chudobou alebo vylúčením v SR, a to podporou nástrojov pre inklúziu, zlepšovaním IKT zručností populácie, reformou verejnej správy, ktorá zjednodušuje prístup k službám a motivuje všetky sociálne vrstvy k participácii.

### **Prepojenie stratégie OPII-IS s plnením cieľov významných národných strategických dokumentov definujúcich vývoj sektora IKT**

#### Strategický dokument pre oblasť rastu digitálnych služieb a oblasť infraštruktúry prístupovej siete novej generácie (2014 – 2020)

- Na dosiahnutie dlhotrvajúcich ekonomických a sociálnych účinkov financovania pokroku je potrebné adresovať národné a regionálne potreby Slovenska. Identifikovanými oblasťami, ktoré berú do úvahy aj odporúčania EK, sú:
  - Zvýšenie konkurencieschopnosti regiónov: V prvom rade ide o potrebu zvýšenia konkurencieschopnosti regiónov Slovenska brzdených slabým podnikateľským prostredím, ktoré čelí neefektívnej verejnej správe. Dôsledkom sú zaostávajúce výsledky v ukazovateľoch trhu s výrobkami a službami, ktoré možno zlepšiť znížením administratívnej záťaže kladenej na začínajúce podniky.

- Zvýšenie úrovne inovácií a kapacít pre moderné technologické riešenia: Slovensko má urgentnú potrebu zvýšiť úroveň inovácií a kapacít pre moderné technologické riešenia, najmä v malých a stredných podnikoch, a to vo všetkých regiónoch tak, aby boli odstránené regionálne disparity.
- Zvýšenie zamestnanosti: Dlhodobú nezamestnanosť nielen mladých ľudí na Slovensku možno riešiť prepojením vzdelávania s potrebami pracovného trhu, ako aj podporou nových kreatívnych pracovných miest pre mladých ľudí v malých a stredných podnikoch pracujúcich s najmodernejšími technológiami v oblasti IKT.

### Poznatkami k prosperite - Stratégia výskumu a inovácií pre inteligentnú špecializáciu Slovenskej republiky

Stratégia výskumu a inovácií pre inteligentnú špecializáciu Slovenskej republiky, na základe analýzy vývoja ekonomiky Slovenskej republiky identifikuje oblasti špecializácie vychádzajúce z ukotvených tradičných hospodárskych odvetví a perspektívne oblasti špecializácie z rýchlo rastúcich odvetví na Slovensku, ktoré ukazujú vysoký potenciál rozvoja pre slovenskú ekonomiku. OPII vývoju, výskumu a inováciám pomáha nepriamo, prostredníctvom vytvárania dopytu po inovatívnych riešeniach a produktoch s vysokou pridanou hodnotou, ktoré budú využívané najmä vo verejnej správe. Rozširovanie príležitostí je tak možné očakávať v nasledujúcich oblastiach:

- vývoj a výskum aplikácií a algoritmov, schopných spracovávať veľké objemy dát na účely prediktívnych analýz a rizikových analýz;
- vývoj systémov schopných optimalizovať rozhodovanie na základe dôkazov; - vývoj inteligentných a automatizovaných systémov;
- vývoj inovatívnych mobilných riešení;
- vývoj pokročilých bezpečnostných riešení;
- nasadzovanie pokročilých cloudových technológií;
- vývoj riešení pracujúcich s priestorovými informáciami;
- vývoj systémov pre kolaboráciu a zdieľanie informácií.

Ide tak o významné rozšírenie dopytu po inovatívnych riešeniach postavených na báze IKT.

## Operačný program Ľudské zdroje 2014 - 2020<sup>2</sup>

V rámci popisu priorít a opatrení OPLZ sa zameriame na tie, ktoré súvisia najmä so zvyšovaním mobility pracovnej sily:

Slovenská republika si v nadväznosti na cieľ stratégie Európa 2020 v oblasti podpory zamestnanosti a mobility pracovnej sily stanovila konkrétny cieľ, a to „Dosiagnúť 72 % mieru zamestnanosti obyvateľstva vo veku 20 – 64 rokov do roku 2020“. Hlavné opatrenia na zvýšenie zamestnanosti a mobility pracovnej sily sú rozpracované v rámci Národného programu reforiem SR 2013 a Národného programu reforiem SR 2014. Prioritná os je v súlade s plnením úloh prijatých v rámci národného programu reforiem pre oblasť zamestnanosti (OP ĽZ, str. 17).

V rámci podpory zamestnanosti a mobility pracovnej sily je nevyhnutné odstraňovať prekážky na pracovnom trhu, ktoré bránia plnému využitiu pracovnej sily, a to najmä pre znevýhodnené skupiny: dlhodobo nezamestnaných, mladých ľudí, starších ľudí, ľudí so zdravotným postihnutím, žien, osôb ohrozených sociálnym vylúčením a osôb s viacnásobným znevýhodnením na trhu práce (OP ĽZ, str. 17).

Na základe výziev a potrieb regiónov SR je nevyhnutné venovať vysokú pozornosť podpore udržateľnej a kvalitnej zamestnanosti a mobility pracovnej sily, prostredníctvom ktorej sa budú riešiť opatrenia zamerané na zníženie vysokej miery nezamestnanosti v SR. Cieľom je zlepšiť podmienky v SR, ktoré budú priaznivo ovplyvňovať trh práce, za využitia adiccionálnych zdrojov z ESF. Podpora bude smerovať do **dopytovej aj ponukovej stránky trhu práce**.

Vhodnými nástrojmi sa bude iniciovať tvorba a udržateľnosť pracovných miest, zvyšovanie odborných zručností a adaptácia na potreby trhu práce, ako aj zlepšenie prístupu k

<sup>2</sup> <https://www.ludskездroje.gov.sk/>

zamestnanosti. V rámci programov podpory zamestnanosti je potrebné vytvoriť účinné nástroje na podporu zvýšenia zamestnanosti, zamestnateľnosti a znížiť nezamestnanosť s osobitným dôrazom na dlhodobo nezamestnaných, nízko kvalifikovaných, starších a na zdravotne postihnuté osoby. Dôraz sa bude klásť o. i. aj na podporu mobility za prácou, aby sa znížili rozdiely medzi regiónmi, a to prostredníctvom uplatňovania nástrojov vedúcich k adaptovaniu regiónov na nové ekonomické a sociálne podmienky. V zmysle špecifických odporúčaní Rady pre SR vyplývajúcich z národného programu reforiem SR 2014 je potrebné prijať opatrenia s cieľom zlepšiť schopnosť poskytovania verejných služieb zamestnanosti uchádzačom o zamestnanie formou individualizovaných služieb (OP ĽZ, str. 17).

### **Investičná priorita 3.1** (OP ĽZ, str. 70)

Prístup uchádzačov o zamestnanie a neaktívnych osôb k zamestnaniu vrátane dlhodobo nezamestnaných a osôb, ktoré sú vzdialené od trhu práce, ako aj miestne iniciatívy v oblasti zamestnávania a podpora mobility pracovnej sily.

#### **Špecifický cieľ 3.1.2** (OP ĽZ, str. 74 - 75)

Zlepšiť prístup na trh práce uplatnením účinných nástrojov na podporu zamestnanosti vrátane podpory mobility na získanie zamestnania, samostatnej zárobkovej činnosti a aktivít vo vidieckych oblastiach

Zvýšenie medziregionálnej mobility za prácou (OP ĽZ, str. 71) patrí k významným faktorom, ktoré môžu napomôcť znižovanie regionálnych rozdielov v životnej úrovni obyvateľstva v danom regióne a sekundárne ovplyvňovať rast zamestnanosti. Na podporu mobility pracovnej sily sa využívajú príspevok na dochádzku za prácou, príspevok na pre sťahovanie za prácou a príspevok na dopravu do zamestnania poskytované v súlade so zákonom o službách zamestnanosti (viď. kapitola tohto dokumentu 1.2 Podpora mobility pracovnej sily).

Podľa údajov MPRV SR miera zamestnanosti vo vidieckych regiónoch<sup>3</sup> dlhodobo prevyšuje celoslovenský priemer. Hlavnými faktormi regionálnej polarizácie okrem iných faktorov sú slabé začlenenie znevýhodnených skupín na trhu práce a **nízka mobilita vidieckeho obyvateľstva všeobecne vrátane mobility na získanie zamestnania**. Preto bude podpora vo vidieckych oblastiach smerovaná na znevýhodnené skupiny pri hľadaní zamestnania, príprave na podnikanie alebo pri založení živnosti.

Aktivity na podporu zamestnanosti, spadajúce pod programy AOTP, budú založené na vyhodnotení doteraz prebiehajúcich projektov.

Aktivity musia byť zacielené na predvídanie zmien, zlepšenie adaptability na zmenené podmienky, prispôbenie pracovníkov týmto zmenám a na súvisiacu podporu udržania a tvorby pracovných miest najmä v oblastiach ponúkajúcich nové zdroje rastu, čo si bude vyžadovať zvyšovanie zručností a profesijnej mobility vzhľadom na požadované kvalifikácie pre žiadané alebo avizované prispôbenie a pod.

## 1.2. NEZAMESTNANOSŤ JEJ FORMY A PREJAVY

Nezamestnanosť<sup>4</sup> je stav, pri ktorom sa časť pracovných síl nezúčastňuje pracovného procesu. Ako nezamestnaní, sú označované práceschopné osoby, ktoré si na trhu práce nemôžu nájsť platené zamestnanie. Nezamestnanosť je následkom nerovnováhy medzi dopytom a ponukou na trhu práce. Tých, ktorí pracovnú silu ponúkajú, tzn. chcú sa zamestnať u tých, ktorí pracovnú silu potrebujú, je viac ako tých, ktorí túto pracovnú silu hľadajú.

Zo strany **zamestnancov** ovplyvňuje nezamestnanosť motivácia zadovážiť si finančné prostriedky na živobytie. Tí, ktorí ponúkajú a teda predávajú svoju pracovnú silu na trhu

<sup>3</sup> Najmä spadajúcich pod tzv. najmenej rozvinuté okresy

<sup>4</sup> <https://sk.wikipedia.org/wiki/Nezamestnanos%C5%A5>

práce, sú **vybavení rôznym stupňom zručností a schopností závislých<sup>5</sup> od vzdelania a kvalifikácie**. Od nich závisí schopnosť vykonávania rôzne **náročnej** a zložitej **pracovnej** činnosti. V ideálnej situácii priamo úmerne k týmto schopnostiam, ktoré ponúkajú, získavajú protihodnotu za svoju prácu, od toho, kto ich pracovnú silu využíva a platí za ňu. Výška sociálnych príjmov<sup>6</sup> od štátu, nesmie prevyšovať hodnotu nízko kvalifikovanej práce, pretože v tom prípade si ľudia zvolia jednoduchšiu možnosť poberania sociálnej podpory, pre ktorú nemusia vyvíjať pracovnú činnosť.

Na strane **zamestnávateľov** ovplyvňujú nezamestnanosť finančné, administratívne a vecné prekážky. Finančné<sup>7</sup> a vecné prekážky predstavujú napr. náklady na zadováženie technológie, priestorov či pracovnú silu. Administratívne prekážky sú administratívne požiadavky, ktoré je potrebné spĺňať, aby podnikateľská činnosť mohla byť vykonávaná. Ďalej normy, ktorých plnenie sa vyžaduje pri výkone podnikateľskej činnosti (bezpečnostné normy, hygienické normy, ekologické normy, pracovná legislatíva a iné).

### Rôzne formy nezamestnanosti

Nezamestnanosť môžeme rozdeliť na (Martincová, 2002):

**Systemovú (cyklickú)** – je spojená s hospodárskym cyklom. V čase, keď sa ekonomika nachádza v hospodárskej depresii, je (a môže byť) zamestnaných menej ľudí ako v dobe konjunktúry.

Cyklická nezamestnanosť je forma nezamestnanosti, ktorá vzniká v čase, keď sa ekonomika nachádza vo fáze hospodárskej recesie, depresie alebo krízy a v prípade hospodárskeho vzostupu opäť zaniká. Jej základným rysom je, že výrazne klesá celkový dopyt po práci z dôvodu nízkych celkových výdavkov a outputu ekonomiky.

<sup>5</sup> Uvedená závislosť nemusí byť vždy priamo úmerná.

<sup>6</sup> Presné podmienky ohľadne registrovanej nezamestnanosti upravuje legislatíva príslušných štátov. Evidovaní nezamestnaní majú vo väčšine priemyselných štátov nárok na sociálne príjmy. Pre čerpanie takýchto sociálnych výhod musia spĺňať určité podmienky. Výška sociálnych príjmov priamo ovplyvňuje motiváciu nezamestnaných pracovať, platená práca musí byť v porovnaní so sociálnymi výhodami vyššia.

<sup>7</sup> Je to aj výška rôznych typov daní, odvodov a poplatkov.

Pričom tzv. absolútna nezamestnanosť predstavuje stav, keď v určitej oblasti spoločnosti je počet hľadajúcich zamestnanie vyšší, ako počet pracovných miest

**Štruktúralnu** – súvisí s nerovnomernosťou dopytu a ponuky práce a všeobecného vedeckého rozvoja; nezamestnaný objektívne nemôže získať prácu vo svojom odbore, súvisí s celou ekonomikou (napr. nadbytok baníkov po uzavretí baní v určitej oblasti, ale v oblasti chýbajú stolári).

Štruktúralna nezamestnanosť<sup>8</sup> je charakteristická štruktúralnými zmenami v ekonomike, ktoré úzko súvisia najmä s technickým pokrokom, nerovnomernosťou medzi ponukou práce a dopytom po nej alebo zmenami preferencií spotrebiteľov. Často pozorujeme štruktúralnu nerovnováhu medzi zamestnaniami alebo regiónmi, keďže niektoré sektory sa rozvíjajú, kým iné upadajú. Nedostatok pracovných síl v jednom odvetví je tak sprevádzaný nadbytkom pracovných síl v odvetví ďalšom. Potenciálnym riešením je tak rekvalifikácia, avšak v niektorých prípadoch je veľmi nepravdepodobná, alebo prispôbenie vzdelávacieho systému a štruktúry vzdelávania podmienkam trhu. Ide tak o prijateľnejšie riešenie, avšak realizovateľné v strednodobom až dlhodobom časovom horizonte.

**Frikčnú (dočasnú)** – krátkodobá a súvisí s obdobím hľadania si novej práce – napríklad pri sťahovaní sa do iného mesta

Frikčná nezamestnanosť<sup>9</sup> je krátkodobá forma nezamestnanosti spojená s plynulým prechodom z jedného zamestnania do druhého, z jedného regiónu do druhého alebo rôznymi etapami životného cyklu človeka. Spôsobená však môže byť aj nedostatočnou informovanosťou o pracovných príležitostiach. Dokonca aj v ekonomike s plnou zamestnanosťou vždy dochádza k určitej fluktuácii ľudí, napríklad ak si absolventi hľadajú po skončení školy prácu alebo ak sa matky znova zaraďujú do pracovného procesu po období materskej, resp. rodičovskej dovolenky. Na základe toho, že v prípade frikčnej

<sup>8</sup> <https://www.euroekonom.sk/ekonomika/vseobecna-ekonomicka-teoria/nezamestnanost/>

<sup>9</sup> <https://www.euroekonom.sk/ekonomika/vseobecna-ekonomicka-teoria/nezamestnanost/>

nezamestnanosti pracovníci pomerne často menia svoje pracovné miesta a hľadajú tak lepšie, môžeme pokladať frikčnú nezamestnanosť za dobrovoľný typ nezamestnanosti.

Frikčná nezamestnanosť je zapríčinená profesiovou alebo geografickou mobilitou pracovníkov súvisiacou so zmenou zamestnania alebo zapríčinená zmenou životných etáp (napr. tranzíciou medzi školou a zamestnaním). Je charakteristická pre ľahko umiestniteľný segment pracovníkov (vzdelanie, odborné zručnosti, flexibilita).

#### Faktory ktoré ovplyvňujú frikčnú nezamestnanosť:

- **Flexibilita (mzdová, geografická, profesná) jednica** – ochota prijať horšie platenú prácu, prácu v inom regióne alebo prácu ktorá vyžaduje zmenu zamestnania.
- Existujúci systém zabezpečenia v nezamestnanosti – výška dávky v nezamestnanosti a dĺžka jej poskytovania.
- Stupeň informovanosti o voľných pracovných miestach a voľných zdrojoch pracovných síl.

#### Môžeme rozlišovať aj nezamestnanosť:

- + sezónnu – vzťahuje sa na sezónnu prácu (napr. v zime je nezamestnaných viac stavbárov)
- + technologickú – v rámci technologického vývoja sa vyvíja trh práce vzhľadom na požadované profesie (obzvlášť v priemysle a v poľnohospodárstve sú potrebné určité profesie a vzdelanie)
- + skrytú – časť nezamestnaných nie je v žiadnej evidencii (napr. bezdomovci), časť si aktívne nehľadá prácu (ale po zvýšení ponúkaných miezd sú ochotní nastúpiť do zamestnania), časť má objektívne prekážky (napr. matka nemôže nastúpiť do zamestnania, lebo nemá dostupnú škôlku)
- + špeciálne typy nezamestnanosti (napr. nezamestnanosť mládeže, žien, regionálna, trvalá,...)



+ nepravú – zdanlivú, dobrovoľnú

### Rizikové skupiny nezamestnaných

Určité skupiny nezamestnaných potrebujú zvýšenú podporu a pomoc<sup>10</sup>. Je u nich preukázateľné zvýšené riziko psychického, zdravotného aj sociálneho ohrozenia. Sú to predovšetkým:

- mladiství
- absolventi
- ženy po materskej dovolenke
- uchádzači o zamestnanie so zmenenou pracovnou schopnosťou
- uchádzači v preddôchodkovom veku
- dlhodobo evidovaní uchádzači
- osoby po výkone trestu

**Dlhodobá nezamestnanosť** je častá u osôb, ktoré sú počas svojej pracovnej kariéry opakovane nezamestnaní. Týka sa príslušníkov niektorých sociálnych kategórií (nekvalifikovaní pracovníci, ženy atď.), a tiež aj niektorých regiónov Slovenska. Znovuzaradenie dlhodobo nezamestnaných vyžaduje pre spoločnosť vyššie náklady, ako sprostredkovanie práce krátkodobo nezamestnaným osobám. Pre dlhodobo nezamestnaného znamená komplikácie. Miera dlhodobej nezamestnanosti bývala na Slovensku vysoká. Dĺžka trvania nezamestnanosti je veľmi dôležitou z hľadiska návratu nezamestnaného do pracovného procesu a jej príčinou môže byť.

- **nedostatočná kvalifikácia**, málo pracovných skúseností
- **nedostatočná sebadôvera** alebo **nedostatočná motivácia**,

<sup>10</sup> [https://is.ambis.cz/th/hfk87/Martin\\_Janota\\_bakalarska\\_praca.pdf](https://is.ambis.cz/th/hfk87/Martin_Janota_bakalarska_praca.pdf)

- nezáujem a diskriminácia určitých kategórií zo strany zamestnávateľov, nedôstojné podmienky ponúkaných prác,
- nízke finančné ohodnotenie ponúkaných prác či nezáujem o málo platené miesta zo strany uchádzačov o zamestnanie,
- hodnotová orientácia uchádzačov o zamestnanie, ktorá nekorešponduje s podmienkami ponúkaných prác,
- nezáujem o prácu – závislosť na podpore
- objektívne okolnosti (t. j. napr. **stav ekonomiky, stav trhu práce v regióne**, bydlisko, vysoké náklady na dochádzanie, neekonomickosť).

### Evidovaná nezamestnanosť na Slovensku<sup>11</sup>

- **Uchádzač o zamestnanie**

Evidovaní nezamestnaní ľudia registrovaní na Úrade práce, sociálnych vecí a rodiny, ktorí si chcú nájsť prácu sa nazývajú uchádzač o zamestnanie. Podmienky registrácie upravuje zákon č. 5/2004 Z. z. v znení neskorších predpisov.

- **Nás však s pohľadu štrukturálnej mobility pracovnej sily zaujíma skupina tzv. Záujemcovia o zamestnanie**

Uchádzačom o zamestnanie nie sú záujemcovia o zamestnanie, **ktorí sú zamestnancami**, ale **hľadajú iné zamestnanie** alebo chcú zmeniť či zlepšiť si svoju kvalifikáciu formou vzdelávania a prípravy na trh práce<sup>12</sup>. Záujemca o zamestnanie môže požiadať o sprostredkovanie vhodného zamestnania a tým bude zaradený do evidencie záujemcov o zamestnanie na úrade odo dňa podania žiadosti. Záujemca môže podať žiadosť o sprostredkovanie zamestnania na ktorýkoľvek úrad alebo aj na viac úradov. Môže tiež prejsť záujem o poskytovanie informačných a poradenských služieb a odborných poradenských služieb.

<sup>11</sup> [www.upsvar.sk](http://www.upsvar.sk)

<sup>12</sup>

### 1.3. MOBILITA PRACOVNÝCH SÍL NA TRHU PRÁCE

Mobilita na trhu práce odráža **schopnosť prispôbovania sa pracovného trhu**, ktorá má vplyv aj na pružnosť ekonomiky ako takej. Rozlišujeme priestorovú a štrukturálnu mobilitu. Priestorová mobilita súvisí s dochádzaním zamestnancov do práce, štrukturálna mobilita odráža schopnosť pracovnej sily meniť zamestnania medzi odbormi, či inak sa prispôbovať novej práci a kvalifikácii<sup>13</sup>.

Mobilita je spájaná s pohybom výrobných faktorov kapitálu a práce (Štefánik, 2014, s. 14). Mobilita práce je špecifická hlavne individuálnymi predpokladmi jedincov, ktoré môžu ovplyvniť mobilitu pracovnej sily. Mobilita pracovnej sily býva podľa publikácie [20], str. 116, definovaná ako miera, v akej sú pracovníci schopní a ochotní pohybovať sa medzi zamestnaniami v rôznych profesiách a územiach. Geografickú alebo priestorovú mobilitu pracovnej sily môžeme definovať ako pohyb pracovníkov v rámci určitého priestoru alebo ako ochota hľadať uplatnenie svojich schopností a znalostí tam, kde sú žiadani. Z hľadiska ekonomiky by sme mohli zaviesť pojmy vonkajšej a vnútornej mobility, alebo na úrovni regiónov potom termíny medziregionálnej a vnútroregionálnej mobility.

O migrácii hovoríme, ak pri priestorovej mobilite dôjde aj ku zmene bydliska

Mobilita pracovných síl má **vplyv na tieto ekonomicko-politické efekty** (Štefánik, 2014, s. 14):

- odliv alebo príliv mozgov,
- rozsah a možnosti vzdelávacieho systému,
- tvorba alebo zánik pracovných miest (zánik, obnova, expanzia alebo úpadok rôznych odvetví výroby a služieb),
- substitučný efekt (v zmysle kvalifikácie a vzdelania),
- mobilita vysoko vzdelaných pracovníkov do malých a stredných podnikov,

<sup>13</sup> <https://www.iz.sk/sk/stanoviska/mobilita-pracovneho-trhu>

- medzipodniková mobilita znalostí a jej mobilita medzi skupinami pracovníkov,
- mobilita ako podporná infraštruktúra znalostí,
- efekty regionálnej politiky (regionálna inštitúcia vyššieho a vysokoškolského vzdelania, alebo podpora investičných aktivít).

Mobilita pracovnej sily podnecuje schopnosť pracovníkov nájsť si zodpovedajúce zamestnanie a tým zvyšuje výkonnosť fungovania trhu práce. Pri mobilita pracovnej sily môžeme spomenúť aj pojem frikčnej nezamestnanosti, ktorá vzniká alebo existuje, ak sa zamestnanec z vlastnej vôle dobrovoľne vzdá pracovného miesta z dôvodu hľadania iného pracovného miesta. Toto rozhodnutie môže byť podnietené hľadaním lepších pracovných podmienok alebo tým, že daný pracovník chce svojim rozhodnutím predísť očakávanému alebo ohlásenému prepúšťaniu. Ak sa pozrieme na štrukturálnu nezamestnanosť, mobilita pracovnej sily je jedným z východísk. Štrukturálnu nezamestnanosť môže naznačovať vysoký počet neobsadených voľných pracovných miest v čase, keď je veľký počet nezamestnaných pracovníkov. Vznik tejto skutočnosti môže nastať, ak dopyt po určitom druhu práce stúpa, avšak po inom klesá, ale ponuka pracovnej sily sa nedokáže dostatočne rýchlo prispôbiť dopytu. Zvýšenie mobility pracovnej sily by sa mohlo pozitívne odzrkadliť na znížení štrukturálnej nezamestnanosti. Vysoká miera nezamestnanosti všeobecne môže pôsobiť negatívne na mobilitu pracovnej sily, pretože v ľuďoch vzrastajú obavy a neistota z nájdenia si nového alebo udržania stávajúceho pracovného miesta. Aj keď sú ľudia nespokojní so svojou situáciou na trhu práce pri vysokej nezamestnanosti, nie sú ochotní riskovať problémy spojené s hľadaním iného zamestnania alebo sa zamestnajú na pozícii, ktorá je tak povediac pod ich úroveň, teda si vyžaduje nižšiu kvalifikáciu, než ktorú nadobudli. Mobilitu pracovnej sily môžeme chápať aj ako jeden z faktorov ovplyvňujúcich zavádzanie nových technológií a rôznych inovácií. Mobilita v oblastiach a sektoroch produkujúcich znalosti, vo výskume, na univerzitách a sektoroch využívajúcich tieto vedomosti, je nevyhnutná pre obeh týchto znalostí v ekonomike. Takto sa inovácie a nové postupy dostanú do ekonomiky, čo môže čiastočne pôsobiť negatívne na trh práce a zvýšiť nezamestnanosť. Zvýši sa totiž efektivita výrobných postupov a ľudia so zastaralými znalosťami, vedomosťami a kvalifikáciou sa stanú

nevyužitelnými. Súčasne so zavádzaním novínok a inovácií však vzrastá potreba najímať kvalifikovanú pracovnú silu. Nastáva teda situácia, keď je na trhu práce nevyužitá ponuka zamestnancov, ktorí ale nemajú potrebnú kvalifikáciu a nedostatok ľudí s touto žiadanou úrovňou kvalifikácie. Trvanie tejto situácie potom závisí aj od zamestnancov samotných. Záleží to na tom, či a ako rýchlo sú ochotní a schopní zmeniť svoju kvalifikáciu podľa potrieb trhu. Na intenzite mobility tiež závisí oneskorenie, ku ktorému v prípade nedostatočne mobilnej pracovnej sily bude dochádzať v procese zavádzania inovácií a nových technológií do praxe. Mobilita trhu práce je teda nositeľom inovácií a nových postupov a to prvotne tým, že dochádzka k presúvaniu pracovníkov, ktorí sú nositeľmi nových poznatkov a vlastností a druhotne tým, že dochádza k prispôsobeniu sa ponuky práce novým požiadavkám zo strany dopytu po práci. (Štefánik, 2014, s. 15-16)

**Faktory** ovplyvňujúce profesnú (štrukturálnu) a územnú (geografickú) mobilitu na trhu práce zo strany **zamestnávateľov** sú napríklad tieto (Štefánik, 2014, s.18):

- Úroveň a vývoj dopytu po koncových výrobkoch a službách - Ak vznikne nejaký problém na trhu s produktom, teda poklesne dopyt po danom výrobku, vo firme vzniká tlak na zníženie vstupných nákladov, keďže poklesom dopytu po produkte klesnú aj príjmy z predaja. Toto môže negatívne ovplyvniť aj trh práce.
- Orientácia ekonomiky - Keď sa zmení zameranie ekonomiky, môže to výrazne ovplyvniť aj trh práce. Ak sa napríklad zmení oblasť z poľnohospodárskej na oblasť s ťažkým strojárstvom, ťažobným priemyslom alebo hutníctvom, zmení sa tým aj štruktúra trhu práce v danej oblasti. Došlo by napríklad k tomu, že ľudia pracujúci v poľnohospodárstve by stratili prácu a došlo by teda k štrukturálnej nezamestnanosti. Nemuselo by teda dôjsť k poklesu dopytu po práci, ale zmenila by sa štruktúra dopytu, čiže by sa zmenilo zameranie zamestnaní, po ktorých by bol dopyt.
- Vývoj ponuky substituovateľných výrobných faktorov - Ak sa pre firmu stanú pri rovnakom výstupe lacnejšie stroje oproti ľuďom, podnik uprednostní v rámci minimalizácie nákladov stroj pred človekom.

- Vzťah pracovných nákladov k celkovým nákladom produkcie - Tento faktor vystupuje vo firmách pri konkrétnom rozhodovaní o prípadnom znižovaní zamestnanosti.
- Pôsobenie štátu na výšku mzdových nákladov - Na trh práce môže vplývať zavedenie rôznych opatrení štátom ako je napríklad zvýšenie minimálnej mzdy alebo zvýšenie povinných odvodov za zamestnanca. Môže sa stať, že zamestnanec sa tým stane "pridrahým" pre podnik a ten sa tak rozhodne neangažovať zamestnanca.

**Faktory**, ovplyvňujúce profesnú a územnú mobilitu na trhu práce zo strany **zamestnancov** sú napríklad tieto (Štefánik, 2014, s.18)::

- Pôsobenie individuálnej ponuky práce - pri tejto ponuke je určujúca úroveň ponúkanej mzdy, výška bohatstva domácnosti a preferencie a existuje priama závislosť na kvalifikácii a nákladoch spojených s dosiahnutím kvalifikácie.
- Pôsobenie procesu hľadania práce u nezamestnaných - očakávame, že pokiaľ budú výnosy vyššie než náklady spojené s hľadaním si práce, hľadanie bude pokračovať. Vstupujú tu do hry faktory ako sú napríklad výška a rozloženie miezd v jednotlivých profesiách, konkrétna ponuka profesií na trhu práce a individuálne porovnanie, väzby medzi podporou v nezamestnanosti, inými dávkami a výškou mzdy, ktorá je ponúkaná zamestnávateľmi.
- Príslušnosť uchádzačov o zamestnanie do problémovej skupiny - Ide tu o tých uchádzačov, ktorí majú objektívne obmedzenú možnosť prijať zamestnanie a majú problém pri hľadaní zamestnania. Patria sem napríklad osoby so zmenenou pracovnou schopnosťou, absolventi škôl a mladiství, ženy s malými deťmi, starí ľudia, málo vzdelaní, nekvalifikovaní pracovníci a príslušníci etnických menšín.
- Dopravná dostupnosť zamestnávateľov – ide tu najmä o časovú dostupnosť zamestnania. Často krát je veľmi obťažné pre zamestnancov dostať sa do práce na čas rannými spojmi verejnej dopravy alebo naopak po práci opačným smerom.

- Cena dopravy do zamestnania - súvis s dopravnou dostupnosťou zamestnávateľov. Často platí, že daná práca je odmietnutá, pretože cestovné náklady pohltia priveľkú časť ponúkanej mzdy.
- Vytvorenie alebo zmena trhu s bytmi.
- Veľkosť a výška príjmov rodiny.

**Mobilita pracovných síl** je jedným z podstatných predpokladov efektívneho fungovania trhu práce tak, aby sa vedela spojiť ponuka s dopytom. Mobilita pracovných síl má vplyv na tieto ekonomicko-politické efekty (Páleník a kol., 2014, str. 84):

- odliv alebo príliv mozgov,
- rozsah a možnosti vzdelávacieho systému,
- tvorba alebo zánik pracovných miest (zánik, obnova, expanzia alebo úpadok rôznych odvetví výroby a služieb),
- substitučný efekt (v zmysle kvalifikácie a vzdelávania),
- mobilita vysoko vzdelaných pracovníkov do malých a stredných podnikov,
- medzipodniková mobilita znalostí a jej mobilita medzi skupinami pracovníkov,
- mobilita ako podporná infraštruktúra znalostí,
- efekty regionálnej politiky (regionálna inštitúcia vyššieho a vysokoškolského vzdelania alebo podpora investičných aktivít).

Mobilita pracovnej sily teda podnecuje schopnosť pracovníkov nájsť si zodpovedajúce zamestnanie, a tým zvyšuje výkonnosť fungovania trhu práce. Je jedným z východísk štrukturálnej nezamestnanosti, ktorá môže naznačovať vysoký počet neobsadených pracovných miest v čase, keď je veľký počet nezamestnaných pracovníkov. Avšak vysoká miera nezamestnanosti všeobecne môže pôsobiť negatívne na mobilitu pracovnej sily,

pretože v ľuďoch vzrastajú obavy a neistota z nájdenia si nového alebo udržania terajšieho pracovného miesta.

Aj keď sú ľudia nespokojní so svojou situáciou na trhu práce pri vysokej nezamestnanosti, nie sú ochotní riskovať problémy spojené s hľadaním iného zamestnania alebo sa zamestnajú na pozícii, ktorá je tak povediac pod ich úroveň, teda si vyžaduje nižšiu kvalifikáciu, než akú nadobudli. (Páleník a kol., 2014, str. 84)

Štruktúrálna mobilita odráža schopnosť pracovnej sily meniť zamestnania medzi odbormi, či inak sa prispôbovať novej práci a kvalifikácii<sup>14</sup>. Tento druh mobility na pracovnom trhu závisí aj od vedeckého a technického pokroku a teda zvyšovania kvalifikačných požiadaviek na pracovné miesto. Vedecké výskumy pracovného trhu a mobility pracovného trhu<sup>15</sup> potvrdzujú nevyhnutnosť zvyšovania flexibility zamestnancov a potrebu celoživotného vzdelávania pracovných síl, či už formou zvyšovania a prehľbovania alebo získavania úplne novej kvalifikácie (resp. rekvalifikáciu)<sup>16</sup>. Úroveň vzdelania zamestnancov je tiež jedným z socio-ekonomických faktorov, ktoré ovplyvňujú pružnosť a mobilitu pracovnej sily<sup>17</sup>. Podpora vzdelávania je aj jednou z foriem aktívnej politiky zamestnanosti SR<sup>18</sup>. V závislosti na

<sup>14</sup> Barbora Mazúrova, Ján Kollár, DETERMINANTY PRACOVNEJ MOBILITY NA SLOVENSKU, MEDZINÁRODNÝ VEDECKÝ ČASOPIS MLADÁ VEDA / YOUNG SCIENCE Číslo 8, ročník 5., vydané v decembri 2017, str.17

<sup>15</sup> Napr. Ivan Takáč, Iveta Kešelačková, Rudo Slezák, Vladimír Trenčan, Analýza, prieskum, monitor podpory zamestnancov, uchádzačov o zamestnanie a o záujemcov o zamestnanie pri príprave pre trh práce, Národný projekt Centrum sociálneho dialógu SR, 2014, str. 26, 45, dostupné na [https://www.ia.gov.sk/data/files/np\\_csd\\_I/Statne/Analzya\\_prieskum\\_monitor\\_podpory\\_zamestnancov\\_uc\\_hadzacov\\_o\\_zamestnanie\\_a\\_o\\_zaujemcov\\_o\\_zamestnanie\\_pri\\_priprave\\_pre\\_trh\\_prace.pdf](https://www.ia.gov.sk/data/files/np_csd_I/Statne/Analzya_prieskum_monitor_podpory_zamestnancov_uc_hadzacov_o_zamestnanie_a_o_zaujemcov_o_zamestnanie_pri_priprave_pre_trh_prace.pdf).

<sup>16</sup> Prehľad literatúry venujúcej sa problematike vzdelania a vzdelávania z pohľadu trhu práce spracovali Štefan HRONEC, doc., Ing., PhD. Jana VICIANOVÁ HRONCOVÁ, Ing. PhD. v príspevku VZDELANIE A VZDELÁVANIE AKO NÁSTROJ ZVYŠOVANIA FLEXIBILITY NA TRHU PRÁCE dostupnom na [http://www.ef.umb.sk/konferencie/dvfp/pdf/prispevky/Hronec\\_Vicianova\\_Hroncova.pdf](http://www.ef.umb.sk/konferencie/dvfp/pdf/prispevky/Hronec_Vicianova_Hroncova.pdf).

<sup>17</sup> Barbora Mazúrova, Ján Kollár, DETERMINANTY PRACOVNEJ MOBILITY NA SLOVENSKU, MEDZINÁRODNÝ VEDECKÝ ČASOPIS MLADÁ VEDA / YOUNG SCIENCE Číslo 8, ročník 5., vydané v decembri 2017, str.20; Hangoň Tomáš, Riziková, znevýhodnení uchádzači o zamestnanie, str. 128 v Dušan Šlosár (ed.) Migrácia chudoba nezamestnanosť, Zborník príspevkov z vedeckej konferencie s medzinárodnou účasťou konanej dňa 11. 12. 2009 v Košiciach, 2009 dostupné na <https://www.upjs.sk/public/media/17006/4%20migracia.pdf>.

<sup>18</sup> Dirgová Eva, Nezamestnanosť ako fenomén modernej society, str. 96 a Rybová Katarína Sociálno – psychologické dôsledky dlhodobej nezamestnanosti, str. 111 v Dušan Šlosár (ed.) Migrácia chudoba nezamestnanosť, Zborník príspevkov z vedeckej konferencie s medzinárodnou účasťou konanej dňa 11. 12. 2009 v Košiciach, 2009 dostupné na <https://www.upjs.sk/public/media/17006/4%20migracia.pdf>.



úrovni vzdelania delí literatúra pracovnú mobilitu na nekvalifikovanú, polokvalifikovanú, kvalifikovanú a vysoko kvalifikovanú mobilitu migrujúcich pracovných síl<sup>19</sup>.

#### 1.4. PPREHLAD POTREBNÝCH KOMPETENCIÍ A ZRUČNOSTÍ ZAMESTNANCOV PÔSOBIACICH NA DIGITALIZOVANOM TRHU PRÁCE

Významný fenomén globalizácie ekonomiky (Stanek a kol., 2006, str. 157) vo vzťahu k zamestnanosti predstavuje skutočnosť, že značnú časť novo vznikajúcich pracovných miest nepredstavujú pracovné miesta na plný pracovný úväzok. Veľkú časť týchto nových pracovných miest tvoria pracovné miesta na skrátenej pracovný úväzok, alebo pracovné miesta s osobitnými formami časových režimov práce. To v konečnom dôsledku znamená aj nižšie mzdové ocenenie.

Vo väzbe na súčasnú fázu globalizácie sa zásadne mení aj vývoj pracovných trhov.

V doterajšom vývoji na pracovnom trhu prevažovali pracovné miesta na neurčitú dobu, ktoré predstavovali určitý princíp celoživotného zamestnávania alebo minimálne istoty pracovného miesta po dlhší časový úsek.

V súčasnosti sme svedkami podstatného nárastu pracovnej neistoty na pracovných trhoch. V súvislosti s požiadavkou sflexibilnenia foriem zamestnávania vyspelých krajín svedkami enormného zvýšenia pracovných úväzkov na dobu určitú, sa istota pracovného miesta výrazným spôsobom skraca.

<sup>19</sup> ŠÍBL, Drahoš, ŠAKOVÁ, Beáta: Svetová ekonomika, Internacionalizácia – integrácia – globalizácia – interdependencia. Druhé doplnené vydanie. SPRINT, Bratislava 2002, s. 171.

Aktuálne sme taktiež svedkami výrazného zvýšenia podielu skrátených pracovných úväzkov, výrazného nárastu foriem zapožičiavania pracovníkov medzi firmami navzájom a výrazného nárastu nových foriem práce, ako je počítačová práca, telepráca, práca na diaľku atď.

Tento vývoj následne (Stanek a kol., 2006, str. 158):

- vedie k zmene štruktúry segmentácie pracovného trhu<sup>20</sup>,
- kladie úplne nové požiadavky na uchádzačov o zamestnanie,
- premieta sa do zmien kvalifikačných nárokov, ktoré nenachádzajú adekvátny odraz v oblasti štruktúry prípravy kvalifikovaných pracovníkov.

Takto štruktúrované formy zamestnávania (ako dočasná práca, skrátené pracovné úväzky, zapožičiavanie pracovníkov, práca ad hoc) znamenajú okrem výrazného nárastu neistoty vo formách zamestnávania aj nárast neistoty v trvalosti pracovných príjmov. Premieta sa to aj do väzby medzi vývojom pracovných príjmov a celkovým zadlžením domácností.

Nadnárodné korporácie logicky hľadajú oblasti, v ktorých sú priame mzdové náklady podstatne nižšie ako v materských či iných vyspelých krajinách. Ich cieľom sa v rámci zníženia podielu mzdových nákladov stáva nájdenie oblastí Stanek a kol., 2006, str. 159:

- ktoré majú dostatočnú technickú infraštruktúru,
- ktoré majú dostatočne kvalifikované pracovné sily, so žiaducou úrovňou kompatibility s nárokmi technologických procesov,
- v ktorých priame mzdové náklady sú zlomkom mzdových nákladov, ktoré predstavujú v materských krajinách.

<sup>20</sup> <https://socialne-vedy.studentske.eu/2008/10/segmentacia-pracovneho-trhu.html>

Skutočnosti, ktoré vytvárajú manévrovací priestor pre nadnárodné korporácie v iných oblastiach, napríklad v cenovej oblasti, v marketingovej stratégii, vo financovaní výskumu atď. následne (Stanek a kol., 2006, str. 160):

- zásadným spôsobom menia vzťah pracovných síl a vlastných zamestnávateľov,
- výrazným spôsobom zvyšujú faktor neistoty, pretože rozdelenie pracovníkov na dve kategórie (kmeňoví a kontraktační pracovníci) znamená nielen vnesenie významného fenoménu neistoty (ako stimulačného nástroja k pracovnej aktivite), ale znamená aj významný nástroj ovplyvňovania správania pracovníkov v nových podnikoch.

Vo väzbe na proces globalizácie je potrebné upozorniť na dve významné skutočnosti a to outsourcing a offshoring (Stanek a kol., 2006, str. 165 - 166). Tieto dva fenomény sa stávajú charakteristickými znakmi globalizácie svetovej ekonomiky. Zasahujú<sup>21</sup> tak do činnosti a stratégie veľkých podnikov – nadnárodných korporácií ako aj do činnosti a stratégie MSP.

Ako kľúčové príčiny vzniku outsourcingu možno uviesť predovšetkým (Stanek a kol., 2006, str. 166):

- prehlbujúcu sa konkurenciu,
- výrazné zníženie a redukciu nákladov
- priblíženie sa k potrebám zákazníkov a nadviazanie nového kvalitatívneho dialógu so zákazníkmi,
- vyššiu pružnosť v mzdovej politike,
- pružnejšie formy zamestnávania,
- rast produktivity práce,
- výrazné zrýchlenie inovačných tokov,

- zásadný zvrat v celkovej štruktúre nákladov tak v oblasti vlastnej výrobo-technologickej vertikály ako aj v oblasti služieb spojených s výrobkami.

Pri vzniku outsourcingu zohral významnú úlohu nielen výrazný nástup nadnárodných korporácií, ale aj výrazný rozvoj informačných technológií, ktoré dovolili riadiť väčšinu procesov nielen v celosvetovom rozmere, ale zároveň aj v reálnom čase. I keď to na prvý pohľad vyzerá tak, že vznik outsourcingu bol spojený iba s procesom znižovania nákladov, v skutočnosti bol spojený s celkovou prestavbou firemnej stratégie (ale aj štruktúry) nadnárodných korporácií. Proces zoštieňovania veľkých nadnárodných korporácií, orientovaný na externalizáciu mnohých činností, postupné uvoľňovanie mnohých činností z firemnej štruktúry, objednávanie si mnohých tovarov a komponentov od externých subdodávateľov, ale zároveň aj služieb mimo vlastnej materskej firmy, vytvorilo podmienky a „podhubie“ pre to, aby sa outsourcing rozvinul<sup>22</sup>.

Významnou podmienkou pre rozvinutie outsourcingu bola aj vybudovaná komplexná infraštruktúra, vysoká kvalifikačná a znalostná úroveň pracovníkov. Veľmi dôležitá bola aj informačná a technologická základňa na požadovanej úrovni. Pokiaľ nebolo možné reálne rozšíriť internet, webovú komunikáciu či mobilnú komunikáciu, nebolo možné ani reálne využívať riadenie väčšiny procesov v planetárnom rozmere.

Na vývojové etapy outsourcingu je možné pozrieť sa z viacerých pohľadov (Stanek a kol., 2006, str. 166 - 168):

<sup>22</sup> Outsourcing nebolo možné rozvinúť v skoršom období, napríklad v šesťdesiatych a sedemdesiatych rokoch, z jedného zásadného dôvodu. Veľmi významnú bariéru tu zohrávala nedostatočná úroveň kvalifikovanosti pracovníkov v teritóriách, do ktorých by sa dala výroba outsourcovať. To znamená, pokiaľ vzdelávacie systémy (napríklad v Indii, Pakistáne, Malajzii či v krajinách južnej Ameriky) nedosiahli dostatočnú kvalitatívnu úroveň, bolo možné do týchto krajín presúvať výlučne výroby, ktoré boli viazané na jednoduchú manuálnu prácu. Boli to výroby s nízkou pridanou hodnotou, u ktorých rozhodovala jediná skutočnosť: minimálne náklady na pracovnú silu. Rozvinutie vzdelávacích systémov vo viacerých rozvojových krajinách predovšetkým v druhej polovici osemdesiatych rokov a v deväťdesiatych rokoch vytvorili priestor pre masové rozšírenie outsourcingu.

## 1. Outsourcing je možné rozčleniť na tri základné fázy:

- prvá fáza prebiehala v osemdesiatych rokoch. V tomto období dochádza k presunu mzdovo náročnej práce (predovšetkým v oblasti textilného, obuvníckeho a kožiarskeho priemyslu) z vyspelých krajín do málo rozvinutých krajín, kde je cena pracovnej sily neporovnateľne nižšia.
- druhá fáza prebiehala koncom osemdesiatych a začiatkom deväťdesiatych rokov v tomto období už dochádza k presunu komplexných výrobných procesov predovšetkým v oblasti automobilového priemyslu a elektrotechnickom priemysle, kde to bola najmä výroba elektronických súčiastok) mimo územia vyspelých krajín. Dochádzalo už aj k presunu sofistikovanejšej produkcie a výrob s vyššími nárokmi na kvalifikáciu pracovníkov v hostiteľských krajinách.
- tretia fáza prebiehala v druhej polovici deväťdesiatych rokov. V tomto období dochádza aj k presunu služieb, predovšetkým informačných a konzultačných služieb, projekčných prác a logistiky, viazanej na zabezpečenie podnikových činností.

## 2. Pri druhej alternatíve pohľadu na vývoj outsourcingu sa hovorí o jeho nasledovných štyroch fázach:

- prvá fáza je predstavovaná presunom pracovných miest s lacnejšími zdrojmi (výroba komponentov atď.), lacnejšími zákazkovými prácami. Rozhodujúcim faktorom pri presune sú nižšie mzdové náklady ako v pôvodnej krajine.
- druhá fáza je charakteristická transferom pracovných miest, zameraných na výrobné aktivity a služby, smerujúce predovšetkým bližšie k zákazníckym trhom, znižovanie nákladov na dopravu výrobkov k zákazníkom a podstatné skvalitnenie komunikácie so zákazníkmi.

- tretiu fázu outsourcingu predstavuje presun pracovných miest s kvalifikovanou prácou. Ide predovšetkým o výrobu hardwaru, softwaru a výrobu polovodičov a komponentov elektronického priemyslu do ázijských krajín.
- štvrtá fáza outsourcingu je viazaná na koniec deväťdesiatych rokov. Ide o informačno-technologický outsourcing. Ten bol charakteristický tým, že dochádza aj k presunu významných kvalifikačne náročných pracovných miest z informačného sektora a sektora informačných služieb. Masívny transfer duševnej práce do krajín s nízkymi mzdami a kvalifikovanými pracovníkmi umožnil vo väčšine kľúčových firiem vo vyspelých krajinách výrazným spôsobom redukovať vysoké náklady. Možno teda konštatovať, že kým prvá až tretia fáza predstavovali arbitráž produkčných nákladov, štvrtá fáza predstavuje arbitráž pracovnej sily, duševnej práce, vzdelanostnej úrovne a profesijnej kredibility. Outsourcing je teda presun určitých činností z materskej firmy na externé firmy, a to buď do domácej hostiteľskej firmy alebo do hostiteľskej firmy v inej krajine mimo teritória vlastnej firmy.

Offshoring znamená presun pracovných miest predovšetkým z oblasti služieb do iných krajín a je jedným z kľúčových predpokladov zefektívnenia celého výrobného procesu. V súčasnosti je offshoring realizovaný predovšetkým v oblasti informačných technológií.

Offshoring, ale aj outsourcing, vyžadujú úplne novú kvalitu riadenia hospodárskych subjektov. Výsledkom tejto novej kvality riadenia musí byť vyššia kreativnosť, vyššia flexibilita, vyššia efektívnosť a vyššie využívanie prostriedkov. To ale znamená, že sa zvyšujú aj nároky na hostiteľskú krajinu a na pracovníkov, ktorých hostiteľská krajina ponúkne pre realizáciu outsourcovaných operácií. Ukazuje sa, že v oblasti formálneho vzdelávania došlo k výraznému posunu vo väčšine rozvinutých ale aj rozvojových krajín.

Outsourcing zohral významnú úlohu katalyzátora alebo inak povedané, mal by vytvoriť fundamentálny základ pre nový vzťah v rámci výrobných projektov a marketingovej stratégie

firiem.

Zameranie outsourcingu je preto možné v súčasnosti definovať nasledovne (Stanek a kol., 2006, str. 169):

- outsourcing sa stáva významným nástrojom na zefektívnenie a zlacnenie podnikovej infraštruktúry za všetky kľúčové činnosti podniku. Je pritom zameraný predovšetkým na tieto kľúčové oblasti: účtovníctvo, prevádzka počítačov a ich servis, správa budov, sprava finančných aktív firmy, reklamné a marketingové procesy, sociálne programy pre zamestnancov.
- outsourcing na jednej strane znamená vytváranie externých subdodávateľských a kooperujúcich firiem, na druhej strane je významným nástrojom zefektívnenia činnosti podnikov do vnútra firmy,
- outsourcing predstavuje aj rozvinutie komunikácie so zákazníkmi, vrátane vytvárania call centier, rozvinutie výskumu a vývoja. V rámci tohto procesu dochádza k presunu pracovníkov uvoľňovaných z výrobných procesov do výskumu, inovácií a vývoja. outsourcing zahrnuje aj oblasť testovania prototypov. Externalizáciu tejto činnosti umožňuje nielen objektívnejšie posúdenie skúmaného výrobku, ale zásadným spôsobom znižuje aj náklady na vlastné testovanie prototypov. outsourcing sa zameriava aj na projektové práce, ktoré sa stávajú stále náročnejšie, a to nielen vecne, ale aj finančne. Externé zadávanie projektových prác, a to od fázy prípravy nového výrobku až po jeho záverečnú projektovú fázu, s následným ukončením spolupráce je významným nástrojom na znižovanie firemných nákladov na projektové práce, pri zachovaní dostatočnej miery kvality projektov.
- súčasťou outsourcingu je aj komunikácia s partnermi. Komunikácia s partnermi sa ukazuje mimoriadne dôležitá v súčasnosti, a to predovšetkým vo väzbe na obrovský nárast subkontraktorských vzťahov, ktoré vznikajú v rámci jednotlivých odvetví.

Ak má byť zabezpečená maximálna korektnosť a spoľahlivosť v komunikácii s partnermi, je nutné prehodnotiť mieru vzájomnej spolupráce, kooperatívnosti a vnútorného odhaľovania chýb a omylov. Z tohto hľadiska ide vlastne o outsourcing vo väzbe na okolie podniku, vo väzbe na stratégie subkontraktorských firiem a inštitúcií atď.

Outsourcing teda vytvoril obrovsky odbytový priestor, v rámci ktorého rôzne subkontraktorské firmy ponúkajú svoje služby. Dosahuje sa tak optimalizácia nákladov potrebných na zabezpečenie subkontraktorskej činnosti. Možno teda konštatovať že:

- Strata pracovných miest v jednom odvetví sa spravidla vykrýva novými pracovnými miestami v iných odvetviach, a to tak v rámci tej istej krajiny ako i mimo nej.
- služby v oblasti informačných, komunikačných, účtovných a konzultačných služieb, v oblasti spracovania dát a SW aplikácii a stávajú významnými nástrojmi zefektívnenia podniku,

Dôsledky outsourcingu je možné sledovať v niekoľkých rovinách (Stanek a kol., 2006, str. 170):

- na podnikovej úrovni,
- na odvetvovej úrovni,
- sa národohospodárskej úrovni.

Na **podnikanej úrovni** ide predovšetkým o otázku ziskovosti a konkurencieschopnosti firiem. Tomu je podriadená celá vnútorná reštrukturalizácia daného subjektu. Treba si však uvedomiť, že väčšina priemyselných firiem si už klasické zdroje rastu ziskovosti



a konkurencieschopnosti vyčerpala. Priestor je iba na využitie netradičných nástrojov na zvýšenie efektívnosti a zvýšenie celkovej úspešnosti jednotlivých firiem.

Na **odvetvovej úrovni** ide o zmenu štruktúry odvetvovej štruktúry ekonomiky a o firemnú ale i štátnu snahu o postupne presmerovanie pracovných miest z neperspektívnych odvetví do perspektívnych odvetví, ktoré sú kompatibilnejšie s celkovými procesmi zefektívňovania.

Na **národohospodárskej úrovni** ide predovšetkým o definovanie aspektov, ktoré je možné sledovať, hodnotiť a zmysluplne využívať iba na národohospodárskej úrovni. Ide predovšetkým o stratégiu národného trhu práce, zahranično-obchodnú bilanciu a niektoré ďalšie aspekty.

Všeobecne možno dôsledky outsourcingu definoval nasledovne (Stanek a kol., 2006, str. 171):

- dosiahol sa rast ziskovosti a rast konkurencieschopnosti,
- dosiahla sa zmena štruktúry zamestnanosti, proces zániku pracovných miest a vytvárania nových pracovných miest postupne stráca na intenzite, prehĺbuje sa však fenomén štruktúrálnej nezamestnanosti,
- vznikla nová kvalita komunikácie s partnermi a zákazníkmi, pričom za cieľové krajiny sú považované predovšetkým vyspelé krajiny.
- zmenila sa štruktúra firiem, v rámci outsourcingu (ale aj offshoringu) sa firmy vzdávajú mnohých divízií a oddelení, ktoré boli doteraz neoddeliteľnou súčasťou ich firemného profilu, hoci miera ich efektívneho využitia bola relatívne malá. V tomto kontexte bolo potom nutné pristúpiť k zásadnej reštrukturalizácii celkového riadenia spoločnosti a k zmene celého technologicko-marketingového reťazca, na jednej strane strata pracovných miest, ktoré sú presúvané mimo teritória materskej krajiny, na druhej strane zmena štruktúry priamych zahraničných investícií, premietajúca sa

do náhrady straty pracovných príležitostí v doterajšom vývoji a do rastu zamestnanosti.

Súčasná sociálna a ekonomická transformácia (rýchlejšia a efektívnejšia doprava, komunikácie, neobmedzený pohyb osôb, kapitálu, tovaru aj služieb po celom svete, globalizácia ekonomík), urýchľujú tempo zmien na súčasných trhoch práce a to predovšetkým **v požiadavkách na zručnosti**.

Perspektíva jedného celoživotného zamestnania<sup>23</sup> prestáva byť v dôsledku týchto zmien obvyklým scenárom produktívneho života jedinca. Pracovníci v priebehu svojej kariérnej dráhy, prechádzajú spravidla niekoľkými pracovnými miestami. Mobilita pracovníkov je významným procesom, ktorý ekonomike ako celku umožňuje reagovať na štrukturálne a cyklické zmeny, ktoré sa prejavujú okrem iného **zánikom niektorých pracovných miest a vznikom nových**.

Okrem toho má mobilita zásluhu na zmiernenie regionálnych rozdielov v miere nezamestnanosti ako **prejavu nerovnomerného rozvoja regiónov**.

V dôsledku neustále postupujúcej **automatizácie<sup>24</sup> výrobných činností** a niektorých nízko a stredne kvalifikovaných činností, klesá potreba rutinných kognitívnych aj remeselných zručností. Naopak dopyt po kľúčových zručnostiach, pre spracovanie množstva<sup>25</sup> informácií a kognitívnych aj interpersonálnych zručnostiach na vysokej úrovni, stále výraznejšie rastie. Úspešní pracovníci 21. storočia tak musia ovládnuť nielen profesijne špecifické zručnosti, ale musia byť vybavení základnými zručnosťami spracovania informácií a ďalej rôznymi mäkkými

<sup>23</sup> Ako sme boli podmienkach pred rokom 1989 často zvyknutí.

<sup>24</sup> Vrátane automatizácie spracovateľskej výroby – napr. dojenie v rámci živočíšnej výroby.

<sup>25</sup> Niekedy až pretlaku.

zručnosťami, vrátane medziľudskej komunikácie, schopnosti sebariadenia ako aj schopnosti učiť sa, ktoré im pomôžu odolať neistotám, spôsobeným rýchlo sa meniacim trhom práce<sup>26</sup>.

Zručnosti sa tak zaraďujú medzi rozhodujúce prínosy nielen pre jednotlivcov, ale aj pre firmy a spoločnosť ako celok. V globálnej znalostnej spoločnosti môžeme zručnosti bez ostychu označiť za „globálnu menu ekonomík 21. storočia“. Avšak aj v rámci tejto „meny“ môže dôjsť k znehodnoteniu, v dôsledku vývoja požiadaviek trhu práce, kedy jednotlivci strácajú zručnosti, ktoré už nevyužívajú. Preto je dôležité, okrem zvyšovania zručností jednotlivcov, dbať aj na produktívne využívanie ich zručností v práci, aby sa tak predišlo ich postupnej strate (atrofia).

Nesúlad (dosiahnutej) kvalifikácie s vykonávanou prácou, ako jeden z prejavov nerovnováhy na trhu práce medzi ponukou zručností a dopytom po zručnostiach, môže prispievať k zvyšovaniu nezamestnanosti a znižovať tak produktivitu a konkurencieschopnosť národnej ekonomiky. Na individuálnej úrovni ovplyvňujú tento nesúlad predovšetkým pracovné spokojnosť a výšku platu.

Empirické štúdie prinášajú doklady o tom, že privysokaj zvyšuje pravdepodobnosť, že prekvalifikovaný pracovník opustí zamestnanie skôr než rovnako kvalifikovaný pracovník v kvalifikačnom súlade. (Anýžová – Večerník, 2019, s. 135 - 143)

**Nesúlad na trhu práce** sa stal politickým záujmom mnohých národných i medzinárodných organizácií. Ako priority EK, boli v roku 2008 stanovené identifikácie a zamedzenie nesúladu zručností, vrátane nedostatku odborných pracovných síl či ich chýbajúcich kompetencií, ako aj potreba reagovať na budúce kvalifikačné požiadavky.

<sup>26</sup> Ktorý vlastne len (niekedy trochu oneskorene), kopíruje nové trendy a vývoj hospodárstva – to znamená, že ak sa niektoré výrobné činnosti digitalizujú, potom je logicky dopyt aj po vedomostiach a zručnostiach zamestnanca, prostredníctvom ktorého dokáže takéto digitalizované činnosti zvládnuť.

V akademických i politických debatách však v posledných rokoch došlo k posunu od sústredenia sa na tzv. **prevzdelanosť**, či nedostatok odborných síl v určitých sektoroch a to aj smerom k jemnejším rozdielom v rovnováhe na trhu práce, ako sú chýbajúce kompetencie a na druhej strane nevyužívanie nadbytočných kompetencií.

Tento posun pozornosti od kvalifikačného či vzdelanostného nesúladu, smerom k „zručnostnému“ nesúladu, bol vo veľkej miere ovplyvnený dostupnosťou dát, ktoré by umožnili konceptualizáciu a meranie tohto nesúladu. Hoci sú oba koncepty značne podobné a vzájomne sa prelínajú, je dôležité medzi nimi rozlišovať.

### **Vzdelanostný / kvalifikačný nesúlad**

Toto poňatie reflektuje na situáciu na trhu práce, kedy zamestnanec disponuje takou kvalifikáciou, ktorá nezodpovedá nárokom zamestnávateľa alebo prípadne kvalifikačným nárokom konkrétneho pracovného miesta, ktoré má zastávať. Kvalifikačný nesúlad sa v tomto zmysle vzťahuje k vertikálnemu nesúladu a môžeme tu definovať tri kategórie:

1. **prevzdelanosť / prekvalifikovanosť**, t. j. kvalifikácia zamestnanca je na vyššej úrovni, než je požadovaná na dané pracovné miesto,
2. **nedostatočná kvalifikácia**, t. j. kvalifikácia zamestnanca je na nižšej úrovni, než je požadovaná,
3. **súlad vzdelanie / kvalifikácia**, t. j. súlad medzi (zamestnancom) ponúkanou a trhom / zamestnávateľom požadovanú kvalifikáciou. Prevzdelanosť bola posledné roky častým objektom záujmu a obáv, a to predovšetkým v súvislosti s obrovskou expanziou terciárneho vzdelávania v posledných rokoch.

### **Nesúlad v zručnostiach**

Nesúlad zručností je oproti tomu kvalifikačnejší koncept založený na tom, či pracovníci disponujú skutočnými schopnosťami potrebnými pre úspešný výkon svojho povolania. Nesúlad zručností rovnako ako v prípade kvalifikačného je vymedzený tromi stavmi:

- nadbytočné / nevyužité zručnosti, t. j. pracovník má zručnosti, ktoré prevyšujú požiadavky jeho zamestnania,
- slabé zručnosti, t. j. pracovník má nižšiu zručnosť, ako vyžaduje jeho zamestnanie,
- súlad zručností, t. j. súlad medzi skutočnými zručnosťami pracovníka a požadovanými zručnosťami.

Áké zručnosti by mali byť porovnávané pri analýze nesúladu zručností, zostáva kľúčovou otázkou. Výskumy zaoberajúce sa touto analýzou porovnávajú tzv. základné kognitívne zručnosti. Tie sú dôležité jednak samy o sebe, zároveň je ich perfektné zvládnutie nevyhnutné pre rozvoj ďalších kognitívnych zručností vyššej úrovne (napr. analytické myslenie, získavanie expertných znalostí).

Avšak je potreba zdôrazniť, že obmedzenie merania iba na základné kognitívne zručnosti, umožňuje pokryť len časť zručností požadovaných trhom práce. Súčasne je nutné si uvedomiť, že požiadavky zamestnávateľov (resp. daného pracovného miesta) tvoria nielen zručnosti, ale aj iné atribúty, ako sú osobnostné charakteristiky, motivácia, usilovnosť, atď.

#### Môžeme vysloviť nasledovné:

- Na makroúrovni je prekvalifikovanosť spájaná s expanziou terciárneho vzdelávania, ktoré rastie rýchlejšie než podiel vysoko kvalifikovaných pracovných miest. Ekonomické alebo technologické zmeny na trhu práce nemožno okamžite reflektovať v zmenách vzdelávacieho systému. Táto situácia môže viesť k obom javom - prevzdelanosti aj k nedostatočnej kvalifikácii pracovnej sily, lebo vzdelávací systém produkuje kvalifikácie, ktoré nie sú v súlade s tými, aké trh práce aktuálne vyžaduje.

- Problém nedostatočnej kvalifikácie pracovnej sily, je najčastejšie spojený s **technologickým vývojom**. Technologický pokrok zvyšuje nároky na kvalifikáciu a predovšetkým starší pracovníci nemusia spĺňať tieto nové požiadavky, preto sú klasifikovaní ako nedostatočne kvalifikovaní. To však nutne neznamená, že musí mať aj nedostatočné zručnosti. Je potrebné brať do úvahy aj neformálne vzdelávanie a prípadný rozvoj zručností v priebehu ich pracovnej dráhy.
- Miera nesúladu je tiež silne spojená s ekonomickým cyklom. Počas hospodárskej recesie môže byť ťažšie nájsť vhodnú prácu a ľudia môžu prijať prácu, ktorá nevyhovuje ich vzdelaniu alebo zručnostiam. Zvlášť potom miera privysokaj a nevyužitých zručností sa zvyšuje v dôsledku kombinácie nízkeho počtu voľných pracovných miest a pretlaku na strane ponuky
- Nesúlad zručností, má pomerne vážne dôsledky na výkon, produktivitu a ocenenie pracovníkov, s čím úzko súvisí aj ich pracovná spokojnosť, má však aj významné ekonomické dôsledky. Zabezpečenie dobrého súladu medzi zručnosťami získanými počas vzdelávania a praxe a zručnosťami požadovanými na trhu práce, je preto nevyhnutné pre efektívne využitie investícií do ľudského kapitálu a podporu silného rastu krajiny.
- Na individuálnej úrovni ovplyvňuje nesúlad predovšetkým spokojnosť s prácou, výšku platu a pracovné mobilitu.
- Nesúlad zručností sa môže objaviť taktiež vtedy, keď zamestnávateľia nemajú dobre vyvinuté postupy pri prijímaní nových pracovníkov.
- Bolo preukázané, že prekvalifikovaní pracovníci uvádzajú menšiu spokojnosť s prácou ako pracovníci s rovnakou kvalifikáciou v kvalifikačnom súlade, a to predovšetkým kvôli frustrácii z nevyužitého potenciálu-
- Empirické štúdie tiež potvrdzujú, že prekvalifikovaní pracovníci častejšie menia zamestnanie než rovnako kvalifikovaní pracovníci v kvalifikačnom súlade.

- Prekvalifikovanosť môže aj zvýšiť celkovú produktivitu, čo je pripisované pozitívnemu vplyvu kvalifikovanejších pracovníkov<sup>27</sup>, nielen na formovanie povahy ich pracovných úloh, ale aj na ich kolegov. Navyše nevyužitý potenciál zamestnancov predstavuje pre firmy určitú konkurenčnú výhodu v podobe možnosti pružnej reakcie a rýchleho prispôsobenia sa budúcim technologickým zmenám.
- Na makroekonomickej úrovni spôsobuje vysoká miera nesúladu zvyšovanie nezamestnanosti a znižovanie rastu HDP v dôsledku plytvania ľudským kapitálom či znižovanie produktivity. Je zrejmé, že v dôsledku meniacich sa kvalifikačných požiadaviek na trhu práce je určitá miera nesúladu vždy prítomná.
- Avšak príliš vysoký podiel ľudí s vyššou než požadovanou kvalifikáciou v daných zamestnaniach je považovaný za neefektívne financovanie vzdelávacieho systému. Nesúlad je tiež často spájaný so sociálnymi nákladmi, ktoré sú definované ako náklady jedinca plus negatívne externality v podobe nižšej produktivity z dôvodu osobné frustrácie.
- Aby bolo možné zabrániť týmto negatívnym dôsledkom alebo je aspoň obmedziť, je nutné najskôr identifikovať hlavné príčiny nesúladu a navrhnúť efektívnu stratégiu na ich riešenie.

Vysoká miera nesúladu zručností sa môže prejavovať vo **zvýšenej mobilite pracovníkov**. Vo všeobecnosti môže byť mobilita definovaná ako jeden z ukazovateľov flexibility na trhu práce. Ide o mechanizmus, ktorý prispieva k lepšej alokácii pracovníkov na pracovných miestach (Anýžová – Večerník, 2019, s. 144).

<sup>27</sup> Zamestnávateľia uprednostnia prekvalifikovaných zamestnancov, pretože sú na danej pozícii produktívnejší a rýchlejšie sa učia. Pre firmy, ktoré pôsobia na rýchlo sa meniacich trhoch, môže byť zamestnávanie prekvalifikovaných pracovníkov akousi stratégiou, ako sa vyhnúť prípadným budúcim výdavkom. Napr. mladí ľudia sú častejšie prekvalifikovaní, pretože sú na začiatku svojej kariéry ochotní prijímať pracovné miesta, ktoré neodrážajú ich kvalifikáciu.

Súvisí tiež s konceptom celoživotného vzdelávania, kedy by sa mal človek neustále vzdelávať a zvyšovať si tak svoju konkurencieschopnosť na trhu práce. Mobilitu môžeme chápať z dvoch rôznych hľadísk - geografického a štrukturálneho.

Geografické hľadisko sa venuje priestorovému pohybu jedincov za prácou, t. j. javom, kedy jedinec zmení región svojho pracoviska, za prácou dochádza, či kvôli pracovnému miestu zmení bydlisko.

Štrukturálne mobilita potom odráža prechody jednotlivca medzi pracovnými miestami, definovanými rôznou činnosťou, rôznym ekonomickým odvetviam či rôznou pozíciou vo vnútri organizácie. Na označenie tohto typu pohybu na trhu práce budeme naďalej využívať pojem profesijná mobilita.

Profesijnú mobilitu môžeme ďalej rozdeliť na niekoľko typov. Teória segmentovaného trhu práce pojem vymedzuje ako presun medzi jednotlivými segmentmi pracovného trhu, ktoré sú charakterizované pracovnými miestami s rozdielnou kvalitou pracovných podmienok a výškou miezd. Ďalšie dimenziu profesijnej mobility predstavuje jej smer, ktorý ju delí na vzostupnú a zostupnú.

Iná možná klasifikácia profesijnej mobility rozlišuje medzi tým, či sa pohyb uskutočňuje v rámci jednej organizácie, alebo medzi rôznymi subjektmi. Potom hovoríme o mobilite vonkajšej a vnútornej.

Je prirodzené, že sa profesijné dráha každého pracovníka v priebehu rokov jeho ekonomickej aktivity vyvíja a mení. Tieto zmeny sú potom ovplyvňované a určované kombináciou niekoľkých rôznych faktorov. Ak vynecháme osobnostné charakteristiky, sociálno-ekonomické faktory, životná stratégia a motiváciu, sú za určujúce faktory profesijnej mobility považované vzdelanie, zručnosti a profesijné praxe.

Teória ľudského kapitálu kladie zmeny pracovného miesta do súvislosti so stratami investícií do ľudského kapitálu, ktorý je rôznymi teoretikmi považuje za špecifický pre pracovné miesto, profesiu alebo odvetví ekonomiky. Nízka úroveň mobility je v tejto perspektíve



žiaduca, pretože v ekonomike dochádza len k malým stratám ľudského kapitálu. Neoklasická ekonomická teória na druhú stranu predpokladá, že nízka mobilita na trhu práce môže byť prekážkou efektívnej alokácie výrobných zdrojov a v konečnom dôsledku môže viesť k vyššej nezamestnanosti a menej flexibilným reakciám na hospodárske cykly a technologické zmeny.

Menšiu pravdepodobnosť zmeny zamestnávateľa majú ľudia pracujúci vo verejnom sektore, kde oproti súkromnému sektoru hrá veľkú úlohu aj úroveň dosiahnutého vzdelania. Dôvodom je pravdepodobne väčší výskyt regulovaných profesií v rámci verejného sektora, ktoré sú často striktné vymedzené formálnymi kvalifikačnými požiadavkami. Významným faktorom profesijnej mobility je tiež nízky plat a pracovné nespokojnosť.

Kvalifikačný nesúlad nie je významným faktorom pracovnej mobility celej populácie, ale len niektorých jej podskupín. Určitý stupeň nesúladu môže byť v rade situácií neodvratný a normálny. Môže byť aj významným katalyzátorom reakcií zainteresovaných strán, k naštartovaniu procesov potrebných pre rast produktivity v dlhodobom horizonte. Aká je prirodzená alebo normálne miera kvalifikačného nesúladu, nemožno s istotou povedať, avšak vysoká miera nesúladu a predovšetkým nevyužitých kompetencií už indikuje potrebu aktívnej štátnej politiky na podporu lepšieho sledovania existujúcich zručností pracovníkov v korelácii s požiadavkami pracovných miest.

(Anýžová – Večerník, 2019, s. 151)

### **Kompetencie na digitalizovanom trhu práce**

Musíme vidieť súvislosti medzi prebiehajúcimi technologickými zmenami a vývojom vo svete práce. Tieto úvahy sú motivované rýchlou digitalizáciou v posledných rokoch, ktorá zahŕňa okrem iného robotiku v priemysle, zavádzanie softwaru schopného vykonávať intelektuálne úlohy a prepájanie výroby so službami pomocou internetu vecí. Súbežné pôsobenie týchto a ďalších novín, niekedy súhrnne označované ako štvrtá priemyselná revolúcia (Priemysel 4.0), už teraz mení množstvo potrebných pracovníkov v rôznych odvetviach, organizáciu aj obsah ich práce. Terajší technologický vývoj možno pritom chápať ako kombináciu zásadne

nových fenoménov s pokračovaním zmien predchádzajúcich. (Anýžová – Večerník, 2019, s. 210)

Súčasná doba pôsobí dojmom nebývalej premenlivosti. V každodennom živote ľudí sa neustále objavujú technológie donedávna ešte úplne nedostupné. Schopnosť algoritmov vykonávať výpočtové a analytické, ale aj verbálne a mnohé ďalšie operácie skôr prislúchajúce iba ľuďom potom najmä v posledných rokoch narastajú enormným tempom. Vďaka tomu sa niektoré druhy ľudskej práce mimoriadne zdokonaľujú, iné novo vznikajú, rada ďalších je však nahradzovaná činnosťou strojov.

Technologický pokrok sa spolu s premenami ekonomických štruktúr podieľa na čoraz silnejšom geografickom aj časovom prepojení celého sveta. Kým veľké množstvo fyzickej práce preberajú stroje, možnosti uplatnenia sa presúvajú do oblasti práce s informáciami. Dochádza k masovému presunu čiastkových častí výrobných i nevýrobných firiem, dokonca aj celých odvetví, do krajín s lacnou pracovnou silou, s cieľom zníženia ďalších nákladov.

Ľudia z rôznych kútov sveta dnes mnohokrát spolupracujú, bez nutnosti sa vôbec stretnúť. Globalizuje sa pritom nielen spolupráca, ale aj konkurencia. Mnoho odborných štúdií i politických, úradných dokumentov sa v rámci očakávaní rýchlych zmien ľudskej práce zaoberá tým, ako je veľký objem doterajšej práce je náchylný k automatizácii, a ďalej potom otázkami obsahovej premeny kompetencií pracovníkov na digitálnom trhu práce.

Medzi konkrétnejšími technologickými trendmi vo výrobe (kde sa pre nich vžil súhrnný pojem Priemysel 4.0) a službách s dopadom na ľudskú prácu bývajú pritom spomínajú okrem iného (Anýžová – Večerník, 2019, s. 211):

- Zväčšovanie kapacity strojov a algoritmov pre vykonávanie fyzických aktivít, výpočtov a tiež najrôznejších ďalších "myšlienkových" operácií. Robotika a umelá inteligencia

sú na vzostupe, pričom do popredia vystupujú samo učiace sa schopnosti digitálnych entít<sup>28</sup>.

- Expanzia automatického zberu a analýzy dát o veľkom, niekedy až o vyčerpávajúcom množstve jednotiek (Big Data). Tými môžu byť výrobky, texty, udalosti alebo aj činnosti ľudí, ktoré sú v danej situácii predmetom záujmu. Rastúce množstvo dostupných a veľmi rýchlo automaticky analyzovaných údajov v niektorých prípadoch odstraňuje nutnosť obmedzovať sa na výberové súbory a zásadne posilňuje dátový podklad pre rozhodovanie.
- Prenikanie internetu do hmotného sveta vecí prostredníctvom snímačov, tzv. internet vecí (IoT). Jeho dôsledkom je vznik kyberneticko-fyzických systémov vrátane "inteligentných tovární" schopných samostatne digitálne komunikovať, rozhodovať sa a podnikať rôzne akcie. To sa týka ako samoregulácie a spätných väzieb naprieč jednotlivými fázami výroby, tak aj schopnosti výrobkov, zasielať výrobcovia informácie o svojom fungovaní.
- Rastúce možnosti prepájanie všetkých stupňov riadenia podniku aj článkov dodávateľsko-odberateľského reťazca. Dôsledkom je prerastanie výroby do oblasti služieb, ktoré budú v ich vzájomnom vzťahu získavať väčšiu váhu. Predpokladá sa tak, že sa výroba stane súčasťou služby poskytnutej na mieru zákazníkovi ("zoslužobňovanie" výroby).

Všetky načrtnuté technologické trendy, menia charakter zárobkovej práce z hľadiska počtu pracovných miest v rôznych odvetviach, foriem pracovných vzťahov a obsahu vykonávaných úloh.

<sup>28</sup> Podľa odborníkov na problematiku AI (upozorňujúcich v tejto súvislosti na rešpekt etických štandardov reprezentujúcich Európu) (Paulenová, 2018, s. 7) je však potrebné aj usmernenie používania takýchto technológií. AI má potenciál na využitie takmer vo všetkých oblastiach ľudského života, od automobilového priemyslu, cez zdravotníctvo až po zábavu. Zariadenia, naprogramované tak, že ich činnosť riadi AI, môžu ľuďom v budúcnosti priniesť lepšiu zdravotnú starostlivosť, ľahšiu prepravu či udržateľné poľnohospodárstvo. Využívať AI je možné napríklad v tzv. inteligentných fabrikách, ktorých výstavba by síce bola náročná, ale zvýšila by produktivitu.

**Dopady digitalizácie na pracovné miesta**

V prvom rade je otázkou, ako môže ďalší potenciál rozvoja automatizácie, zmenšiť potrebu ľudskej práce a tým priniesť významnú tzv. technologickú nezamestnanosť<sup>29</sup>. Existuje už nemalé množstvo odborných kvantitatívnych predikcií budúcich dopadov technologických zmien na množstvo pracovných miest. Napríklad štúdia dvojice Frey a Osborne (2013), vychádza z predpokladu, že automatizovať možno veľké množstvo rutinných aj nerutinných úloh. Autori však identifikovali tri zručnosti, ktoré budú ešte dlhšiu dobu naopak ťažko automatizovateľné (Anýžová – Večerník, 2019, s. 212):

- vnímanie a manipulácia s predmetmi, vyžadujúce zložité pohyby a vysokú zručnosť,
- kreatívna inteligencia a
- sociálna inteligencia.

Následne z dostupných dát o obsahu pracovných úloh zahŕňajúcich tieto tri oblasti zručností priradili povolaniam pravdepodobnosť automatizácie. Na základe tejto analýzy predikovali, že približne 47% pracovných miest v USA je ohrozených v nejasnom časovom horizonte jedného až dvoch desaťročí.

V českom prostredí aplikoval tento index ohrozenia digitalizáciou kolektív autorov Chmelař a kol. (2015), ktorý dospel k záveru, že izolovaný proces digitalizácie bude do roku 2030 zodpovedný za tretinu zaniknutých a osminu novo vzniknutých pracovných miest a že pomer zaniknutých oproti vytvoreným miestam bude 2:5.

Ako obzvlášť ohrozené boli vyhodnotené niektoré úradnícke a administratívne profesie a tiež profesionálni vodiči, na druhej strane, ako v tomto zmysle najviac bezpečné potom časť riadiacich pracovníkov (manažéri), lekári a zdravotné sestry.

<sup>29</sup> Ide však o starú tému, objavujúcu sa v samých začiatkoch industrializácie. Mnohí dnes v tejto súvislosti argumentujú, že technické objavy v minulosti nevedli k dlhodobému alebo trvalému zvýšeniu nezamestnanosti, a preto sa nie je čoho báť. Iní však upozorňujú, že **rýchlosť zavádzania** súčasných technologických inovácií **môže presiahnuť schopnosť ľudí sa na ne po všetkých stránkach adaptovať**, a to vrátane oblasti práce.

Výsledky Freye a Osborna (2013) boli radom odborníkov kritizované ako prehnane pesimistické a boli nahradzované inými prognózami. Nutnosť vziať do úvahy, že jednotlivci v rovnakom povolaní vykonávajú často veľmi rôzne úlohy. Ich prístup preto spočíva v hodnotení rizika automatizácie práve na základe skladby pracovných činností jednotlivých pracovníkov. Predpokladajú pritom, že automatizovaná budú nie celá povolania, ale len niektoré činnosti v ich rámci. Miera ohrozenia pracovných miest pritom klesá s dosiahnutým vzdelaním a menej výrazne tiež príjmom.

Niektorí autori analyzujúci širšie poňatie **prejavu efektov digitalizácie na trh práce**, argumentujú, že budúca podoba práce bude závisieť na tom, ako sa ľudia naučia spolupracovať s robotmi a ako sa podarí zladiť uplatňovanie nových vysoko výkonných zariadení s zručnosťami ľudí, ktorí ich majú obsluhovať či využívať. Tento prístup, nazývaný niekedy inkluzívne robotika, poníma technológiu predovšetkým ako komplementárnu k ľudskej práci, na rozdiel od tradičného pohľadu na technológie ako na náhradu ľudskej práce.

V podobnom duchu môžeme navrhnúť niekoľko oblastí dôsledkov digitalizácie trhu práce, na ktoré by sa mali verejnej politiky viac zamerať (Anýžová – Večerník, 2019, s. 213):

- Formy zavádzanie nových technológií. Zavádzanie nových technológií má byť ďaleko viac ako v minulosti prispôsobované potrebám ľudí, ktorí s nimi budú pracovať. Predchádzajúci diktát výrobcov technológií, ktorí dodávali na trh výrobky podľa svojich zámerov a vo veľkých sériách, bude nahradený individualizovaným vývojom technologických zariadení podľa potrieb užívateľov. Vývoj nových generácií robotov bude založený na spolupráci, na ktorej sa budú podieľať okrem vývojárov tiež inžinieri a robotníci, ktorí budú s týmito technológiami pracovať.
- Pripravenosť na spoluprácu človeka a stroja. Táto oblasť súvisí s **rozvojom zručností a kvalifikácií**. Miesto zisťovanie, ktoré zručnosti budú odovzdané strojom, by sa malo skôr skúmať, aké činnosti a zručnosti musia zostať v rukách človeka. Príslušné zručnosti sa potom musia rozvíjať v rámci vzdelávania na všetkých jeho úrovniach.

- Postavenie človeka v roboticko-kybernetických systémoch. Ide o to, do akej miery bude ľudská práca nezávislá, takže človek bude zariadenie kontrolovať, určovať si organizáciu práce a mať priestor pre vlastný rozvoj. V opačnom prípade by mohlo dochádzať k negatívnym vplyvom v dôsledku stresu, vyhorenia apod. Preto by malo byť snahou nájsť spôsoby, ako by si človek mohol udržať kontrolu nad svojou prácou a pracovnými podmienkami.
- Predchádzanie vzniku sociálnych rozdielov a nerovností. Niektorí ľudia nebudú schopní držať krok s digitálnou a robotickú ekonomikou a spoločnosťou, ktorej členovia budú v oblasti IKT zručnejší ako oni. Je ťažké predpovedať, ktoré skupiny obyvateľstva to presne budú. Preto je treba, aby verejné politiky mali pripravenú škálu nástrojov, ktorými by bolo možné pomôcť pri rekvalifikácii, získavaní nových profesijných zručností a pri hľadaní nového pracovného uplatnenia.

Efekty digitalizácie a kybernetizácie je potrebné posudzovať v súvislosti s rozvojom ďalších technológií, najmä v oblasti biotechnológií, nanotechnológií a kognitívnych vied.

Prepájanie rôznych technológií bude znamenať, že na rozdiel od minulosti, keď sa prínosy každej inovácie po čase vyčerpali, a teda sa znižovali, môžu mať inovácie v digitálnej ekonomike rastúcej prínosy. Ich efekty preto môžu exponenciálne rásť.

Isté je, že kombinácia nových technológií znásobí produkčné možnosti v mnohých smeroch a vznikne široká škála nových pracovných príležitostí, ktoré možno zatiaľ len ťažko odhadovať.

**Analýzu dopadov Priemyslu 4.0 na rozsah pracovných príležitostí možno zhrnúť tak**, že aj napriek diametrálne odlišnosti v odhadoch prevláda názor, že úbytok starých pracovných miest bude, najmä krátkodobo, vyšší než prírastok pracovných miest novej generácie. Pri posudzovaní celkového vplyvu na úspory pracovných miest je potrebné mať tiež na zreteli, že tento vplyv bude rozložený v čase, a aj keď vývoj robotov ide rýchlo dopredu, v niekoľkých najbližších rokoch nemožno očakávať ich masové rozšírenie. Naopak v súčasnosti mnohí

zamestnávateľa v stále pociťujú nedostatok pracovníkov pre obsadenie najmä technických pozícií a tento nedostatok bude zrejme pretrvávať aj v niekoľkých nasledujúcich rokoch.

### Nové formy organizácie práce a pracovných vzťahov

Digitalizácia ovplyvňuje okrem počtu pracovných miest, tiež **organizáciu práce a formy pracovných úväzkov** (Anýžová – Večerník, 2019, s. 214). Ľahšie môžu vzniknúť ad hoc tímy, zamerané na riešenie určitého problému, založené na virtuálnych väzbách, kedy medzi sebou môžu komunikovať a spolupracovať odborníci nielen v rámci jednej firmy či jej regionálnych pobočiek, ale aj odborníci z iných firiem či samostatní špecialisti. Rozširujú sa možnosti práce na diaľku, čo teoreticky otvára viac príležitostí pre pracovné uplatnenie osôb, ktoré by inak mali problémy s dochádzkou do zamestnania a to z dôvodu bývania v odľahlejších lokalitách, zdravotného postihnutia alebo starostlivosť o rodinných príslušníkov. Spoločne s ďalšími flexibilnými formami práce (pružná alebo nepravidelná pracovná doba, čiastočné úväzky, atď.) To môže prispieť k riešeniu problémov zosúladenia pracovného života a starostlivosti o rodinu<sup>30</sup> či zaistovanie iných povinností, v určitých životných fázach či situáciách. Zároveň má však flexibilita svoje tienisté stránky. Už v súčasnosti dochádza v dôsledku využívania komunikačných technológií k stieraniu jasných demarkačných línií medzi pracovnou dobou a voľným časom a k preťaženiu pracovníkov, spôsobeného ich nepretržitou dostupnosťou prostredníctvom komunikačných prostriedkov.

Digitalizácia a možnosti práce na diaľku spôsobujú, že časť klasických pracovných pomerov sa rozdeľuje do pomerne veľkej škály flexibilných foriem práce. Je identifikovaných niekoľko nových modelov pracovných vzťahov s potenciálom rastu, a to práca na diaľku, *príležitostná práca*, *crowd working*, *zdieľanie pracovného miesta*:

*Prácu na diaľku* (Anýžová – Večerník, 2019, s. 215) vykonáva pracovník prostredníctvom informačných technológií, pripojením na servery zamestnávateľa; pracovníci môžu byť

<sup>30</sup> Napr. prienik väčšieho počtu žien do sveta práce v oblasti IKT

zamestnancami danej firmy, aj SZČO. Tento typ práce je založený na vyspelejšej pracovnej kultúre, vzájomnej dôvere medzi pracovníkom a zamestnávateľom a na zabezpečenie primeranej technickej infraštruktúry a inej podpory pracovníka. Mnohým pracovníkom tento spôsob organizácie práce vyhovuje, pretože im poskytuje samostatnosť pri plnení úloh, flexibilitu miesta a času výkonu práce, umožňuje zladiť rodinný a pracovný život a vytvoriť prostredie pre osobný rozvoj. Dáva tiež viac príležitostí pracovne sa realizovať osobám zdravotne hendikepovaným alebo osobám zo vzdialených lokalít, ktorým robí problémy pravidelná dochádzka za prácou. Na druhej strane môžu byť pracovníci stresovaní rôznymi sofistikovanými formami kontroly, striktnou väzbou príjmu na výkon, informačným presýtením, sociálnou izoláciou, nejasnou hranicou medzi pracovným a voľným časom a časovo neobmedzenou dosiahnuteľnosťou zo strany zamestnávateľa.

V prípade *príležitostnej práce* (čiže práce "na zavolanie") (Anýžová – Večerník, 2019, s. 216) nemá zamestnanec pevne stanovený rozsah pracovného času a je povolávaný do práce podľa potreby zamestnávateľa. Práca je vykonávaná na základe pracovného kontraktu, v ktorom však buď nie je stanovený rozsah hodín, ktoré treba odpracovať, alebo je stanovený veľmi široký limit pre minimálny a maximálny rozsah pracovných hodín v určitom období. Týchto pracovníkov môže mať firma zazmluvnené väčšie množstvo a môže ich povolávať do práce na základe online prepojenia v závislosti od ich geografickej a časovej dostupnosti.

Takýto typ práce je využívaný pomerne často v odvetviach závislých na sezónnych prácach, ako je hotelierstvo, reštaurácie, rekreácie a služby voľného času, služby pre domácnosť, starostlivosť o deti, maloobchod a pod. Takúto prácu vykonávajú najčastejšie ženy a mladí ľudia. Práca na zavolanie je spojená s nepravidelnosťou a veľmi vysokými rozdielmi v pracovných príjmoch, s nízkou sociálnou ochranou, nepredvídateľným pracovným rozvrhom, ktorý sťažuje zosúladenie pracovných a iných povinností. Niektorí zamestnávateľia využívajú túto formu kontraktov pre vyskúšanie daného pracovníka, s ktorým potom môžu uzatvoriť klasický pracovný pomer.



V prípade crowd working (Anýžová – Večerník, 2019, s. 215) zamestnávateľ rozčleňuje prácu na čiastkové pracovné úlohy, ktoré potom zadáva virtuálnej skupine pracovníkov. Táto práca je realizovaná prostredníctvom online platforiem, ktoré umožňujú prístup veľkému množstvu na sebe nezávislých jednotlivcov alebo inštitúcií, pracujúcich na určitých úlohách alebo poskytujúcich určité služby. Najčastejšie ide o programátorské práce, dizajn, vývoj a správu webu, preklady, spracovanie videí a pod. Formy tejto práce sa pohybujú medzi platenou prácou a samozamestnanosťou a sú významne prítomné v odvetviach ako IT, dizajn, doprava, turizmus, stráženie detí a služby pre domácnosť. Profesií, ktoré sa týmto spôsobom nechávajú najímať, je už pomerne veľká škála od vysoko kvalifikovaných (ICT odborníci, dizajnéri) až po nekvalifikované profesie či amatérov. Značnú časť týchto pracovníkov tvoria tiež študenti, ktorí si touto formou privyrábajú počas štúdia. Negatívnym rysom tohto typu práce, je okrem nízkych odmien, tiež nebezpečenstvo opakovania rovnakých čiastkových úloh, sociálna izolácia, absencia pravidiel pracovných podmienok a sociálnej ochrany. Pozitívnym rysom je veľká autonómia, možnosť zladať prácu so svojimi ostatnými povinnosťami v rodine, štúdiu či inde.

Za pozitívny prvok možno tiež považovať skutočnosť, že sa týmto prostredníctvom legalizujú práce a súvisiace finančné toky, ktoré predtým prebiehali bez evidencie v rámci šedej ekonomiky.

Ako ďalšie nová forma práce sa uvádza *zdieľanie pracovného miesta* (job sharing) (Anýžová – Večerník, 2019, s. 216), kedy sa dvaja alebo viac pracovníkov striedajú na jednom pracovnom mieste a vykonávajú rovnakú prácu u jedného zamestnávateľa, spolupráca samozamestnaných osôb<sup>31</sup>, pracujúcich pre jedného objednávateľa a časovo obmedzená projektová práca, kedy je špecialista najímaný na určitú dobu, najčastejšie pre výkon konkrétneho projektu.

<sup>31</sup> Collaborative self-employment

Okrem vzniku špecifických foriem zamestnania, mení digitalizácie organizáciu práce **naprieč pracovnými úväzkami a zmluvnými vzťahmi** (Anýžová – Večerník, 2019, s. 216). Zdokumentovaný je vplyv nových technológií na ľahší presun práce do externých subjektov (outsourcing) a cez hranice do vzdialenejších lokalít (offshoring). Informačné technológie vedľa toho tiež podporujú horizontálnu komunikáciu medzi pracovníkmi v podnikoch a zamestnaneckú participáciu. Tá na rozdiel od outsourcingu zvyšuje dlhodobý inovačný potenciál firiem<sup>32</sup>. Rovnako tak bolo zistené, že využívanie informačných technológií pri práci má kladný vplyv na pracovné autonómiu.

Súvislosť digitalizácie s outsourcingom a offshoringom však vyvoláva určité starosti (Anýžová – Večerník, 2019, s. 215), najmä kvôli dopadom týchto procesov na rastúci výskyt znevýhodnenia na sekundárnom trhu práce<sup>33</sup> u niektorých skupín povolání. V centre záujmu je pri takých úvahách najmä ekonomika platforiem (poskytovanie služieb prostredníctvom online platforiem, kde pracovníci najatí na vykonanie krátkodobých úloh, často čelia nedostatku istoty zamestnania, pracovných práv a možností ďalšieho vzdelávania a ich príjem je značne závislý na momentálnom dopyte. Ide však zatiaľ o ešte len zárodočnú oblasť trhu práce, s ťažko predvídateľným budúcim rozsahom a dôsledkami. Hoci je totiž ekonomika platforiem jednou z foriem samozamestnávania, kde možné tiež predpokladať expanziu kvôli digitalizácii, významný dlhodobý nárast samostatne zárobkovo činných osôb zatiaľ v západných krajinách neprebíha.

### Dopyt po zručnostiach

Zmeny v „Úkolovom“ obsahu práce vyvolané technologickými zmenami už nejakú dobu predstavujú významné tému teoretických úvah i empirického výskumu. Teória skil-biased

<sup>32</sup> Učiac sa firma, či dokonca Znalostná firma

<sup>33</sup> Sekundárny trh práce je charakteristický pracovnými miestami s nižšou prestížou, nižšou mzdovou úrovňou, ide o trh menej stabilných pracovných príležitostí a pracovná kariéra je tu periodicky prerušovaná obdobiami nezamestnanosti. Pracovníci pohybujúci sa v sekundárnom trhu práce sa častejšie stávajú nezamestnanými, s nižšími šancami pre profesionálny rast. Prechod do primárneho trhu práce je u týchto osôb relatívne obmedzený ([https://www.noveslovo.sk/c/Niekoľko\\_poznamok\\_k\\_trhu\\_prace\\_na\\_Slovensku](https://www.noveslovo.sk/c/Niekoľko_poznamok_k_trhu_prace_na_Slovensku)).

technological change (SBTC) predpokladá nahrádzanie nízko kvalifikovaných úloh technológiami a zväčšovanie dopytu po vysoko kvalifikovanej práci, ktorej pole pôsobnosti naopak technológie rozširujú. Ukázalo sa však, že mnoho vyspelých krajín prechádza nielen zvyšovaním celkovej kvalifikačnej úrovne svojich trhov práce, ale súčasne aj ich polarizáciou. K nárastu zamestnanosti tak dochádza okrem horných poschodí šikovnosť a príjmovej štruktúry tiež na poschodiach najnižších, aj keď v menšej miere, a klesá teda zastúpenie stredne kvalifikovanej práce.

V dôsledku týchto zistení vznikla teória routine-biased technological change (RBTC), podľa ktorej digitálna technológia nahrádza predovšetkým rutinnú prácu, najviac sústredenú práve uprostred profesijnej štruktúry, a nie v jej nižších vrstvách. K polarizácii trhu práce prispieva tiež offshoring. Podstatnú úlohu hrá tiež inštitucionálne nastavenie v jednotlivých krajinách, ako je regulácia miezd a ochrana pracovníkov pred prepustením, z čoho vyplývajú značné rozdiely medzi jednotlivými krajinami (Anýžová – Večerník, 2019, s. 217).

S pomerne konkrétnymi predstavami o budúcich premenách požiadaviek na zručnosti (Anýžová – Večerník, 2019, s. 218), sa možno stretnúť predovšetkým v súvislosti s tými segmentmi výroby a služieb, kam najrýchlejšie prenikajú vyššie popísané technologické novinky. Značne žiadaní budú s veľkou pravdepodobnosťou systémoví architekti kombinujúci technické vzdelanie so schopnosťou tvoriť softvér, špecialisti na robotiku aj na spoluprácu robotov s ľuďmi či odborníci na bezpečnosť dátových tokov<sup>34</sup>. V súvislosti s vyššie spomínaným "zoslužobňovaním" výroby potom možno predpokladať, potrebu šírenia čisto technických znalostí spôsobu výroby vecí o schopnosť návrhu výrobku či služby na splnenie určitého účelu na strane zákazníka, čo so sebou nesie určitú zmenu myslenia pracovníkov.

V dynamicky rastúcom, hoci z hľadiska celkovej zamestnanosti stále len okrajovom segmente **ekonomiky platforiem** (Anýžová – Večerník, 2019, s. 218), je potom možné uplatniť najmä zručnosti tradične spojené s bežným sebazamestnávaním, ale aj niektoré špecifickejšie, ako je schopnosť osobného marketingu, samostatnosť, pohotová orientácia v meniacom sa

<sup>34</sup> Čiže účastníci tzv. Kreativnej ekonomiky.

prostredí, odolnosť voči riziku a neistote a pochopiteľne dobrá orientácia v online prostredí. Vzhľadom k vyššie spomenutým rastúcim možnostiam vzniku tímov obmedzených na konkrétne projekty sa dôležitou zložkou kvalifikácie v niektorých vysoko kvalifikovaných profesiách zrejme stane schopnosť zvládať jazykové a kultúrne bariéry a prostriedky virtuálnej komunikácie, ďalej tiež projektové riadenie a uvažovanie a schopnosť prezentovať aj obhájiť svoje zámery a výsledky.

Na všeobecnejšej úrovni generických zručností naprieč sektormi a povolaniami, kladie EK na jednej strane dôraz na zabezpečenie základnej úrovne čitateľských, numerických a digitálnych zručností, ktoré predstavujú nevyhnutnú podmienku pre získanie zamestnania. Okrem toho vyslovuje presvedčenie, že zamestnávateľia stále viac požadujú schopnosť tímovej práce, kreatívneho myslenia a riešenia problémov. Ako do budúcnosti perspektívne bude určite aj podnikavé, inovatívne a kritické uvažovanie, otvorenosť k ďalšiemu učenia, interdisciplinárna schopnosti a cudzie jazyky. Všetky tieto oblasti majú byť posilnené vo vzdelávaní. Očakávanie dopadov digitalizácie na zamestnanosť a požadované zručnosti ráta s nárastom významu schopností rozlišovať hlbšie významy, výpočtového myslenia, virtuálnej spolupráce a dizajnovo-tvorivého uvažovania (Anýžová – Večerník, 2019, s. 219).

### 1.5. Cezhraničná migrácia cudzincov, ktorí majú záujem o pracovné príležitosti na Slovensku

Je zrejmé, že s prehlbujúcimi sa migračnými tokmi je skúmanie migrácie čoraz žiadanejšie.

Pojem Migrácia býva používaná pre označenie priestorového premiestňovania osôb cez hranice, ktoré je spojené so zmenou bydliska na kratšiu či dlhšiu dobu, príp. natrvalo. Jedná sa o geografický pohyb jednotlivcov či skupín, ale aj o mobilitu osôb v rámci užšieho alebo širšieho geografického priestoru.

Migráciu môžeme definovať ako sťahovanie obyvateľov z jedného regiónu či krajiny do iného regiónu či krajiny a z tejto definície je teda zrejmé, že sa jedná o jav vnútroštátny a medzinárodný. Podľa toho, či ide o pohyb osôb medzi štátmi alebo vo vnútri jedného štátu, teda rozlišujeme migráciu vonkajšiu a vnútornú. Vonkajšia migrácia je procesom, pri ktorom dochádza k trvalému, dlhodobému alebo krátkodobému presunu jednotlivcov či skupín ľudí v priestore cez hranice krajiny (medzinárodná migrácia). Migrácia vnútorná je charakteristická pohybom obyvateľstva vnútri hranicami vymedzenej oblasti (vnútroštátna migrácia).

Musíme poukázať na odlišné vymedzenie pojmov mobilita a migrácia, ktoré sú často zamieňané. Pojem "mobilita" zahŕňa všetky druhy pohybu osôb (vrátane dočasného pohybu) s rôznou periodicitou, účelom, smerom či vzdialenosťou. Termín "migrácia" je definovaný ako oveľa užší pojem, ktorý je skôr uvádzaný v súvislosti so zmenou trvalého bydliska. To je hlavný rozdiel migrácie od iných typov pohybu osôb, ktoré nevedú k trvalej, ale iba dočasnej zmene bydliska. Je nevyhnutné, aby sme rozlišovali medzi migráciou a inými formami priestorového pohybu, ktoré sú charakteristické iba dočasnou zmenou bydliska (dochádzka či vycestovanie). (Palát, 2014, s. 5 – 6)

Migrácia je v prvom prípade členená na dobrovoľnú a nútenú (Palát, 2014, s. 8), kedy v prvom prípade sa jedná o osoby, ktoré odišli dobrovoľne na základe vlastného rozhodnutia a plánovania, v druhom prípade potom ide o osoby vyhnané alebo donútené k odchodu z určitého miesta. Dobrovoľnú migráciu môžeme podľa tejto typológie ďalej členiť na migráciu pracovnú, reťazovú, neimigračnú a inovačnú. Kľúčovým hnacím motívom **pracovnej migrácie** je vyhliadka lepšieho zamestnania (mzda, benefity, nové pracovné skúsenosti, budovanie kariéry a kariérny postup). Reťazová migrácia prebieha za účelom zlúčenia rodiny. Ako **neimigračnú migráciu** možno chápať dočasnú migráciu napr. s cieľom štúdií alebo výskumu, bez toho aby sa osoba trvale presťahovala. A **inovačná migrácia** je všeobecne motivovaná zlepšením životných podmienok presídlením do inej oblasti či krajiny. Príčinami nútenej migrácie môže byť napr. vyhostenie, evakuácia a dôsledky prírodných katastrof, diskriminácia, porušovania ľudských práv, a iné

Podľa časového horizontu (Palát, 2014, s. 8), v ktorom migrácie nastáva, možno rozlišovať migráciu krátkodobú, dlhodobú, prechodnú, príp. kyvadlovú. **Krátkodobá** migrácia má trvanie do jedného roka, **dlhodobá**<sup>35</sup> migrácia je charakterizovaná dlhším časovým obdobím (viac ako jeden rok), po ktorej migrujúci zdržiava na území daného štátu. K **prechodnej** migrácii dochádza iba na určitú časovo obmedzenú dobu a migrant neskôr krajinu opúšťa a často smeruje do inej krajiny. V tomto type migrácie môže byť zahrnutá spätná migrácia, tranzitné migrácie, dochádzanie a sezónne migrácie. Kyvadlová migrácia je potom typická opakovaným pohybom migranta do cieľovej krajiny a po určitej dobe zase späť do krajiny svojho pôvodu.

Podľa kritéria príčiny môžeme rozlišovať migráciu dobrovoľnú a nedobrovoľnú. Dobrovoľná migrácia je opísaná ako akt vedomej, dobrovoľnej voľby, do ktorej spravidla spadá pracovnej migrácie, migrácie z dôvodov zjednotenia rodín, migrácia za účelom štúdia a pod. Migrácia nedobrovoľná je definovaná ako migrácia, ktoré predchádzal akt nedobrovoľného rozhodnutie migrovať<sup>36</sup>.

Posledným kritériom typologizácie kritérium časovosti<sup>37</sup>, ktoré umožňuje migráciu rozdeliť na migráciu permanentnú, ktorá je charakteristická trvalou zmenou pobytu osoby a migráciu dočasnú, kedy sa jedná o presídlenie iba na obmedzenú dobu.

Migrantov môžeme rozdeliť do viacerých kategórií, nás budú zaujímať najmä kategórie (Palát, 2014, s. 11):

- Dočasní pracovné migranti - osoby, ktoré sa po ukončení pracovného pomeru vracajú späť do rodnej krajiny.

<sup>35</sup> Dlhodobá migrácia predstavuje jednu z podmienok trvalého ekonomického a sociálneho rozvoja rozvinutých krajín.

<sup>36</sup> Napr. z politických, náboženských, environmentálnych a iných dôvodov. Podľa sily je nedobrovoľná migrácia ďalej rozlíšená na migráciu vnútenou a vynútenú.

<sup>37</sup> Za migranta je podľa definície OSN považuje osoba, ktorá prekročí medzinárodné hranice a zostáva v inej krajine dlhšie ako rok (UNSD, 2012).

- Vysoko kvalifikovaní migranti - osoby, ktoré bývajú v cieľovej krajine za účelom práce.
- Navrátilci - Osoby, ktorí sa po určitej dobe navracajú späť do krajiny pôvodu.

Dĺžka pobytu osoby v inej krajine by mohla byť užitočným kritériom pre odlišenie medzinárodných migrantov od iných osôb prekračujúcich hranice. To však nie je absolútna kritérium, lebo napríklad niektorí turisti zostávajú v krajine paradoxne dlhšie ako niektorí zahraniční sezónni pracovníci alebo žiadatelia o azyl. Avšak výskumníci a politici väčšinou používajú kritérium, že osoba, ktorá má v úmysle zostať dlhšie ako jeden rok v inej krajine, môže byť považovaná za medzinárodného migranta.

Z pohľadu štruktúry trhu práce nás bude zaujímať tzv. teória duálneho pracovného trhu (Palát, 2014, s. 60), ktorá sa zameriava na dopytovú stranu migrácie v cieľových krajinách a naberanie pracovníkov, napríklad z rozvojových krajín. Migrácia podľa tejto teórie nevychádza z nerovnosti miezd, ale zo štrukturálneho nedostatku pracovníkov v určitých sektoroch v prijímajúcich krajinách a je de facto dôsledkom náborových politík a prehlbujúcej sa hierarchickej segmentácie pracovného trhu. Preto je migrácia vo vyspelých krajinách väčšinou iniciovaná zo strany zamestnávateľov, alebo národných vlád. Pre domácich pracovníkov sa v tomto prípade stane určitý segment pracovného trhu nezaujímavý, prípadne sú pre vstup naň „prekvalifikovaní“. Preto v ňom môže napriek vyššej miere nezamestnanosti v danom segmente pretrvávať relatívne vysoký dopyt po práci, ktorý môžu uspokojiť práve migranti zo zahraničia.

Táto teória sa tiež volá „teóriou segmentovaného pracovného trhu“ (Štefánik, 2014, s. 31).

Pre jej pochopenie si zadefinujeme dva typy pracovných činností. Jeden, kapitálovo náročný, je určený pre domácich, kvalifikovaných, ale aj nekvalifikovaných, lepšie platených pracovníkov s relatívnou stabilitou svojich pozícií a perspektívou rastu kariéry. Druhý typ, pracný, je nebezpečný, fyzicky namáhavý, zle platený a pre nekvalifikovaných. Miestni ľudia takú prácu nechcú vykonávať, čím vzniká priestor pre najímanie imigrantov. Tento koncept presúva pozornosť z racionálnej voľby jedinca, či rodiny na potreby pracovného trhu cieľovej krajiny.

**Strategické plánovanie, riadenie a regulovanie pracovnej mobility cudzincov na trh práce v SR do roku 2020 s výhľadom do roku 2030 rieši<sup>38</sup> dokument *Stratégia pracovnej mobility cudzincov v slovenskej republike*<sup>39</sup>, vydaný Ministerstvom práce, sociálnych vecí a rodiny SR.**

Ide o strategický dokument Slovenskej republiky v oblasti regulovanej pracovnej mobility cudzincov na trh práce v SR s konkrétnou víziou a stanovením konkrétnych opatrení v oblasti regulovanej pracovnej mobility cudzincov na trh práce v SR.

Legislatívne túto problematiku pokrývajú zákony v oblasti sociálnych vecí, rodiny a služieb zamestnanosti, inšpekcie práce, nelegálnej práce a nelegálneho zamestnávania, pobytu cudzincov, cezhraničnej spolupráce, pri vysielaní zamestnancov na výkon prác pri poskytovaní služieb.

S uvedomením si skutočnosti, že nové technologické zmeny, označované ako tzv. štvrtá priemyselná revolúcia v značnej miere ovplyvní štruktúru hospodárstva SR je potrebné, aby vláda SR zohľadňovala potreby zamestnávateľov, najmä pokiaľ ide o pracovné sily, uviedomujúc si, že nedostatok kvalifikovaných pracovníkov dnes predstavuje vážnu hrozbu pre ďalší rast slovenských podnikov.

Z nášho pohľadu nás v kontexte spomínanej stratégie zaujímajú ciele:

- zabezpečenie udržateľného ekonomického rastu a zlepšovanie kvality života občanov, ako aj cudzincov žijúcich na Slovensku;
- reakcia na nové technológie a na zmeny na trhu práce;
- podporenie integrácie cudzích štátnych príslušníkov na lokálnej úrovni

Stratégia sa sústreďuje sa na riadenú (regulárnu/legálnu) pracovnú mobilitu cudzincov zameranú na kompenzáciu nedostatku disponibilnej pracovnej sily na trhu práce v SR.

<sup>38</sup> V Slovenskej republike aktuálne neexistuje komplexná stratégia pre riešenie problematiky expresného ako aj dlhodobého náboru a zamestnania zahraničnej pracovnej sily, ktorá by pokryla potreby slovenskej ekonomiky, najmä strategických investorov.

<sup>39</sup> <https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/uvod/informacie-cudzinci/strategia.pdf>



Aktuálny pozitívny hospodársky rast Slovenska výrazne ovplyvňuje aj situáciu na trhu práce<sup>40</sup>.

Na jednej strane sa zvyšuje zamestnanosť a znižuje sa nezamestnanosť, no na druhej strane rastie počet voľných pracovných miest, na ktoré zamestnávateľia nedokážu nájsť vhodného uchádzača. Nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily predstavuje novú výzvu na trhu práce vo viacerých okresoch a odvetviach.

Dostupné štatistiky potvrdzujú **štruktúrny nesúlad** medzi ponukou a dopytom na trhu práce. Dôsledkom takýchto **štruktúrnych disparít** na trhu práce je predovšetkým nízke využívanie ekonomického potenciálu krajiny, nízka dôvera vo vzdelávací systém krajiny, obmedzený rozvoj podnikov a nedostatočný rast produktivity práce.

V súčasnosti tak čelíme na slovenskom trhu práce výrazným kvantitatívnym, ale aj kvalitatívnym disparitám. Napriek tomu, že z celkového agregátneho pohľadu prichádza, a aj v strednodobom horizonte bude prichádzať, na trh práce menej absolventov, ako si trh práce bude vyžadovať, **štruktúra a kvalita týchto absolventov nezodpovedá požiadavkám dopytu na trhu práce.**

Pri mnohých odboroch vzdelania výrazne prevyšujú počty absolventov nad dopytom po nich, pri iných je zase ponuka nedostatočná a trh práce by dokázal absorbovať väčšie množstvo pracovných síl, ako je v podmienkach Slovenska k dispozícii. V mnohých prípadoch nejde len o kvantitatívny štruktúrny problém, ale aj o **kvalitatívny aspekt**, keď absolventi jednotlivých odborov vzdelania **nesplňajú kvalifikačné predpoklady** pre výkon korešpondujúcich zamestnaní.

Opatrenia v oblasti manažovania pracovnej mobility by mali reflektovať aj na **potenciálne riziká**, ktoré by mohla spôsobiť prílišná liberalizácia podmienok zamestnávania štátnych príslušníkov tretích krajín. Napríklad vysoký podiel zamestnancov z tretích krajín (resp. iných) by mohol spôsobiť problém s presadzovaním práv zamestnancov v rámci kolektívneho

<sup>40</sup> <https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/uvod/informacie-cudzinci/strategia.pdf>, s. 13 – 15

vyjednávania u zamestnávateľa – štátni príslušníci tretích krajín **nevstupujú do odborových organizácií**, nepripájajú sa k štrajku, a teda môže byť problém splniť podmienky na vyhlásenie štrajku za uzatvorenie podnikovej kolektívnej zmluvy, ktoré ustanovuje zákon č. 2/1991 Zb. o kolektívnom vyjednávaní.

Vo februári 2018 vláda SR schválila vytvorenie poradného a koordinačného orgánu – Rady vlády SR pre rozvoj zamestnanosti. Jej úlohou je monitorovanie aktuálneho stavu trhu práce a služieb zamestnanosti, príslušným ministrom dávať odporúčania na preskúmanie príčin ovplyvňujúcich aktuálny stav trhu práce, navrhovať opatrenia, ktoré majú **zvýšiť úroveň kvalifikovanej pracovnej sily** a odstraňovať dôvody jej nedostatku. Jej úlohou je taktiež aj koordinácia rezortných politík pri rozvoji zamestnanosti s dôrazom na zosúladenie vzdelávania s potrebami trhu práce a prijímanie opatrení na posilnenie koordinácie v tejto oblasti. Rada sa bude vyjadrovať aj k **prognózam vývoja na trhu práce a navrhovať opatrenia na ich zlepšenie**. Na starosti bude mať aj stanoviská k štruktúre, obsahu a cieľovým skupinám národných a dopytových projektov pre oblasť vzdelávania a prípravy pre trh práce, ako aj vytvárať dočasné pracovné skupiny na riešenie úloh týkajúcich sa rozvoja zamestnanosti. Rada koná v súčinnosti s Hospodárskou a sociálnou radou SR, Radou vlády SR pre odborné vzdelávanie a prípravu a Radou solidarity a rozvoja SR.

## 2. CIELE A METÓDY SPRACOVANIA ANALÝZY

### 2.1. CIELE ANALÝZY

#### Hlavný cieľ:

Situačná analýza pozitívnych dopadov naplňovania cieľov a priorít v oblasti priority Informačná spoločnosť (podpora zavádzania nastupujúcich technológií a sietí pre digitálne hospodárstvo; zvýšenie inovačnej kapacity MSP v digitálnej ekonomike, orientácia na poznatkovo-intenzívne ekonomické aktivity, zvýšenie inovačného potenciálu digitálnej ekonomiky vďaka vyvolanému dopytu po moderných riešeniach) z pohľadu dopadov na mobilitu pracovnej sily,

trh práce a podnikateľské prostredie (infraštruktúra podnikania, legislatíva, pružnosť pracovného trhu, výber vhodných zamestnancov v nadväznosti na zvýšenie ich mobility).

### **Súlad dokumentu s cieľmi Operačného programu ľudské zdroje a projektu**

Zameranie dokumentu je v súlade s cieľmi operačného programu OPLZ, najmä s cieľom 3.3.1 – Zvýšiť kvalitu a kapacity verejných služieb zamestnanosti na zodpovedajúcu úroveň v nadväznosti na meniace sa potreby a požiadavky trhu práce, nadnárodnú pracovnú mobilitu, a zvýšiť účasť partnerov a súkromných služieb zamestnanosti na riešení problémov v oblasti zamestnanosti. Súlad vyplýva zo skutočnosti, že predmetom dokumentu bude opis programov mobility v nadväznosti na meniace sa potreby a požiadavky trhu práce, napríklad čo sa týka vytvárania/formovania podnikateľských (dodávateľsko-odberateľských) sietí (sieťová ekonomika) a globálneho ekonomického priestoru. Vďaka rozvoju elektronických služieb dosiahneme nárast konkurencieschopnosti podnikateľského prostredia.

### **Parciálne odborné ciele dokumentu, ich nadväznosť na ciele Operačného programu ľudské zdroje a ciele projektu**

Cieľom dokumentu je podrobne analyzovať aktivity, realizované za účelom vytvorenia podmienok pre trvalo udržateľnú štruktúrnu mobilitu zamestnancov v nadväznosti na existujúcu či novo budovanú IKT infraštruktúru a tým poskytnúť podnety pre zefektívnenie programov mobility pracovnej sily.

Cieľom je tiež poskytnúť cieľovým skupinám projektu (inštitúcie verejných a súkromných služieb zamestnanosti a ich zamestnanci, sociálni partneri, zamestnanci a zamestnávateľia) podnety pre ich reálne príspevky k zefektívneniu tohto nástroja na podporu zamestnanosti a zvýšiť účasť sociálnych partnerov v procese plánovania aktivít realizovaných za účelom zlepšenia mobility pracovnej sily.

## Očakávané výsledky

Zefektívnenie nástrojov na podporu zamestnanosti, medzi ktoré patria aj programy štrukturálnej mobility pracovnej sily a zvýšenie účasti sociálnych partnerov na realizácii týchto nástrojov vzhľadom k rozvoju IKT infraštruktúry. Výsledkom má byť najmä zvýšenie zamestnanosti, zmiernenie bariér mobility pracovnej sily a lepšie využívané potenciálu mobility pracovnej sily.

Ak chceme získať účinné nástroje na podporu zamestnanosti, je potrebné investovať nielen do ich návrhov v teoretickej rovine, ale aj reálneho zvyšovania miery ich účinnosti vzhľadom k dostupnej infraštruktúre, pričom k zlepšeniu štrukturálnej mobility pracovnej sily môže priamo prispieť práve investícia do integrovanej infraštruktúry. Dokument reflektuje aj rozdielny sociálno-ekonomický potenciál jednotlivých regiónov, s osobitným dôrazom na najmenej rozvinuté regióny.

Dokument by mal poskytnúť námety na zvýšenie účinnosti podpory zamestnanosti formou podpory štrukturálnej mobility pracovnej sily, minimalizáciu negatívnych vplyvov geografických rozdielov (čo sa v súčasnosti „stiera“ zavádzaním IKT technológií), pričom toto sa prejaví zvýšením zamestnanosti, prípadne aj zvýšením miezd pre zamestnancov, ktorým sa vďaka implementácii takýchto nástrojov zvýši šanca na lepšie zamestnanie za výhodnejších podmienok.

Sociálni partneri budú prostredníctvom tohto dokumentu pripravení na lepšie, odbornejšie a rýchlejšie reakcie v oblasti aktivít podporovaných z Európskeho sociálneho fondu, pričom medzi tieto aktivity patria aj programy na zvýšenie mobility pracovnej sily.

Identifikovaný potenciál mobility pracovnej sily v konkrétnych regiónoch/aglomeráciách sa zároveň neskôr môže stať jedným z kritérií výberu projektov, investujúcich prostriedky a ľudské zdroje do nástrojov podpory mobility pracovnej sily, alebo naopak investičných projektov integrovanej infraštruktúry.

## 2.2. Metódy spracovania analýzy

Teoretické východiská, ktoré v analýze predkladáme sme získali štúdiom dostupnej literatúry. Monitoringom médií prinesie analýza aktuálny pohľad zúčastnených strán na danú problematiku.

Autorov analýzy zaujímalo, ako a do akej do akej miery, prispeje napĺňanie cieľov a priorít vytýčených najmä v oblasti Informačná spoločnosť k zvýšeniu ŠTRUKTURÁLNEJ mobility pracovnej sily. Následne bude skúmaný pozitívny vplyv zvýšenej štrukturálnej mobility pracovnej sily na trh práce a podnikateľské prostredie.

Budeme používať nasledovné metódy:

- Literárna rešerš
- Pozorovanie
- Analógia
- Analýza
- Syntéza
- Porovnanie / komparácia

Dokument má teoreticko – empirický charakter. Teoretická časť, ktorá je východiskom pre návrhy prezentované v praktickej časti, je obsiahnutá v príslušných kapitolách.

V poslednej kapitole uvedieme prehľad skutočností, na základe ktorých navrhujeme vlastné riešenia, alebo uvádzame verejne prezentované riešenia, ktoré považujeme za relevantné.

Praktická časť je postavená na interpretácii a následnej komparácii relevantných faktov, ukazovateľov a vyslovených názorov zainteresovaných skupín, čo sa týka identifikácie aktuálnych problémov a navrhovaných spôsobov ich riešenia.

### 3. ANALÝZA DOSTUPNÝCH NÁSTROJOV A AKTIVÍT SMERUJÚCICH K ZVÝŠENIU ŠTRUKTURÁLNEJ MOBILITY PRACOVNEJ SILY V SLOVENSKEJ REPUBLIKE

#### 3.1 RIADENIE A DIAGNOSTIKA ĽUDSKÝCH ZDROJOV V SÚVISLOSTI SO ZVYŠOVANÍM ICH FLEXIBILITY A PRACOVNEJ MOBILITY

V rámci poradenstva existuje špecifický typ poradenstva, ktorým je **pracovné poradenstvo**. Terénnym charakterom je pracovná poradenstvo poradenskou prácou s pridanou hodnotou klientovi oproti pracovným agentúram. Pracovné poradenstvo pri dodržiavaní terénneho charakteru poradenskej práce predstavuje svojbytný a oprávnený prostriedok na ceste k vyššej legálne zamestnanosti. Vyššia legálne zamestnanosť obmedzuje pracovné príležitosti na čiernom trhu práce. Špecifickým typom pracovného poradenstva je profesijné

poradenstvo. Profesionálne poradenstvo sa teda zaoberá profesijnú kariérou klientov so zreteľom k udržiavaniu pracovného miesta a voľbou vzdelávania s prihliadnutím na rozvoj pracovných skúseností a sociálnych kompetencií. (Svobodová, 2015, s. 11)

### **Profesionálne poradenstvo ako pomáhajúca poradenská práca**

Pomáhajúce poradenská práca s klientom v profesionálnom poradenstve spočíva vo výchove a vzdelávaní klienta k povolaniu, čo je dlhodobý proces formovania profesijnej kariéry. Formovanie profesionálnej kariéry v poňatí profesijného vývoja prebieha v rámci všeobecnej výchovy a vzdelávania k povolaniu. Pomáhajúce poradenská práca s klientmi rieši ich životné situácie v profesionálnej kariére ako sociálne problémy. Pomáhajúca poradenská práca pri výbere povolania spočíva v dlhodobom formovaní profesijnej orientácie klienta. Ukazuje klientovi, ako pracovať s informáciami o sebe samom a spoznávať vlastné osobnostné typy, ako získavať informácie o svete práce a ako spájať informácie o sebe samom s informáciami o svete práce. Poradenská práca v profesionálnom poradenstve ako odborná pomoc a činnosť sa vykonáva vo sfére práce, povolania, profesie a zamestnania. Pomáhajúce poradenská práca s klientom v profesionálnom poradenstve je interdisciplinárnym odborom psychológie, sociológie, pedagogiky, andragogiky, riadenia ľudských zdrojov, mentorovania a koučovania. Výsledkom je profesijnej orientácie klienta, ktorá je formovaná jeho dlhodobým profesijným sprevádzaním vo vzdelávaní a voľbe povolania. Profesionálne poradenstvo je osobnejší a osobnostne akceptovanejší, uskutočňovanej poradcovia, mentormi a koučovi a pomáha klientovi riešiť intrapersonálne prekážky v uskutočňovaní optimálnej voľby povolania. Poradcovia, mentori a koučovia pri riešení životných situácií klientov v profesionálnej kariére ako sociálnych problémov symbiotické spájajú filozofická východiska s praktickými konsekvenciami profesijného poradenstva. Cieľom pomáhajúcej poradenskej práce v profesionálnom poradenstve je predchádzať sociálnym problémom klientov, ktoré v ich profesionálnej kariére vznikajú. (Svobodová, 2015, s. 12 - 13)



## Agentúry profesijného poradenstva na trhu práce

Agentúry profesijného poradenstva na trhu práce sprostredkujú prácu na slovenskom a v zahraničí. Poskytujú základné personálne poradenstvo. Jedná sa o komerčné subjekty, ktoré vedú databázy uchádzačov o voľné pracovné miesta. Sprostredkovávajú prácu v špecifických odboroch. Zaregistrujú záujemcov a preveria celú šírku ich zručností a znalostí (jazykový test, PC test, osobnostné test). Kontaktujú záujemcov s konkrétnou ponukou v rámci prvého kola a vzniknutý profil záujemcov o voľné pracovné miesto odovzdávajú firme. (Svobodová, 2015, s. 21)

## Ako môžu na trhu práce uspieť absolventi vysokých škôl:

Zamestnávateľa vyžadujú po absolventoch prax a skúsenosti. Medzi najčastejšie požiadavky zamestnávateľov patrí dostatočné vzdelanie, ktoré vychádza z charakteru pracovného miesta. Prax je očakávaná v poňatí predchádzajúcich pracovných skúseností, kedy sa predpokladá aspoň čiastočná skúsenosť v odbore, ktorá zvyšuje kvalifikáciu. Požiadavky na mäkké zručnosti (soft skills) možno očakávať v prípade práce s ľuďmi, v úzkom kontakte so spolupracovníkmi, klientmi zamestnávateľa alebo dodávateľmi. Spektrum požadovaných mäkkých zručností siaha od empatie, znalosti ľudí cez komunikatívnosť, sebakritickosť až po schopnosť primeraného sebaapresadeniu, vedenie tímu alebo schopnosť nadchnúť ostatné pre spoločný cieľ. Budúcim absolventom vysokých škôl možno odporučiť pracovať už v priebehu vysokoškolského štúdia, aspoň formou brigád. Možno sa tak naučiť lepšie fungovať v kolektíve a získať vedomosti, ktoré vysoká škola nemôže poskytnúť. Budúce absolvent VŠ sa môže informovať u vyššieho poradcu na fakulte, ktorý - pozná ak miestna zamestnávateľa -, môže poskytnúť aktuálne informácie o situácii na lokálnom trhu práce. Oplatí sa sledovať firmy, ktoré majú o absolventov VŠ záujem. Niektoré firmy hľadajú absolventov VŠ z dôvodu ich flexibility a lepšieho zapracovanie priamo na vysokých školách (veľtrhy firiem Career Days). Medzi ďalšie možnosti aktívneho hľadania práce možno budúcim absolventom VŠ odporučiť neodmietať voľné pracovné miesta, ktoré sú na nižšej úrovni, než aké bolo pôvodné profesijné očakávania. Ak je mladý absolvent šikovný, veľmi rýchlo porastie, dokáže

ak zamestnávateľovi, že sa mu skutočne oplatí. Osvietený zamestnávateľ a daný prístup ocení. Budúce absolvent VŠ by mal byť preto usilovný, aktívny a vytrvalý. Pre vyhľadanie pracovného miesta by mal písať motivačné a sprievodné listy vrátane životopisov a posilať e-mailové správy. Pozíciu absolventa VŠ možno brať pri výberovom konaní na pracovnú pozíciu ako výhodu, pretože proti bežnej mu zamestnancovi má absolvent výhody spočívajúce vo vyššej pozornosti zo strany štátu. Potenciálny zamestnávateľ môže po prijatí čerstvého absolventa VŠ získať tzv. príspevok na zapracovanie od úradu práce.

(Svobodová, 2015, s. 23)

### **Kľúčové kompetencie a základné zručnosti**

Kľúčové kompetencie prvýkrát opísal Dietrich Mertens (1974). Konceptom kľúčových kompetencií rozvíja kognitívno-teoretický prístup orientovaný na pojednávaní. Kľúčovými kompetenciami nazýva schopnosti klientov, pretože im pomáhajú sa vyrovnáť so skutočnosťou a s nárokmi flexibilného sveta práce. Základné kompetencie sú základné myšlienkové operácie ako predpoklad kognitívneho zvládania rôznych situácií a požiadaviek na trhu práce. Horizontálne kompetencie sú schopnosti získavať informácie, porozumieť im, spracovávať a chápať ich špecifickosť. Rozširujúce prvky sú základné vedomosti v rovine fundamentálnych kultúrnych techník (početné operácie) a znalosti dôležité pre určité povolania (technika merania, ochrana práce, manipulácia s náradím). Dobo vé faktory sú medzery doplnené v znalostiach vzhľadom k novým poznatkom (moderné dejiny a literatúra, počítanie s množinami, ústava). (Svobodová, 2015, s. 48)

### **Kľúčové kompetencie a základné zručnosti v celoživotnom vzdelávaní**

Celoživotné vzdelávanie predstavuje pre Európsku úniu základný prístup k rozvoju politiky vzdelávania. Celoživotné vzdelávanie na jednej strane podporuje sociálne začlenenie a

osobné naplnenie človeka a na druhej strane zvyšuje jeho zamestnateľnosť a prispôsobivosť novým pracovným príležitosťami. Z uvedených dôvodov predstavuje kľúčový prvok pre osobný rast a zamestnateľnosť. Európsky kvalifikačný rámec pre celoživotné vzdelávanie (EKR) prijala Európska komisia (2005) ako návrh, v ktorom identifikuje osem kľúčových kompetencií v oblasti celoživotného vzdelávania: 1. komunikáciu v materinskom jazyku; 2. komunikáciu v cudzích jazykoch; 3. matematické zručnosti a základné znalosti z oblasti vedy a technológií; 4. digitálne zručnosti; 5. schopnosť učiť sa; 6. medziľudské, spoločenské a občianske zručnosti; 7. kultúrne odlišnosti a kultúrne prejav; 8. podnikateľské zručnosti.

Zámerom definovanie kľúčových kompetencií v oblasti celoživotného vzdelávania na európskej úrovni je poskytnúť referenčný nástroj pre politiky, poskytovateľov vzdelania, zamestnávateľov a študentov na ceste k aktívnemu občianstvu, sociálnej súdržnosti a zamestnateľnosti. Európsky parlament uvedené odporúčania schválil v roku 2006. Európsky kvalifikačný rámec pre celoživotné vzdelávanie ako cieľ sleduje uľahčenie prenosu a uznávania kvalifikácií zamestnancov členských štátov Európskej únie. Európsky kvalifikačný rámec slúži ako nástroj, ktorý objasňuje vzťah medzi dosiahnutým vzdelaním a odbornými znalosťami z rôznych národných vzdelávacích systémov. Európsky kvalifikačný rámec tak zvyšuje transparentnosť a príslušnosť európskych vzdelávacích systémov, či už ide o všeobecné vzdelávanie, vzdelávanie dospelých, odborné vzdelanie alebo profesijnú prípravu. Podporuje tiež mobilitu študentov a ľudských zdrojov v organizáciách. (Svobodová, 2015, s. 48 - 49)

### **Profesijné kompetencie ako pracovnú spôsobilosť**

Všeobecnú alebo špecifickú (situačnú) pracovnú spôsobilosť ovplyvňuje vy BMEDZENIA právomoc a zodpovednosť človeka. Vyjadrenie pracovnej spôsobilosti v zmysle rozhodovacej právomoci je spojené s organizačnou štruktúrou podniku a so súvisiacim štýlom riadenia ľudských zdrojov. Profesijné kompetencie je potenciáli človeka k pracovnému výkonu a kompetentnosť je realizovaná schopnosť na podanie vysokého pracovného výkonu čo do

kvality a kvantity. V súvislosti s vysokým pracovným výkonom možno hovoriť o skutočnej profesionalite človeka. (Svobodová, 2015, s. 57)

### **Vzťah kvalifikácie a pracovných kompetencií**

Kvalifikácia označuje súbor vedomostí a zručností sprostredkovaný školským systémom, rozvíjaný v systéme ďalšieho vzdelávania a doplnený o skúsenosti. Kvalifikačné požiadavky / predpoklady sú formálne, dané odbornou profesijné prípravou, a neformálne, dané nadstavbou skúseností, pracovných návykov a zručností. Kvalifikácia je sústava schopností (vedomostí, zručností, návykov, skúseností) potrebných na získanie oficiálnej spôsobilosti uznávanej štátom na výkon určitej profesionálnej činnosti. Kvalifikácia sa získava odbornou profesijné prípravou na povolania absolvovaním školy a praxou. Rozlišujeme subjektívne kvalifikáciu ako súbor schopností, zručností, návykov, skúseností, postojov a kľúčových kvalifikáciou získaný počas profesionálnej kariéry s potenciálne možnosť pre výkon určitej profesionálnej činnosti. Objektívne kvalifikácia (kvalifikovanosť práce) sú požiadavky na kvalifikáciu pracovníka, vyplývajúce z náročnosti, charakteru, tempa a odbornosti práce. Zaistenie súladu medzi kompetenciou práce a kvalifikácie človeka je operatívne úloha vzdelávania v organizáciách, čo je permanentný proces. Neustály proces v pracovných zdrojoch a pracovnom procese čelí zmenám, čo si vynucuje priebežné prispôsobovanie pracovných síl. Nesúlad medzi kompetenciou práce a kvalifikácie pracovníkov prináša problémy na oboch stranách. Kvalifikácia je formálny výsledok procesu hodnotenia a uznanie, ktorý je dosiahnu žený, ak určí kompetentný orgán, že pracovník dosiahol učebných výsledkov, ktoré zodpovedajú predpísaným štandardom. Kvalifikácia bezprostredne súvisí s odbornú profesijnou prípravou a tvorí pracovníkom osvojenú sústavu schopností, vedomostí, zručností, postojov a pracovných návykov, ktorá je potrebná k oficiálnej spôsobilosti na výkon profesionálnej činnosti. Kvalifikácia získané v počiatočnom vzdelávaní sú následne rozvíjané v systéme ďalšieho profesijného vzdelávania. Kvalifikácia sú ovplyvňované sociálnymi partnermi, ktorí stoja mimo vzdelávací systém. Spolupráca sociálnych partnerov

pri osvojovaní vzdelávacích a pracovných štandardov je častá, čo mení spôsob, akým sú kvalifikácia definované a konštruované. Sú tradične signálom úspešného ukončenia formálneho vzdelania a odbornej profesijnej prípravy. Otvárajú cestu k ďalšiemu zodpovedajúcemu stupňu počiatočného vzdelania alebo umožňujú vstúpiť na trh práce. S rastúcim významom a ekonomicko-politickým akcentom na celoživotné vzdelávanie je od ľudských zdrojov vyžadovaná priebežná aktualizácia a rozširovanie poznatkov, zručností a kompetencií po celú profesionálnu kariéru. Vzrastá tak a čiastočne sa mení rola kvalifikácia. Vďaka zmenám na trhu práce nezostávajú pracovnej sily v jednom zamestnaní celý život. Kvalifikácia v európskych dokumentoch je "formálny výstup hodnotenia a validácie, ktorý sa získa, keď príslušný orgán určí, že zamestnanec dosiahol vzdelávacích výsledkov podľa daných štandardov". Na Slovensku sú kvalifikácie a kvalifikačné štandardy vymedzené v Národnej sústave kvalifikácií<sup>41</sup>. Postupná strata pôvodnej kvalifikácia, vzniknutá procesom zabúdania a stratou pracovných návykov dlhodobým výkonom iných profesijných činností, spôsobuje kvalifikačné erózií. Rýchly vývoj všetkých odborov za súčasnej absencie ďalšieho profesijného vzdelávania spôsobuje stav, kedy prestáva byť rozhodujúca iba kvalifikácia daná výstupným certifikátom. Začínajú byť rozhodujúce schopnosti potrebné pre určité miesto, vrátane praxe, pružnosti myslenia, schopnosti tímovej práce a prax v zahraničí. Kvalifikačné kurz, ktorý umožňuje si osvojiť nové vedomosti a zručnosti v rozsahu, aký vyžaduje odborná príprava pre určitú prácu, zaisťujú pracovnej sile kvalifikačné potenciál. Kvalifikačné potenciál ovplyvňuje disponibilita schopností, vedomostí a zručností pracovníka pripravených pre realizáciu konkrétnej činnosti vrátane pripravenosti k ich uplatnenie v profesionálnej sebarealizácii. Kvalifikačné úroveň je špecifikácia požiadaviek na výkon konkrétnych pracovných činností. Ide o súbor odborných vedomostí, zručností, návykov, skúseností a schopností potrebných na plnenie konkrétnej pracovnej činnosti. V rámci Európskej únie je navrhnuté päť kvalifikačné stupňov - od schopnosti vykonávať rutinné práce až po autonómnu činnosť s vysokou zodpovednosťou.

<sup>41</sup> Podľa zákona o službách zamestnanosti je národná sústava povolání „základným systémovým rámcem na tvorbu systémového riešenia prenosu potrieb trhu práce do systému celoživotného vzdelávania na základe národnej sústavy kvalifikácií“.

Profesijné kompetencie je súbor schopností, vedomostí, zručností a zreflektovaných skúseností, ktoré sa premietajú do pracovného rokovania a slúži na zvládanie pracovných funkcií a rolí vyplývajúcich z pracovnej pozície a sú medziodborovo prenositeľné. Svet práce a ľudí sa výrazne mení. Vplyvom radu faktorov v ňom dochádza k rýchlejšim a dramatickejším zmenám v obsahu a rozsahu pracovných činností. Niektoré profesie novo vznikajú, iné zanikajú a ostatné premieňajú požiadavky kladené na efektívny výkon, vrátane kvalifikačných požiadaviek. Časť predtým naučeného prestáva platiť a ťažisko zodpovednosti za vlastné učenie a vzdelávanie je presunuté do súkromnej sféry. Ide o celoživotné vzdelávanie a nepretržitý rozvoj, za ktorý nesie zodpovednosť každý sám. Kvalifikáciu doplňte je, rozširuje alebo mení (rekvalifikujú). Profesijné kompetencie tvorí dynamický celok, ktorého časti možno dopĺňať a niektoré z nich sú medziodborovo prenosné. Kvalifikáciu možno považovať za statickú a štruktúrnu stránku profesionality pracovníka, ktorá je predpokladom na podanie kvalitného výkonu a podmienkou k úzkemu okruhu všeobecných znalostí a zručností. Profesijné kompetencie sa preukazuje v pracovných činnostiach a je dynamickou a procesuálnou stránkou profesionality každej pracovnej sily. Koncept profesijnej kvalifikácie sa viac zameriava na možnosti a potenciál rozvoja pracovníka než na limity jeho existujúcej formálnej kvalifikácie. Predpokladom je formálna kvalifikácia ako vstup. Na pracovnú činnosť človeka pôsobia faktormi a vplyvmi pracovného prostredia. Od nich sa odvíja výsledok ako výstup profesijnej kompetencie, ktorý sa premieta do preukázaného efektu. (Svobodová, 2015, s. 57 - 60)

Ak poznáme východiská, z ktorých vyplývajú podmienky kladené na zamestnancov, môžeme využiť efektívne nástroje ich diagnostiky a manažmentu.

Manažéri a ľudia, ktorí sa zaoberajú výberom, posudzovaním a následne vzdelávaním ľudí v zamestnaneckej praxi hľadajú okrem iného aj odpoveď na otázku, v čom sa potrebuje daný kandidát ďalej rozvíjať, aby jeho pracovný tím dosiahol lepšie výsledky (Gruber – Kyrianová, – Fonville, 2016, str. 9).

Nadväznosť kvalitatívnej diagnostiky na ďalšie spôsoby práce s ľudskými zdrojmi.

- Diagnostika pôsobí užitočne na začiatku výberu a pracovnej adaptácie konkrétneho zamestnanca.
- Diagnostiku môžeme využiť aj vtedy ak prostredníctvom nej najprv zistíme úroveň vedomostí a znalostí zamestnanca a následne môžeme lepšie nastaviť jeho vzdelávacie potreby.
- Periodické hodnotenie zamestnancov.

Zvyšovanie prínosu ĽZ v oblasti efektivity jednotlivých podnikov je naliehavá ale náročná úloha. Jej priebežné plnenie spočíva v adekvátnom modernom riadení ľudských zdrojov, ktoré sa pozitívne odrazí vo výkonnosti a konkurencieschopnosti podniku. Cieľavedomé utváranie, rozvíjanie a uplatňovanie ľudských zdrojov predpokladá ich systémovo koncipované riadenie na základe strategických zámerov a cieľov podniku. 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 ĽZ predstavuje teda novú koncepciu v oblasti riadenia ľudí, ktorej zmyslom je podpora manažmentu a podnikania. (Kachňáková, 2007, s. 7 - 14)

#### **Funkcie riadenia ĽZ možno vyvodiť v logickej nadväznosti takto:**

- **Strategické riadenie ĽZ** zabezpečuje integráciu riadenia ĽZ so strategickými potrebami podniku prostredníctvom aktivít strategického riadenia ľudských zdrojov (filozofia, politika, programy a praktiky riadenia ľudských zdrojov).
- **Plánovanie ĽZ** zabezpečuje adekvátne personálne činnosti na splnenie podnikových cieľov a tým aj ich integráciu v rámci riadenia ĽZ, ako aj zakomponovanie do celkového plánovacieho a hodnotiaceho procesu v podniku.

- **Analýza práce (analýza pracovných miest)** 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.
- **Rozmiestňovanie zamestnancov** a skončenie pracovného pomeru predstavujú aktivity súvisiace s prijímaním a adaptáciou nových zamestnancov, ale takisto s funkčným postupom (povýšením), preradením na inú prácu, penzionovaním a prepúšťaním 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
- **Riadenie a plánovanie kariéry** predstavujú aktivity, prostredníctvom ktorých sa zabezpečuje rozvoj zamestnancov tak, aby si podnik pripravil potrebné množstvo kvalifikovaných nástupcov zodpovedajúcich budúcim požiadavkám a zároveň sa profiloval postup (rast) 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 (hodnotenie zamestnancov).
- **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, resp. pracovnoprávne vzťahy** môžu mať svoju formálnu podobu upravenú rôznymi pravidlami, normami, resp. zákonmi, 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 delby práce a kooperácie, štýl vedenia ľudí, systémy motivácie a stimulácie, faktory pracovného prostredia, bezpečnosť práce a časové
- **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.

#### SUBJEKTY RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV (Kachňáková, 2007, s. 17)

V podnikovej praxi vstupujú do riadenia zamestnancov viaceré subjekty (partneri). Vo veľkých podnikoch determinujú riadenie zamestnancov tieto subjekty:

- **Vrcholový manažment**, ktorého úlohou je vymedziť priestor na strategické úvahy a rozhodnutia na všetkých riadiacich úrovniach (vyjadriť poslanie), načrtnúť predstavu o budúcom smerovaní a postavení podniku (sformulovať víziu) a transformovať poslanie na konkrétne budúce výsledky prostredníctvom formulovania cieľov. Na dosiahnutie cieľov si potrebuje podnik zvoliť určitú stratégiu, ktorá sa formuluje na najvyššej úrovni riadenia. Pre všetky dôležité funkčné oblasti, a teda aj pre oblasť LZ zdrojov sa vypracúvajú funkčné stratégie, ktorých úlohou je podporovať

podnikateľskú stratégiu a metódy konkurovania, pomocou adekvátne zvolených metód a ciest danej funkčnej oblasti.

- Útvar riadenia ĽZ je špecializované pracovisko na zabezpečenie koncepčných, metodicko-poradenských, operatívnych, evidenčných a rozborových prác pre potreby riadenia ľudí. Je garantom napĺňania cieľov a stratégií manažmentu v danej oblasti, to znamená, že aj koordinuje a z odbornej stránky usmerňuje všetkých, ktorí sú zaangažovaní do riadenia ľudí.
- Línioví manažéri (manažéri všetkých úrovní a oblastí riadenia) zodpovedajú za chod a ekonomické výsledky jednotlivých oddelení a v tomto kontexte je ich úlohou aj riadiť svojich zamestnancov, prostredníctvom ktorých plnia stanovené ciele. Manažéri sa tak stávajú priamymi vykonávateľmi mnohých činností riadenia ľudských zdrojov.

## VZDELÁVANIE A ROZVOJ ZAMESTNANCOV

Vzdelanosť ľudí patrí k základným cieľom, ale zároveň aj k dôsledkom modernej spoločnosti. Je to podmienené súčasným náročným turbulentným prostredím, ktoré vyžaduje sústavné zdokonaľovanie, prehĺbovanie, prispôsobovanie a rozvíjanie vzdelanostnej úrovne ľudí. Musí byť teda permanentné a má zohľadňovať všetky aktuálne potreby vyvolané realitou zmien.

Moderné podniky si túto skutočnosť uvedomujú a začínajú spájať svoju výkonnosť a konkurencieschopnosť s formovaním takého pracovného potenciálu, pre ktorý je charakteristická vysoká úroveň talentu, vedomostí, zručnosti a motivácie. Aktivity zamerané na formovanie pracovného potenciálu sa odvíjajú od strategických cieľov podniku, pričom sa predpokladá premyslený komplexný a nepretržitý systém vzdelávania a rozvoja perspektívnych zamestnancov.

V praxi to teda znamená, že podniky si potrebu zamestnancov s vysokou úrovňou pracovnej spôsobilosti riešia nielen systematickým vyhľadávaním schopných, odborne a psychicky pripravených uchádzačov o prácu z vonkajších zdrojov, ale aj odbornou prípravou a rozvojom vlastných zamestnancov v súlade so svojimi strategickými záujmami a potrebami.

## PODSTATA A VÝZNAM PODNIKOVÉHO VZDELÁVANIA

Vzdelávanie zamestnancov možno charakterizovať ako permanentný proces, v ktorom nastáva prispôsobovanie a zmena pracovného správania, úrovne vedomostí, zručností a motivácie zamestnancov podniku tým, že sa učia na základe využitia rôznych metód.

Výsledkom je zníženie rozdielu medzi aktuálnymi kompetenciami zamestnancov a požiadavkami na nich kladenými.

**Základným cieľom** podnikového vzdelávania je prostredníctvom cieľavedomého permanentného formovania pracovného potenciálu utvoril podmienky na efektívne plnenie úloh podniku a na jeho konkurencieschopnosť na trhu. Investovanie do ĽZ zdrojov vedie k ich celkovému zhodnoteniu, ktoré sa konkrétne prejavuje prostredníctvom:

- zvýšenia výkonu zamestnancov a úrovne poskytovaných služieb,
- zvýšenia konkurencieschopnosti podniku,
- možnosti využitia vlastných zdrojov na pokrytie potreby zamestnancov sebarealizácie a spokojnosti zamestnancov, ich lojality voči podniku,
- úspory času a finančných nákladov pri rozmiestňovaní zamestnancov (v rámci adaptácie, pri funkčnom postupe, preradení a pod.).

Formovanie pracovného potenciálu podniku predpokladá jednak **odbornú prípravu zamestnancov**, ktorá pomáha zamestnancom predovšetkým pri vykonávaní súčasného

zamestnania (jej výhody sa môžu uplatniť aj v budúcnosti vzhľadom na kariéru zamestnancov), jednak **rozvoj zamestnancov**, ktorý je smerovaný predovšetkým na zvládnutie budúcich povinností v súvislosti s plánovaním a riadením ich kariéry.

Podnikové vzdelávanie by sa preto malo zameriavať na **oblasť kvalifikačnej prípravy** prostredníctvom takých aktivít, ako sú:

- adaptácia (orientácia),
- prehĺbovanie kvalifikácie (doškolenie),
- rekvalifikácia (preškolenie)

a na **oblasť rozvoja** zamestnancov, kde sa predpokladá zvládnutie takých vedomostí a zručností, ktoré ich pripravujú na plnenie úloh v budúcnosti, čiže je orientované najmä na kariéru zamestnancov. V praxi sa obyčajne stráca rozdiel medzi uvedenými oblasťami podnikového vzdelávania.

**Vzdelávanie musí zapadať do celkového systému riadenia ĽZ.** Východiskom pre vzdelávacie aktivity je dostatok informácií získaných na základe analýzy práce, z ktorej vychádza opis práce a špecifikácia požiadaviek na zamestnanca. Získavanie a výber nových zamestnancov v podniku dobre rozpracovaný systém vzdelávania, možno sa v prípade nutnosti rozhodnúť aj pre takeého uchádzača, u ktorého absentujú určité predpoklady, ale prostredníctvom školenia ich môže získať. Z hľadiska identifikácie potreby vzdelávania má nezastupiteľné miesto hodnotenie pracovného výkonu zamestnancov. V systéme riadenia ľudských zdrojov by mali byť takisto utvorené podmienky na motiváciu zamestnancov zapájal sa do vzdelávacích programov. Pritom však už aj sama možnosť vzdelávať sa môže pôsobiť na zamestnancov motivačne. Bezprostrednú nadväznosť na systém vzdelávania predpokladá aj plánovanie a riadenie kariéry, v rámci ktorého ide o cielenú prípravu zamestnancov z hľadiska budúcich potrieb podniku, smerujúcu zároveň k ich funkčnému postupu. (Kachňáková, 2007, s. 106 - 107)

## Manažment pracovnej motivácie

**Na motiváciu pracovníkov budeme okrem skúmania vnútrofirnej motivácie nahliadať aj v kontexte zamestnať sa, či zmeniť pracovné miesto, resp. rekvalifikovať sa.**

Pochopenie potreby aplikácie manažmentu pracovnej motivácie a jeho obsahu môže každý zainteresovaný podnikateľ a manažér organizácie prispieť k rýchlejšiemu a účinnejšiemu rozvoju podnikovej sféry alebo samosprávy.

V organizácii je potrebné realizovať manažment výkonu a výkonnosti, ktorého podstatou má byť zdokonaľovanie budúceho výkonu a nie iba retrospektívne hodnotenie výsledkov práce. (Fuchsová – Kravčáková, 2004, str. 28)

Pracovná činnosť je špecifický druh ľudskej aktivity, ktorej zdroje nachádzame nielen vo vnútorných pohnútkach motivácie jednotlivcov<sup>42</sup>, ale aj vo vonkajších vplyvoch<sup>43</sup> ktorými je ovplyvňovanie správanie jednotlivcov. (Fuchsová – Kravčáková, 2004, str. 9)

V snahe zvýšenia prosperity a konkurencieschopnosti podniku je vhodné, zaoberať sa v praxi<sup>44</sup> pracovnou motiváciou a využívať vplyv vhodne zvolených pracovných stimulov na motiváciu a výkonnosť pracovníkov.

Medzi základné zdroje motivácie<sup>45</sup> patria (Fuchsová – Kravčáková, 2004, str. 9):

- Potreby – primárne (biologické a fyziologické) a sekundárne (sociálne, spoločenské a psychohygienické)
- Návyky – opakované, fixované a zautomatizované spôsoby činnosti človeka<sup>46</sup> v určitej situácii, pričom ich existenciu podmieňuje výchova a sebvýchova.

<sup>42</sup> Napr. potreby, záujmy, hodnoty, postoje

<sup>43</sup> Stimuloch, t.j. stimulačných prostriedkoch a metódach riadenia

<sup>44</sup> Manažéri potrebujú metodiku ako motivovať, pretože ide o skutočnosť, ktorá podmieňuje úspešnosť organizácie (Fuchsová – Kravčáková, 2004, str. 11)

<sup>45</sup> Manažér sa má zaujímať o to, prečo konkrétny človek alebo skupina jednotlivcov v podniku nejako koná, teda poznať motív jeho činnosti a správania.

- Záujem – zameranie pozornosti človeka na oblasť, ktorá ho priťahuje, čiže je predmetom jeho záujmu. Záujmy môžu pracovnú činnosť skvalitňovať, ale pôsobiť aj kontraproduktívne, negatívne či opozične.
- Ideály a hodnoty – je dôležité poznať hierarchiu hodnôt pracovníka alebo uchádzača o prácu

**Stimulácia** – zámerné i nezámerné, najčastejšie prostredníctvom inej osoby - „vonkajšie pôsobenie na psychiku človeka, v dôsledku ktorého dochádza k určitým zmenám jeho činnosti prostredníctvom zmeny psychických procesov, predovšetkým prostredníctvom zmeny jeho motivácie.“ (Fuchsová – Kravčáková, 2004, str. 13)

Medzi **stimuláciou** a **motiváciou** existuje vzťah. V procese pracovnej motivácie sa pôsobí na osobnosť človeka, v jej rámci na motivačnú štruktúru, "v ktorej sa premietajú jeho vrodené a získané potreby, hodnoty, záujmy, skúsenosti, jeho návyky na spôsoby konania, jeho vlastné sebavnímanie, ašpiračná úroveň i jeho situačné psychické naladenie" (Fuchsová – Kravčáková, 2004, str. 14)

Vymedzenie pojmov motivácia<sup>47</sup>, motív a stimulácia, stimul a poukázanie na odlišnosti medzi nimi je vhodným rámcom na uvažovanie o motivácii pracovného konania.

Vychádzajúc z vyššie spomenutého o tom, že každý človek je motivovaný v dimenziách svojej motivačnej štruktúry a pritom ide o zdroj transformačného procesu, s ktorým je potrebné dobre hospodáriť a od ktorého v priebehu pracovného procesu sa očakáva požadovaný výkon, potom je potrebné jeho motiváciu ovplyvňovať. Výsledok tejto činnosti sa prejaví ako

---

<sup>46</sup> Napr. pracovné návyky môžu byť u niektorých konkrétnych skupín, znevýhodnených na trhu práce nedostatočné, alebo dokonca chýbajúce. Tu je vhodné aplikovať vonkajšie prvky motivácie a výchovu, nakoľko len s využitím sebavýchovy sa ťažko pracovné návyky získavajú.

<sup>47</sup> Pandémia prehĺbila niektoré trendy s ktorými sa podnikatelia stretávajú dlhodobo. Pribudol problém, že rad pracovníkov stratil motiváciu k práci. Oba fenomény sú úzko prepojené. Rekordne nízka nezamestnanosť a veľké množstvo voľných miest sčasti predstavujú nezdravé prostredie na trhu práce. Logicky z toho vyplýva, že prácu majú aj ľudia, ktorí o ňu nestoja. Potom je ťažké motivovať k vyššiemu nasadeniu. So zníženou motiváciou sa stretáva tiež rad zamestnancov, ktorí sa vrátili z pandemického režimu alebo Home Office. Často fungovali v inom rytme, v inom tempe a tiež bol niekedy odlišný objem a charakter požadovanej práce. Intenzita pracovnej motivácie zamestnancov je často ovplyvnená tým, aké benefity zamestnávateľ ponúka. Ocenia napríklad flexibilný pracovný čas, či možnosť pracovať z domu.

zmena v ukazovateľoch, na ktorých je možné ukázať hospodárnosť (zniženie nákladov), ekonomická efektívnosť (produktivitu, rentabilitu) a ktoré majú v konečnom dôsledku vplyv na efektívny rozvoj organizácie. Organizácie najčastejšie stimulujú tieto oblasti pracovnej aktivity: výkon a výkonnosť, tvorivosť, sebarozvoj, kooperáciu, zodpovednosť a iné. (Fuchsová – Kravčáková, 2004, str. 14 - 15)

V hospodárskej praxi sa skôr stretávame s potrebou motiváciu zvyšovať, resp. dostať ju na optimálnu hladinu, pretože ak je úroveň motivácie nízka, výkon pracovníka bude nedostatočný. Problém, v zmysle nedostavenia sa efektu, môže nastať aj vtedy, ak je pracovník premotivovaný, pretože následkom je "vysoká miera vnútorného, psychického napätia, ktoré interferuje - negatívne narúša normálne fungovanie ľudskej psychiky, oslabuje tak aktuálne vnútorné, subjektívne predpoklady výkonu a celkovo potom výkon oslabuje". (Fuchsová – Kravčáková, 2004, str. 15)

**Proces motivácie** - Konanie a správanie pracovníka je motivované v dimenziách smeru, intenzity a vytrvalosti, resp. stálosti. Tieto črty motivácie vyjadrujú orientáciu činnosti, množstvo energie, ktoré je pracovník ochotný vynaložiť na dosiahnutie cieľa, silu prekonávať prekážky, ktorá sa viaže jednak na námahu a na čas. (Fuchsová – Kravčáková, 2004, str. 15)

Pracovník musí vnímať nedostatok niečoho, čo mu chýba, čo je preňho dôležité, čo ho zaujíma a čo má preňho hodnotu. Toto je začiatok motivovanej činnosti, začiatok procesu motivácie. Pod vplyvom týchto skutočností sa pracovník usiluje redukovať, prípadne eliminovať nedostatok. Hľadá možnosti (cesty a spôsoby), aby situáciu, v ktorej sa nachádza, zmenil. Zvažovanie rôznych okolností podmieňuje jeho osobnosť, výchova a skúsenosť. Na základe toho dochádza k rozhodnutiu o orientácii konania a správania, o intenzite aktivity a vytrvalosti pri prekonávaní prekážok. Následne dochádza k reálnej činnosti – k výkonu. (Fuchsová – Kravčáková, 2004, str. 16)

Organizácia posudzuje prínos pracovníka vo vzťahu k jej fungovaniu a k úspešnosti. Miera pridanej hodnoty na dosiahnutie cieľov organizácie určuje výšku odmeny pre pracovníka.

Pracovník subjektívne hodnotí odmenu a posudzuje, do akej miery mu umožní (umožnila) nasýtiť vnímaný nedostatok niečoho. Dosiahnutý efekt buď absolútne eliminoval nedostatok, a teda prestal existovať, alebo ho len čiastočne redukoval a existuje ďalej, ale zmenila sa miera jeho pociťovania. Ak je už pre pracovníka nezaujímavá, alebo ak už nemieni vynakladať úsilie a prekonávať prekážky, potom motív zanikol.

Pri tomto popise osobitne zdôrazníme rolu organizácie pri ovplyvňovaní motivácie. Organizácia do procesu motivácie v podstate vstupuje dvakrát. Prvýkrát pri rozhodovaní sa o smere, intenzite a vytrvalosti činnosti. Pracovníka ovplyvňuje minulé skúsenosť, čiže aj skúsenosť získaná v organizácii, a preto hovorí o nehmotnej stimulácii pred výkonom. Druhýkrát ide o hmotnú stimuláciu (finančnú a nefinančnú) po pracovnom výkone. Táto stimulácia má mať podiel na redukcii nedostatku (očakávanie pracovníka) a súčasne ide o získanie pozitívnej alebo negatívnej skúsenosti determinujúcej budúcnosť (t.j. prvý vstup do procesu motivácie). Toto poznanie je pre organizáciu dôležité a má rozhodne ovplyvniť projekciu stimulačných systémov hlavne ich realizáciu (ovplyvňovanie pracovníka).

(Fuchsová – Kravčáková, 2004, str. 16 - 17)

Príklady:

1. Pre pracovníka je zdrojom motivácie nedostatok peňazí. Bude sa snažiť vykonávať takú prácu a odvieť taký objem práce, ktorý mu zabezpečí potrebný finančný obnos.
2. Pre pracovníka je zdrojom motivácie samotná práca. Bude sa usilovať o zamestnanie sa v takej organizácii a obsadiť také pracovné miesto, ktorého komponenty (obsah práce, pracovný postup a prostredie) budú pre neho zaujímavé a atraktívne napr. pracovné úlohy budú rozmanité, zmysluplné, ucelené a pri ich výkone bude existovať možnosť samostatného rozhodovania, resp. nezávislosti pri rozhodovaní atď.



Platí, že nikdy neexistuje len jeden motív tzn., že aj tieto motívy (peniaze a práca) môžu pôsobiť súčasne.

### **Projektovanie pracovných miest** (Fuchsová – Kravčáková, 2004, str. 19):

Charakteristiky pracovnej činnosti sú dôležité pre ovplyvňovanie motivácie pracovníkov. Pracovné miesto nemá charakterizovať len vonkajší dôsledok (produktivitu), ale jeho charakteristiky majú byť pre pracovníka zaujímavé, motivačné.

Základné charakteristiky pracovného miesta v súvislosti s projektovaním pracovných miest:

- Variabilita – pracovné úlohy majú byť rozmanité, aby ich plnenie vyžadovalo rôznorodé zručnosti pracovníka.
- Identita - pracovné úlohy majú byť zmysluplné a ucelené, má ich charakterizovať výsledok.
- Významnosť – práca má mať vplyv na iné práce a iných ľudí
- Autonómia – výkon úloh má umožňovať nezávislosť v organizácii a v rozhodovaní.
- Spätná väzba – pracovník má získavať bezprostrednú a neskreslenú informáciu o výkone.

### **Faktory ovplyvňujúce pracovný výkon** (Fuchsová – Kravčáková, 2004, str. 23):

- Subjektívne faktory na strane pracovníka - odborná a osobnostná kompetentnosť a motivácia:

a) individuálne predpoklady, t. j. odborné schopnosti, kvalifikačná spôsobilosť, fyzické a duševné vlohy, vlastnosti,

b) spôsob prijímania podnetov z okolia a reagovania na ne,

c) úroveň, rozsah a členitosť poznávacích procesov a tiež zložité, nie vždy celkom reálne vedomé prežívanie poznávania,

- d) postoje k pracovnej činnosti, morálny profil a hodnotový systém človeka, záujmy,
- e) motivačná dimenzia (potreby, túžby, záujmy, ašpirácie),
- f) vnímanie spoločenského postavenia a vplyv na spolupracovníkov.

- Objektívne faktory na strane organizácie - podpora organizácie:

- a) pracovné podmienky ekonomické, štrukturálno-organizačné, technické a technologické,
- b) pracovné prostredie - priestorové riešenie pracoviska, fyzikálne podmienky, psychologicko-sociálne podmienky,
- c) manažment.

Okrem uvedených faktorov výkon ovplyvňujú aj situačné faktory, vonkajšie pracovné podmienky, mimopracovné vplyvy mimoriadne okolnosti, či udalosti.

**Dimenzie osobnosti z hľadiska nárokov na pracovné uplatnenie** (Fuchsová – Kravčáková, 2004, str. 43 - 44):

Výsledok určitej pracovnej činnosti človeka, dosiahnutý v určitom čase a za určitých podmienok, je označovaný ako výkon. Výkonnosť človeka je ovplyvňovaná celým radom činiteľov, ktoré môžeme členiť na:

- osobné determinanty - predstavujú individuálne charakteristiky, kde popri odbornej pripravenosti v podobe kvalifikácie a popri fyzickej a psychickej spôsobilosti pracovníka vystupujú do popredia dimenzie osobnosti, im je prioritne venovaná táto kapitola a pre potreby tejto práce ich členíme na: výkonové charakteristiky

(schopnosti, vedomosti, zručnosti, návyky, praktické skúsenosti), motivačné dimenzie osobnosti (potreby, motívy, záujmy, hodnoty, postoje), ďalšie profilujúce dimenzie významné z hľadiska vzťahu jedinec - práca (vlastnosti osobnosti, typy), ako aj sociálna dimenzia pracovného výkonu človeka temperament a charakter, zvláštne dimenzie osobnosti, kariérové v podobe plnenia jeho pracovnej roly,

- technické, ekonomické a organizačné podmienky – predstavujú tzv. objektívne determinanty výkonu (napr. technické vybavenie pracoviska, uplatňované technologické postupy, fyzické podmienky, organizácia práce, systém odmeňovania, atď.),
- spoločenské podmienky – spôsob práce s ľuďmi v organizácii, štýly vedenia, kvalita interakcií a komunikácie, pozícia pracovníka v organizácii, profesii, spoločnosti, celospoločenské dianie, situačné podmienky – zahŕňajú rôznorodé aktuálne vplyvy, napr. celospoločensky významné udalosti v politickom a hospodárskom živote, inovácie, reorganizácia, hrozba straty zamestnania, mimoriadne rodinné či osobné udalosti, úrazy, konflikty a pod. Z praxe je známe, že univerzálne návody ako pracovať s ľuďmi, ako ľudí ovplyvňovať, ako s nimi dobre vychádzať a pod., často zlyhávajú. Správanie, ktoré sa osvedčilo v jednom prípade, má u iného človeka iný efekt, niekedy dokonca opačný. Pre ľudí je charakteristická interindividuálna variabilita, jej lepšie pochopenie umožňujú psychologické poznatky o osobnosti.

Zaoberať sa osobnosťou človeka a jej dimenziami vo vzťahu k práci znamená kompetentne a profesionálne:

- predvídať alebo dodatočne vysvetľovať správanie človeka v rôznych pracovných situáciách,
- hľadať pre konkrétneho človeka adekvátny spôsob motivácie,
- odhadovať jeho profesionálnu úspešnosť v rôznych pracovných pozíciách a oblastiach.

Osobnosť človeka vykazuje celý rad črt, ktoré ovplyvňujú správanie jednotlivcov a majú práve z hľadiska pracovného správania mimoriadny význam. Je možné ich označiť ako zvláštne dimenzie osobnosti a patria sem napríklad aj nasledujúce charakteristiky (Fuchsová – Kravčáková, 2004, str. 60 - 61):

**Kreativita** – spočíva v hľadaní a prijímaní netradičných postupov: nových nápadov, originálnych riešení. Je mimoriadne dôležitá pri vývoji produktov, v reklame, ale aj pri strategických úvahách. Spočiatku bola považovaná za schopnosť, ktorá je alebo nie je človeku vrodená, neskôr bola zaradená medzi vlastnosti, ktoré je možné čiastočne ovplyvňovať výchovou. V súčasnosti je chápaná ako postoj k svetu, ktorého rozvíjanie je možné, ale naráža na celý rad bariér sociálnych (neochota ľudí prijímať nové riešenia) i kognitívnych (obvyklý spôsob uvažovania). Samotná kreativita znamená však iba objavenie a prijatie novej myšlienky realizácii je potrebná proaktivita - kapacita človeka doviest' nápad do reálnej podoby,

**Kariérová orientácia človeka a jeho predstavy o realizácii individuálneho potenciálu** - rozvoj kariéry definovanej Bělohávkom ako „profesionálna dráha jedinca počas ktorej človek získava nové skúsenosti, rozvíja svoje kompetencie a realizuje svoj osobný potenciál“ má z pohľadu jednotlivca dve základné dimenzie: a) profesionálne zameranie ako preferencia oblasti, prostredia, v ktorom chce pracovať, napr. Holland určil šesť typov osobností podľa profesionálneho prostredia - typ realistický uprednostňuje fyzickú aktivitu, typ skúmový poznávaciu aktivitu, typ sociálny interpersonálnu aktivitu, typ konvenčný vyhľadáva činnosti s jasne vymedzenými pravidlami a príkazmi nadriadených, typ podnikavý rád presviedča a ovplyvňuje iných a má rád riziko, typ umelecký sa usiluje o tvorivé sebvýjadrenie), b) funkčné zameranie ako preferencia pozície z hľadiska umiestnenia v hierarchii pracovných vzťahov napr. Schein vypracoval typológiu tzv. kariérových kotiev, v ktorej sa nachádza

orientácia technicko-funkčná, manažérska, orientácia na istotu, na autonómiu, na kreativitu, na službu iným, na súť'aživosť s inými, na životnú rovnováhu.

**Aktuálne trendy vo svete práce a pracovná spôsobilosť** (Fuchsová – Kravčáková, 2004, str. 64 - 67)

V súvislosti s dynamicky meniacimi podmienkami spoločenského života dochádza prirodzene aj k významným zmenám v oblasti práce, a to nielen z hľadiska spoločenského, ale aj z hľadiska individuálneho. Vytváranie tzv. informačnej spoločnosti, ktorá využíva široké spektrum technických a technologických vymožeností, naznačuje nielen zmeny v obsahu a formách pracovnej činnosti (sieťové, či „virtuálne“ organizácie často nadnárodného charakteru už nemusia existovať v konkrétnom priestore), ale aj v oblasti chápania zmyslu ľudskej práce prekonávaním tzv. industriálneho modelu smerom k chápaniu práce ako sféry sebarealizácie človeka. Práca prestáva byť niečím „vonkajším“ a vynucovaným, inými ľuďmi riadeným a kontrolovaným procesom, ale stáva sa vnútornou potrebou človeka.

Ukazuje sa, že tieto zmeny súvisia so širšími sociokultúrnymi zmenami v hodnotových orientáciách od materialistických k postmaterialistickým hodnotám a postojom. Úspech tejto cesty pravdepodobne spočíva vo vytvorení podmienok pre rozvoj kontinuálneho vzdelávania, vo zvyšovaní zodpovednosti za vlastnú prácu, v sebamotivácii a sebakontrolu, v rozvoji tvorivosti, vo zvyšovaní participácie, v obohacovaní a rozširovaní pracovnej náplne a vo flexibilnom využívaní pracovného času. Táto nová kultúra práce bude vyvíjať stále silnejší tlak na prehodnotenie doterajšieho modelu moci, organizačnej kontroly, del'by práce, odmeňovania a pracovnej kariéry.

Uvedený vývoj v pracovnej oblasti bude sprevádzaný procesmi zameranými na (Fuchsová – Kravčáková, 2004, str. 64 - 64):

- zvyšovanie flexibility práce,

- individualizáciu práce,
- nové chápanie uplatňovania osobného potenciálu človeka v pracovnej oblasti.

**Flexibilita práce** má čoraz väčší význam spolu s rastúcou flexibilitou výroby a poskytovania služieb, a to nielen z hľadiska obsahu potrieb zákazníkov, ale najmä z pohľadu firiem a organizácií, ktoré tieto produkty poskytujú. Vznikajú nové formy zamestnania na krátko a jednoznačne vymedzené časové obdobie, na poskytovanie veľmi úzko a špecificky orientovaných služieb rôznorodým zákazníkom, na jednotlivé projekty, na nerutinné práce, na výpomoc pri sezónnych či nárazových prácach a pod. Nové kritériá ekonomickej efektívnosti spoluvytvárajú tlak najímanie zamestnancov ad hoc (podľa potreby) prostredníctvom personálnych agentúr vo forme tzv. personálneho leasingu, pričom zadávateľská organizácia nevstupuje do pracovno-právneho vzťahu zamestnancom, ale je to takpovediac „požičanie“ si pracovníka, ktorý má uzavretý pracovný pomer s personálnou agentúrou.

**Individualizácia práce** je fenomén úzko spojený s využívaním informačných technológií a s tým súvisiacou vyššie uvedenou potrebou flexibility práce. Pracovať vo forme tzv. networkingu, či teleworkingu, t.j. mať možnosť vykonávať prácu pomocou komunikačných sietí v domácom prostredí, prináša celý rad výhod, vďaka ktorým zrejme nebude táto forma v budúcnosti okrajovou záležitosťou - o.i. umožňuje optimalizovať pracovné podmienky a tým zvyšovať pracovný výkon, ušetrí sa energia, zmení sa postavenie zamestnaných matiek, postihnutých občanov, eliminuje sa problém dochádzania do zamestnania zo vzdialenejšieho bydliska a pod.

Uvedené trendy sa nepochybne odrazia vo zvýšených a zmenených nárokoch na uplatnenie **osobného potenciálu človeka v pracovnom procese**. Tradičné a súčasné chápanie vzťahu

jedinec - práca sa spája s pojmom 'pracovná spôsobilosť', čo je špecifická spôsobilosť konkrétneho človeka vykonávať určitú pracovnú činnosť<sup>48</sup>. (Fuchsová – Kravčáková, 2004, str. 66):

**Odborná spôsobilosť** vyjadruje stupeň a rozsah odbornej prípravy pracovníkov na výkon určitej práce. Odborná **kvalifikácia** je dnes nemysliteľná bez celoživotného učenia. Základné vedomosti nadobudnuté v čase školskej pregraduálnej profesionálnej prípravy sú v dôsledku stále kratších inovačných cyklov a vývoja nových technológií pomerne rýchlo prekonávané a zastarávajú. Schopnosť nájsť zamestnanie v priebehu celého života závisí nielen od toho, či človek získa zodpovedajúcu kvalifikáciu, ale predovšetkým od toho, či je vybavený dostatočne širokým všeobecným a odborným základom vzdelania a tzv. **klúčovými kompetenciami**, ktoré sú nevyhnutné pre pracovné uplatnenie a umožňujú optimálnu rekvalifikáciu. Klúčové kompetencie zahŕňajú schopnosti, zručnosti, postoje, hodnoty a ďalšie charakteristiky osobnosti, ktoré umožňujú človeku konať adekvátne a efektívne v rôznych pracovných a životných situáciách. Klúčové kompetencie zahŕňajú celé spektrum kompetencií presahujúcich hranice jednotlivých odborností. Sú výrazom schopnosti človeka správať sa primerane situácii, teda správať sa kompetentne. Rovina kompetencií sa vyznačuje okrem iného spolupôsobením rôznych komplexných schopností. (Fuchsová – Kravčáková, 2004, str. 67):

#### **Sociálna kompetencia je tvorená:**

- schopnosťou tímovej práce,
- kooperatívnosťou,
- schopnosťou čeliť konfliktným situáciám,
- komunikatívnosťou.

<sup>48</sup> Tvoria ju fyzická (zdravotná) spôsobilosť, psychická spôsobilosť, morálna a občianska spôsobilosť a odborná spôsobilosť

Ide o schopnosti, ktoré umožňujú kompetentný kontakt s kolegami (obzvlášť pri tímovej práci a pri práci na projektoch), so zákazníkmi, s nadriadenými, s obchodnými partnermi a pod.

#### Kompetencia vo vzťahu k vlastnej osobe:

- kompetentné zaobchádzanie so sebou samým, t.j. s vlastnou hodnotou,
- sebamanažment a sebamotivácia,
- schopnosť reflexie voči sebe samému,
- schopnosť a ochota ďalej sa rozvíjať.

#### Kompetencia v oblasti metód:

- plánovite, so zameraním na cieľ uplatňovať odborné vedomosti, analyzovať, postupovať systematicky,
- vypracovávať tvorivé, originálne riešenia,
- štruktúrovať a klasifikovať nové informácie,
- dávať veci do kontextu, poznávať súvislosti,
- kriticky prehodnocovať v záujme dosahovania inovácií,
- zvažovať šance a riziká.

**Metódy manažmentu**, ktoré majú z nášho pohľadu v rámci manažmentu pracovnej motivácie význam (Fuchsová – Kravčáková, 2004, str. 66):

- **Participatívny manažment** (Management by participation) znamená vymedzenie podielu účasti na rozhodovaní o fungovaní organizácie, resp. ide o príležitosť pro pracovníka, aby ovplyvňoval jej chod. Uplatnenie tejto metódy manažmentu vyžaduje, aby vedúci pracovníci deklarovali podriadeným potrebu spoluúčasti na chode organizácie a aby im títo dôverovali a prijali ponuku aktívnej účasti ako



pozitívum a súčasť ich pôsobenia v organizácii. Ďalej je nutné posilniť tok relevantných informácií a nasmerovať ho na tie oblasti a činnosti, kde spolurozhodovanie môže byť prínosné. Rozlišuje sa participácia nefinančná (účasť na rozhodovacích procesoch) a participácia finančná, t. j. na majetku a vlastníctve. Zmysluplné zapojenie metódy do riadenia zvyšuje podnikavosť a pocit vlastníctva, súzáležitosti. Ako podporné prvky účinku spoluúčasti sa môžu uplatniť metódy obohacovania práce a posilnenia právomoci. Reflexie využívania participatívneho riadenia badať vo zvýšení výkonnosti, produktivity, v zmene postojov k práci jednotlivcov i pracovných kolektívov. Bolo tiež dokázané, že spoluúčasť na riadení rozvíja tvorivosť, ovplyvňuje odbornú, osobnostnú a spoločenskú kapacitu a zvyšuje pracovnú spokojnosť.

- **Manažment na základe podpory celoživotného vzdelávania** (Management by teaching) neznamená len participáciu organizácie na zvyšovaní vzdelania, ale ide o podporu rastu odborného potenciálu každého pracovníka v kontexte podpory každodenného učenia sa zo skúseností pre pochopenie a realizáciu zadaných úloh. Dôvody vzdelávania majú byť jasne stanovené a pracovník v nich má vidieť príležitosť pre vývin vlastnej osoby. Výsledným efektom je aktivácia tvorivosti a inovatívnosti, pozitívna zmena kvantity a kvality výkonu a výkonnosti. Cieľom jej uplatňovania je zvýšenie konkurenčnosti pracovníka a organizácie.
- **Manažment na základe podpory tvorivosti a inovatívnosti** (Management by innovation). Len ťažko možno očakávať nemennosť organizácie, t.j. nemennosť štruktúry, technológií, pracovných postupov. Organizácia získava výhodu, ak k zmenám pristupuje proaktívne, no anticipácia zmien a realizácia korektúr predpokladá dôveru, flexibilitu, tvorivosť a ochotu ľudí. Využívanie tejto metódy manažmentu je zmysluplné aj pri operatívnych zmenách, ku ktorým môže prísť zásluhou inovatívneho podnetu pracovníka. Využívanie riadenia na základe podpory

tvorivosti a inovatívnosti dovoľuje využívať vlastné postupy práce, umožňuje využívať schopnosti v plnom rozsahu a zameriava sa na kreatívne riešenie problémov.

Stimulačné prostriedky s rôznymi účinkami pôsobenia sú napríklad (Fuchsová – Kravčáková, 2004, str. 102 - 109):

- **Finančná odmena (mzda, plat)** - Finančná odmena je dominantným stimulom pre pracovníkov, je náhradou za vynaloženú námahu z minulého hľadiska a je prediktorom budúcnosti, na základe ktorého pracovník zvyčajne koná a správa sa. Pre ovplyvňovanie pracovnej motivácie platí toto: Mzda plní funkciu vyrovnávania medzi dopytom a ponukou, pričom ide o snahu dosiahnuť stav equilibria. Len za predpokladu, že okolie organizácie vykazuje vyššiu mieru nezamestnanosti a nezamestnaní sú pracovné sily s potrebnou kvalifikáciou a praxou v odbore, potom by sa mohlo zdať, že pracovníci budú motivovaní aj nižšou mzdou. Takýto stav na trhu práce je však výnimočný (ojedinelý). K tomu je potrebné dodať, že len vlastný pracovník je adaptovaný v organizácii a pri každom novoprijatom existuje riziko neadaptability.
- **Neštandardné a inovatívne režimy práce** - Režim práce predstavuje organizáciu stanovené časové podmienky práce, a to dĺžku, štruktúru, striedanie práce a oddychu. Výskumne bolo dokázané, že vhodne premyslený režim práce môže zvýšiť efektívnosť organizácie. Do úvahy je potrebné brať technicko-organizačné a ekonomické podmienky prevádzky, požiadavky na hygienu a bezpečnosť práce, zákonné predpisy, tiež špecifiká pracovníkov a pod. Režim práce má z pohľadu pracovníka významný podiel na zvyšovaní kvality pracovného života. Toto sú dôvody, prečo sa v ostatnom období organizácie usilujú uplatňovať rôzne režimy práce.

**K neštandardným pracovným režimom patria:**

1. **Skrátený pracovný čas (neúplný)** pracovná zmluva je uzatvorená na kratší čas, ako je maximálne možný, t.j. určený v Zákonníku práce. Pracovníci využívajú tento režim hlavne z rodinných a zdravotných dôvodov. Prospech organizácie je v lepšom využívaní pracovného času a vo zvýšení produktivity práce.
2. **Predĺžené pracovné zmeny** sa uplatňujú ako tzv. turnusová práca, napr. v doprave, v službách a pod. Dochádza ku kumulácii voľných dní, no na druhej strane tento režim negatívne ovplyvňuje zdravie pracovníka. Okrem toho je potrebné dôsledne rešpektovať predpisy o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci.
3. **Pružný pracovný čas** - začiatok a koniec pracovnej zmeny je flexibilný. Organizácia vymedzuje len časový úsek, počas ktorého musí byť pracovník na pracovisku. Môže sa uplatňovať ako pružný pracovný deň, týždeň a mesiac. Jeho zavedenie predpokladá presnú evidenciu a kontrolu odpracovaného času. Skúsenosti ukazujú, že tento pracovný režim významne prispieva k zlepšovaniu pracovných a životných podmienok.

**K inovatívnym pracovným režimom patria:**

**Podielový pracovný čas (job sharing)** svojou podstatou pripomína skrátený pracovný čas. Ide o to, že pracovný čas určený pracovnému miestu (resp. miestam) sa podelí medzi dvoch, resp. viacerých zamestnancov podľa vlastnej dohody o čase a delbe práce. Pracovníkom tento pracovný režim vyhovuje hlavne z rodinných a osobných dôvodov.

1. **Stlačený pracovný týždeň (komprimovaný)** - je režim, v ktorom zamestnanec pracuje menej ako päť dní v týždni, tzn. že dĺžka pracovnej zmeny je viac ako 8 hodín.

Positíva a negatíva tohto režimu sú podobné ako pri turnusovej práci (predĺžené pracovné zmeny).

2. Práca na zavolanie (on-call contract) je prácou pre zamestnávateľa predpokladu, že zamestnanec bol zamestnávateľom požiadaný (zavolaný) o jej výkon. Odmena je závislá od reálneho množstva práce a od reálnej dĺžky pracovného času. Tento pracovný režim viac vyhovuje zamestnávateľom, no pre pracovníka znamená nerovnomerné pracovné zaťaženie s negatívnym dôsledkom na odmenu a na poistenie.
3. Práca diaľku (dištančná práca, telework, domácky zamestnanec) - je prácou, ktorá sa vykonáva na mieste mimo lokality organizácie, najčastejšie doma, resp. na vzdialenom mieste. Predpokladom zavedenia tohto režimu práce je kvalitná spojovacia a výpočtová technika. Inštitút domáceho zamestnanca definuje i Zákonník práce. Prácu na diaľku u nás využívajú napr. právnici, účtovníci, architekti, matky s deťmi, ľudia so zmenenou pracovnou schopnosťou a pod. Zavedenie tohto režimu práce sa prejavuje v znížení nákladov, v eliminácii problémov spojených s dopravou zamestnancov a v možnosti využiť kvalifikačný potenciál ľudí bývajúcich v odľahlejších oblastiach. Positíva sú v lepšom využití pracovného času, pričom pracovník môže samostatne rozhodovať o jeho rozložení. Boli preukázané i negatívne nielen na strane zamestnávateľa (zvýšenie nákladov spojených s prenosom dát), ale aj na strane zamestnanca (zdravotné riziko vyplývajúce zo snahy zvládnuť domáce i pracovné povinnosti - stres, osamelosť a tiež nižšia odmena).

Uplatňovanie **neštandardných** a **inovatívnych** režimov práce vo všeobecnosti vykazuje pozitívny účinok najmä pri využívaní pracovného času, pri zvýšení pracovnej disciplíny, zlepšení životných a pracovných podmienok, zvýšení výkonu, lepšom využívaní individuálnych schopností, zvýšení tvorivosti, znížení fluktuácie, zlepšení interpersonálnych vzťahov".

Motivačný účinok vyplýva hlavne z:

- možnosti samostatne sa rozhodnúť o rozvrhnutí času medzi čas pracovný a čas osobný,
- väčšej zodpovednosti za výsledok práce,
- väčšej miery samostatnosti,
- pocitu inovatívnosti a flexibility (pracovník sa cíti inovátorom pri vykonávaní práce),
- pocitu slobody

Jedným zo záverov výskumov vplyvu domácej práce na zamestnanca bolo (Fuchsová – Kravčáková, 2004, str. 106), že skrátený pracovný čas nie je vhodné ponúkať tým pracovníkom, ktorí v organizácii ešte nič „nedokázali“. Neštandardný režim možno skôr ponúknuť úspešným pracovníkom, teda má byť považovaný za stimul pre tých, ktorí majú svoju prácu radi, poznajú prevádzku organizácie a sú stotožnení s vnútroorganizačnými normami, pretože takíto pracovníci v menšom rozsahu poukazovali na negatíva. Je potrebné dodať, že inovatívne režimy práce nie sú všeliekom na vytvorenie rovnováhy medzi prácou a životom. Sú len jednou z možností. To nemožno od ich uplatňovania očakávať vyriešenie problému produktivity a nákladovosti práce.

Na základe spomenutých pozitív, za predpokladu vyvarovania sa vplyvu negatívnych faktorov a podľa podmienok organizácie, je možné odporúčať zavádzanie neštandardných a inovatívnych režimov práce z dôvodu ovplyvňovania pracovnej motivácie.

- **Prístupy k projekcii obsahu pracovného miesta** (rotácia, rozširovanie a obohacovanie práce)

**Rotácia práce** (job rotation) je spôsob striedania pracovných miest, čím sa znižuje stereotyp práce, detailnejšie sa poznávajú organizačné a pracovné podmienky, rozširujú sa schopnosti

a skúsenosti pracovníka a interpersonálne vzťahy. Zámerom je dôkladne spoznať potreby zákazníka, rýchlejšie a presnejšie reagovať na jeho požiadavky. Rotácia môže prebiehať v rôznych časových intervaloch - hodiny, dni, týždne. Častá frekvencia však môže znížiť produktivitu, pretože prechod na nové miesto si vyžaduje isté zapracovanie. Rotácia môže prebiehať na úrovni horizontálnej a na úrovni vertikálnej. V horizontálnom smere ide o striedanie pracovných miest na rovnakej úrovni riadenia. Napríklad pracovník je zaraďovaný do personálnych oddelení rôznych divízií podniku, alebo pracovník prechádza rôznymi útvarmi – útvar výroby a útvar distribúcie, alebo pracovník je zaraďovaný v rámci tímovej organizácie práce. Vo vertikálnom smere ide o striedanie pracovných miest na rôznej úrovni riadenia. Uplatňuje sa napríklad pri tímovej organizácii práce, kde funkcia vedúceho tímu je obsadzovaná priebežne každým členom tímu. Ďalším príkladom je striedanie manažérskych pozícií na rôznych úrovniach riadenia, alebo v rôzne dislokovaných pracoviskách tej istej organizácie (centrála a divízie).

**Rozširovanie práce** (job enlargement) znamená zvýšenie počtu pracovných operácií na jednom pracovnom mieste. Chápe sa v zmysle horizontálnej kombinácie, t.j. pracovnému miestu sa priraduje viac odlišných operácií, čím sa znižuje frekvencia opakovania tých istých činností. Predstavuje aplikáciu biologického a motivačného prístupu. Vychádza z poznatkov psychológie a fyziológie. Zvyčajne sa uplatňuje pri opakujúcich sa činnostiach (napr. sériová výroba, účtovníctvo, štatistika), najčastejšie pri manuálnych prácach. Cieľom je zníženie jednotvárnosti zvýšením variabilnosti činnosti a zamedzenie prílišnej špecializácii. „Vyším“ zámerom môže byť rozšírenie pracovnej spôsobilosti alebo doplnenie kvalifikácie pracovníkov, čo je trend moderných organizácií. Ide o nepochopenie, ak výsledkom je skutočnosť, že *„namiesto jednej nezaujímavej a nudnej činnosti, ktorú pracovník vykonával pred reštrukturalizáciou, po reštrukturalizácii vykonáva niekoľko nezaujímavých a nudných činností“*.

**Obohacovanie práce** (job enrichment) znamená zoskupenie pracovných úloh vo vertikálnom smere. Obsah práce je obohatený o náročnejšie pracovné úlohy. Vychádza z Herzbergovej dvojfaktorovej teórie. Na základe výsledkov svojich výskumov tvrdil, že motiváciu neovplyvňuje špecializácia práce, jednoduché rozširovanie operácií, ani ich striedanie. Motiváciu možno zvýšiť zabudovaním motivátorov do obsahu práce zvýšením rozhodovacích právomocí a zodpovednosti, ucelenosťou práce, príležitosťou v oblasti kariérneho rastu a pod. Napríklad k výkonným činnostiam sú priradené aj činnosti plánovacie a kontrolné.

Medzi často používané ukazovatele, po splnení ktorých si pracovník môže uplatniť nárok na stimulačný prostriedok, patria (Fuchsová – Kravčáková, 2004, str. 114):

- Kvantita výkonu,
- Kvalita výkonu,
- Včasnosť plnenia úloh,
- Hospodárnosť,
- Kladný hospodársky výsledok,
- Úspory na celkových nákladoch, prijaté zlepšovacie návrhy a postupy,
- Prejavy lojality,
- Stabilita pracovníkov,
- Kooperácia medzi členmi pracovnej skupiny,
- Zvyšovanie kvalifikácie,
- Pracovná funkcia,
- Regenerácia pracovných síl.

### 3.2. MANAŽMENT EFEKTÍVNEHO PODNIKU, ZAMERANÉHO NA INOVÁCIE, DISPINUJÚCEHO ZRUČNOU A FLEXIBILNOU PRACOVNOU SILOU

Odborníci sledujú, že svet vstúpil do novej reality. Na základe nových technologických, doslova prielomov sa v konkurenčnom boji sa vzťahy v hospodárstve a technológiách stali

mimoriadne intenzívnymi, menia sa navyknuté pohyby na trhu a konkurencia sa začala nazývať (Richard D'Aveni) tzv. „superkonkurenciou“, pričom jej pôsobenie zmenilo svet trhu, vrátane pracovného takto (Jirásek, 2008, s. 39):

Tabuľka 1: Superkonkurencia

Pred superkonkurenciou	Po superkonkurencii
Dopytovo orientovaná ekonomika	Ponukovo orientovaná ekonomika
Tržná rovnováha	Tržná nerovnováha
Udržateľná výhoda	Neudržateľná výhoda
Prieskum trhu	Tvorba nového trhu
Zisk	Pridaná hodnota, cash flow
Štandardnosť	Zákazkovosť
Niečo za niečo	Víťaz berie všetko
Osoby	Osobnosti
Úkolovanie	Delegovanie a motivácia
Zamestnanie	Zamestnateľnosť
Informácie	Znalosť
Hierarchická organizácia	Voľná organizácia / organizovanosť
Projektovanie	Modelovanie

Zdroj: Jirásek, 2008

V súvislosti s riadením podniku môžeme vyvodiť evolučnú poučku, že podnik má mať v sebe "gén budúcnosti", aspoň nejaký nábeh, okolo ktorého sa budú formovať budúce štruktúry a funkcie podniku. A tiež to, že budúcnosť nie je záležitosťou len jednotlivého podniku, ale celého spolu rastúceho podnikového klastru "(cluster)", t. j. financií, škôl, vedy, technológie a zdieľaných záujmov (stakeholding). (Jirásek, 2008, s. 54)

Naviac, prostredie v ktorom je potrebné sa rozhodovať, sa mení. Je si potrebné neustále ujasňovať povahu očakávaných zmien a mať na zreteli pohyb v ich prostredí. Pribúdajú nároky na všeobecne využiteľné znalosti, poznanie vonkajších vplyvov a snaha dostať externality aspoň sčasti pod kontrolu. (Jirásek, 2008, s. 67)



Pojem **učiaca sa organizácia** nahradíme pojmom **znalostná organizácia**. Znalostná organizácia na získaných znalostiach ďalej pracuje v rámci svojho tvorivého poľa. Správa sa, ako keby výskumný ústav, ktorý neustále sleduje sám seba a tvorí (racionalizuje, objavuje, vynalieža) nové znalosti a pohotovo ich využíva ako svoju konkurenčnú výhodu<sup>49</sup>. Do vedenia znalostnej organizácie prináležia vzdelaní ľudia, znalí veci ktorí okolo seba vytvárajú zbor vysoko kvalifikovaných pracovníkov. V organizácii zavádzajú atmosféru tvorivej práce a spolupráce.

Znalosť je mimoriadne cenná hodnota. Len časť z nej sa dá okamžite využiť na trhu. Ale na druhej strane podnik podľa nej môžeme posudzovať tak, že zoberieme do úvahy aj jeho celkovú znalostnú hodnotu a jeho technológie. (Jirásek, 2008, s. 79)

### Globálny ekonomický priestor

Rozpínavosť hodnototvorného procesu odvažuje prekážky a rozširuje globálny ekonomický priestor.

Je iný ako geografický priestor. Kým zemepis sa utvára podľa zemského reliéfu (rovín, hôr a vôd), plodnej pôdy, prírodných ložísk, koncentrácie obyvateľstva, dopravných uzlov, a v priemyselnej dobe tiež podľa škôl a tovární, utváranie globálneho priestoru má iné pravidlá tvorby štruktúr, najmä centrá financií, centrá znalostí (univerzity, vedecké ústavy, odborné spolky), centrá informačných a komunikačných procesov. Samozrejme tiež centrá moci a kontroly.

Globálny priestor má svoje produktívne formácie, svoje koncentrácie, svoje hlavné mestá<sup>50</sup>.

<sup>49</sup> Čím bude viac vzdelaných ľudí, tým menšiu funkciu bude plniť súkromné vlastníctvo.

<sup>50</sup> Napríklad v USA to nie je Washington, D. C., ale New York, Boston, Chicago, Los Angeles, Houston, Seattle, atď.

Príznačné sú však aj aglomerácie s koncentráciou vyššej vzdelanosti a vedy, teda vedeckotechnické klastre, ktorých svetovým vzorom môže byť Silicon Valley.

Stále obširnejšie globálny priestor s voľným pohybom (alebo rozmiestnením) kapitálu, práce a znalosti umožňuje vysoké kombinácie produktívnych síl bez ohľadu na vzdialenosť a čas.

V globálnom priestore sa uplatní predovšetkým znalosť, jej rast stále viac predstihuje uplatnenie hmotných produktívnych síl. Možnosti ľudského intelektu budú tvoriť najsilnejší zdroj ekonomického rozvoja.

Globálny priestor poskytuje prednosti predovšetkým veľkým, svetu dominujúcim podnikom. Kapitál sa rýchlo sťahuje tam, kde zostáva výhodná cena práce. Nech sa v tej či onej krajine vyplácajú nízke mzdy, taká výhoda sa neudrží dlho. (Jirásek, 2008, s. 104)

Význam všeobecnej (nie odbornej) práce ako produktívne sily sa stále znižuje. V niektorých odboroch sa s ňou ani nemusí počítať. Nízke mzdy spravidla už nevytvárajú nákladovú výhodu, ktorá by kompenzovala nízku produktivitu práce. Aké iné výhody si teda môže udržať krajina, podnik, konkurujúce s lacnou prácou inde?

Najvýznačnejšou zárukou bytia v popredí je znalosť, schopnosť rozmyslu, vynaliezavosť, stále zlepšovanie, a mimoriadne voľba nových riešení s vplyvom na ďalší vývoj svojho odboru.

Na svetovej ekonomickej scéne sa udržia národy vzdelané, tvorcovia novôt, stále súťažiaci o miesto v úzkej špičke tých najkonkurencieschopnejších. (Jirásek, 2008, s. 105)

### **Spájanie podnikov**

Napr. v odvetví CR môžeme pozorovať, že hotely a penzióny sa spájajú do reťazcov. Zaisťujú všade na svete podobný komfort. Zaoštarávajú si vybavenie od stálych subdodávateľských

firiem. Zadávať tiež služby celej rade stálych subdodávateľov (pranie, upratovanie, taxi atď.). Špecializujú sa na ubytovanie, voľnočasové aktivity, organizovanie konferencií atď.

V poslednej dobe sa častejšie na trhu objavujú klastre: podniky sa zblížujú, rozdeľujú medzi sebou prácu, navzájom sa dopĺňajú a tak umožňujú vyrábať a obchodovať za podmienok, blízky väčším podnikom.

Mnohé podniky majú dohody s inými podnikmi o využívaní spoločne tvoreného a zdieľaného kapitálu, s univerzitami a vedeckými ústavmi o špecifikovanej spolupráci, taktiež so strednými odbornými školami a s učilišťami, aby si zabezpečili kvalifikovanú pracovnú silu. Poslanie podniku je stále mnohoznačnejšie. Stále menej sa obmedzuje na prostú dodávku tovarov a služieb. Vo výrobku alebo službe sa združujú vedomosti i prax viacerých odborov.

(Jirásek, 2008, s. 135 - 136)

### **Nové produktívne odvetvia**

Za posledné desaťročie sa ťažisko pracovnej produktivity úplne prevrátilo. Kedysi spočívalo na surovinovom a palivovom priemysle, potom na spracovateľskom priemysle a nakoniec na službách. Teraz to môžeme čítať odzadu: najväčšie prínosy poskytujú služby, a to v miere, v akej sú intelektuálne pokročilé, najmenej prináša ťažba a základné spracovanie. Na minimum sa zredukovalo poľnohospodárstvo (s výnimkou vidieckych oblastí, kde je potrebné ho podporiť). Podobne ťažobný priemysel (uhlie, ropa, zemný plyn, kameň, piesok). Potom prišiel na rad spracovateľský priemysel, ktorého objem sa tiež znižuje. Na druhej strane rastie význam poskytovania služieb.

Keď v tridsiatych rokoch 20. storočia boli "služby" (produkcia v podobe činnosti) uvedené na ekonomickú scénu, boli už zreteľné, ale v menšine. Dnes v pokročilých krajinách tvoria nadpolovičnú väčšinu ekonomického výkonu. Služby sa tiež nazývajú „ terciárne ", treťou

sférou ekonomiky. Ako sa rozširujú, vyčleňujú sa tzv. „ vyššie služby<sup>51</sup>“ a niektorí potom radia nazývať ich „ kvartérne “, atď.

(Jirásek, 2008, s. 151)

Konštatujeme, že základné hnacie sily sa vytvárajú na základe uvedeného: utváranie globálneho priestoru a globalizácia ekonomiky, podnikania a riadenia; dochádza k prekladaniu ťažiska kapitálu na znalostný základ (vzdelanie, veda, technológie vyššej úrovne), spájanie (nielen) podnikov do podnikateľských systémov. Táto historická transformácia môže pozdvihnúť kapitál a jeho výnos na predtým nepredstaviteľnú úroveň, a tiež znovu rozdeliť krajiny podľa stupňa pokroku v nových oblastiach, ktorý sa im podarí dosiahnuť. V oblasti riadenia konaní treba neľútostne prerušiť naviazanosť na minulosť a vydať sa cestou predvídateľnej budúcnosti. Úloha sa síce môže javiť ako neodkladná, ale jej splnenie je vzhľadom k politike, ktorá odvieďa záujmy od spoločensky podstatných úloh, takmer nemožné. (Jirásek, 2008, s. 199)

### **Nová doba si vyžaduje nové prístupy k manažmentu**

**Manažérstvo/manažment kvality<sup>52</sup>** je súčasť riadenia podniku; cieľom je optimalizácia pracovných postupov alebo výrobných procesov so zohľadnením materiálových a časových zdrojov, očakávanej konečnej kvality produktu (definovanej pokiaľ možno číselnými parametrami) a predpokladaného ďalšieho rastu a vývoja firmy. Medzi základné nástroje manažérstva kvality patria napríklad zber dát o spokojnosti zákazníka, vyhodnocovanie výkonnosti a spoľahlivosti procesov, počtu reklamácií od zákazníkov, štatistika a iné, vedúce k zlepšovaniu podnikových komunikačných štruktúr, odborných firemných stratégií, zvýšeniu spokojnosti zákazníka, úspore zdrojov vďaka zavedeniu vhodne zvolených štandardov, atď.

<sup>51</sup> K vyšším službám sa radia služby "vzdelané", znalostné, ako inžinierske, vedecké, umelecké a tiež vyššie riadiace, administratívne a politické.

<sup>52</sup> [https://sk.wikipedia.org/wiki/Mana%C5%BE%C3%A9rstvo\\_kvality](https://sk.wikipedia.org/wiki/Mana%C5%BE%C3%A9rstvo_kvality)

Manažérstvo kvality má zabezpečiť, aby sa v podniku dostali požiadavky na kvalitu produktu a výrobných, či vývojových procesov medzi hlavné priority.

Kvalita<sup>53</sup> predstavuje napríklad (Nenadál, 2018, s. 15-16):

- určitú komplexnú vlastnosť výrobkov, služieb ale aj ľudí či systémov,
- jej úroveň môže byť meraná a zlepšovaná,
- je často spojená s čo najracionálnejšou spotrebou zdrojov, či už pri výrobe alebo používaní.

Pohľad na kvalitu, napríklad v školstve môžeme chápať ako: „Dosiahnutie zhody s plánovanými výstupmi učenia, znalosti študentov, vrátane ich uplatniteľnosti na trhu práce“.

Medzi základné funkcie moderného manažmentu kvality (Nenadál, 2018, s. 18) patrí napríklad aj kultivovanie prostredia podnecujúceho neustále zlepšovanie, inovácie a zmeny a navyše sa snažiť vytvárať bázu pre tzv. excelentnú organizáciu.

Pri projektovaní, využívaní i zlepšovaní všetkých procesov manažmentu kvality musíme brať do úvahy mnohé faktory, ktoré nás sprevádzajú a ovplyvňujú v 21. storočí, ako sú (Nenadál, 2018, s. 18 - 19):

- zostrujúcej sa konkurenčné prostredie a postupný zánik prirodzených monopolov,
- digitalizácia spoločnosti, a s tým spojené dramatické zmeny v priemysle (tzv. Priemysel 4.0),
- tlak na čo najracionálnejšie využívanie prírodných zdrojov,
- čím ďalej tým náročnejšie požiadavky zákazníkov i ďalších zainteresovaných strán vrátane požiadaviek na bezpečnosť,
- rozhodujúci vplyv vedomostí ľudí na rozvoj jednotlivých odvetví ekonomiky i celých spoločenských systémov,

<sup>53</sup> Dá sa povedať že bez ponúkanej kvality (výrobkov, služieb, či kvalitne poskytovaných služieb) dnes na trhu nikto neprežije.

- úzke prepojenie procesov a informačných systémov odberateľov a dodávateľov,
- negatívne i pozitívne dopady globalizácie,
- tlak na inovácie, a tým aj na tvorivosť ľudí a pod.

Medzi princípy managementu kvality v podmienkach 21. storočia zaraďujeme aj nasledovné princípy (Nenadál, 2018, s. 21):

- Vodcovstvo - trvalé zvyšovanie výkonnosti organizácií je nemysliteľné bez vodcovských osobností, ktoré svojím správaním, postojmi a konaním garantujú dlhodobé smerovanie organizácií a dosahovanie čo najlepších výsledkov.
- Zapojenie ľudí - aktivita zamestnancov a ich tvorivosť sú kľúčovým faktorom trvalého úspechu organizácií. Iba kompetentní a vhodne vedení zamestnanci sú schopní naplniť aj tie najnáročnejšie zámery a vízie.
- Agilita - súčasný aj budúci úspech organizácií na náročných trhoch si vyžaduje, aby ich vedenie bolo schopné pružne a tiež efektívne reagovať na všetky vonkajšie aj vnútorné príležitosti, hrozby i ďalšie podnety.
- Procesný prístup - je dokázané, že organizácia pracujúca oveľa efektívnejšie, ak to, čo robia, chápu a riadi ako procesy.
- Neustále zlepšovanie a inovácie - neustále zlepšovanie, inovácie a rozvoj sú základným predpokladom udržiavania a zvyšovania výkonnosti organizácií, včasného reagovania na hrozby aj riziká a eliminácia doterajších slabých stránok.
- Rozhodovanie na základe faktov - všetci pracovníci s právomocami o niečom rozhodovať by mali k objektívnemu rozhodovaniu v maximálnej miere
- Rozvoj partnerstiev - v záujme dosahovania čo najvyššej výkonnosti majú organizácie starostlivo identifikovať svojich partnerov a rozvíjať s nimi vzájomne prospešné vzťahy. rozvoj partnerstiev.

- Zodpovednosť za udržateľnú budúcnosť - každá organizácia nesie svoj diel zodpovednosti za kvalitu života celej spoločnosti a vývoj vo svojom okolí v blízkej i vzdialenejšej budúcnosti.
- Učenie sa - vedomosti a znalosti ľudí sú dnes považované za najcennejšie kapitál, ktorý majú organizácie k dispozícii.

### Ľudia v manažmente kvality:

V každej organizácii sú ľudia (zamestnanci, manažéri, vlastníci) príčinou úspechu či neúspechu. Ich (ne)angažovanosť mnohokrát rozhoduje o postavení organizácie v rámci trhu, o kvalite produktov, o spokojnosti zákazníkov, o vzťahoch organizácie s dodávateľmi, o zisku či strate, o dobrom či zlom image alebo o firemnej kultúre. Kvalitní, erudovaní a dobre motivovaní ľudia, sú dnes už tradične považovaní za najdôležitejší zdroj bohatstva organizácií a je len dobre, že majitelia či manažment firiem už dokážu svojich angažovaných zamestnancov adekvátne ohodnotiť. Motivačné programy sa dnes už nesústreďujú len na obmedzenú ponuku benefitov, moderní manažéri spoliehajú skôr na individuálny prístup a široké spektrum dostupných možností, ako svojich zamestnancov odmeniť.

Určtým posunom vo vnímaní ľudského faktora ako zdroja výkonnosti organizácie je postupné zaradenie ľudských zdrojov do požiadaviek na systém manažérstva kvality.

Teda dnes už nezáleží ani tak na kompetenciách všetkých pracovníkov, ktorí s produktom prichádzajú do styku a môžu ovplyvniť jeho kvalitu, ale skôr na osobách zodpovedných za zavedenie a efektívne udržanie systému manažérstva kvality.

Tento pohľad je potom rozšírený tam, kde je zjavne kladený väčší dôraz na každého zamestnanca, keď je zdôraznené, že ľudia sú najcennejším a najkritickejších zdrojom každej organizácie, a preto je nevyhnutné zabezpečiť im také prostredie, ktoré bude podporovať osobný rast, učenie sa, odovzdávania vedomostí a tímovú prácu.

V rámci manažmentu podniku, pod ktorý spadá aj manažment jeho kvality a manažment jeho ľudských zdrojov, sústrediť sa na úlohu ľudských zdrojov v systémoch<sup>54</sup> manažmentu kvality a na možnosti, ako výkon zamestnancov zvyšovať, a predovšetkým stabilizovať tak, aby organizácia bola schopná dlhodobo a udržateľne zvyšovať svoju hodnotu.

(Nenadál, 2018, s. 201)

### Úloha ľudských zdrojov v manažmente kvality pre 21. storočie

Manažment organizácií by mal v súčasnej dobe, charakteristickej exponenciálnym vývojom v oblasti (informačných) technológií, venovať viac pozornosti rozvoju špecifických znalostí a zručností svojich zamestnancov, pričom na to existuje niekoľko dôvodov.

Predovšetkým rýchlo sa vyvíjajúce technológie vytvárajú veľký tlak na skracovanie inovačného cyklu produktov i služieb. Ak organizácia nedokáže inovovať skôr, než musí, stráca na konkurencieschopnosti a so všetkou pravdepodobnosťou buď zanikne, alebo sa bude pohybovať len na okraji trhu. Preto organizácia potrebuje vysoko kvalifikovaných odborníkov vo všetkých oddeleniach v rámci štruktúry podniku.

Ďalším dôvodom pre potrebu zmeny v organizáciách je nedostatok pracovných síl, ktorý je charakteristický pre súčasné vysoké tempo rastu dopytu, ktorá je zreteľný najmä v oblasti automobilového priemyslu. Túto situáciu môžu zamestnávatelia vyriešiť dvoma spôsobmi - najímaním pracovnej sily zo zahraničia alebo vyššou automatizáciou výrobných procesov.

Obe riešenia však majú svoje úskalía. V prvom prípade ide predovšetkým o nízku kvalifikáciu najímaných pracovníkov<sup>55</sup> (najmä v robotníckych profesiách). V prípade zvyšovania podielu automatické práce na výrobe, je potom problémom vysoká počiatočná investície do strojov a zariadení, vysoké náklady na zaškolenie obslužného personálu, náročnosť na programovanie jednotlivých výrobných procesov a pomalý nábeh produkcie. Avšak koncept zvyšovanie

<sup>54</sup> Samozrejme, aj vo všetkých ostatných systémoch podniku.

<sup>55</sup> Ďalšou ťažkosťou je potom často aj jazyková bariéra.



podielu práce strojov na celkovej produkcii nadobúda stále viac na popularite a dnes je celosvetovo označovaný za novú priemyselnú revolúciu, nazývanú Priemysel 4.0.

Vysoko kvalifikovaní pracovníci budú potrební aj v oblasti služieb, najmä v oblasti vzdelávania, čo vyplýva z potreby duplikovateľnosti znalostí jednotlivých (znalostných) pracovníkov, ktorí sú nositeľmi špecifických znalostí a zručností napríklad pre novo vznikajúce pobočky v inom štáte pod. Nositeľmi znalostí potom budú nielen pedagógovia na všetkých úrovniach vzdelávacieho systému, ale aj experti so skúsenosťami z určitého odboru v rôznych typoch organizácií alebo kmeňoví zamestnanci jednej organizácie, v plnej miere znalí celého realizačného procesu. Tí všetci budú kľúčovými osobami v organizácii, teda tými, ktorí pripravujú ostatných kolegov, a teda okrem výborných vedomostí vo svojom odbore budú musieť mať vysoký stupeň pedagogických kompetencií.

Ďalším vysoko žiadaným segmentom služieb bude starostlivosť o fyzické a duševné zdravie jednotlivca. Rýchle tempo výroby, rastúca konektivita a dostupnosť človeka na akomkoľvek mieste, tlak na riešenie problémov on-line (čo ešte viac zvýraznila aktuálna pandemická situácia), vedú ku zvyšujúcim sa nárokom na okamžitú pozornosť a sústredenie, čo vedie k väčšej a rýchlejšej únave organizmu. Ak táto záťaž nie je kompenzovaná adekvátnym odpočinkom, vedie k syndrómu vyhorenia. Dlhodobý stres potom ako jedna z civilizačných chorôb je priamou príčinou rôznych ochorení<sup>56</sup>.

V súvislosti s tým je nutné si uvedomiť, že zamestnanci a organizácie sú na sebe navzájom závislí. Pre pracovníkov je organizácia zdrojom príjmu, ktorý tvorí základ (a mnohokrát jedinou položku) využívanú pre uspokojovanie ich potrieb.

Práca tiež ovplyvňuje zdravie zamestnancov, a v neposlednom rade má vplyv aj na ich súkromie a rodinu. Zamestnanie je miestom, kde zamestnanec trávi veľkú časť dňa.

<sup>56</sup> A to dnes už vo výrazne nižšom veku, než tomu bolo v predchádzajúcich generáciách.

Prevažná väčšina zamestnancov na Slovensku trávi minimálne 8 hodín denne v zamestnaní (podľa platnej legislatívy<sup>57</sup>), a mnoho z nich aj niekoľko hodín týždenne na ceste do a z neho.

Potenciál, ktorý zamestnanec v práci využíva, je ovplyvnený z veľkej časti aj vzťahom k zamestnávateľovi. Základom každej modernej organizácie sú spokojní zamestnanci. Táto ich spokojnosť sa odvíja od aspektov, ktoré ich motivujú k pracovným výkonom a od spätného hodnotenie ich pracovných výkonov zamestnávateľom. Veľkú úlohu preto bude hrať správne nastavený program starostlivosti o zamestnancov. (Nenadál, 2018, s. 202 - 204)

### Starostlivosť o ľudské zdroje v manažmente kvality

V súčasnej dobe sa v oblasti pracovnej motivácie zdá byť najvyužívanejším faktorom hodnotenie finančnej. Zamestnávateľa vo väčšine prípadov kladú najväčší dôraz na peňažnú odmenu za odvedenú prácu, preto niekedy zostáva v pozadí záujmu organizácií motivácia nefinančného charakteru, najmä vo forme rôznych programov starostlivosti o zamestnancov v širšom pohľade. To ale poskytuje organizáciám väčší priestor k hodnotenie pracovných výkonov a zvýšenie lojality zamestnancov s prihliadnutím k ich individuálnym potrebám a očakávaniam. (Nenadál, 2018, s. 202 - 204)

Patrí sem:

- Pracovná motivácia
- Ďalší komplexný systém starostlivosti o zamestnanca

Tabuľka 2: Zmeny vo svete práce

Tradičné	Moderný svet práce
Stabilné organizačné prostredie	Permanentná zmena

<sup>57</sup> <https://www.ip.gov.sk/normalny-pracovny-cas/>

Konštantnosť	Rozmanitosť
Celoživotné zamestnanie	Neisté zamestnanie
Individuálna práca	Tímová práca
Horizontálna štruktúra	Vertikálna štruktúra
Externá kontrola a dohľad	Sebakontrola a sebariadenie
Závislosť na organizácii	Vlastná zodpovednosť
Podrobný popis práce	Job Crafting <sup>58</sup>
Pevné plány, postupy, schémy, moduly	Takmer žiadne obmedzenie času a miesta
Fyzické požiadavky	Mentálne a emocionálne požiadavky
Skúsenosti	Kontinuálne vzdelávanie
Pracovať tvrdo	Pracovať dôvtipne

Zdroj: (Nenadál, 2018, s. 211)

Vyššie uvedené zmeny v modernom svete práce vyplývajú zo skokového vývoja technológií aj z nových prístupov k riadeniu organizácií. Dnes nie sme schopní predikovať, ako bude vyzeráť svet v čase, keď súčasní školáci vstúpia na trh práce. Rýchly vývoj technických a technologických objavov môže vzbudzovať obavy z budúcnosti, ale tiež môže byť príležitosťou na zefektívnenie výrobných procesov, výraznému odlišeniu sa od konkurencie.

### **Potreba, priebeh a výsledné efekty vzdelávania zamestnancov v kontexte ich lepšej adaptácie na aktuálne pracovné miesta, alebo zmenu pracovného miesta v rámci podniku či odvetvia**

Časy, keď najdôležitejším aktívom organizácie bol hmotný majetok, sú nenávratne preč. Niektoré podniky dnes nevlastnia žiadne nehnuteľnosti ani výrobné linky a zdrojom ich konkurenčnej výhody sa stali znalosti ich zamestnancov a podniku ako celku (učiac sa organizácia). Úspešní manažéri si uvedomujú, akú hodnotu pre nich majú vzdelaní

<sup>58</sup> Job Crafting - je vnímaný ako redizajn pracovného miesta podľa zručností a preferencií jeho súčasného držiteľa, úprava vzťahu k súčasnej pracovnej pozícii, uvedomenie si, čo nás nebaví a v rámci možností nahradenia tým, čo vnímame ako spestrujúce prvky našej pracovnej náplne.

zamestnanci, ktorí dokážu účelne spolupracovať, zdieľať informácie a rozvíjať znalosti potrebné k efektívnemu fungovaniu v dnešnom globálnom trhovom prostredí. (Vodák – Kucharčíková, 2011, s. 15)

Ak chcú byť dnešní profesionáli v oblasti ľudských zdrojov partnermi top manažmentu, potrebujú viac preukazovať hodnotu prínosu práce svojich oddelení. Meranie návratnosti investícií do vzdelávania predstavuje sľubný nástroj poskytovania údajov o prínose špecifických programov v oblasti rozvoja ľudských zdrojov. Vyhodnocovanie vzdelávacích programov sa tak môže stať súčasťou celého systému merania a vyhodnocovanie výsledkov dosahovaných podnikom. Do budúcnosti nebude stačiť, ako tomu často bolo do súčasnosti, brať do úvahy len náklady na vzdelávanie. Bude potrebné efektívne vyhodnocovať prínosy vzdelávania. Kľúčovou otázkou manažmentu vždy bude, čo dokáže oddelenia ľudských zdrojov za zverené peniaze pre podnik urobiť a ako efektívne to robí. (Vodák – Kucharčíková, 2011, s. 16)

Celkovú hodnotu podniku tvoria finančný a intelektuálny kapitál. Finančný kapitál predstavujú peňažné aktíva v podobe hotovosti alebo cenných papierov. Intelektuálny kapitál sú organizované znalosti využívané k tvorbe bohatstva podniku. Predstavujú ho napríklad patenty a chránené technológie. Ide o schopnosť transformovať vedomosti a nehmotné aktíva do zdrojov bohatstva. M. Armstrong definuje intelektuálny kapitál ako zásoby a toky znalostí, ktoré sú v organizácii k dispozícii. Tieto znalosti je možné považovať za nehmotný zdroj, ktoré spolu s peniazmi a hmotným majetkom tvorí trhovú čiže celkovú hodnotu podniku. Nehmotné zdroje predstavujú faktory prispievajúce ku kvalite interných procesov, ktoré potom vytvárajú hodnotu pre zákazníkov. Zároveň tieto zdroje obsahujú hodnotu vzťahov vo vnútri organizácie aj vzťahov smerom k zákazníkovi a dodávateľom. Pod pojmom intelektuálny kapitál rozumieme kombináciu ľudského a štrukturálneho kapitálu. Ľudský kapitál podniku je tvorený zamestnancami podniku, ich vrozenými aj získanými znalosťami, zručnosťami, schopnosťami, postojmi a kompetenciami.

Ľudský kapitál definujeme ako taký ľudský faktor v podniku, ktorý je kombináciou inteligencie, zručností a skúseností, čo podniku dáva jeho zvláštny charakter. Ľudské zložky podniku sú také zložky, ktoré sú schopné učenia, zmeny, inovácie a tvorivosti, čo - dobre motivované - zaisťuje jeho dlhodobé prežitie. Tento kapitál predstavuje významný faktor prosperity podniku. Z hľadiska budúcej úspešnosti, perspektívy a rozvoja podniku je dôležitá kvalita a rozvoj predovšetkým tých aspektov ľudského kapitálu, ktoré, ak sú efektívne využívané, pomáhajú podniku ísť dopredu. V takomto prípade hovoríme o ľudskom potenciáli, ktorý je potrebné v podniku dobre zmapovať a dokázať ho úspešne rozvíjať. Intelektuálny kapitál je rozvíjaný výberom a rozvojom správnych zamestnancov, inak povedané zvyšovaním ľudského kapitálu. Je to však zdroj nestabilný a k zvýšeniu jeho stability je potrebné ho vhodným spôsobom viazať na kompetencie a schopnosti podniku. Mimo ľudského kapitálu je teda intelektuálny kapitál tvorený aj štrukturálnym kapitálom (označovaným niekedy ako organizačný kapitál), ktorý predstavujú inštitucionalizované znalosti vlastnené organizáciou. Sú to pracovné postupy, pracovné náplne, organizačná štruktúra, databázy obchodných partnerov, manuály aj technológie a značky.

Organizačný kapitál predstavuje schopnosť podniku vytvárať pridanú hodnotu pomocou efektívnej organizácie podnikových procesov. Jednu zo zložiek organizačného kapitálu tvorí inovačný kapitál, vyjadrujúce schopnosť podniku inovovať produkty, služby, postupy a tiež produkovať, implementovať a dokumentovať zlepšovacie návrhy, vynálezy a patenty. Procesný kapitál, tvoriace druhú súčasť organizačného kapitálu, ukazuje, ako podnik dokáže skvalitňovať a dokumentovať interné procesy v záujme zvyšovania efektivity výroby a flexibility pri poskytovaní služieb. (Vodák – Kucharčíková, 2011, s. 21)

### **Intelektuálny kapitál**

V nových, globalizovaných ekonomických podmienkach rastie stále viac význam nie hmotných aktív pre efektívne pôsobenie na trhu. Existujú firmy, ktoré s hmotnými aktívami výrazne nižšími, než majú niektoré veľké priemyselné podniky, dosiahli vyššiu trhovú

hodnotu. Dochádza teda k významnému presunu dôrazu z hmotného majetku v prospech nehmotných v celkovej hodnote podniku. Niektorí aktéri pôsobiace v oblasti služieb sa stali celosvetovo významnými hráčmi (Google, Amazon a pod.), a to nielen v rámci vplyvu na svojom kontinente. Globalizácia významne pokročila. Už dlhšiu dobu sa prejavuje tendencia k zvyšovaniu investícií do nehmotného majetku (výskum a vývoj, softvér, internet, vzdelávanie a rozvoj dôležitých kompetencií zamestnanců<sup>4</sup>), teda do intelektuálneho kapitálu. Treba však povedať, že intelektuálny kapitál sa prejavuje až pri prepojení na hmotné aktíva, a to v podobe pridanej hodnoty, ktorá zvyšuje konkurencieschopnosť produktov a celých podnikov. Skandia definovala intelektuálny kapitál ako vlastníctvo vedomostí, aplikovaných skúseností, organizačné technológie, vzťahov so zákazníkmi a profesionálnych zručností zvyšujúcich trhovú hodnotu podniku. Intelektuálny kapitál je zvyčajne delený na ľudský a štrukturálne, v jeho delení však nepanuje zhoda. V niektorých prípadoch sa členia na ľudský kapitál, organizačné kapitál a relačné kapitál (kapitál vzťahov), v iných sú koncepcie a delenie rozsiahlejšie. (Vodák – Kucharčíková, 2011, s. 22 - 23)

Ľudský kapitál je definovaný ako znalosti, ktoré si zamestnanci odnášajú so sebou, keď odchádzajú z podniku. Obsahuje vedomosti, zručnosti, skúsenosti a schopnosti ľudí. Niektoré z týchto znalostí sa môžu týkať iba jednotlivca, iné môžu byť všeobecné. Príkladom ľudského kapitálu je schopnosť inovovať, kreativita, know-how, predchádzajúce skúsenosti, schopnosť práce v tíme, flexibilita, pracovné schopnosť, lojalita, schopnosť učiť sa, ale aj formálne školenia a vzdelávanie. Štrukturálnym kapitálom sú myslené znalosti, ktoré v podniku zostávajú na konci pracovného dňa. Sú to organizačné postupy, procedúry, systémy, kultúra, databázy apod. Ide napríklad o znalostnej centrum, dokumentačné zabezpečenie, organizačnú flexibilitu, schopnosť využívania informačných a komunikačných technológií a schopnosť podniku prispôsobovať sa a učiť sa. Niektoré prvky môžu byť chránené právami duševného vlastníctva. Ako kapitál vzťahov (relačné kapitál) sú chápané vnútorné a vonkajšie väzby, s ktorých pomocou sú rozširované zámery, upevňované vnútorné väzby a vyhľadane možnosti zvýšenia efektívnosti pôsobenia podniku v danom prostredí. Ide o vzťahy so

zákazníkmi, dodávateľmi a partnermi pri spolupráci a vývoji. Je to časť kapitálu prepojená s jednotlivými záujmovými skupinami podniku. Prínos kapitálu vzťahov spočíva v tom, že s pomocou vybudovaných väzieb sú šírené zámery napĺňanie poslania podniku, jeho vzťah ku kľúčovým hodnotám, podnikateľská stratégia a spoločenské poslanie. Relačné kapitál predstavuje hodnotu vzťahov, ktoré zamestnanci podniku vytvorili medzi sebou a so svojimi externými partnermi. (Vodák – Kucharčíková, 2011, s. 24)

Vzhľadom na to, že v praxi sú často zamieňané alebo stotožňované pojmy ľudský kapitál, ľudský potenciál a ľudské zdroje, je potreba spresniť túto terminológiu. Ľudský kapitál znamená zásobu vrodenných a v priebehu života jedinca získaných znalostí, schopností, zručností, talentu a invencie. Ľudský kapitál je možné považovať za viacmenej dynamickú veličinu. Ľudské zdroje predstavujú ľudia v pracovnom procese. Rozdiel medzi ľudskými zdrojmi a ľudským kapitálom je v tom, že ľudský kapitál vlastní aj tí jedinci, ktorí nie sú zaradenia do pracovného procesu a nie sú v pracovnoprávnom vzťahu so žiadnou organizáciou. Ľudské zdroje predstavujú ľudia schopní sebarealizácie v činnosti, ktorú vykonávajú na základe vlastného rozhodnutia. Je to zásoba ľudského potenciálu v spoločnosti, schopného vykonávať cieľavedomú činnosti vedúce k produkcii výstupu. Ľudským potenciálom rozumieme súbor dispozícií a predpokladov človeka orientovaných na výkon takých činností, ktoré z kvantitatívneho aj kvalitatívneho hľadiska umožňujú podniku postupovať vpred a napomáhajú zvyšovaniu jeho konkurencieschopnosti. Je to teda spôsobilosť človeka produkovať výrobky a služby a taktiež pretvárať seba samého. Termín ľudský potenciál obsahuje prvok dynamickosti a vzťahuje sa k budúcnosti, zatiaľ čo pojem ľudský kapitál sa väčšou mierou vzťahuje k súčasnosti. Rozdiely medzi ľudským kapitálom a ľudským potenciálom nie sú príliš výrazné, často sú v praxi tieto dva pojmy zamieňané či nedôsledne rozlišované. (Vodák – Kucharčíková, 2011, s. 34)

### 3.3. EFEKTÍVNA VEREJNÁ SPRÁVA AKO PREDPOKLAD RIADENIA A MANAŽMENTU RELEVANTNÝCH ÚČASTNÍKOV

**Pri návrhu efektívneho riadenia obce a regiónu vychádzajme z toho, že zamestnanci verejnej správy môžu robiť čokoľvek a postupovať akokoľvek, čo im zákon nezakazuje. Riešenie konkrétnych problémov jednotlivých občanov je len malá časť práce obecných úradov.**

Ich základnou úlohou je spravovať územie a pripravovať podmienky pre jeho rozvoj od stratégií až po územné plány a investície a zaisťovať verejné služby. To sú vysoko odborné činnosti, ale bez politických rozhodnutí nie sú možné. Vďaka zdrojom EÚ alokovaným na zvyšovanie kvality verejnej správy sa ukazuje, že sú to predovšetkým mestá a kraje, ktoré sa stávajú učiacimi organizáciami<sup>59</sup> a snažia sa navodiť vysokú kvalitu verejnej správy.

K faktorom ktoré ovplyvňujú kvalitu verejnej správy patria jednoznačne aj jej ľudské zdroje.

Dôležitým predpokladom reformy verejnej správy je vzdelávanie a rozvoj úradníkov po celú dobu ich profesionálnej kariéry a zároveň samotných úradníkov motivovať k tomu, aby sa zaujímali o sebarozvoj. Súčasne je kľúčovým strategickým opatrením rozvoj a zvyšovanie manažérskych zručností<sup>60</sup>.

Systém vzdelávania musí vhodnou formou pokrývať aj vzdelávacie potreby volených predstaviteľov na všetkých úrovniach verejnej správy a štátu s cieľom zvýšiť autonómiu a kvalitu rozhodovania, umožniť reálny výkon usmerňovanie a kontroly práce aparátu a zvýšiť zodpovednosť za rozhodnutia a ich plnenie. (Pavlík, 2014, s. 15)

Ďalším faktorom kvality a efektivity VS je stav modernizácie, t. j. stav elektronizácie VS, jej konkurencieschopnosti či podpory oblasti informačných a komunikačných technológií.

<sup>59</sup> Podnik ako Učiacia sa organizácia

<sup>60</sup> A to aj u vrcholových manažérov štátnej správy



**Metodika efektívneho riadenia mesta/obce** kladie dôraz na tri hlavné oblasti a jednu dodatkovú (Pavlík, 2014, s. 21):

Vízia a riadenie mesta<sup>61</sup> + Riadenie úradu<sup>62</sup> + Vzťah mesta s okolím + „*Inteligencia mesta*“

### **Vzťah mesta k okoliu, ciele a princípy vzťahu mesta a okolia**

Občania od mesta očakávajú vytvorenie vhodných podmienok pre svoj život. Okrem iného aj priestor pre podnikanie, alebo pracovnú príležitosť.

Mesto zase očakáva od občanov prirodzenú súťaživosť v pozitívnom slova zmysle, osobnú zodpovednosť, pocit spolupatričnosti s mestom, fungujúce firmy a podnikateľské aktivity.

Ako naplniť vzhľadom na rôznorodosť partnerov, množstvo informácií a dynamiku zmien v spoločenskom dianí vyššie uvedené očakávania?

Prostriedkom je stanovenie pravidiel výmeny informácií medzi mestom, verejnosťou a partnermi, znalosť svojich prostriedkov komunikácie a nákladov na ne vrátane efektivity ich využitia. Spracovaním informačnej stratégie mesta získame návod, akým spôsobom ktoré informácie a komu odovzdať s dôrazom na ich pravidelnú aktualizáciu podľa vyhodnotených výsledkov.

Cieľom systémovej komunikácie je nájsť riešenie na krátkodobé či dlhodobé problémy mesta, napr.:

- Pomoc pre zvýšenie zamestnanosti.
- Zvýšenie úrovne života v regióne spoluprácou miest regiónu

Niektorými z prostriedkov sú napríklad:

- Spolupráca verejného so súkromnými subjektmi.

<sup>61</sup> Napr. riadenie a rozvoj zamestnancov mesta

<sup>62</sup> Napr. riadenie financií (rozpočtu)

- Výmena dobrej praxe spoluprácou s partnerskými mestami.

Možné roviny úrovne komunikácie s občanmi či partnerov:

- Len informujeme o našich rozhodnutiach.
- Konzultujeme s nimi, keď mesto načúva názoru občanov a partnerov.
- Nadväzujeme partnerstvá, kedy spolupracujeme na danej tematike.
- Ponecháme v danej tematike občanov rozhodnúť.

Predpoklady vybudovanie systémové komunikácie:

- Partnerský vzťah.
- Rešpekt a dôvera.
- Výmena know-how

10 zásad správneho fungovania

- Poznáme svojich partnerov.
- Máme zavedený systém komunikácie so svojimi partnermi na úrovni úradu i poslancov.
- Odovzdávame informácie obyvateľom mesta pravidelne a včas.
- Občanom, s ktorými sme aktívne rokovali, dávame spätnú väzbu z vedených komunikácií.
- Obyvateľov mesta v maximálnej možnej miere zapájame do rozhodovania mesta.
- Zapájame svojich partnerov do života mesta a vzájomne sa dopĺňame.
- Podporujeme a vytvárame priestor pre svojich obyvateľov, pre ich samostatnú tvorivú činnosť.
- Vytvárame priestor medzi mestom a partnermi k vzájomnej výmene vízií a cieľov. Podporujeme sa navzájom.
- Spolupracujeme s okolitými mestami a organizáciami, ktoré majú vplyv na život obyvateľov mesta a jeho rozvoj.

- Máme zavedený systém pre informovanie partnerov a verejnosti ex ante, priebežne aj ex post, o priebehu významných aktivít mesta

## Inteligencia mesta

### Ciele a princípy inteligencie mesta

Informatika definuje inteligentný systém ako systém, ktorý je schopný reagovať na meniace sa podmienky prostredia, t. j. .:

- Zabezpečiť si vlastnú schopnosť prežitia.
- Zabezpečiť si vlastnú schopnosť reprodukcie.
- Byť cieľovo orientovaný a mať schopnosť dosiahnutie tohto cieľa.
- Byť schopný učiť sa.

Paralelu medzi inteligentným systémom v ponímaní informatiky a inteligentným mestom môžeme hľadať v jednotlivých kapitolách metodiky.

- Financie a ľudské zdroje - zabezpečenie vlastné schopnosti prežitia.
- Majetok a riadenie organizácií mesta - zabezpečenie vlastné schopnosti reprodukcie.
- Vízia a stratégia, procesy - byť cieľovo orientovaný a mať schopnosť dosiahnutie tohto cieľa.
- Mesto a okolie, zákazníci - byť schopný spolupracovať, zdieľať a informovať.

Inteligenciu miest definujeme ako:

- Schopnosť prepojiť jednotlivé oblasti riadenia miest (stratégia, financie, zamestnanci, procesy a pod.) v jeden funkčný celok.
- Schopnosť nadväzovať na tradície mesta v regióne a zároveň byť inovatívne, odlišný a osobitý.

- Schopnosť využívať šikovne moderné technológie, ako je stavba energeticky úsporných budov, inštalácia inteligentných semaforov, úsporného verejného osvetlenia a pod.

Rozvoj krajiny a jej jednotlivých územných celkov – obcí či regiónov – úzko súvisí nielen so štruktúrou a s kvalitou rozvojových faktorov, ktorými územie disponuje, ale je významnou mierou ovplyvnený aj riadiacimi a rozhodovacími procesmi, ktoré sa na danom území uskutočňujú. Do procesu rozhodovania, ktorý vplýva na ekonomický a sociálny rozvoj územia, vstupuje široké spektrum rôznych subjektov – od inštitúcií štátnej správy a samosprávy cez subjekty súkromného sektora až po rôzne mimovládne organizácie. V konečnom dôsledku tieto subjekty ovplyvňujú nielen výsledky rozvoja, ale aj zmeny rozvojových faktorov, ktorými územie disponuje. Preto treba manažment vnímaný ako proces i funkčnú pozíciu v subjektoch lokalizovaných v obciach a regiónoch považovať za ďalší zásadný prvok ovplyvňujúci rozvoj.

Hoci poznatky spojené s manažmentom boli a dosiaľ sú spojené prevažne s podnikovou sférou a podnikateľským prostredím, postupne sa začali používať aj v nepodnikateľskej sfére – v organizáciách verejnej správy, v ktorých je tiež nevyhnutná racionalita riadenia a konania. (Belajová - Gecíková – Papcunová, 2014, s. 21)

### **Kvalita v manažmente**

V súvislosti s úspešnosťou organizácie (firmy) na trhu je okrem kompetentných manažérov dôležitá aj kvalita produktov či služieb, ktoré produkuje. Súčasne si treba uvedomiť, že uplatňovanie systémov kvality aj tak nakoniec závisí od manažérov, ich poznatkov, schopností a zodpovednosti za úspešné pôsobenie organizácie. Podľa STN EN ISO 9000: 2001 je kvalita definovaná ako miera, s akou súbor vlastných charakteristík produktu spĺňa požiadavky. Vlastné charakteristiky sú charakteristiky trvalé (mechanické, chemické,

biologické), existujúce oproti charakteristikám prideleným – cena, vlastník a pod. (Mateides a kol., 2006). Normy kvality ISO 9000 boli vytvorené v 80. rokoch 20. storočia a predstavovali súbor najlepších praktík riadenia organizácií bez ohľadu na odbor podnikania, veľkosť organizácie, formu vlastníctva atď. (Balážová – Papcunová, 2008). V podmienkach Slovenska sú normy kvality ISO identické s medzinárodnými normami ISO 9000, pričom tieto medzinárodné štandardy sa do našich noriem preberajú postupne. V súčasnosti je platná STN EN ISO 9000: 2009 „Systémy manažérstva kvality. Požiadavky“, ktorá stanovuje všeobecné požiadavky na systém manažérstva kvality. Pri uplatňovaní manažérstva kvality v organizácii sa odporúča rešpektovať nasledujúce zásady manažérstva kvality (Belajová - Gecíková – Papcunová, 2014, s. 40 - 41):

1. zameranie sa na zákazníka odvíja sa od toho, že firma je závislá od svojich zákazníkov, preto je dôležité pochopiť ich súčasné a budúce hodnoty, ich požiadavky a očakávania;
2. vedenie firmy, ktoré utvára jednotnú rozvojovú víziu, definuje rozvojové stratégie firmy a súčasne udržuje interné prostredie, v ktorom pracovníci podávajú maximálny výkon;
- 3. zapojenie pracovníkov umožňuje využiť ich schopnosti na všetkých úrovniach v prospech firmy;**
4. procesný prístup znamená, že všetky činnosti vo firme sú organizované, riadené alebo vedené ako procesy a mali by byť definované tak, aby sa naplnil stanovený cieľ; 5. systémový prístup predpokladá, že jednotlivé procesy vo firme budú vzájomne prepojené do jedného systému, čím by sa malo prispievať k efektívnosti a účinnosti organizácie pri dosahovaní jej cieľov; 6. trvalé zlepšovanie spočíva v nepretržitom zlepšovaní produktov, procesov a celkovej výkonnosti firmy;
7. rozhodovanie na základe faktov;
8. vzájomné výhodné vzťahy s dodávateľmi.

## Osobitosti manažmentu verejnej správy

Osobitosti v procese manažmentu verejnej správy ovplyvňujú viaceré skutočnosti. Zásadná odlišnosť vyplýva z vlastníctva výrobných prostriedkov. Rozlišovanie medzi verejným a súkromným, resp. medzi verejnou a súkromnou správou, je pre vysvetlenie osobitostí ovplyvňujúcich manažment vo verejnej správe východiskovou témou. Verejná správa je správou vo verejnom záujme, t. j. správou vecí verejných, ktoré sú všeobecne prospešné pre všetkých alebo pre väčšinu občanov. Subjekty, ktoré ju vykonávajú, ju realizujú ako právom uloženú povinnosť, ktorú musia akceptovať. Súkromná správa sa vykonáva súkromnoprávnymi subjektmi, ktoré sledujú predovšetkým vlastné ciele. Právne normy pre ich správu vymedzujú len právny rámec, v ktorom môžu subjekty rozhodovať samostatne. Organizácie verejnej správy však rozvíjajú svoju činnosť na základe verejne stanovených potrieb, a nie na základe potrieb stanovených trhom. Preto nie sú motivované k tvorbe zisku. Aj keď poskytujú určité služby za úhradu, tie často nepokrývajú ani náklady na ich zabezpečenie (napr. verejná doprava, sociálne služby). Absencia ekonomického trhu sa vo verejnej správe prejavuje nedostatkom stimulov na zníženie výdavkov a na zvýšenie efektívnosti výkonu. Rozhodovanie manažérov vo verejnej správe len malou mierou ovplyvňujú také indikátory, akými sú zisk či miera rentability. Navyše, organizáciám verejnej správy z objektívnych dôvodov chýba jasný systém vyjadrenia a merania výkonnosti v mnohých činnostiach, ktorý by dostatočne vystihoval obsah pojmu efektívnosť. Kým v súkromnom sektore možno vyjadriť efektívnosť ako pomer medzi dosiahnutým ziskom a celkovými nákladmi vynaloženými na dosiahnutie zisku, vo verejnom sektore je zisťovanie efektívnosti oveľa zložitejšie. Výsledky činnosti subjektov verejnej správy predstavujú verejné úžitky, t. j. úžitky pre všetkých občanov alebo skupiny občanov, ktoré sú v mnohých oblastiach ťažko kvantifikovateľné v naturálnych alebo finančných jednotkách, alebo sa nedajú kvantifikovať vôbec. Preto sa pri vyjadrení výstupov (výkonov) vo verejnej správe často používajú aj merné jednotky, ktoré len sprostredkovane poukazujú na výkon. Úžitok z takých služieb ako je školstvo, zdravotníctvo, z vybudovaných súčastí technickej infraštruktúry a iných, je evidentný, ale ťažko vyjadriteľný v peňažnej hodnote, najmä na

strane výstupov. Menej problémov je s vyjadrením vstupov (nákladov). (Belajová - Gecíková – Papcunová, 2014, s. 43 - 44)

Programovateľnosť cieľov a úloh je vo verejnej správe zložitejšia než v komerčných subjektoch, pretože vo verejnej správe sa prejavuje nejednotnosť, resp. rôznorodosť cieľov vyplývajúca z rôznorodosti skupín, ktorých sa rozvojové ciele týkajú. Ciele môžu byť aj v konflikte záujmu jednotlivých skupín, alebo sa môžu týkať všetkých skupín (multi-plicita cieľov). Pri ich formulovaní je nevyhnutné pristupovať ku kompromisom a počítať s tým, že za splnenie cieľov manažéri verejne skladajú úcty. Vo verejnej správe preto treba koordinovať a zosúlaďovať ciele. Rozhodovacia právomoc v súkromnom sektore je jednoduchšia, pretože vyplýva z potrieb a rozhodnutí vlastníka výrobných prostriedkov. (Belajová - Gecíková – Papcunová, 2014, s. 47)

Kvalita výkonu činnosti verejnej správy v každej organizačnej jednotke úzko súvisí aj s kvalifikačnou úrovňou zamestnancov. Vzdelávanie vo verejnej správe predstavuje nástroj, prostredníctvom ktorého sa priebežne sprostredkujú nové znalosti a zručnosti nevyhnutné na skvalitnenie práce zamestnancov. Pretrvávajúcim problémom v krajinách strednej a východnej Európy je to, že zamestnanci verejnej správy majú vzdelanie rôznorodé, a to z hľadiska obsahového, ako aj do-siahnutej úrovne (Klimovský, 2014). Paušálne nastaviť systém vzdelávania zamestnancov verejnej správy preto nie je možné. Ďalším činiteľom, ktorý obmedzuje paušálne vzdelávanie zamestnancov verejnej správy je aj charakter výkonu ich práce. Verejná správa je komplexný a bohato štruktúrovaný systém rôznorodých činností, a preto je nutné pri tvorbe vzdelávacích systémov pre manažérov a zamestnancov prihliadať aj na špecifiká konkrétnej oblasti verejnej správy (diplomacia, polícia, zdravotníctvo, administratívne činnosti v obecnej samospráve a ďalšie). (Belajová - Gecíková – Papcunová, 2014, s. 51)

Koncepcia dobrej správy vecí verejných je postavená na piatich základných princípoch:

1. Princíp otvorenosti – zdôrazňuje otvorenosť EÚ pre všetkých jej členov.
2. Princíp participácie – zapájanie občanov, podnikateľov, mimovládnych organizácií a inštitúcií verejnej správy zainteresovaných na tvorbe a realizácii správnych politík. Bez nich nemôže proces vládnutia vyústiť do dobrých výsledkov.
3. Princíp zodpovednosti – zdôrazňuje potrebu zodpovednosti úradov za rozhodnutia, ktoré urobia. Tento princíp je vymedzený ako rozhodujúci predpoklad transparentnosti vlád nielen v EÚ, ale aj v jednotlivých členských štátoch, ako aj regionálnych a miestnych vlád.
4. Princíp účinnosti – prostredníctvom ktorého by správne politiky mali prinášať očakávané výsledky spojené s včasnou a pružnou reakciou vlád na zmeny, ktoré vytvára vonkajšie i vnútorné prostredie.
5. Princíp súdržnosti zdôrazňuje potrebu vecnej a logickej prepojenosti jednotlivých opatrení v stále zložitejšie štruktúrovanom správnom priestore tak, aby boli vytvorené skutočne premyslené politiky. (Belajová - Gecíková – Papcunová, 2014, s. 58)

**V súvislosti s pojmom governance vo verejnej správe je možné zaviesť zavádza pojem „strategické vládnutie“.**

Strategické vládnutie predstavuje proces, ktorý je založený na strategickom manažmente a strategickom rozhodovaní. Vo svojej podstate predstavuje taký spôsob vládnutia, ktorý vychádza z realistickej vízie a vytvárania cesty k nej, identifikuje kľúčových aktérov rozvoja a opiera sa o dlhodobú koncepciu spoločenského rozvoja. Je dynamickým procesom tvorby a uplatňovania verejnej politiky, má definované merateľné ciele, pri implementácii sa opiera o sústavu programových dokumentov (plánov). Opiera sa aj o reálne ľudské, materiálové a finančné zdroje, podporuje verejný záujem a uplatňuje princípy etiky a práva typické pre demokratickú spoločnosť. Do procesu strategického vládnutia vstupuje množstvo rozmanitých aktérov:



- vlády na rôznych úrovniach riadenia krajiny, ktoré reprezentujú verejný záujem (štátna správa, samospráva), majú zodpovednosť voči občanom a koordinujú činnosti ostatných aktérov;
- ďalšie inštitúcie verejnej správy (úrady), ktoré spolupracujú so širokou škálou aktérov verejného (jednotlivci, zájmové organizácie, spolky) a súkromného sektora, profesijnými organizáciami rešpektujúc pritom legislatívne a správne normy;
- organizácie tretieho sektora, ktorých cieľom je uspokojovanie najrozmanitejších predpokladaných potrieb ľudí v najrôznejších sférach života spoločnosti a ktoré sa opierajú o dobrovoľnú prácu aktivistov;
- firmy, ktorých cieľom je maximalizácia dosahovaného zisku a napĺňanie svojich podnikových funkcií a ktoré vytvárajú širokú ponuku tovarov a služieb na trhu a súčasne dopyt po práci;
- - politické strany, ktoré svoje strategické zámery a programy predbežne zostavujú formou volebného programu a po úspechu vo voľbách následne presadzujú jeho plnenie. (Belajová - Gecíková – Papcunová, 2014, s. 59 - 60)

## ÚZEMNÁ SAMOSPRÁVA A JEJ ÚLOHA V SOCIÁLNO-EKONOMICKOM A ÚZEMNOM ROZVOJI

Opodstatnenosť existencie územnej samosprávy vyplýva z viacerých skutočností:

- obce a regióny ako predstavitelia územnej samosprávy sú najbližšie k občanom, pretože priamo zapájajú občanov do rozhodovania o záležitostiach, ktoré sa ich priamo týkajú;
- posilňuje priame zapájanie všetkých aktérov vstupujúcich do rozvoja v území (miestna štátna správa a samospráva, podnikatelia, mimovládne organizácie, občania, jednotlivci a iní), do formovania a realizácie sociálneho a ekonomického rozvoja územia, v ktorom žijú;
- správa územia a jeho rozvoj môže byť zabezpečený efektívnejšie, pretože na miestnej či regionálnej úrovni možno lepšie identifikovať a poznať rozvojové zdroje a možnosti

ich využitia, a tak ich zosúladiť s potrebami občanov obcí a regiónov. Do procesu ekonomického, sociálneho, ako aj územného rozvoja samospráva vstupuje tak vlastnými aktivitami, ako aj koordinačnou činnosťou. V podmienkach Slovenska vznikla miestna samospráva zákonom č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení od 1. 1. 1991. Regionálna samospráva bola vytvorená na základe zákona č. 302/2001 Z. z. o samospráve vyšších územných celkov od 1. 1. 2002.

Miestna a regionálna samospráva je charakteristická:

- osobným základom,
- územným základom,
- ekonomickým základom

## Regionálna ekonomika vo vzťahu k zamestnanosti

### Interakcie medzi regiónmi a ekonomický rast

Rozvoj regiónu je úzko prepojený s rozvojom iných regiónov. Medzi regiónmi existuje intenzívna miera výmeny výrobných faktorov a tovarov a služieb, považujeme ich za otvorené ekonomiky. Platí teda, že ekonomický rast regiónu bude úzko súvisieť s ekonomickým rastom iných regiónov, a to aj vzájomne nesusediacich. My si v tejto časti ukážeme, aký vplyv majú tieto zákonitosti na regionálne ekonomiky. Základným znakom neoklasických modelov je, že ekonomický rast v priestore má

tendenciu sa v dlhodobom horizonte medzi regiónmi vyrovnávať. Podľa predpokladov, z ktorých vychádzame, sa výrobné faktory presúvajú do tých regiónov, v ktorých je ich ocenenie vyššie. Preto sa ľudia sťahujú za vyššími príjmami a investície smerujú do regiónov, kde možno očakávať ich vyššiu ziskovosť. Jednoduchý príklad na prípade dvoch regiónov nám umožní pozorovať, akým spôsobom bude dochádzať k vyrovnávaniu ekonomického rastu a vyrovnávaniu ekonomických rozdielov medzi regiónmi.

Predpokladajme dva susediace regióny, ktoré sú producentmi rovnakých výrobkov, ale jeden vyrába kapitálovo intenzívnejšie a výroba v druhom regióne je zase náročnejšia na prácu. V súlade s hraničným oceňovaním výrobných faktorov je cena kapitálu (úrok) v prvom regióne nižšia ako v druhom regióne a, naopak, cena práce (mzda) je zase v tomto regióne vyššia.

Keďže neoklasické koncepcie počítajú s dokonalou mobilitou a dokonalou informovanosťou, pracovná sila sa presunie za vyššou cenou práce do prvého regiónu, čím sa v dlhodobom horizonte mzdová hladina medzi regiónmi vyrovná. Opačným smerom bude prúdiť kapitál a rozdiely v ohodnotení kapitálu sa časom odstránia.

(Buček – Rehák – Tvrdoň, 2010, s. 77 – 78)

Výskumy úspešných regiónov poukazujú na fakt, že ich ekonomický rast je často spojený so špecifickými vnútroregionálnymi faktormi, akými sú napríklad:

podnikavosť a konkurencia firiem (a jednotlivcov),

- Častá a efektívna medzifiremná spolupráca,
- kreatívna pracovná sila a špecializované vzdelávanie,
- výskumná špecializácia regionálnych vedeckovýskumných centier a univerzít,
- existencia špecializovaných služieb v regióne,
- podpora lokálnej vlády (napr. formou regionálnych rozvojových agentúr),
- angažovanosť miestnych aktérov (napr. záujmových združení).

Endogénne koncepcie regionálneho rozvoja kombinujú tri základné dimenzie regionálneho rozvoja, ktorými sú:

- ekonomická dimenzia - ukazuje, že ekonomický rast je sčasti založený na inpuťoch,

ktoré sú aspoň čiastočne dostupné lokálne, alebo sú generované lokálne,

- socio-kultúrna dimenzia - poukazuje na kultúrne potreby a smerovanie k budovaniu jednotnej identity komúnít (regionálnej alebo lokálnej),
- politická dimenzia - má vzťah k rozhodovaciemu systému v politike a vťahnutiu regionálnych aktérov a jednotlivcov do rozhodovania o dôležitých otázkach smerovania regiónu. (Buček – Reháč – Tvrdoň, 2010, s. 89 – 90)

Regionálny rozvoj je teda úzko spojený s existenciou a využitím hmotných, ale aj nehmotných faktorov regiónu. Endogénne vstupy môžeme definovať ako technicko-ekonomické faktory, akými sú napríklad prírodné zdroje, ľudské zdroje, podnikatelia, sektorová štruktúra regiónov. Rozhodujúcimi z tohto pohľadu sú však širšie socio-kultúrne faktory, ako sú sociálne vzťahy medzi jednotlivými aktérmi, tvorba koalícií (jednotlivcov) a asociácií (firiem).

Základnú charakteristiku endogénnych stratégií súhrnne uvádzajú Maier a Tödtling:

- a) Regionálny rozvoj zahŕňa širšie ciele ako iba ekonomický rast. Veľmi dôležitý je jeho sociálny a environmentálny aspekt. Intervencie do regionálneho rozvoja by mali sledovať napríklad aj sociálnu spravodlivosť, sociálnu inklúziu, rešpektovať princípy udržateľného rozvoja, sledovať zachovanie tradičných hodnôt a pod.
- b) Regionálni aktéri by mali samostatne určovať priority a kontrolovať ich napĺňanie.
- c) Dôležitým aspektom rozvoja je využívanie miestnych zdrojov a ich kvalitatívne zhodnocovanie.
- d) Rešpektovanie environmentálnych aspektov rozvoja.

e) Uplatňovanie nadrezortného prístupu. Regionálny rozvoj sa stáva horizontálnou prioritou viacerých rezortov (komplementarita).

f) Rast významu malých a stredných podnikov, sústredenie sa na inovácie, tvorbu sietí, znalostne náročné služby firmám (KIBS - Knowledge Intensive Business Services).

g) Rastúci význam zohrávajú záujmové združenia, asociácie, odborové zväzy, občianske iniciatívy a pod. Miestni a regionálni aktéri sú hybnou silou rozvoja.

Regionálny rozvoj sa chápe ako problematika, ktorá je prierezovou oblasťou a výsledok v podobe ekonomického rastu a zvyšovania kvality života v regiónoch je závislý od viacerých aktérov. Ústredným cieľom v oblasti podpory regionálneho rozvoja by mala byť koordinácia a stimulácia potrebných opatrení.

Tento cieľ by preto mal byť realizovaný tak národnou vládou, ako aj regionálnymi a lokálnymi vládami. Aj v regionálnej podpore môžeme pozorovať posun od tradičného modelu regionálnej vlády" (regional government), ktorý bol založený na plánovaní, verejných zásahoch, verejných firmách, k regionálnemu vládnutiu" (regional governance), resp. k viacúrovňovému „vládnutiu" (multilevel governance), ktorý preferuje medzisektorovú komunikáciu, koordinačné aktivity a sprostredkovateľské inštitúcie.

(Buček – Rehák – Tvrdoň, 2010, s. 95 – 97)

## Úloha inštitúcií

### Inštitucionálna ekonómia v regionálnom rozvoji

Teoretické koncepcie regionálnej ekonómie, na základe ktorých sú postavené endogénne koncepcie regionálneho rozvoja, patria do širšej skupiny evolučnej a inštitucionálnej ekonómie. V čom sú hlavné rozdiely v prístupe k skúmaniu regionálnych ekonomík oproti ostatným koncepciám?

Spoločnou myšlienkou koncepcií je oproti hlavnému prúdu ekonómie, že ekonomiku nie je možné redukovat' iba na trhové výmeny, ale na vysvetlenie systému fungovania ekonomiky je potrebné brať do úvahy aj širší spoločenský, kultúrny a inštitucionálny kontext. Z tohto pohľadu už nie sú firmy len abstraktnými jednotkami, ktoré konkurujú na abstraktnom trhu, ale sú organizáciami, ktoré sú úzko späté so svojim okolím a v sieťach sú úzko prepojené s inými firmami (dodávatelia, konkurenti), zákazníkmi a organizáciami (súkromnými aj verejnými). Inštitucionálne smery v regionálnej ekonómii nadväzujú na novú inštitucionálnu ekonómiu, ktorú rozvinul.

Táto koncepcia spája väčší počet vedeckých disciplín od ekonómie cez psychológiu, sociológiu až k právu na vysvetlenie, ako formálne a neformálne inštitúcie ovplyvňujú spoločenské, ekonomické a politické správanie. Medzi formálne inštitúcie môžeme zaradiť napríklad organizácie alebo administratívny systém či právne normy. Neformálne inštitúcie predstavujú tradície, spoločenské konvencie a zvyky. Ustanovené inštitúcie znižujú riziko a neistotu a podporujú dôveru k ekonomickým transakciám. Inštitucionálny rozvoj nezahŕňa iba formálne inštitúcie, ktoré majú organizačné, normatívne štruktúry, ale aj neformálne inštitúcie, ktoré berú na seba socio-kultúrne črty regiónov (napr. spoločné hodnoty), pričom dôležitý nie je len konečný výsledok, to znamená sieť fungujúcich inštitúcií, ale aj jeho dynamika, teda proces inštitucionalizácie, tvorba nových inštitúcií a formálnych procedúr. Inštitucionálny priestor môžeme rozdeliť podľa hierarchie, ktoré problémy prioritne jednotlivá zložka rieši a na ktorej je inštitúcia konštituovaná, na ktorú má najväčší vplyv.

Takto môžeme vymedziť:

- supranárodný inštitucionálny priestor (medzinárodné pravidlá konkurencie, obchodu a peňažných vzťahov),
- národný inštitucionálny priestor (národný finančný systém, sociálny, právny, ...),
- regionálny a lokálny inštitucionálny priestor (systém regionálnej a lokálnej verejnej správy, regionálne a lokálne právne normy, zamestnávateľské zväzy, lokálne odbory, iné lokálne ekonomické a sociálne tradície a konvencie).

Inštitúcie sú podľa tohto prístupu dôležitým prvkom ekonomického rozvoja. Ako konštatujú Amin a Thrift", inštitucionálna hustota pravdepodobne podporuje vyšší ekonomický rast, a to najmä v oblastiach s vysokým počtom malých a stredných podnikov.

Inštitucionálnu hustotu definujú ako:

- množstvo inštitúcií v regióne (firmy, miestne úrady, obchodné komory a iné podnikateľské asociácie, finančné inštitúcie, rozvojové agentúry, odbory, výskumné a inovačné centrá, rôzne záujmové združenia a pod.),
- vysokú úroveň interakcií medzi nimi, ktorá umožňuje networking, kooperáciu a výmenu poznatkov,
- dobre definované štruktúry dominancie, budovanie koalícií a kolektívnu reprezentáciu, ktoré minimalizujú sektorový prístup a medziinštitucionálne konflikty, inklúziu a kolektívnu mobilizáciu, uvedomovanie si spoločných cieľov.

Ciele a priority inštitúcií sa stotožňujú s lokálnymi prioritami a identitou regiónu. Pozorujeme, že zmeny v regiónoch majú dôležitú súvislosť s ich predchádzajúcim vývojom. Zakorenené zvyky, organizačné rutiny, ustálená spolupráca medzi firmami, existujúce združenia a koalície, spôsob organizácie verejnej správy a jej intervencie, teda inštitucionálne usporiadanie regiónu, ovplyvňujú jeho ďalšie smerovanie. Tieto skutočnosti sa prejavujú aj vo fenoméne, ktorý sa opisuje ako závislosť od zvolenej cesty (path dependence). Tento proces je závislým, nezvratiteľným dynamickým procesom, ktorý možno nazvať ako evolučný.

(Buček – Rehák – Tvrdoň, 2010, s. 95 – 97)

Rozvoj moderných regiónov v kontexte zvyšovania zamestnanosti, rozvoja ľudských zdrojov a pracovnej mobility

Rozvoj regiónov úzko súvisí s rozvojom verejnej správy a územnej samosprávy; je základným kameňom pre rozvoj štátu i celej EU. Fungujúce, aktívne a nápomocné úrady (a ich

kompetentní pracovníci) sú potom zásadným prvkom pre rozvoj podnikania, udržateľnosť aj pozitívneho ducha regiónov. (Pavlík, 2020, s. 12)

Rozvoj regiónov je rozvoj celej spoločnosti a štátu. Hoci sa v súčasnom svete globalizácie, stále rýchlejšie rastúcich miest a centralizácie zdanlivo všetko sústreďujú do niekoľkých málo metropol, regióny stále tvoria a budú tvoriť základ spoločnosti, infraštruktúry, ekonomiky a kultúry. (Pavlík, 2020, s. 12)

V roku 2050 by sme radi videli, aby moderný región bol nielen digitalizovaný, prepojený, prirodzene spolupracujúci so súkromným sektorom, infraštruktúrne zaistený a do veľkej miery finančne nezávislý, ale aby sa tiež vrátil späť k tradíciám, kedy jedným z jeho základných pilierov bude opäť remeslo.

Technické odbory, najmä v nižších stupňoch vzdelávacieho systému, v regiónoch zivajú prázdnotou. Na vine nie je len dostupnosť vysokého školstva, neustále sa zvyšujúce množstvo odborov a s nimi aj počet študentov vysokých škôl, ale predovšetkým prístup našej spoločnosti, ktorý fakticky zlikvidoval učňovské školstvo a odradil zástupy detí a mládeže od záujmu o technické a remeselné odbory. Pritom súčasný kvalifikovaný remeselník je profesionál, ktorý pre to, aby uspel, musí ďaleko presahovať rámec svojho oboru. (Pavlík, 2020, s. 12)

Regióny sú špecifické tým, že je tu na relatívne veľkom území riešená širšia previazanosť verejnej, súkromnej a akademickej sféry. V rámci inovatívneho rozvoja je práve partnerstvo, spolupráca a ich vzájomné synergie, kľúčovou podmienkou úspechu.

Cieľom konceptu regionálneho rozvoja v našom ponímaní, je vytvoriť optimálne podmienky a prostredie pre zmysluplné zavádzanie inteligentných technológií a prístupov tak, aby si jednotlivé riešenia nekonkurovali, aby naopak efektívne využívali zdroje a a popri tom sa posilňovali a rozvíjali. Rovnako ako na úrovni miest a obcí aj na úrovni regiónov je dôležité si ujasniť dlhodobé ciele a spôsob, ako ich dosiahnuť. Keďže zdroje nie sú neobmedzené, je potrebné sa naučiť stanovovať jasné priority. (Pavlík, 2020, s. 15)



Obsiahnuť regionálny rozvoj v celej šírke, a to zo štyroch uhlov pohľadu:

- pohľad z rôznych oblastí ovplyvňujúcich kvalitu života v regiónoch (vzdelávanie, podnikanie, výskum, sociálna oblasť, životné prostredie, energetika, mobilita, turistický ruch, komunitný život, financovanie rozvoja kraja a pod.);
- pohľad kľúčových inštitúcií, ktoré ovplyvňujú rozvoj regiónov (firmy, verejná správa, školy, združenia obcí a firiem, výskumné inštitúcie, neziskový sektor, cirkev);
- pohľad aktérov v regióne, alebo na to akú úlohu hrajú jednotlivé právnické a fyzické osoby v rozvoji regiónov;
- pohľad zo strany výziev, ktorým regióny čelia. (Pavlík, 2020, s. 17)

Otázka udržateľnosti tiež súvisí so zapojením obyvateľov do procesu plánovania rozvoja mesta a regiónu, kedy investície do ľudského a sociálneho kapitálu a modernej komunikačnej infraštruktúry (t. j. IKT) podporujú udržateľný hospodársky rast a vysokú kvalitu života s inteligentným riadením prírodných zdrojov, a to prostredníctvom participatívneho spôsobu riadenia. (Pavlík, 2020, s. 20)

Pojem smart city (SC) sa v priebehu niekoľkých posledných rokov rozšíril do celého sveta. Aby sa mestá stala chytrými, stále viac peňazí investujú do moderných technologických opatrení. Najviac finančných prostriedkov pritom smeruje do oblasti energetiky, IKT a dopravy. Technológia mestám má slúžiť ako prostriedok na to, aby fungovala efektívnejšie, bola šetrná k životnému prostrediu a súčasne ponúkla svojim obyvateľom čo najlepšie miesto pre život. Jednotný návod pre všetky mestá, ako to docieľiť, neexistuje. Každé mesto je unikátne a potýka sa so svojimi vlastnými problémami, ktoré musí riešiť kombináciou rôznych opatrení. Inteligentné mesto je teda miestom, kde sa tradičné siete a služby zefektívňujú s využitím digitálnych a telekomunikačných technológií v prospech miestnych

obyvateľov a podnikov. S ohľadom na túto víziu EÚ investuje do výskumu, inovácií a rozvoja ICT a do rozvoja politik s cieľom zlepšiť kvalitu života občanov a zvýšiť udržateľnosť miest s ohľadom na európske ciele do roku 2020 (EC, 2018). Primárnym cieľom chytrého mesta je teda zabezpečenie kvalitného života obyvateľom, kedy sú ako nástroj využívané moderné technológie pre ovplyvňovanie kvality života v meste, a následne dosahovaní hospodárskych a sociálnych cieľov mesta (MMR, 2018). Koncept inteligentného mesta presahuje využívanie IKT pre lepšie využitie zdrojov a zníženie emisií. Znamená to múdrejšie siete mestskej dopravy, rekonštruované zariadenia pre zásobovanie vodou a likvidáciu odpadu a účinnejšie spôsoby osvetlenia a vykurovania budov. Zahŕňa tiež interaktívnejšie a citlivejšie správu mesta, bezpečnejšie verejné priestory a uspokojovanie potrieb starnúcej populácie. (Pavlík, 2020, s. 20)

Ďalším poňatím chytrého regiónu je táto definícia: Smart región je región, ktorý za podpory prostriedkov EÚ sa snaží o efektívnejšie riadenie, kvalifikovanejšie úradníkmi a celkové zlepšenie poskytovaných služieb. (Pavlík, 2020, s. 22)

Koncept inteligentného mestá či Inteligentného regiónu je programovou zmenou, vedenú politickou reprezentáciou mesta alebo správneho regiónu (kraja), a je postupným procesom, nie stavom.

Oproti bežnému plánovania a prevádzky mestských agend prináša koncept inteligentného mesta či inteligentného regiónu zjednodušenie procesu zapojenia odbornej aj širokej verejnosti prostredníctvom elektronických nástrojov (napr. komunikačné platformy alebo sociálne siete). Poskytuje možnosť, aby stratégia mesta a program rozvoja kraja neboli tvorené iba odborne zdatným dodávateľom v spolupráci s daným odborom mesta či kraja, ale pracovnými skupinami zostavenými z odborníkov z rôznych inštitúcií, z lokálnych podnikateľov a zo záujmových spolkov, ktoré mesto či kraj efektívne koordinuje

prostredníctvom elektronických médií. Výsledné stratégie možno následne predložiť na pripomienkovaní na elektronických verejných fórach a potom diskutovať s verejnosťou na otvorených stretnutiach, aby zavedenie ich finálnej podoby bolo občanmi majoritne prijato a zároveň aby sa do nich premietlo maximum myšlienok a nápadov. Takýto postup sa počíta i uvažlivé investície do nových technológií, ktoré tieto nové programy podporia, čo má vplyv na investičné, ale predovšetkým na prevádzkové náklady s technológiami spojené. (Pavlík, 2020, s. 21)

Základom úspešnej realizácie chytrých miest či chytrých regiónov je špecifická koncepcia, pri ktorej chceme realizovať moderné technológie a takzvaná inteligentná (múdra) riešenie. Zásadný význam má systematická koordinácia, spolupráca v regióne, pretože spravidla operujeme s obmedzenými zdrojmi. Ide o to, že inteligentné riešenia nie sú len sezónnym problémom alebo krátkodobým trendom, ale zásadné otázkou ďalšieho rozvoja miest a regiónov v 21. storočí. (Pavlík, 2020, s. 21)

Chytré mesto možno definovať v kontexte metodiky MMR pre podmienky Českej republiky (MMR, 2015; MMR, 2018) ako mesto, ktoré holisticky riadia a integračne naplňa svoju dlhodobú, kvalitatívne a číselne vyjadrenú stratégiu rozvoja, prostredníctvom ktorej kultivuje politické, spoločenské a priestorové prostredie mesta s cieľom zvýšiť kvalitu života a svoju atraktivitu a obmedziť negatívne dopady na životné prostredie. Nasadením vhodných ICT technológií umožňuje svojim občanom sa do rozvoja mesta zapojiť a uplatniť svoje nápady a námety skrze komunitné programy či ekonomiku zdieľania s cieľom zlepšiť komunikáciu s mestom a oživiť verejný priestor. Mesto tento proces prechodu na uvedomelú kultúru správy podporuje nasadením vhodných organizačných aj technologických nástrojov 21. storočia, plošným, integrovaným a otvoreným spôsobom s cieľom zabezpečiť interoperabilitu rôznych systémov a technológií a ich synergického využitia. Kvalitou života v koncepte Smart City (SC) sa potom mieni digitálne, otvorené a kooperatívne prostredie mesta, ktoré je zdravé, čisté, bezpečné a pre občanov ekonomicky zaujímavé. Chytré mesto je teda jedným z konceptov uplatnenia princípov udržateľného rozvoja do organizácie mesta, ktorý sa opiera o využitie moderných technológií s cieľom zlepšiť kvalitu života a zefektívniť

správu vecí verejných. Najširšie uplatnenie tento koncept nachádza v oblasti energetiky a ďalej potom v oblasti dopravy, ktoré možno efektívnejšie riešiť nasadením vhodných ICT. Koncept Smart City však nezahŕňa iba dve vyššie uvedené oblasti, možno ho aplikovať aj na ďalšie, napr. Vodné hospodárstvo, odpadové hospodárstvo, e-government či krízové riadenie. (Pavlík, 2020, s. 21)

V koncepte inteligentných miest hrajú veľmi dôležitú úlohu dáta, ktoré pochádzajú z rôznych zdrojov a sú využiteľná pre najrôznejšie účely. Špecifickým typom dát sú otvorené dáta, ktoré sú verejné, zabezpečená mestom, dostupná v strojovo čitateľnom formáte prostredníctvom licencie otvorenej vlastníkom a bezplatne. Inšpiratívne v tejto oblasti môžu byť predovšetkým Helsinky, ktoré ponúkajú cez dvesto aplikácií založených na otvorených dátach. Ide napríklad o dopravnú predpovede, prezentáciu najkrajších miest, podporu cyklistiky, vizualizáciu rozvoja mesta, prezentáciu výsledkov volieb, vyhľadávania udalostí, prihlasovanie do škôl, rezerváciu verejných priestorov, hľadanie najlepších oblastí na bývanie, parkovanie, podporu obchodných kontrol pod. Otázkou konceptu chytrých miest v kontexte Európskej únie sa zaoberala štúdia Mapping Smart Cities in the EU (Manville et al., 2014). Zaujímavá je pracovná definícia, s ktorou sa v rámci uvedenej štúdie pracuje, že "smart city je mesto, ktoré sa snažia riešiť verejné problémy prostredníctvom ICT riešení na báze multistakeholderů a všeobecne je založené na partnerstve". Stratégia a iniciatívy chytrých miest musí už najmenej desať rokov obsahovať aspoň jednu z nasledujúcich šiestich charakteristík (dimenzií alebo os):

- inteligentné riadenie a správa (smart governance);
- inteligentná ekonomika (smart economy);
- inteligentná mobilita (smart mobility);
- inteligentné prostredie (smart environment);

- inteligentní ľudia (smart people);
- inteligentný život (smart living).

Vyššie uvedené charakteristiky predstavujú ciele, pre ktoré sa zainteresované strany zapájajú do iniciatívy SC (napr. K riešeniu environmentálneho problému). Prostriedky, ktorými sú tieto ciele dosiahnuté, zahŕňajú rad komponentov: technológie; materiálne, finančné, organizačné a znalostnej vstupy, procesy, normy alebo štandardy. (Pavlík, 2020, s. 23)

Nás budú zaujímať tieto dimenzie:

Inteligentné riadenie a správa (smart governance)

Inteligentným riadením a správou sa rozumie prepojenie v rámci mesta a naprieč mestami prostredníctvom služieb a interakcií, ktoré sú schopné integrovať verejné, súkromné, občianske a európske organizácie tak, aby mesto mohlo fungovať efektívne ako jeden organizmus. Hlavným nástrojom na dosiahnutie tohto cieľa sú prvky ICT (infraštruktúra, hardware a software), ktoré umožňujú inteligentné procesy a interoperabilitu vďaka zdieľaným dátam. Medzinárodné a národné väzby a väzby na zázemie mesta sú tiež dôležité vzhľadom na to, že inteligentné mesto by mohlo byť chápané ako globálny sieťový rozbočovač, zahŕňajúce verejnú, súkromnú a občiansku partnerstve a spolupráci s inými zainteresovanými stranami pri presadzovaní inteligentných cieľov na úrovni miest. Medzi smart ciele patrí transparentnosť a otvorená dáta vďaka IKT a elektronickej správe (e-government) v participatívnych rozhodovacích a spoločne vytváraných elektronických službách, napríklad aplikáciách. Inteligentná správa ako tranzverzálnu faktor môže tiež koordinovať a integrovať niektoré alebo všetky ostatné smart prvky. Inteligentná ekonomika (smart economy)

Inteligentné ekonomikou sa rozumie elektronické podnikanie a elektronický obchod (e-business a e-commerce), ktoré zvyšujú produktivitu, pokročilú výrobu a poskytovanie služieb vďaka ICT, a ďalej ICT podporujúce inováciu, nové produkty, nové služby a modely podnikania. Rovnako dochádza k vytváraniu inteligentných klastrov a ekosystémov (napr.

Digitálny biznis a podnikanie). Inteligentná ekonomika tiež zahŕňa miestne a globálne prepojenosť a medzinárodné zapojenie s fyzickými a virtuálnymi toky tovaru, služieb a znalostí. Inteligentná mobilita (smart mobility).

Inteligentná mobilita znamená ICT podporovanú a integrovanú dopravu a logistické systémy. Napríklad udržateľné, bezpečné a prepojené dopravné systémy môžu zahŕňať električky, autobusy, vlaky, metro, automobily, kolesá a chodcov v situáciách využívajúcich jeden alebo viac druhov dopravy. Inteligentná mobilita uprednostňuje ekologické a často nemotorové druhy dopravy. Relevantné informácie v reálnom čase sú prístupné verejnosti pre úspory času a zlepšenie efektivity dochádzanie, úspor nákladov a zníženie emisií CO<sub>2</sub> (rovnako ako pre prepojenie dopravných manažérov za účelom zlepšenia služieb a poskytnutie spätnej väzby zo strany občanov). Užívatelia môžu tiež poskytovať svoje vlastné údaje v reálnom čase alebo prispievať k dlhodobému plánovaniu. Inteligentní ľudia (smart people);

Inteligentnými ľuďmi sú myslené elektronické zručnosti, schopnosť práce s IKT, prístup k vzdelávaniu a odbornej príprave, ľudské zdroje a riadenie kapacít v inkluzívnej spoločnosti, ktorá zlepšuje tvorivosť a podporuje inovácie. Príznačné je umožniť ľuďom a komunitám prácu s dátami, napríklad prostredníctvom vhodných analytických nástrojov a ovládacích panelov, ktoré pomáhajú rozhodovať a vytvárať produkty a služby. Inteligentný život (smart living).

Inteligentný život znamená životný štýl, správanie a spotrebu umožnenú vďaka ICT. Je tiež záležitosťou zdravého a bezpečného bývania v kultúrno živom meste, rôznorodých kultúrnych zariadení a zahŕňa kvalitné bývanie a ubytovanie. Taktiež je spojený s vysokou úrovňou sociálnej súdržnosti a sociálneho kapitálu. (Pavlík, 2020, s. 23 - 25)

Z pohľadu výziev budeme nazerať na región zo štyroch uhlov pohľadu:

- výzvy pro daný región, ktoré sú zdieľané medzi aktérmi regionálneho rozvoja a inštitúciami s dosahom na región;

- oblasti rozvoja;
- inštitúcie v regiónoch;
- aktéri v rozvoji regiónov.

Tabuľka 3: Výzvy pre regióny

Oblasti rozvoja	Výzvy pre regióny						Inštitúcie v regiónoch
	Výzva B	Výzva C	Výzva D	Výzva E	Výzva F	Výzva G	
Rozvoj podnikania a inovácie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Princípy spolupráce pre rozvoj regiónov</li> <li>• Jasná identita (všeobecné povedomie o hlavných charakteristikách regiónu, o podstate atraktivity a prosperity regiónu)</li> <li>• Investorská atraktivita (stabilita ekonomického prostredia v regióne, podnikateľsky vlúdne klíma, kvalitné dopravné a komunikačná infraštruktúra, kvalifikovaná pracovná sila a kvalita verejnej správy a služby v regióne)</li> <li>• "Zasieťovanie" regiónu (účasť v projektoch, spojenectve a alianciách), teda funkčné prepojenie verejnej správy regiónu s vyššími aj nižšími úrovňami, väzby s ďalšími regiónmi, prepojenie verejného, komerčného a neziskového sektora v regióne, zapojenie do hodnotových reťazcov i neformálnych personálnych štruktúr v biznise i spoločnosti)</li> <li>• Leadership (moderné riadenie rozvoja regiónu v zmysle procesov i osobností); región je priestorom pre uplatnenie a sebarealizáciu úspešných osobností z regiónu - v politike, na úradoch, v biznise, názorovom vodcovstvo, reprezentáciu regiónu mimo jeho územia</li> </ul>						<b>Obce a kraje</b>
Vzdelávanie a výskum							<b>Firmy</b>
Energetika							<b>Školy</b>
Mobilita							<b>Výskumné inštitúcie</b>
Cestovný ruch a kultúra							<b>Združenie samospráv</b>
Zdravotníctvo a sociálne služby							<b>Združenie podnikateľov a firiem</b>
Životní prostredie a udržateľné hospodárenie s prírodnými zdrojmi							<b>Neziskový sektor</b>
Verejné priestory							<b>Cirkev</b>

a bezpečnosť							
Aktéri v rozvoji regiónu	Užívateľia	Živitelia	Ľudia	Ambasádori	Investori	Dodávateľia	Aktéri v rozvoji regiónu

Zdroj: (Pavlík, 2020, s. 49)

### Úlohy aktérov v rozvoji regiónov

Súčasnou i budúcou témou pre obce, mestá, regióny je práca so zainteresovanými skupinami (často sa používa aj anglický termín stakeholder management, kedy stakeholder je aktér, ktorý je nejakým spôsobom zainteresovaný, t. j. má záujem, vplyv, postoj k danej problematike, téme ... ) a ich zapojenie do ďalšieho rozvoja a plánovania. Na úvod je potrebné si uvedomiť, že stakeholder môže byť jednotlivec, skupina jednotlivcov alebo celý subjekt. V súčasnej dobe je možné sledovať pozitívny trend, kedy čoraz viac samospráv zapája do svojho dlhodobého plánovania občanov (prípadne vybrané skupiny občanov), miestnych podnikateľov, zástupcov školských či neziskových inštitúcií a ďalšie stakeholdermi. Dochádza tak k vzájomnému pravidelnému informovaniu a komunikácii, na zisťovanie súčasných a budúcich potrieb a názorov daných skupín, k overovaniu a diskusiu nad plány a zámery mesta / regiónu alebo k zberu inšpiratívnych podnetov. Pre tento prístup je kľúčové, aby bola práca so stakeholdermi uchopená systematicky a riadená. Iniciatíva a kľúčové riadiace úloha by v tomto smere mala byť na zástupcoch miest a regiónov. Hlavné hodnotou pochopenie výhod stakeholder manažmentu je, že zapojenie zainteresovaných skupín do rozvoja a smerovania mesta / regiónu môže pomôcť zlepšiť a skvalitniť život v danej lokalite a zvýšiť aj kvalitu poskytovanej verejnej služby. Rovnako ako mnoho ďalších tém sa aj táto téma bude vyvíjať. Preto ponúkame pohľad do budúcnosti. Pre inšpiratívne pohľad na dôležité aktérov rozvoja regiónu a ich úloha sa najprv zamyslime nad tým, akým smerom by sa rozvoj regiónov mal uberať a akými princípmi bude dobrý rozvoj regiónu riadiť. Regióny



budúcnosti vidíme ako ekonomicko-spoločenské subjekty, ktoré skĺbia to najlepšie z dvoch konceptov:

- globálneho zdieľanie kľúčových aktív ľudstva (technológií, know-how, morálky a etiky, surovín, dát, kapitálu ...);
- národného vlastníctva a podnikania a lokálneho patriotizmu (tradícií, miestne unikátnosti a sebedefinície) v spôsoboch využívania aktív uvedených v predchádzajúcom bode. (Pavlík, 2020, s. 50)

### Princípy rozvoja regiónov

Takáto definícia regiónu budúcnosti dáva jasne najavo, že región bude z ekonomického pohľadu typickou ukážkou malej otvorenej ekonomiky. Rozvoj regiónu by teda mal byť riadený na základe štyroch hlavných princípov:

- Jasná identita: všeobecné povedomie o hlavných charakteristikách regiónu, o podstate atraktivity a prosperity regiónu.
- Investorská atraktivita: stabilita ekonomického prostredia v regióne, podnikateľský vľúdne klíma, kvalitné dopravné a komunikačná infraštruktúra, kvalifikovaná pracovná sila a kvalita verejnej správy a služby v regióne.
- "Zasieťovanie" regiónu: účasť v projektoch, spojeníctve a alianciách, teda funkčné prepojenie verejnej správy regiónu s vyššími aj nižšími úrovňami, väzby s ďalšími regiónmi, prepojenie verejného, komerčného a neziskového sektora v regióne, zapojenie do hodnotových reťazcov i neformálnych personálnych štruktúr v biznise i spoločnosti.
- Leadership: moderné riadenie rozvoja regiónu v zmysle procesov i osobností. Región je priestorom pre uplatnenie a sebarealizáciu úspešných osobností z regiónu - v politike, na úradoch, v biznise, názorovom vodcovstvo, reprezentáciu regiónu mimo jeho územia. Ak akceptujeme takýto pohľad na regióny budúcnosti a zákonitosti

riadenia rozvoja regiónu, rysuje sa nám štruktúra významných aktérov aj ich úloha. (Pavlík, 2020, s. 51)

Rozvoj regiónov v nasledujúcich rokoch by mal byť založený na spolupráci verejného sektora, firiem a výskumných organizácií a využitie nástrojov digitalizácie. K dosiahnutiu cieľa - dobrých podmienok pre život ľudí - bude viac ako inokedy potreba tvorba "umelé krajiny", vytváranie materiálovo a energeticky efektívneho prostredia s decentralizovanými zdrojmi a tomu prispôsobenú infraštruktúrou. Nemá zmysel vytvárať smart cities alebo smart villages bez celkovej predstavy rozvoja regiónu, dizajnované vo všetkých súvislostiach, ako vzhľadom k hlavnému použitému nástroju (digitalizáciu), tak s rozhodujúcim dôrazom na bezpečnosť a spoľahlivosť zvolených riešení, ktoré budú funkčné aj v extrémnych situáciách. Tými nie sú len extrémne prírodné javy, povodne alebo následky sucha, ale aj kyberbezpečnosti a bezpečnosť všetkých komunikačných sietí a spôsobov ovplyvnenia rozhodovanie ľudí. Tu všade sa objavujú mimoriadnej výzvy pre výskum a vývoj. (Pavlík, 2020, s. 65)

#### Univerzity a inovátori

Aktuálne sa univerzity podieľajú na rozvoji regiónov prostredníctvom plnení svojich základných úloh. Pred dvadsiatimi až dvadsiatimi piatimi rokmi sa trend v popise pôsobenia univerzít v regiónoch opieral o dve základné úlohy, jednak vzdelávania a jednak výskum a vedu. Okrem toho sa v určitom období, v súvislosti s rozvojom myšlienok učiaceho sa regiónu, neoliberalných prístupov apod., Začalo pripomínať, že univerzity plnia aj tretí úlohu v oblasti ekonomického, sociálneho a kultúrneho rozvoja regiónu, v ktorom pôsobí. Nový komplex úloh univerzít v podobe tretej úlohy univerzít bolo možné zhrnúť do týchto oblastí:

- sú aktérmi znalostnej ekonomiky a regionálneho rozvoja;
- sú zdrojom inovácií;
- ponúkajú nové možnosti v oblasti celoživotného vzdelávania s využitím modernej formy prenosu informácií;
- systematicky nové poznatky a ponúkajú ich spoločnosti;
- poskytujú expertnú činnosť;

- plní sociálnu a výchovnú úlohu;
- sú iniciátorom vzťahov s inštitúciami v spoločnosti;
- podieľajú sa na tvorbe regionálnych sietí;
- ponúkajú alebo napomáhajú pri organizovaní športových, kultúrnych a spoločenských akcií. (Pavlík, 2020, s. 66)

V súčasnosti sa univerzity v rámci regiónu i v širšom prostredí pretvárajú na otvorené organizmy, kde funguje open science a open access (Morais, Borrell-Damian, 2018) a platí, že dáta nie sú majetkom, ale možnosť. Podstatou univerzít v najbližšej dobe nebude realizovať výskum a vlastniť jeho výsledky, ale vedieť tieto výsledky zužitkovať, vytvoriť priestor pre ich komercializáciu a ďalšie spracovanie. Forma, ako k tomu dôjde, sa bude líšiť od toho, ako tomu bolo doteraz. Nedá sa poprieť, že mnohé univerzity dokázali realizovať aj prostredníctvom aplikovaného výskumu komerčné produkty, napríklad aj výtvarný spin-off firiem. Táto platforma bude stále aktuálne, ale dôležitou cestou sa stane aj spoločný výskum firiem priamo na univerzitách, dôjde k stieraniu hraníc medzi univerzitou a firmou. Vedľa informatizácie a umelej inteligencie (artificial intelligence) bude významná intelektuálnej práce, investície do ľudského kapitálu a v rámci vzdelávania a výskumu práce s talentovanými študentmi. Kvalitný ľudský kapitál bude tvoriť podstatu hodnoty univerzít a vedeckých inštitúcií, ich schopnosti pretaviť výskum na výsledky a na zmeny v spoločnosti. Z tohto pohľadu sa javí ako ďalší nová úloha univerzít ich vplyv na spoločnosť, ktorý by sme mohli označiť ako social impact. (Pavlík, 2020, s. 67 - 68)

Vzhľadom na zmeny a novým trendom v spoločnosti, k očakávaniam na trhu práce a rýchlemu rozvoju informačných technológií dôjde k predefinovanie všetkých úloh univerzít. V oblasti vzdelávania (prvá úloha univerzít) sa očakáva, že univerzity budú pokrývať nielen klasické potreby prostredníctvom študijných odborov, ale tie budú nastavené liberálnejšie s orientáciou na interdisciplinárnosť a konkrétne problémy, respektíve riešenia. Vzdelávanie bude kombináciou klasických teoretických disciplín v rámci študijných oblastí a veľmi prakticky orientovaných kurzov, zameraných na zručnosti a kompetencie študentov, ktorých základom budú jazyky, logika, IT zručnosti, podnikateľské zručnosti, prezentačné schopnosti.

Dôležitá bude aj zmena formy výučby, okrem klasických formátov sa bude využívať e-learning, respektíve e-learningové platformy a aktívne vyučovanie (active learning). Hlavným poslaním nových foriem výučby je collaborative learning a čo-creation of knowledge (bližšie pozri napr. Promoting active learning in universities, 2019). Začlenením tretej úlohy do oblasti vzdelávania sa budú od študentov očakávať podnikateľské, manažérske zručnosti, dostatočné informácie a kompetencie v oblasti zakladania a riadenia firiem - startupov. Taktiež by mala vzrásť dôležitosť celoživotného vzdelávania, ktorého dopad na región by mal byť najmä v raste poznatkov a vzdelanosti aktérov vrátane obyvateľstva - verejnosti. V oblasti vedy a výskumu môžeme očakávať, že univerzity budú nielen realizátorov výskumu a nositeľmi inovácií (na základe nelineárneho modelu inovácií). Dôjde k intenzívnejšiemu prepojeniu univerzít a firiem tým, že firmy a školy budú spoločne zdieľať, respektíve využívať univerzitnú výskumnú infraštruktúru a spoločne budú formulovať inovačnú stratégiu územia, v ktorom pôsobia. Nevyhnutným predpokladom bude kvalitný pracovná sila v podobe expertov, pracujúcich na úlohách aj na univerzitách, i vo firmách. Tematicky bude výskum reagovať na aktuálne potreby regiónu, ale tiež bude zohľadňovať témy ako udržateľnosť životného prostredia, obnoviteľnosť energetických zdrojov a zdravie obyvateľstva. Vo všetkých úlohách bude pre univerzity nevyhnutná ich internacionalizácie a otvorenie sa nielen voči regiónu, firmám a verejnosti, ale i voči zahraničiu. (Pavlík, 2020, s. 68)

## Turizmus

Rozvoj turizmu v regiónoch (destináciách) bude sledovať dlhodobé trendy, ako je stále komplexnejší prístup k trvalo udržateľnému turizmu, rastúce dôraz na bezpečnosť a bezpečie a v neposlednom rade rozvoj informačných, komunikačných i dopravných technológií. Vonkajšie i vnútorné dostupnosť regiónov vďaka lepšej a "čistejšie" mobilite, zaistené pokrokom v dopravných technológiách, je nutnou podmienkou rozvoja turizmu, ale aj ďalších aktivít v regióne. Pre regióny je dôležité, aby poznali vlastnú históriu a identitu, ale najmä svoju víziu a stratégiu budúceho rozvoja, postavenú na kľúčových konkurenčných

výhodách. Stratégia trvalo udržateľného rozvoja turizmu aktuálne prispôbované zvyšujúci sa tempu zmien a udalostí budú pre regióny nevyhnutné. Indikátorom úspechu stratégie však nebude kvantitatívne nárast príchodov, ale dosiahnuté pozitívne zmeny v živote rezidentov. Trvalo udržateľný rozvoj destinácie a zdrojov bude podstatný pre vytváranie vnútorného systému takzvaného destination governance, prepájanie súkromných a verejných zdrojov aj rozvoj systému vzdelávania. Vnútorné inštitucionálne usporiadanie regiónu je príkladom nutnosti prepojenia verejného a súkromného sektora, a to nielen za účelom marketingu regiónu, rozvoja vzdelávacích aktivít, ale aj z pohľadu rozvoja infraštruktúry či zapojenie rezidentov do rozvoja turizmu. Priesečníkom sú už dnes spoločnosti destinačného manažmentu, avšak v ďalších dekádach snáď dôjde k širšiemu finančnému prepojeniu so súkromným sektorom vrátane majetkových účastí na uvedených spoločnostiach. Primárne bude podoba turizmu ovplyvnená kvantitatívnymi a kvalitatívnymi zmenami v spotrebiteľskej dopytu, či už domáce, či zahraničné. Spotrebiteľský dopyt je zase ovplyvnená vývojom svetovej ekonomiky a jej súčasťou rovnako ako mimoekonomickými faktory (kvalita produktu, bezpečnosť, vnímanie destinácie, ...) aj demografickým vývojom. Pozícia regiónov na medzinárodnom, respektíve mimoeurópskom trhu bude posilňovať, a to najmä regiónov so silnou a autentickou značkou či silnou značkou mesta // miesta v regióne. Rozvoj produktu a rozvoj nových trhov a segmentov bude aj na regionálnej úrovni otázkou spolupráce verejného a súkromného sektora. Ak oba sektory pochopí, v čom si môžu vzájomne pomôcť pri "predaji" regiónu, budú schopné ponúknuť konkurencieschopný produkt, ktorý prinesie ekonomický efekt, ale snáď aj pozitívne efekty v oblasti sociokultúrnej. (Pavlík, 2020, s. 85)

Produkt turizmu v regióne smeruje k interdisciplinárnosti a komunikácia regiónu (destinácia) a jeho produktov sa silnejšie opiera o autenticitu a identitu regiónu. Dôjde k prepojeniu turizmu s ostatnými odvetviami a sektormi. Z pohľadu regionálnej aj národnej ekonomiky sa turizmus zaradi medzi významné a uznávané ekonomické odvetvia. Kvalita služieb, ale najmä rastúca kvalita života rezidentov spojená s aspektmi bezpečnosti a bezpečia budú hlavnými faktormi konkurencieschopného rozvoja turizmu v regiónoch. Nie je však vylúčené, že v

niektorých regiónoch s vysokou intenzitou turizmu môže dochádzať k regulácii návštevnosti, či dokonca môžu byť postoje rezidentov priamo namierené proti rozvoju turizmu. Regióny môžu využívať na riadenie procesov a komunikáciu svojich produktov informačné a komunikačné technológie a vo vzťahu k svojim rezidentom či návštevníkom fungovať ako smart regióny. Akékoľvek technológie však môžu nájsť zmysluplné uplatnenie len v rukách vzdelaných a na tvorbu hodnôt orientovaných ľudí. (Pavlík, 2020, s. 86)

### Združenia obcí

Zdanlivo rozdrobený systém samosprávy a zmiešaný model verejnej správy v Slovenskej republike vyžaduje zvýšený dôraz na ich organizáciu. V rámci prenesenej pôsobnosti štátnej správy máme v Slovenskej republike v rámci Európy vcelku ojedinelý trojstupňový systém klasifikácie obcí, ktoré vykonávajú rôznu mieru kompetencií. Nie je tomu tak v susednom Rakúsku, kde aj tie najmenšie obce vykonávajú agendu napríklad stavebného úradu, ani v Estónsku, kde okrem iného z tohto dôvodu pristúpili k radikálnej reforme verejnej správy. Pre zachovanie existencie malých obcí a tým vysoké miery miestnej demokracie je absolútne nevyhnutná spolupráca obcí pri výkone verejnej správy. Osvedčenými nástrojmi sa v tejto súvislosti stali najmä mikroregióny či dobrovoľné zväzky obcí čoby užšie partnerstvo obcí a miestne akčné skupiny čoby partnerstva širšie. (Pavlík, 2020, s. 86) Obce, dobrovoľné zväzky obcí a miestne akčné skupiny sú základnými aktérmi rozvoja regiónov na lokálnej úrovni. Dobrovoľné zväzky obcí sú už desiatky rokov vytvárané čoby užšie partnerstvo výhradne medzi obcami s cieľom riešenie vybraných problémov verejnej správy, najmä s cieľom budovania a prevádzkovania vodohospodárskej infraštruktúry, odpadového hospodárstva, v posledných rokoch tiež dopravy alebo **formálneho vzdelávania**. (Pavlík, 2020, s. 88)

Miestne akčné skupiny získali okrem efektívne metódy tiež potrebné zdroje. Pôvodne išlo len o prostriedky v rámci spoločnej poľnohospodárskej politiky EÚ, aby od roku 2014 mohli

využiť multizdrojové financovania aj z Európskeho fondu regionálneho rozvoja a Európskeho sociálneho fondu. Metóda LEADER sa v niektorých krajinách posunula z vidieka aj do miest, a dokonca je využívaná aj ako nástroj rozvojovej politiky EÚ. V Českej republike sú miestne akčné skupiny okrem realizácie politík EÚ a rozdeľovanie dotačných prostriedkov využívané tiež ako platforma pre spoluprácu obcí pri výkone verejnej správy, najmä v oblastiach školstva, sociálnych vecí, cestovného ruchu či podpory podnikania a zamestnanosti, čo je v rámci Európskej únie vskutku ojedinelé. (Pavlík, 2020, s. 88)

### Podnikanie a združenia podnikateľov

Regióny sa v čase premieňajú a s nimi sa menia aj úlohy jednotlivých aktérov. Ide spravidla o evolučný proces v kontexte zmien legislatívy, ekonomických cyklov i rozvinutosti, ale veľmi dôležitým vplyvom je tiež vyzrievanie spoločnosti a jej potrieb. (Pavlík, 2020, s. 88)

**Začína sa ukazovať, že podnikanie na vidieku dáva zmysel.** Počet firiem podnikajúcich vo vidieckych regiónoch mierne rastie a tradičné odbor poľnohospodárstva sa odráža od dna. Situácia sa ale stabilizuje skôr u obcí nad 500 obyvateľov, podnikanie v menších dedinách stále zomiera. To korešponduje aj s tým, že rastie počet obyvateľov vo väčších obciach, čo udržiava podnikateľský ruch. Práve v podpore podnikania v regiónoch hrajú nesmierne dôležitú úlohu rôzne spolky a asociácie. Táto rola sa už teraz ukazuje ako veľmi vplyvná. Ich úlohou je v tejto oblasti apelovať na podporu pozitívneho spoločenského vnímania regiónov, ktorého súčasťou môže byť napríklad aj podpora lokálnych produktov a využívania regionálnych surovín, zvýšenie povedomia a prestíže regiónov pod. Títo aktéri však musia fungovať na nepolitické platforme a byť nezávislí - len tým si vybudujú dôveryhodnosť a získajú spoločensky vysoký kredit. Najväčšou výzvou pre inštitucionálne hráčov i politiky bude udržanie životaschopné infraštruktúry v regiónoch, ak je ambíciou udržať v nich dôstojný život. Ide najmä o koloniál, školu, krčmu a základné služby pre obyvateľov, aj keď

ich charakter sa bude v priebehu času značne premieňať. Vďaka svojmu vplyvu a schopnosti prepojiť synergiu aktivít a kontaktov budú asociácie aj v budúcnosti zohrávať veľmi dôležitú úlohu pre rozvoj akéhokoľvek odvetví alebo oblasti, či už ide o záležitosti vo sfére legislatívne, ekonomické či mediálne. (Pavlík, 2020, s. 90 - 91)

### 3.2 SIEŤOVÉ PODNIKANIE, KLASTRE A KLASTROVÉ INICIATÍVY<sup>63</sup>

#### Definície klastrov a ich základné charakteristiky

Klaster<sup>64</sup> je geografickou koncentráciou vzájomne prepojených organizácií a inštitúcií v určitej oblasti. Klastre zoskupujú prepojené priemyselné odvetvia, zahŕňajú napríklad dodávateľov špecializovaných vstupov i správcov špecializovanej infraštruktúry. Klastre však často zahŕňajú aj vládne a iné inštitúcie – ako univerzity, normotvorné orgány, výskumné tímy, poskytovateľov odborných školení<sup>65</sup>, a obchodné asociácie, ktoré poskytujú špecializované tréningy, vzdelanie, informácie, prieskum, a technickú a odbornú pomoc. Klastrová politika je už v súčasnosti celosvetovo uplatňovaná. Je hlavne uznávaná pre jej otvorenosť k inováciám a k spolupráci s inými podnikmi, inštitúciami, samosprávnymi krajmi, ministerstvami a aj EÚ.

Tabuľka 4: Hierarchia konštitúcie inovačného systému

Koncept	Definície a odlišnosti
Regionálny klaster	Koncentrácia vzájomne spolupracujúcich firiem v rámci rovnakých alebo príbuzných sektorov v malej geografickej oblasti
Regionálna inovačná sieť	Viac organizovaná spolupráca (dohoda) medzi firmami, povzbudzovaná dôverou, štandardmi a konvenciami, ktorá aktívne

<sup>63</sup> PAVELKOVÁ, D. a kol.: Klastry a jejich vliv na výkonnost firem

<sup>64</sup> <https://export.slovensko.sk/zaciname-s-exportom/klastre/>

<sup>65</sup> Je možné veľmi ľahko určiť vzdelanostné potreby členov klastra; zároveň vzdelávacie inštitúcie pôsobiace v klastru môžu ľahko prispôbiť svoje služby potrebám ostatných členov.



		povzbudzuje inovačné aktivity firiem
Regionálny systém	inovačný	Spolupráca tiež medzi firmami a rôznymi organizáciami za účelom rozvoja znalostí, inovácií a ich rozširovania

Zdroj: Pavelková a kol., 2009, str. 19

### Klaster a ich vplyv na teritoriálnu (národnú, regionálnu) konkurencieschopnosť

Pojem tzv. **teritoriálnej** (národnej, regionálnej) **konkurencieschopnosti** sa týka vzťahu medzi konkurencieschopnosťou firiem a ich vplyvom na konkurencieschopnosť štátov, regiónov, resp. v prenesenom význame ekonomiky, v ktorej sú firmy umiestnené. Nemožno totiž jednoznačne tvrdiť, že teritórium je konkurencieschopné, ak obsahuje dostatok konkurencieschopných firiem<sup>66</sup>.

Vytváranie klastrov je z makroekonomického hľadiska veľmi dôležitým a účinným nástrojom regionálnej politiky. Klaster umožňuje stimulovať hospodársky rast národnej ekonomiky, a to prostredníctvom zvyšovania konkurencieschopnosti a výkonnosti podnikov, podpore inovácií vrátane efektívnejšieho využitia výskumu a vývoja, podpory vzniku nových podnikov, získavanie zahraničných investícií, zvyšovanie exportu a ovplyvňovania zamestnanosti v danom regióne.

Klaster je teda schopný vytvárať rôzne prínosy a efekty pre všetky zapojené subjekty<sup>67</sup>.

Existencia úspešných klastrov poháňa ekonomický rozvoj v regiónoch, v ktorých tieto klaster pôsobia, a má tak vplyv aj na výkonnosť národnej ekonomiky. Medzi podnety ekonomického rozvoja spôsobenej **činnosťou klastrov** môžeme uviesť (Pavelková a kol., 2009, str. 27 - 28):

<sup>66</sup> Konkurencieschopnosť štátu alebo regiónu nie je len jednoduchým súčtom úsilia a výsledkov týchto firiem v štáte alebo regióne, ale je dôsledkom činnosti ostatných inštitúcií a organizácií, ktoré sú s firmám v interakcii, a tiež dôsledkom ďalších faktorov v danom teritóriu pôsobiacich.

<sup>67</sup> Konkrétne prínosy sa odvíjajú od charakteru klastra, predovšetkým od jeho vízie, stratégie, cieľov a spoločných aktivít.

- Klaster zvyšujú konkurencieschopnosť jednotlivých podnikov.
- Klaster vytvárajú podmienky, ktoré umožňujú **stimulovať inovácie** a efektívnejšie využitia výskumu a vývoja. To prispieva k rastu a zvyšovaniu návratnosti investícií verejného sektora napríklad do inštitúcií **terciárneho vzdelávania** a **výskumných ústavov**.
- Klaster vytvárajú nové zdroje regionálnej alebo miestnej konkurenčnej výhody a poháňajú ekonomický rast a rozvoj.
- Klaster ovplyvňujú konkurencieschopnosť národných ekonomík a môžu sa preto stať stredom záujmov hospodárskej politiky a ich strategických programov. Môžu rámčovo integrovať vládne iniciatívy v rôznych oblastiach, napr. **podporu podnikania, inovácií, investícií<sup>68</sup>**, či **regionálneho rozvoja**.

### Konkurencieschopnosť regiónov

Z podstaty pojmu **regionálna konkurencieschopnosť<sup>69</sup>** vyplýva, že regióny spolu súťažiaci nielen v rámci jedného štátu, ale i medzi štátmi. Regióny a mestá súperia z radu dôvodov, napr. aby získali a udržali svoj podiel na exportných trhoch, prilákali a udržali firmy, t. j. **investície** (fyzický kapitál) a **pracovné miesta, prilákali kvalifikovaných zamestnancov** (ľudský kapitál), **infraštruktúru** (verejný kapitál), **nové a vyspelé technológie a myšlienky** (znalostný kapitál) a voľnočasové, **rekreačné a kultúrne aktivity<sup>70</sup>** (kultúrny kapitál).

K dôvodom, prečo skúmať konkurencieschopnosť na úrovni regiónov či miest v porovnaní s konkurencieschopnosťou štátu je niekoľko (Pavelková a kol., 2009, str. 35):

<sup>68</sup> Pritiahnutie investora do regiónu s rozvinutou klastrovou politikou.

<sup>69</sup> Regionálna konkurencieschopnosť sa týka schopnosti regiónu (napr. jeho lokálnych podnikateľov) generovať dostatočnú úroveň "exportu" (do ostatných regiónov a do zahraničia), za účelom udržania **rastúcej úrovne príjmov** a **plnej zamestnanosti** jeho obyvateľov. Významnú úlohu ďalej zohráva aj úroveň (rast) produktivity lokálne zameraných ekonomických aktivít.

<sup>70</sup> Vid'. kapitola o Kreativnej ekonomike

- Regióny sa v globálnej ekonomike stále viac stávajú hnacími silami, akými sú "motormi" ekonomiky. V Európe sa dokonca hovorí o regiónoch - "lokomotívach" rozvoja, pretože v celosvetovom meradle dochádza ku koncentracii a špecializácii ekonomických aktivít - klastrovaniu, či už ide o odvetvie **výpočtovej techniky**, biotechnológií, zábavného priemyslu či rôznych odvetví spracovateľského priemyslu.
- Súčasné **ekonomické základy územia** (lokality, regiónov) sú ohrozené presunom výrobných aktivít do miest s lepšími podmienkami (a nejde len o lacnejšiu pracovnú silu); v poslednej dobe sa to týka aj vedecko-výskumných aktivít, medzinárodných call centier a pod.
- Na **regionálnej úrovni** neexistujú automatické a efektívne kompenzačné a regulačné mechanizmy ako na úrovni štátu<sup>71</sup>. Naopak, migrácia mobilných faktorov, kapitálu a práce sa môžu stať pre regióny hrozbou<sup>72</sup>.
- Konkurencieschopnosť regiónov ovplyvňuje tiež regionalizácie verejných politík. Dochádza k postupnému presunu koordinačných a rozhodovacích aktivít na regionálnu úroveň, keď regióny zohrávajú čoraz dôležitejšiu úlohu v ekonomickom rozvoji štátov<sup>73</sup>.

### Orientácia rozvojových politík na regionálnu konkurencieschopnosť a klastrové politiky

Osem zásadných **faktorov konkurencieschopnosti**, ktoré sú zahrnuté do mnohých súčasných rozvojových politík na úrovni štátov i regiónov (Pavelková a kol., 2009, str. 37):

1. Regionálne (priemyselné) klastre ako geograficky sústredené zoskupenie firiem a inštitúcií v príbuzných odvetviach.
2. Demografický vývoj, **migrácia a atraktivnosť lokality** najmä v **spoločnosti založenej na vedomostiach**, kedy kvalitný ľudský kapitál (talenty) je príťahovaný do miest s

<sup>71</sup> Makroekonomické stabilizátory typu devalvácia výmenných kurzov, pružnosť miezd a cien a pod

<sup>72</sup> Na rozdiel od štátov, ktoré môžu súťažiť na základe princípu komparatívnej výhody, regióny nemajú vopred definovanú úlohu v medzinárodnej delbe práce a súťažia na základe princípu absolútnej výhody.

<sup>73</sup> Príkladom je prístup národných vlád vo Veľkej Británii, Belgicku, Rakúsku, ale aj vo Francúzsku, Nemecku a pod.

vysokou úrovňou príležitostí, nízkymi bariérami pre vstup do podnikania a **na trh práce** a vysokú ekonomickú rozmanitosťou. Súčasne platí, že **vyspelé technológie** sú následne priťahované do miest s vysokou úrovňou talentu.

3. **Sociálny kapitál** ako výraz dôvery, noriem a vzťahov v regióne.
4. Podnikateľské prostredie a siete.
5. Úroveň vládnutia a správy v regióne (lokalite) a inštitucionálne kapacity. Schopnosť navrhovať, koncipovať a realizovať rozvojovej stratégie.
6. Priemyselná štruktúra regiónu. Nepriaznivá priemyselná štruktúra a nedostatok inovačných kapacít sú najdôležitejšími faktormi, ktoré bránia rastu konkurencieschopnosti.
7. Inovácia a regionálne systémy inovácií. Inovácie sú kľúčovým faktorom pre zvyšovanie produktivity a ekonomického rozvoja. Pritom inovačnú kapacitu firiem jednoznačne určuje ich okolie: partneri, konkurenti, zákazníci, **dostupný ľudský kapitál**, regionálna znalostná infraštruktúra, regulačný a legislatívny rámec, neobchodného väzby, prelievanie poznatkov a rad ďalších faktorov, ktoré možno zhrnúť pod komplexný pojem **regionálny inovačný systém**.
8. Priame zahraničné investície, ktoré importujú technológie a inovácie, **pracovné príležitosti**, dodatočné príjmy a tým prispievajú k zamestnanosti, ako aj k rastu životnej úrovne.

**Klastrové politiky**<sup>74</sup> sú vykonávané verejnými subjektmi za účelom zvýšenia sociálnoekonomických úžitkov vďaka vzniku a ďalšiemu rozvoju klastrov. Ostatné politiky pôsobia na klastre nepriamo.

<sup>74</sup> Všeobecne môžeme **politiku** definovať ako súbor rôznych aktivít (programov, stratégií, procedúr, zákonov, pravidiel) zameraných na dosiahnutie konkrétneho alebo všeobecného cieľa, uskutočňovaných v priebehu niekoľkých rokov podľa určitého plánu a s prideleným rozpočtom. Pre popis doby pôsobenia politiky používame pojem cyklus politiky, ktorý zahŕňa analýzu, vyhodnotenie potrieb, plánovanie a formuláciu politiky, implementáciu politiky, monitorovanie a hodnotenie politiky a spätnú väzbu. **Program** je organizovaný súbor finančných, organizačných a ľudských zásahov na dosiahnutie určitých cieľov v stanovenom období s

Z nášho pohľadu budeme vnímať ako dôležité tieto **oblasti**, kľúčové pre **podporu klastrov** v rámci klastrovej politiky s prienikom s verejnými, prípadne národnými politikami (Pavelková a kol., 2009, str. 53 - 54):

- podpora vytvorenia jadra klastrov, komunikačných kanálov medzi členmi v klastroch a podpora výmeny znalostí,
- podpora budovania **kvalifikovanej pracovnej sily** vzájomnou spoluprácou členov klastrov pri ich vzdelávaní i podpora spolupráce so vzdelávacími inštitúciami, podpora regionálnej i medziregionálnej spolupráce;
- podpora inovácií produktov a procesov, startupov, inkubátorov;
- ovplyvňovanie alokácie zdrojov a investícií, podpora aktivít v oblasti výskumu.

#### **Kompetencie účastníkov klastrov** (Pavelková a kol., 2009, str. 97 - 98)

**Firmy**<sup>75</sup> sú spravidla v centre klastrových aktivít a politik. Do klastra prinášajú praktické skúsenosti. Nie sú však nezávislé, je nutné ich chápať ako subjekty sledujúci vlastné záujmy. Pre firmy je kľúčové pochopenie prínosov, ktoré im spolupráca v klastru môže ponúknuť, a schopnosť využiť ich ako svoju konkurenčnú výhodu. Firmy by mali v klastru zohrávať vedúcu úlohu a verejný sektor skôr úlohu podpornú. Napriek tomu, že priemysel iniciuje proces rozvoja klastra, objavuje sa u firiem často problém nedostatku zdrojov a nejasných priorít.

**Inštitúcie verejného sektora** - zástupcovia verejného sektora sa veľmi často zapájajú do klastrových iniciatív, a to ako iniciátori, tak poskytovatelia finančných zdrojov. Mnohé

---

vyčleneným rozpočtom, a realizuje sa prostredníctvom projektov. Napr. v programe rozvoja klastrov na regionálnej alebo národnej úrovni budú jednotlivými projektmi akcie, ktoré sa týkajú rozvoja konkrétneho klastra. Každý program musí byť implementovaný relevantnou agentúrou.

<sup>75</sup> Veľké firmy môžu tvoriť akúsi „kotvu“ či gravitačné centrum v rámci klastra, napríklad vzhľadom ku kapitálovej či personálnej výkonnosti, ale aj schopnosti pritiahnúť k sebe ďalších členov do klastra, napr. výskumno-vývojovú inštitúciu. Na druhej strane MSP – flexibilné a špecializované, čo im umožňuje ponúkať špecifické zručnosti, rýchlejšie reagovať na vývoj na trhu a tým zvýšiť flexibilitu klastra.

klastrové iniciatívy sú závislé na verejnom financovaní<sup>76</sup>. Štátne inštitúcie môžu mať širšie vízie a ciele ako súkromný sektor. Prinášajú navyše do klastra vodcovstvo, (právnú) legitimitu a tvorbu konsenzu. Tieto kompetencie sú najdôležitejšie vo fáze vzniku klastra. Vláda si udržuje nadhľad, zabezpečuje makroekonomické podmienky a infraštruktúru potrebnú k rastu klastra a konkurencieschopnosti. Vláda je tiež zodpovedná za strategický rozvoj rôznych odvetví. Ak sa zameriame na úlohu verejného sektora, môžeme konštatovať, že zástupcovia národnej úrovne majú v porovnaní so zástupcami regionálnej úrovne väčší prehľad a kapacitu zaoberať sa faktormi, ktoré ovplyvňujú všetky klastre v danej krajine. Na druhej strane, zástupcovia regionálnych inštitúcií majú spravidla lepšie povedomie o špecifických silných stránkach regiónu, ktoré majú potenciál sa ďalej rozvíjať. Sú im tiež známe prekážky, brániace vzájomnej spolupráci a efektívnemu účinku verejnej podpory.

**Zástupcovia akademickej sféry** - vzdelávacia a výskumná komunita prináša do klastra podrobné znalosti a analytické schopnosti, špeciálne komunikačné schopnosti a tiež svoju nezávislosť. Tieto kompetencie stavajú akademickú sféru do úlohy podporujúcej klastrovanie. Okrem toho môže tiež zabezpečovať priebežné hodnotenie cieľov a aktivít, vrátane preskúmania strategického zamerania klastrovej iniciatívy. Akademická sféra zvyčajne nie je hlavným iniciátorom klastrov ani poskytovateľom finančných zdrojov. Je tiež nutné spomenúť, že v mnohých krajinách sú univerzity len slabo napojené na komerčnú oblasť, majú obmedzené skúsenosti s praktickými podnikateľskými skúsenosťami a nie sú schopné komunikovať ako súčasť trhu. V týchto prípadoch je obmedzená ich prípadná vedúca úloha v klastrových iniciatívach.

## Aktivity klastrov

<sup>76</sup> Dôležité pre podniky zapojené do klastra je, aby verejný sektor pôsobil stabilne, teda aby nehrozilo riziko náhlych zmien v súvislosti s politickou situáciou.

Aktivity, ktoré môžu viesť k naplneniu cieľov klastra, si rozdelíme do týchto základných oblastí (Pavelková a kol., 2009, str. 125):

- networking - predstavuje vytváranie podmienok pre formálne a neformálne výmeny informácií a znalostí v klasteri; zvyšuje dostupnosť a rýchlosť prenosu informácií a technológií v dôsledku blízkosti podnikov, silných väzieb medzi nimi a vysoké konkurenčné podstaty klastru;
- **oblasť ľudských zdrojov** – vid'. nižšie;
- **oblasť výskumu a inovácií** – vid'. nižšie;
- oblasť obchodnej spolupráce a propagácie - zahŕňa veľa možností spoločných aktivít, napríklad spoločný nákup; zdieľaná produkcia, kedy klaster môže spojiť podniky z rôznych článkov hodnotového reťazca, atď.;
- **oblasť financovania investičných zámerov** – vid'. nižšie;
- **oblasť ovplyvňovaní politik (lobbying)** - v prospech budovania potrebnej infraštruktúry, zlepšenia legislatívy, dotačnej politiky apod.; klaster zvyšuje moc a hlas menších podnikov; môže podnecovať vládu alebo regionálne zastúpenie k investíciám do špecializovanej infraštruktúry, pričom vďaka viditeľnosti klastra, nákladovej efektívnosti a vyššej návratnosti investícií, ktoré klaster predstavuje, sú ďalšie prípadné investície ľahšie zdôvodniteľné;
- **podporné aktivity** - pre rozvoj klastra môžu byť významné ďalšie podporné aktivity, ktoré manažment klastra svojim členom môže ponúkať a tým zabezpečovať efektívnu spoluprácu v uvedených oblastiach, ako napr. pomoc pri príprave a riadení projektov, zabezpečenie servisu v podobe účtovného, daňového a legislatívneho poradenstva..

**Ľudské zdroje** - Oblasť ľudských zdrojov, ich dostupnosť pre firmy a **zvyšovanie kvalifikácie**, je významným pólom pre spoluprácu v rámci klastrov. Môže mať podobu spoločnej prípravy a vzdelávania zamestnancov realizáciou kurzov, spoločných seminárov a konferencií, budovanie vzdelávacích centier a pod. Klaster zvyčajne zaisťuje tieto aktivity v spolupráci so

vzdelávacími inštitúciami, financovať ich môže svojimi zdrojmi alebo využíva projektové financovanie z rôznych podporných zdrojov. Významná tu môže byť tiež spolupráca klastra so strednými a vysokými školami v rámci vytvárania sietí spolupráce pre formulovanie požiadaviek na absolventov týchto škôl podľa potrieb praxe (zameranie študijných programov, úpravy osnov a pod.). Prítomnosť silného klastra v regióne môže tiež prilákať talenty z iného regiónu, či krajiny.

Tabuľka 5: Typy aktivít v oblasti LŽ a ich prínosy:

Aktivity v oblasti LŽ	Prínosy
Realizácia spoločných seminárov a konferencií	Výmena poznatkov a skúseností
Spoločná príprava a vzdelávanie zamestnancov	Spoločný rozvoj a plánovanie vzdelávania pracovníkov
	Trvalý nárast vzdelanosti v klastru
Spolupráca so vzdelávacími inštitúciami	Výhodnejšie ceny za účasť na školeniach a vzdelávacích akciách, zníženie nákladov
	Výhodnejšie ceny za účasť na školeniach a vzdelávacích akciách, zníženie nákladov
	Využití odborníkov vysokých škôl pro potreby klastra
	Možnosť podieľať sa na aplikácii moderných metód rozvoje a vzdelávania zamestnancov
	Možnosť ovplyvnenia štruktúry štúdia vybraných odborov až po vznik nových odborov
	Získavanie nových zamestnancov z odboru v ktorom klaster pôsobí

Zdroj: Pavelková a kol., 2009, str. 118



**Výskum, vývoj a inovácie** - Pre dynamický rozvoj klastra a firiem v klasteri je dôležité, venovať pozornosť oblasti výskumu a inovácií. inovácie udržiavajú životaschopnosť a prosperitu firiem na trhu; výskum a vývoj vytvárajú predpoklady pre budúci rozvoj. Podpora inovačných procesov je zameraná na nové výrobky alebo na zlepšenie ich vlastností a zdokonalenie procesov. Podpora výskumu prináša nové znalosti. Tieto procesy spolu súvisia, aj keď predstavujú rôzne aktivity klastra. Spolu práce firiem v klasteri môže mať podobu zdieľania informácií a nápadov, spoločných výskumných projektov, podpory vzniku a rozvoja spin-off firiem apod. Firmy môžu spoločne budovať výskumnú infraštruktúru alebo spolupracovať s výskumnými inštitúciami (výskumné ústavy, vysoké školy a pod.), ktoré disponujú materiálnym, technickým vybavením a potrebným ľudským kapitálom. Spolupráca s klasterom je významná tiež pre tieto výskumné inštitúcie - dokážu lepšie posunúť výstupy výskumu do ich realizácie v praxi a komercializovať ich.

**Oblasť financovania investičných zámerov** - Pre strategický rozvoj klastra a regiónu<sup>77</sup> je významné získanie zdrojov financovania investičných zámerov. Prilákание investorov s výhodnými podmienkami financovania alebo zdieľané financovanie môže byť významným zdrojom zníženia nákladov na kapitál a riziká. Prístup k financiám môže byť pre klaster jednoduchšie ako pre samotný podnik. Malé a stredné podniky môžu profitovať z prítomnosti veľkých firiem v klasteri, napr. pri ručení za úvery pre financovanie spoločných investícií, zdroje môžu byť lacnejšie. Investori (často venture capital) môžu pritiahnúť do regiónu z titulu pozitívneho imidžu vytvoreného prítomnosťou silného klastra. Možnosti pre financovanie potrebných investičných zámerov vytvára podmienky pre ďalší rozvoj klastra. Medzi prínosy získania zdrojov z verejných prostriedkov môže patriť prístup k dotáciám v rámci klastrovej politiky štátu alebo regiónu. Alebo pri infraštruktúrnych investíciách dôjde k čiastkovému príspevku k zlepšeniu technickej infraštruktúry daného regiónu.

<sup>77</sup> Z dotácie poskytnutej klasteru môže profitovať aj domovský región klastra. Napr. financovanie vzdelávacích aktivít zamestnancov, rozvoj inovačného potenciálu v regióne s príspevkom pre lokálnu zamestnanosť.

## Nová paradigma regionálnej politiky, zameranej na podporu klastrov a inovácií

Ako sme už spomínali, aktuálne dochádza k zmene vo vývoji regionálnych ekonomík a to smerom od výroby a spracovateľského priemyslu k **znalostné náročným nevýrobným aktivitám**, ktoré prinášajú zmeny v ekonomickej štruktúre regiónov. Hlavnou regionálnej konkurenčnou výhodou sa stávajú inovácie, podporované okrem iného rozvojom klastrov. Nová paradigma regionálnej politiky je založená viac na konkurencieschopnosti, inováciách a a vnútornom / endogénnom potenciáli regiónov než na jednoduchom vyrovnávaní regionálnych disparít s pomocou verejných zdrojov.

Nová regionálna politika so sebou nesie určité **problematické prvky**, ktoré nám sťažujú jej hodnotenie a evaluáciu, vrátane merania efektov vyplývajúcich z poskytnutej pomoci (finančnej, nefinančnej, štrukturálnej a pod), pričom ich môžeme charakterizovať takto (Pavelková a kol., 2009, str. 177 - 179):

**Nehmotné ciele** - Regionálna inovačná a klastrová politika je smerovaná k vytváraniu znalostí, učeni a budovaniu kapacít. Cieľom je zaviesť zmeny v inovačnom správaní firiem aj regiónov pomocou procesov učenia, vytváranie znalostí a prehlbovanie sociálneho kapitálu. Problémom je, ako transformovať tieto nehmotné ciele do operatívnych, ktoré sa dajú sledovať a merať. Efekty tejto politiky možno odhaliť nielen prostredníctvom ekonomických vplyvov na konkurencieschopnosť a ďalšie ukazovatele súvisiace s využívaním trhu (predaj výrobkov, znižovanie nákladov), ale aj pomocou neekonomických efektov s dopadom na správanie firiem, inštitúcií a regionálnych organizácií, ktoré môžu byť významnejšie než efekty prvé skupiny.

**Zložitosť kauzálnych vzťahov príčiny a následku** - Nová regionálna politika je zameraná na inovácie, ktoré však dnes chápeme ako proces sociálno-interaktívneho učenia. Tvorby inovácií sa zúčastní veľký počet činiteľov a organizácií a vzniká pri nej rad spätoväzobných vzťahov. Procesy vytváranie znalostí, difúzie a akumulácie, ktoré prebiehajú v systémoch inovácií, sú často veľmi zložité a nepredvídateľné a je ťažké ich presne a objektívne merať. V dôsledku toho nie je možné definovať lineárny vzťah príčiny a účinku medzi vstupmi a

aktivitami na jednej strane a výstupy, výsledky a efekty (vplyvy) regionálnej politiky na strane druhej, ktorý sa používa v tradičných hodnotiacich modeloch.

**Systémový charakter na horizontálnej a vertikálnej úrovni** - Regionálna inovačná a klastrová politika pôsobí súčasne na rôzne komponenty inovačného systému a klastra. Podporuje vytváranie väzieb pre horizontálnu spoluprácu a interakcie medzi jednotlivými podnikmi, či medzi podnikmi a základné vedeckú infraštruktúrou, medzi rôznymi funkciami vo podniku, medzi výrobcami a užívateľmi, na medzifiremnej úrovni a na širšej inštitucionálnej úrovni. Politiky (verejné) pôsobia súčasne na úrovni sociálnej, ekonomickej, vzdelávacej či environmentálnej a snažia sa nájsť synergiu medzi nimi. Jednou z možností evaluácie je skúmať efekty politiky zvlášť na každej úrovni ako na úrovni subsystému. Ak sa však sústredíme len na jeden subsystém, nie je schopný postihnúť efekty vzájomných interakcií. Na druhej strane sa tieto nové politiky snaží vytvárať efekty na rôznych úrovniach účastníkov a príjemcov politiky a vykazujú aj vertikálne zložitosť. Zavádzajú zmeny vo firmách (zmeny inovačného správania), v regionálnych klastroch (aby sa stali konkurencieschopnejšími), ale aj v regionálnej komunite (v regióne) ako celku. Preto je ťažké zachytiť efekty týchto politík a je nevyhnutné definovať rôzne úrovne efektov - vo firmách, v klastroch a v organizáciách podporujúce inováciu a v regióne. Evaluácia potom musí brať do úvahy zmeny vytvárané v každom subsystému, na každej vertikálnej úrovni, a tiež interakcie a synergie vytvárané medzi nimi.

**Zasadenie do prostredia** - Každá regionálna klastrová politika je jedinečná. V každom regióne sú špecifické reakcie na potreby podnikov, inštitúcií a ľudí. Regionálne politiky sú pevne zakorenené v ich sociálnom a kultúrnom kontexte a zasadené či vnorené do sociálno-ekonomického a inštitucionálneho prostredia. Politiky pramenia a vyvíjajú sa z vlastnej regionálnej situácie, z konkrétnych podmienok a potrieb. Preto integrálnou súčasťou skúmania dopadov opatrení vyplývajúcich z klastrových iniciatív a klastrových politík musia byť aj kultúrne, sociálne a politické faktory.

### 3.4. KREATÍVNA EKONOMIKA, AKO ZÁKLAD MODERNÝCH ODVETVÍ S POTENCIÁLOM TVORBY PRACOVNÝCH MIEST

#### KREATÍVNA EKONOMIKA

Rozvoj kreatívnej ekonomiky, ktorá je spätá s prehĺbením kreatívnych zručností, rozširovaním kreatívnej triedy a s nárastom firiem v kreatívnom priemysle, sa javí ako jeden z významných krokov pre zvýšenie konkurencieschopnosti ekonomík. Vo vyspelých ekonomikách je možné pozorovať výrazný úbytok pracovných miest v priemyselných odvetviach a ich presun do oblasti služieb a kreatívnych činností. (Kloudová, 2010, s. 1)

Rozvoj kreatívnej ekonomiky bude postupne zasahovať do všetkých oblastí ľudskej činnosti, čo bude so sebou prinášať množstvo zmien v rôznych odvetviach.

Medzi odvetvia, spadajúce do oblasti kreatívnej ekonomiky môžeme zaradiť, napr. tzv. poznatkovu intenzívne služby<sup>78</sup> v členení podľa ekonomickej klasifikácie SK NACE:

- **Počítačové programovanie**<sup>79</sup>
- Architektonické činnosti
- Reklamné agentúry (reklama a marketing)
- Špecializované dizajnérske činnosti

Primárne nás budú zaujímať tzv. kreatívne odvetvia v digitálnom prostredí (SW, on-line marketing), keďže „Slovensko má predpoklady stať sa krajinou s nadpriemerne výkonnou internetovou ekonomikou za predpokladu, že Slovensko bude investovať do špecializovaného

<sup>78</sup> Keďže odvetvia kreatívnej ekonomiky súvisiace prevažne s umeleckou činnosťou (napríklad hudobný priemysel, scénické umenia, atď.) nemajú predpoklad masívnej tvorby pracovných miest, nakoľko súvisia s výnimočným talentom niektorých jedincov, nespomíname ich.

<sup>79</sup> Slovensko predpokladá stať sa krajinou s nadpriemerne výkonnou internetovou ekonomikou za predpokladu, že Slovensko bude investovať do špecializovaného ľudského kapitálu, vzdelávania v oblasti IKT, zefektívni inovačnú politiku a viac investuje do vedy a výskumu. [stratégia \(gov.sk\)](#), s. 1

ľudského kapitálu, vzdelávania v oblasti IKT, zefektívni inovačnú politiku a viac investuje do vedy a výskumu<sup>80</sup>“.

Štruktúra odvetvia a zamestnanosti v oblasti digitálneho prostredia, sa vzhľadom k premenlivosti a rýchlemu vývoju trhu neustále mení a jednotliví profesionáli sa preskupujú medzi existujúcimi subjektmi či zakladajú nové. Veľkú časť odvetvia tvoria SZČO a malé firmy (do 20 zamestnancov), ale nájdeme tu aj veľké spoločnosti (s viac ako 100 zamestnancami a externými spolupracovníkmi). Odvetvie vyžaduje veľa externej a nárazovej práce a veľkú flexibilitu aktérov, ktorí plynulo prechádzajú medzi rôznymi činnosťami a projektmi<sup>81</sup>.

Podľa návrhu Stratégie rozvoja kreatívneho priemyslu v SR sa k zamestnancom pôsobiacich v tomto odvetví viaže nasledovná SWOT analýza a potreby rozvoja:

Tabuľka 6: SWOT analýza a potreby rozvoja

silné stránky / príležitosti	slabé stránky / ohrozenia	potreby rozvoja
<ul style="list-style-type: none"> <li>- dostatočný počet firiem pôsobiac v danej oblasti</li> <li>- potenciál digitálnych hier a technológií v sekundárnych odvetviach, ako sú vzdelávanie, ľudské zdroje, stratégie, bezpečnostná politika a iné</li> <li>- firmy zaoberajúce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- neustále sa meniaci štruktúra odvetvia a zamestnanosti vzhľadom k premenlivosti a rýchlemu vývoju trhu</li> <li>- absencia strategického chápania a uchopenia témy internetovej ekonomiky v rámci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vytvoriť nástroje na podporu investícií do internetovej ekonomiky a jej kreatívnej časti (rizikový a rozvojový kapitál, investičné fondy kombinujúce verejné a súkromné zdroje a pod.).</li> <li>- Podporiť inovatívne podnikateľské nápady aj formou sieťovania medzi kreatívnym, technologickým a podnikateľským sektorom</li> <li>- Podporovať nové spôsoby a formy vzdelávania, ktoré by</li> </ul>

<sup>80</sup> <https://www.culture.gov.sk/wp-content/uploads/2019/12/strategia.pdf>, s. 18

<sup>81</sup> Ideálny príklad vysokej miery mobility zamestnanca

<p>sa dizajnom webu ako jediné výrazne rastú</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- penetrácia širokopásmového pripojenia k internetu, záujem o on-line predaj a vzťah k spotrebiteľom a digitalizácia verejnej správy</li> </ul>	<p>národného hospodárstva</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- chýbajúce vzdelávacie moduly a kvalifikácie či odchod pracovnej sily do zahraničia</li> <li>- absencia vnútornej kategorizácie odvetvia a pochopenie jeho jednotlivých segmentov z hľadiska ich možného prínosu pre ekonomiku a spoločnosť</li> </ul>	<p>umožňovali väčšie prieniky medzi kreatívnymi a technologickými zručnosťami, podporovať kreatívne vzdelávanie na všetkých stupňoch škôl.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Podporovať zvyšovanie povedomia o odvetví prostredníctvom súťaží, značiek, propagovania úspešných riešení, cien a pod.</li> <li>- Podporovať export a internacionalizáciu nápadov a subjektov v tomto odvetví prostredníctvom podpory účasti na veľtrhoch, výstavách, fórach a pod.</li> </ul>
---	--	--

Zdroj: Stratégia rozvoja kreatívneho priemyslu v SR

### System podpory kreatívneho priemyslu na Slovensku:

Po systematizovanej podpore kreatívnej ekonomiky v podmienkach SR existuje už dlhší čas eminentný záujem. Ministerstvo kultúry SR v spolupráci s Ministerstvom hospodárstva SR, vypracovalo v roku 2014 návrh *Stratégie rozvoja kreatívneho priemyslu* a v roku 2015 návrh *Akčného plánu realizácie Stratégie rozvoja kreatívneho priemyslu v Slovenskej republike*, ktorý zdefinoval napríklad tieto opatrenia v rámci priorit a opatrení stratégie, ku ktorým sa viažu konkrétne úlohy<sup>82</sup>:

<sup>82</sup> [https://www.culture.gov.sk/wp-content/uploads/2019/12/akcny\\_plan.pdf](https://www.culture.gov.sk/wp-content/uploads/2019/12/akcny_plan.pdf)

## OPATRENIE V RÁMCI PRIORITY Č. 1 EFEKTÍVNY SYSTÉM PRE ROZVOJ KREATÍVNEHO PRIEMYSLU

Opatrenie 1.1: Rozvoj fyzickej infraštruktúry s cieľom „*Využiť potenciál fyzickej infraštruktúry pri tvorbe, šírení a ekonomickom zhodnocovaní kreatívnych činností*“:

Úloha č. 2: Vyhlásenie výzvy na rozvoj fyzickej infraštruktúry na podporu rozvoja kultúrneho a kreatívneho priemyslu v regiónoch SR - Stimulovanie podpory udržateľnej zamestnanosti a tvorby pracovných miest v kultúrnom a kreatívnom priemysle, ktorého výsledkom bude vytvorenie priaznivého prostredia pre rozvoj kreatívneho talentu a netechnologických inovácií.

## OPATRENIA V RÁMCI PRIORITY Č. 2 KVALITNÉ ĽUDSKÉ ZDROJE

Opatrenie 2.1: Vzdelávanie v oblasti kreativity a tvorivosti s cieľom „*Zvýšiť potenciál ľudských zdrojov pri tvorbe, šírení a ekonomickom zhodnocovaní kreatívnych činností*“.

Úloha č. 5:: Podpora podnikateľského vzdelávania a rozvoja digitálnych zručností na základných a stredných školách - podpora prvkov podnikateľského vzdelávania a rozvoj digitálnych zručností na základných a stredných školách.

Opatrenie 2.3: Podpora rastu kvality ľudského kapitálu prostredníctvom mobility a prenosu vedomostí s cieľom „*Zabezpečiť efektívnu podporu získavanie skúseností a nových poznatkov v oblasti kreativity*“.

Úloha č. 16: Tvorba nových obchodných modelov II: jednotlivými sektormi, ale aj v rámci nich. Pôjde najmä o mobility v rámci podnikateľských subjektov, štátnej a verejnej správy, vedecko-výskumných inštitúcií v SR alebo v zahraničí. Aktivita prispeje k zefektívneniu tvorivého procesu, získaniu nových poznatkov, zvyšovaniu odborných znalostí, skúseností, ale najmä ku generovaniu nových kreatívnych, inovatívnych nápadov a riešení<sup>83</sup>.

<sup>83</sup> Špecifické podmienky a náležitosti týkajúce sa oprávnených aktivít a oprávnených žiadateľov budú definované v jednotlivých výzvach.

Opatrenie 3.3: Vytváranie podmienok priaznivých pre podnikanie s cieľom „*Premietnutie špecifik kreatívneho priemyslu do štandardných nástrojov na podporu podnikania*“.

Úloha č. 27: Podpora internetovej ekonomiky:

- Program za účelom realizácie podporných služieb zameraných na využívanie **nástrojov e-commerce a rozvoj elektronických služieb**. Cieľom je zlepšenie podmienok pre využívanie online nástrojov. Aktivity: informačné aktivity, aktivity na propagáciu a popularizáciu internetovej ekonomiky, tvorba nástrojov na zavádzanie elektronických služieb a vytvorenie platformy na podporu online vzdelávania v oblasti e-commerce. Opatrenie 3.4: Podpora klastrov s cieľom „*Podporiť sieťovanie medzi kreatívnym, technologickým a podnikateľským sektorom*“.

Úloha č. 28: Podpora priemyselných klastrových organizácií: Ministerstvo hospodárstva SR podporuje priemyselné klastrové organizácie prostredníctvom dotácií. Predmetom je poskytovanie príspevku, formou dotácie na financovanie projektov z prostriedkov štátneho rozpočtu, zameraných na podporu rozvoja združení právnických osôb, ktoré plnia funkcie klastrových organizácií v oblasti priemyslu. Ide o pomoc na zvýšenie konkurencieschopnosti členov priemyselných klastrových organizácií prostredníctvom zefektívnenia ich vzájomnej spolupráce, ako aj posilnenie priemyselných klastrov v medzinárodnom meradle.

Ministerstvo hospodárstva SR vyhlásilo v minulosti napríklad dve výzvy na podporu klastrových iniciatív<sup>84</sup>:

- Výzva na predkladanie žiadostí o poskytnutie nenávratného finančného príspevku zameraná na podporu sieťovania podnikov (kód OPII-MH/DP/2020/9.5-28)<sup>85</sup>

<sup>84</sup> Cieľom zverejnených výziev je podporiť činnosti klastrovej organizácie zamerané na plnenie úloh a cieľov vyplývajúcich pre ňu z relevantných interných dokumentov a zároveň vyplývajúcich z hodnotení a odporúčaní výsledkov certifikácie/recertifikácie podľa metodiky Európskeho sekretariátu pre klastrové analýzy (ESCA) s dôrazom na zefektívnenie činnosti a rozvoj klastrovej organizácie, podporu jej inovačného potenciálu, vzájomnej spolupráce s ďalšími klastrovými organizáciami, podporu povedomia o jej poslaní a aktivitách a podporu jej internacionalizácie.

<sup>85</sup> [https://www.opvai.sk/vyzvy/mh-sr/dopytovo-orientovane-projekty/archiv/28-02-2020\\_vyzva\\_28\\_klastre/](https://www.opvai.sk/vyzvy/mh-sr/dopytovo-orientovane-projekty/archiv/28-02-2020_vyzva_28_klastre/)



- Výzva na predkladanie žiadostí o poskytnutie nenávratného finančného príspevku zameraná na podporu sieťovania podnikov v Bratislavskom kraji (kód OPII-MH/DP/2020/10.3-29)<sup>86</sup>

Predpokladom pre rozvoj kreatívnej ekonomiky a uplatnenia čo najväčšej základne schopných pracovníkov v jej rôznych odvetviach, vyžaduje vyšší stupeň znalostnej spoločnosti, ekonomiky založenej na inováciách<sup>87</sup>, schopnosť využívať informačno-komunikačné technológie a samozrejme, oplývať určitou mierou kreativity.

### Kreatívne mesto, oblasť, kreatívny klaster a aktéri kreatívnej ekonomiky

Oblasť, región a **mesto** sú dôležitými aktérmi, ktoré môžu zohrať významnú úlohu v rozvoji, podpore a prilákaní talentov, ako aj v prestavbe pôvodne industriálnych oblastí na prosperujúce a revitalizované miesta<sup>88</sup>. Kreatívne mesto môže zohrať významnú úlohu v rozvoji celého regiónu. Oblasti, ktoré sú vďaka dobrej infraštruktúre a dostatkom talentov základom kreatívne ekonomiky, sa stále významnejšie komercializujú. Tento nový zdroj ekonomického rastu je stále vo väčšej miere využívaný mestami aj regiónmi, a vznikajú tak predpoklady pre rozvoj kreatívneho mesta. (Kloudová, 2010, s. 37)

Kreatívne **klaster** je podľa Kloudovej (2010, s. 39) veľmi významný pre rozvoj kreatívnej ekonomiky. Spája súkromné aj verejné aktivity a pomáha v rozvoji kreatívneho mesta či kreatívneho regiónu a je schopný presadiť kreatívnu ideu. Vzniká väčšinou za špecifickým účelom zvýšenia efektivity a zisku zúčastnených. Výsledky klastrových iniciatív potvrdili ich význam a teraz je táto metóda využívaná aj v súvislosti s vytváraním a presadzovaním nových, kreatívnych iniciatív, kreatívnych miest a produktov.

<sup>86</sup> <https://www.opvai.sk/vyzvy/mh-sr/dopytovo-orientovane-projekty/archiv/28-02-2020-vyzva-29-klastre-v-ba-kraji/>

<sup>87</sup> Rozdiel medzi kreativitou a inováciou: kreativita je niečo vnútorné, osobné a subjektívne, zatiaľ čo inovácia má vonkajší a objektívny prejav. Kreativita je schopná riadiť inovácie, ale inovácie nikdy nemôžu riadiť kreativitu. (Kloudová, 2010, s. 24)

<sup>88</sup> U nás sme napríklad svedkami reštrukturalizácie pôvodne výrazne priemyselného regiónu t.j. transformácie uhoľného regiónu – horná Nitra.

Klaster, ktorý je schopný združiť jednotlivých aktérov a vytvoriť pre presadenie ich myšlienky infraštruktúru, je nepochybne významným faktorom, ktorý môže prispieť k rozvoju kreatívnej ekonomiky.

Medzi významných **účastníkov kreatívnej ekonomiky** môžeme zaradiť kreatívnych podnikateľov, tvorcov národných alebo regionálnych politík, vzdelávacie inštitúcie, vrátane VŠ, inštitúcie zaoberajúce sa vedou a výskumom a pod.

### **Predpoklady rozvoja kreatívnej ekonomiky**

Medzi predpoklady rozvoja kreatívnej ekonomiky jednoznačne patria aj zručnosti a znalosti pracovnej sily, prostredie priaznivé pre inovácie a kreativitu, ale je potrebná aj dostatočná technologická úroveň.

Kreatívny priemysel sa môže rozvíjať len tam, kde má k tomu podmienky, patriace do oblastí (Kloudová, 2010, s. 37):

- spotrebitelia,
- pracovné sily,
- prostredie.

Požiadavky kreatívneho priemyslu a kreatívneho sektora na schopnosti pracovnej sily sú iné než u výrobného sektora. Výroba vyžaduje iba malé percento tvorivosti, jedná sa o sériovú výrobu stále rovnakých výrobkov. Kreatívne sektor naopak pracuje s veľkou invenciou, tvorivosťou, jeho produkty nie sú sériové.

Z tejto skutočnosti vyplývajú aj rozdielne požiadavky na pracovnú silu. Od pracovnej sily v kreatívnom sektore je vyžadované kreatívne myslenie, schopnosť prichádzať s novými nápadmi, riešeniami od spoločnosti a schopnosť pracovať s novými technológiami. Nutným predpokladom je preto dostatočná vzdelanosť pracovnej sily a rozvoj tvorivého myslenia, kde oba tieto aspekty hrajú významnú úlohu.

Prostredie hrá ďalšiu z kľúčových úloh v kreatívnej ekonomike. Okrem iného ide aj o stupeň inštitucionálneho rozvoja. Aby inštitucionálna podpora kreatívnej ekonomiky mohla fungovať, musí mať dostatok finančných prostriedkov – napríklad vypisovanie grantov.

### Zmeny a ich dôsledky spojené s rozvojom kreatívnej ekonomiky

Za najvýznamnejšie zmeny, ktoré súvisia s rozvojom kreatívnej ekonomiky môžeme označiť (Kloudová, 2010, s. 59):

- význam talentu a kreativity ako základného faktora rastu
- rast podielu kreatívnej triedy na celkovej pracovnej sile
- zmenu vo veľkosti firiem
- rast významu regiónov a geografických klastrov

### Efektívna a účinná verejná správa

Jednou z podmienok vytvorenia a fungovania kreatívnej ekonomiky je efektívna a účinná verejná správa (Kloudová, 2010, s. 91). Úloha verejnej správy voči kreatívnej ekonomike je daná predovšetkým tým, že vytvára pre kreatívnu ekonomiku systémový rámec pre jej fungovanie a to najmä vo forme tvorby legislatívneho rámca. Významnú úlohu zohráva nielen ústredná vláda, ktorá prostredníctvom svojich rezortných politík (hospodárstvo, financie, atď.) vytvára systém stimulov pre formovanie kreatívnej ekonomiky.

Popri tejto úlohe systémového rámca verejnej správy pri vytváraní kreatívnej ekonomiky môže aj samotná verejná správa vystupovať v úlohe tvorivého producenta a zabezpečujúceho aktéra verejných služieb. Príkladom takto fungujúcej verejnej správy je tzv. *Smart Administration*.

Pri utváraní kreatívnej ekonomiky je potrebné vytvoriť celý rad predpokladov a podmienok. Jednou z nich je aj kvalitná verejná správa založená na tvorivom riadení a inováciách, čo

budeme považovať za kľúčové v snahe o modernizáciu verejnej správy, tak ako ju predstavuje *Smart Administration*<sup>89</sup>.

Pojem *Smart administration* označuje taký systém výkonu verejnej správy, ktorý sa opiera o účinné uplatňovanie existujúcich právnych predpisov, nariadení a pravidiel. Je to taký systém verejnej správy, ktorý je založený na efektívnom výkone pôsobnosti verejnej správy, opierajúci sa o účinnú komunikáciu aktérov verejnej správy, pričom sa ponecháva priestor na tvorivé riešenie cieľov verejnej správy. Výkon verejnej správy je v podmienkach *Smart Administration* založený na využití informačno-komunikačných technológií, na elektronizácii verejnej správy a na využití inovácií. Z hľadiska cieľovej funkcie sa *Smart Administration* orientuje na spokojnosť občanov s poskytovanými službami<sup>90</sup>.

*Smart Administration* sa vo vzťahu ku kreatívnej ekonomike stáva účinným (proaktívnym) podsystémom výkonu verejnej správy rozvíjajúcim sa v rámci znalostnej spoločnosti. Rodí nové prístupy k riadeniu verejnej správy orientované na decentralizáciu, efektivitu činností a kvalitné poskytovanie verejných služieb občanom.

Inovačné procesy vo verejnej správe v podmienkach krajín V4 podstatnou mierou ovplyvnil vstup do EÚ. Objavujú sa nové teórie regionálneho rozvoja – teória učiacich sa regiónov, teória kvality inštitucionálneho prostredia či teória sociálnych sietí. Tieto teórie reagujú na javy, ktoré sú už charakteristickými rysmi kreatívnej ekonomiky. K tomu, aby bola vytvorená efektívna verejná správa fungujúca aj ako pozitívny aktér kreatívnej ekonomiky, je potrebné nájsť účinné spôsoby riadenia verejnej správy.

### 3.5. Zvyšovanie flexibility a mobility pracovnej sily, vzhľadom k zmenám na trhu práce, špecifikú Priemyslu 4.0 a novým formám podnikania

Vzhľadom k najrôznejším spoločenským, politickým, technologickým a ďalším zmenám sú podniky nútené citlivo vnímať a rozpoznávať signály týchto zmien a pružne na ne reagovať.

<sup>89</sup> [https://cs.wikipedia.org/wiki/Smart\\_Administration](https://cs.wikipedia.org/wiki/Smart_Administration)

<sup>90</sup> Tento proces súvisí s tým, že ekonomika prechádza od priemyselnej ekonomiky k ekonomike služieb.

Tento trend sa nevyhýba ani oblasti práce. Slovo flexibilita (prispôsobenie sa meniacim sa požiadavkám) je stále častejšie počuť v najširších súvislostiach: ako flexibilita organizácie (smerom von i dovnútra), flexibilita jednotlivca (v rámci organizácie aj samostatne) a taktiež flexibilita trhu práce. (Nový – Surynek, 2006, s. 234)

### Flexibilita organizácie

Organizácia je nútená v rámci konkurenčného boja aktívne reagovať na zmeny vonkajšieho okolia. To sa prejavuje nielen v oblasti nákladov, ale aj v rámci organizačnej kultúry, vedenia ľudí, personálnych činností, v rámci nároku na informačné technológie a pod.

Medzi už takmer tradičné formy práce patrí flexibilný pracovný čas vo všetkých jej variantoch, práca na čiastočný úväzok, práce na základe špecifických typov zmlúv, rotácia práce, tímová práca a pod. Organizácie ale stále častejšie využívajú aj nové spôsoby a formy práce, ako napr. teleworking, zdieľanie práce, zdieľanie pracovného miesta, práca na zavolanie, agentúrne zamestnávanie (dočasné pridelenie).

**Teleworking (práca z domu)** sa stáva z hľadiska sociologického aj psychologického veľmi zaujímavým fenoménom pracovnej oblasti.

**Zdieľanie práce / pracovného miesta** znamená vytvorenie podmienok a zároveň ochotu zainteresovaných na delenie pracovných povinností, mzdy aj ďalších náležitostí spojených s daným pracovným miestom. Takýto režim je v niektorých štátoch EÚ (napr. Nemecko), využívaný k bezproblémovému prechodu do starobného dôchodku. Práca na zavolanie obkása na strane pracovníka určitú pripravenosť vykonať pre organizáciu v prípade potreby danú úlohu. Pracovník v dobe svojej nečinnosti nie je organizáciou odmeňovaný. Táto forma práce je využívaná napr. v Nemecku a v Škandinávii. Agentúrne zamestnávanie má svoje prvopočiatky v Spojených štátoch, keď v čase štrajku bolo potrebné rýchlo naložiť veľké množstvo potravín na palubu lode, aby sa nepokazili.

Majiteľovi napadlo osloviť ľudí na priamo na ulici a ponúknuť im túto dočasnú prácu i zárobok. Do tohto dvojstranného vzťahu sa postupom času začlenila strana tretia, a to

personálna agentúra. V súčasnosti sa jedná o komplexnú službu personálnych agentúr. Organizácia kontaktuje personálnu agentúru, špecifikuje svoje požiadavky na pracovníkov z hľadiska úrovne ich kvalifikácie, počtu, termínu nástupu a predpokladanej doby trvania ich práce vo firme a agentúra vyberie vhodné adeptov. Tí, hoci pracujú v danej spoločnosti, majú po celý čas pracovnú zmluvu iba s agentúrou. Organizácia teda nezískava nového zamestnanca so všetkými súvisiacimi zákonmi a ďalšími dôsledkami, ale iba pracovníka. Agentúra si samozrejme fakturuje svoje služby a náklady. Agentúrne zamestnávanie (dočasné pridelenie) vytvára teda nový priestor ako pre firmy (riešenie sezónnosti zákaziek, náhrada v čase dovolení, choroby, získanie špecialistu na určitý projekt), tak pre jednotlivca pri hľadaní vhodného typu zamestnania a v niektorých prípadoch aj štýlu života. (Nový – Surynek, 2006, s. 234 - 235)

### **Flexibilita jednotlivca**

Vyššie uvedené tendencie nových foriem zamestnávania, kladú mimoriadne vysoké nároky na osobnosť pracovníka, a to nielen v zmysle jeho odborných znalostí a zručností, ale najmä na silu jeho osobnosti. Teda nároky na jeho schopnosť dobre sa orientovať, obstať ako jednotlivec v komplikovanom, neprehľadnom konkurenčnom, a preto i ťažkom svete práce, na jeho silu prekonávať prekážky, prečkať striedanie období pre neho individuálne úspešných a neúspešných a nájsť k svetu svojej práce zodpovedajúci štýl života. (Nový – Surynek, 2006, s. 235)

### **Flexibilita na trhu práce**

Podobne aj trh práce reaguje na nové požiadavky zo strany organizácií (zamestnávateľov), ako vo forme reforiem vzdelávacieho systému, ako aj z hľadiska ponuky najrôznejších služieb (personálne agentúry, úrady práce a pod.). V tomto kontexte sa môžeme stretnúť s fenoménom malého a stredného podnikania. Individualizácia práce je cez svoj nepochybne sociálny charakter takisto novou skutočnosťou, ktorá zreteľne nadobúda na význame práve v

kontexte flexibility práce. Ukazuje sa, že logickým dôsledkom pružnosti je potreba veľmi špecifických činností, ktoré nie je potrebné a ani ekonomicky žiaduce riešiť vo vnútri firmy vlastnými silami alebo inou väčšou firmou. Optimálne riešenie spočíva v nájdení individuálneho riešenia, ktoré je schopný ponúknuť často práve jednotlivec alebo malá externá firma. Nový trend je teda taký, že samostatní podnikatelia budú ponúkať veľmi úzko a špecificky orientované služby, ktoré na jednotlivé projekty alebo vymedzená obdobia hľadajú nielen MSP, ale aj veľké nadnárodné spoločnosti. (Nový – Surynek, 2006, s. 236)

### Zmeny v chápaní ľudskej práce

Spoločensko-ekonomický vývoj naznačuje nielen zmeny v **obsahu a formách práce**, ale aj v oblasti chápaní zmyslu ľudskej práce, v obsahu hodnôt ľudskej sebarealizácie. Práca už nevystupuje ako niečo vonkajšieho a vynúteného, ale stáva sa zreteľným výrazom individua a jeho vnútorné potrebou. Zmeny v chápaní zmysle, resp. významu ľudskej práce vedú k vytvoreniu i novej etiky práce, ktorej hodnotový systém sa opiera najmä o vzájomnú úctu, podporu tvorivých iniciatív, možnosť kontinuálneho vzdelávania a spoluprácu s kvalifikovanými a kompetentnými spolupracovníkmi. Ako z doteraz uvedených skutočností vyplýva, akcent je teraz nutné klásť predovšetkým na **prípravu stratégie premien ľudskej práce pri optimálnom využití informačných technológií**. Úspech tejto cesty pravdepodobne spočíva vo vytvorení podmienok potrebných pre rozvoj učenia a intelektuálnych schopností. Na druhú stranu táto nová kultúra práce vyvíja stále silnejší tlaky na prehodnotenie doterajšieho modelu moci, organizačnej kontroly aj organizačnej deľby práce, odmeňovaní a pracovnej kariéry. Ukazuje sa, že zmeny v oblasti práce a ľudskej sebarealizácie súvisia so širšími sociálno-kultúrnymi premenami v hodnotových orientáciách od materialistických k postmaterialistickým sociálnym hodnotám a postojom. (Nový – Surynek, 2006, s. 236)

Rekvalifikácia, t. j. osvojenie si vedomostí a zručností ďalšie profesie, je jednou z možných ukážok tzv. profesijnej mobility.

Nové aktivity v podobe inovácií, nápadu, ideí tvorivosti vyžadujú aj zmenu štandardných ekonomických nástrojov merania produktivity práce. Meniace sa kontext hodnotových premien kvality života, práce a seberealizácie sa premieta do celej oblasti ekonomického podnikania. Ako dôsledok tejto skutočnosti rastie význam kultúry a hodnôt v ekonomickom podnikaní. Cieľom tejto orientácie je efektívnejšie zaobchádzanie s kultúrnym kapitálom potenciálu ľudských tvorivých zdrojov. Od ekonomickej prosperity a blahobytu, ktorej výrazom sa stáva určitá hmotné presýtenosť, sa hodnotové zmeny dotýkajú silnejúceho vedomie "hrozby ekologickej krízy", ktorá je markantným obmedzujúcim činiteľom ďalšieho rastu materiálneho blahobytu. (Nový – Surynek, 2006, s. 236 - 237)

Stále prebiehajúce delba práce, ktorá je odrazom sociálno-ekonomického vývoja spoločnosti, sa prejavuje najmä zmenami v profesijne-kvalifikačnej štruktúre spoločnosti. Profesionálna kvalifikačná štruktúra je súčasťou štruktúry sociálnej. V rámci sociálneho systému tak môžeme identifikovať profesijné skupiny s rôznymi kvalifikačnými požiadavkami, líšiacimi sa náročnosťou aj stupňom ďalšie špecializácie. (Nový – Surynek, 2006, s. 221)

Odborné vzdelávanie sa uskutočňuje zvyčajne prostredníctvom školského systému, ale aj mimo neho.

**Profesia** (Nový – Surynek, 2006, s. 222) ako pomerne zložitý sociálny fenomén zahŕňa množstvo dôležitých aspektov:

- technické hľadisko, ktoré sleduje, nakoľko je pre výkon požaduje používanie technických prostriedkov a nástrojov;
- ekonomické hľadisko, ktoré skúma, nakoľko je daná profesia úspešná na trhu práce;
- právne hľadisko, ktoré sa zaoberá tým, nakoľko je príprava a výkon profesie upravená právnymi normami;
- psychologické hľadisko, ktoré sleduje, nakoľko je pre výkon dôležitý osobnostný vývoj a motivácia jednotlivca;



- sociologické hľadisko.

a zo sociologického hľadiska je pozornosť sústredená na dva okruhy problémov:

- sledovanie dynamiky profesií (vznik, formovanie, rozvoj, zánik),
- sledovanie sociálnych procesov, ktoré sú s profesiou spojené (voľba povolania, príprava na povolanie, realizácia povolania, zmena povolania).

### Dynamika profesií

Dynamika profesií úzko súvisí s dynamikou sociálno-ekonomického systému, ktorého je súčasťou. Vývoj v oblasti sociálno-ekonomickej, resp. vedecko technický rozvoj, so sebou nesie vznik nových druhov práce, pre ktorých výkon je často potrebná zmena doterajšej škály profesií či jej doplnenie. Fakticky ide o to, že v priebehu vývoja spoločnosti dochádza k požiadavkám na formovanie nových profesií, príp. na určitú modifikáciu niektorých profesií existujúcich. Zmeny prebiehajúce v profesijne-kvalifikačnej štruktúre sa dotýkajú aj oblasti vzdelávania, kedy je na školský systém vyvíjaný tlak, na ktorý musí reagovať. Optimálna situácia nastáva, ak je vzdelávací systém dostatočne pružný a ak je schopný operatívne prispôbiť ponuku profesionálnej prípravy. (Nový – Surynek, 2006, s. 222)

Naopak pomalá reakcia školského systému na prebiehajúce zmeny v profesijne kvalifikačnej štruktúre môže viesť k stagnácii, ku kumulácii absolventov, ktorí ťažko nachádzajú uplatnenie na jednej strane, a nedostatku pracovníkov so zodpovedajúcou kvalifikáciou pre novovzniknuté profesie na strane druhej. (Nový – Surynek, 2006, s. 223)

Vznik nových profesií je završením procesu formovania nových druhov práce, pre ktorých výkon je nutná špeciálna príprava, či završením procesu modifikácie už existujúcich druhov práce, kde pracovnú činnosť nevyhnutná pre ich výkon nadobúda nových foriem a obsahu. Vznik novej profesie chápeme ako profesionalizáciu. Konkrétne je pre tento proces

charakteristické utváranie celého komplexu znaku, ktorými je nová profesia definovaná. Ide o (Nový – Surynek, 2006, s. 223):

- špecifikáciu pracovných úkonov a operácií;
- stanovenie systému profesijnej prípravy, prípadne možností kvalifikačného postupu;
- vytvorenie foriem ohodnotenie výkonu;
- vznik noriem profesie a profesijného vedomia, prípadne vznik profesijných inštitúcií ponúkajúcich priestor pre výmenu skúseností v rámci profesie a ochranu profesie (asociácie, zväzy, komory).

Pre efektívnu prácu s ľuďmi v podniku (výber, vzdelávanie pracovníkov, kariéra a pod.) je vhodné pre dané profesie spracovať ich profesiografický rozbor, ktorý obsahuje nielen všeobecné charakteristiky danej profesie, ale aj požiadavky na pracovníka túto profesiu vykonávajúceho, súhrn jeho povinností, obsah pracovnej činnosti, opis pracovných podmienok a pod. O rozvoji profesie hovoríme v súvislosti s progresívnymi zmenami v obsahu pracovnej činnosti, ku ktorým od vzniku profesie dochádza. Rozvoj profesie je do značnej miery podmienený spoločenskú dopytom či jej spoločenskú nevyhnutnosťou. Navonok možno túto skutočnosť sledovať ako skvalitňovanie využitia pracovných prostriedkov, metód a pracovných postupov. V niektorých prípadoch proces rozvoja profesie pokračuje vyčleňovaním špeciálnych pracovných činností, t. j. dochádza k rozvoju špecializácií vnútri profesie pôvodnej. (Nový – Surynek, 2006, s. 223)

O zániku profesie hovoríme v súvislosti s klesajúcou tendenciou v spoločenskej dopyte či klesajúcim záujmom o výkon tejto profesie či možnosťami jej uplatnenia.

### **MOBILITA** (Nový – Surynek, 2006, s. 128 - 131)

Predpokladom i dôsledkom zmeny v organizácii je mobilita jednotlivcov i celých skupín v rámci organizácie aj mimo organizácie.

Pracovnú mobilitu ako jeden zo sociálnych procesov, ktoré prebiehajú v sociálnych systémoch podniku, je možné definovať ako pohyb jednotlivých pracovníkov, resp. i celých

profesijných a kvalifikačných skupín, a to ako vo vnútri sociálnej štruktúry daného podniku, tak medzi ňou a sociálnymi systémami iných podnikov.

V prvom prípade sa jedná o mobilitu vnútropodnikovú, v druhom potom o mobilitu medzi podnikom a vonkajším spoločenským prostredím, ktorá je spravidla označovaná ako fluktuácia.

Popri týchto dvoch foriem mobility typických pre podnikové prostredie však môže sociálna mobilita nadobúdať rady ďalších foriem, napríklad.

### **Mobilita horizontálna a vertikálna**

Pri mobilite horizontálnej ide o taký pohyb alebo presun pracovníkov, pri ktorom nedochádza k zmene úrovne ich pracovných pozícií. Vertikálna mobilita mení úroveň pracovnej pozície pracovníka, dochádza k jeho sociálnemu vzostupu či zostupu v hierarchii týchto pozícií. Pracovné pozície sa navzájom líšia v rade svojich charakteristík - podielom na rozhodovanie, informáciách, mierou odmien, obsahom práce, kvalifikačnými nárokmi a požiadavkami, pracovnými podmienkami a pod.

V závislosti od miery týchto hodnôt, ktoré sú s určitými pracovnými pozíciami spojené, sa v rámci sociálnych systémov podniku vytvára niekoľko vrstiev týchto pozícií. Presun medzi týmito vrstvami potom znamená vertikálne mobilitu. Na posúdenie úrovne či miery vertikálnej mobility sa používajú kategórie a kritériá sociálneho vzostupu či zostupu. Je možné rozlišovať medzi kritériami objektívnej a subjektívne povahy. Medzi objektívne kritériá patrí napr. zvýšenie mzdy, pracovný postup atď. Kritériá subjektívne povahy sú oveľa rôznorodejšie, pretože sú produktom skupinového aj individuálneho vedomia a odrážajú aj rad aspektu pracovných podmienok a pracovné situácie v danom podniku. Majú rozdielny obsah aj hierarchiu v jednotlivých profesiách a kvalifikačných skupinách pracovníkovi.

### **Mobilita profesijná**

Ide o zmenu profesie: pracovník jednu profesiu opúšťa a začína vykonávať inú.

## Mobilita neriadená a riadená

K mobilite neriadené dochádza spravidla na základe rozhodnutia pracovníka. Medzi mobilitu riadenú možno zaradiť predovšetkým riadenie pracovných miest v podniku, ďalej potom napr. odchody sezónnych pracovníkov, odchody pracovníkov, s ktorými bol uzatvorený pracovný pomer na dobu určitú, alebo odchody pracovníkov z dôvodu verejného záujmu.

Riadenie procesu pracovnej mobility v podnikových podmienkach by malo sledovať určité ciele, ktoré by mali byť realizované ako súčasť podnikovej personálnej stratégie. V prvom rade by malo smerovať k vytváraniu takej profesionálnej a kvalifikačnej skladby pracovníkov podniku, ktorá bude v súlade tak so súčasnými, tak s perspektívnymi zámermi rozvoja firmy. Ďalším cieľom by malo byť znižovanie nežiaducej fluktuácie, najmä u tých skupín pracovníkov, na ktorých udržanie má firma dlhodobý záujem. Konečne by toto konanie malo zabezpečovať aj vytváranie potrebného priestoru pre realizáciu pracovnej kariéry pracovníkovi vo väzbe na kritériá odbornosti a pracovného výkonu.

Na tzv. žiadúce a nežiadúce dôsledky pracovnej mobility môžeme z pohľadu hľadísk – Spoločnosť / Zamestnávateľ / Pracovník nahliadať takto):

Tabuľka 7: Žiadúce a nežiadúce dôsledky pracovnej mobility

Hľadisko/subjekt	Žiadúce dôsledky	Nežiadúce dôsledky
<b>Spoločnosť</b>	Prechod do progresívnych a rozvojových oborov a odvetví	Stagnácia rastu počtu pracovníkov v neperspektívnych odboroch a odvetviach
<b>Zamestnávateľ</b>	Zmeny výrobného programu, obmedzenie nerentabilnej výroby, odchod pracovníkov s nevyhovujúcou pracovnou morálkou	Narušenie kontinuity pracovného procesu a organizácie práce, pokles výkonnosti, nárast počtu chybných výrobkov a nedostatočne poskytnutých služieb zákazníkom, rast nárokov na riadenie nových pracovníkov, straty času na zapracovaní a zácviku
<b>Zamestnanec</b>	Odchod zo zdravotných dôvodov, získanie lepšieho	Nebezpečenstvo diskvalifikácie, zhoršenie vzťahu k práci, pokles pracovnej morálky

	bytu, skrátenie cesty do zamestnania, získanie lepšie platenej, perspektívnejšej práce	
--	--	--

Zdroj: Nový – Surynek, 2006, s. 131

Nezamestnanosť ako sociálny jav môže nadobúdať určité formy. Ide o nezamestnanosť (Nový – Surynek, 2006, s. 231):

- Latentnú (skrytú) - v dôsledku tejto formy nezamestnanosti nedochádza k plnému využitiu pracovnej sily, pracovníci pracujú v skrátenej pracovnej dobe, resp. niekoľko dní v týždni;
- dočasnú - týka sa určitého druhu osôb, ktoré v pomerne krátkej dobe po strate zamestnania bez väčších problémov nachádzajú nové pracovné uplatnenie;
- stagnačnú - časť nezamestnaných dlhodobo a márne zháňa zamestnanie a postupne stráca nádej, že nové pracovné uplatnenie nájde;
- dobrovoľnú - týka sa tých nezamestnaných, ktorí by mohli prácu nájsť, ale odmietajú za daných pracovných podmienok pracovať;
- nepredvídateľnú - dochádza k nej v dôsledku neočakávaných zmien vo vonkajších ekonomických a politických vzťahoch, ktorým sa nestačí ekonomika danej krajiny v krátkom čase prispôbiť;
- cyklickú - je spôsobovaná nerovnomerným, prípadne cyklickým vývojom ekonomiky;
- štrukturálnu - profesijné a kvalifikačné štruktúra pracovných síl sa neprispôbujú nárokom a požiadavkám štrukturálnych zmien v ekonomike.

Z hľadiska svojho rozsahu, skladby a dynamiky predstavuje nezamestnanosť zložitý sociálny jav aj proces, ktorý má celý rad príčin a nesie so sebou závažné ekonomické, sociálne i politické dôsledky.

Za jej príčiny sa považujú napríklad ((Nový – Surynek, 2006, s. 231 - 232):

- technický rozvoj, digitalizácia, automatizácia, elektronizácia a robotizácia, ktoré vo svojich dôsledkoch znižujú spotrebu živej práce;
- predlžovanie pracovného dňa a zvyšovanie nadčasovej práce, čo vo svojich dôsledkoch znižuje počet existujúcich pracovných miest;
- nízka úroveň akumulácie kapitálu, a teda aj investícií do rozširovania výroby;
- dosiahnutý stupeň ekonomickej prosperity a materiálneho bohatstva krajiny

Často diskutovaným problémom je otázka **vplyvu technologického rozvoja na zamestnanosť**. (Nový – Surynek, 2006, s. 232 - 233)

Na jednej strane je skutočnosťou, že technický a technologický pokrok, ktorý je úsporný, čo sa týka potreby pracovnej sily, vedie k zvýšeniu nezamestnanosti. Na druhej strane má ale tento rozvoj za následok znižovanie nákladov, a tým aj cien výrobkov, čo vedie k zvýšeniu dopytu po tovare a službách, k zrýchleniu ekonomického rastu, a tým aj zamestnanosti.

**Podmienkou tohto pozitívneho pôsobenia technického a technologického rozvoja na výkonnosť ekonomiky je aktívna vedecko-technická politika a aktívna politika v oblasti zamestnanosti a vzdelávania.** Zvyšovanie dopytu, a tým aj zamestnanosti, môže mať pozitívny vplyv na urýchlenie ekonomického rastu len za podmienky, že zastarané pracovné miesta budú nahradené novými pracovnými príležitosťami s vyššími nárokmi na kvalifikáciu a adekvátne tomu budú existovať tiež kvalifikované a mobilné pracovnej sily.

Pokiaľ ide o **dôsledky nezamestnanosti**, možno na makroúrovni hovoriť o možných negatívnych dôsledkoch ekonomickej, sociálnej, politickej a sociálno-psychologickej povahy (Nový – Surynek, 2006, s. 232 - 233):

- V ekonomickej sfére spoločenského života dochádza k nevyužitiu časti existujúcich pracovných zdrojov, a tým k spomaleniu možností ďalšieho ekonomického rastu, k jeho stagnácii či poklesu. V sociálnej oblasti sa výrazne prehlbujú sociálne rozdiely v životnej úrovni a v kvalite života medzi jednotlivými spoločenskými skupinami a vrstvami.

- V politickej sfére života spoločnosti vzniká sociálne napätie ohrozujúce sociálny zmiernajmä v rovine vzťahu medzi zamestnávateľmi a zamestnancami.
- V celospoločenskom meradle však nezamestnanosť prináša problémy zásadnejšieho charakteru nielen z hľadiska ekonomického, sociálneho či politického. Ukazuje sa, že existujú aj závažné dôsledky sociálno-psychologického rázu. Ide najmä o vývoj verejnej mienky o nezamestnanosti a nezamestnaných, mieru rastu obáv zo straty zamestnania, spoločenskú prestíž nezamestnaných pod.

Ak sú ľudia dlhodobo nezamestnaní, strácajú okrem chuti a potreby pracovať aj svoje schopnosti pre prácu, t.j. svoju kvalifikáciu<sup>91</sup>. Po získaní nového miesta sa dlho zapracovávajú a majú problémy s tým, aby dokázali pracovať v potrebnom tempe a s potrebným zaujatím. Nestabilita ekonomických podmienok odrádza investorov, ktorí hľadajú vhodnejšie prostredie pre zhodnotenie svojich kapitálových investícií. Zvlášť riziko predstavuje nezamestnanosť pre niektoré skupiny mladých ľudí, ktorým sa nepodari zohnať zamestnanie po absolvovaní odbornej prípravy, t.j. školy či učebného pomeru. Táto skutočnosť spojená s tým, že je im po dlhšiu dobu poskytovaná sociálna ochrana v podobe sociálnej podpory pred umiestnením na pracovnom trhu, čo u nich môže viesť k strate motivácie získať zamestnanie. Títo mladí ľudia sa tak môžu dostať mimo trhu práce, postupne sa stať "pracovne negramotnými" a trvalými adeptmi na podporu a sociálnu starostlivosť.

Je potrebné zdôrazniť, že popri negatívnych dôsledkoch má určitá miera nezamestnanosti aj svoje pozitívne dôsledky spočívajúce predovšetkým v tom, že vytvára možnosti pre presuny pracovných síl do rozvíjajúcich sa a prosperujúcich podnikov či odvetví, upevňuje pracovnú kázeň a morálku, zvyšuje záujem o zvyšovanie kvalifikácie (vdáka čomu dochádza k progresívnym zmenám kvalifikačných štruktúr) a vedie k pozitívnym zmenám v štruktúre faktora pracovnej motivácie.

<sup>919191</sup> Určité skupiny obyvateľstva niekedy aj pracovné návyky

### 3.6. Nástroje na zvýšenie zamestnanosti a štrukturálnej mobility pracovnej sily z pohľadu požiadaviek jednotlivých regiónov

Predmetom podkapitoly je zhrnutie aktivít, plánovaných alebo už realizovaných, za účelom rozvoja vytipovaných krajov a okresov, pričom našim záujmom boli:

- Prešovský kraj – početné zastúpenie tzv. najmenej rozvinutých okresov, vytipované aktivity v rámci iniciatívy EK Catching-up regions, zastúpenie vo vzorke prezentovaných opatrení a aktivít tu majú prihraničné a vidiecke oblasti s potenciálom CR, identifikácia aktivít realizovaných za účelom tzv. SMART riešení<sup>92</sup>, analyzovali sme opatrenia NRO nachádzajúcich sa v danom kraji.
- Banskobystrický kraj početné zastúpenie tzv. najmenej rozvinutých okresov, vytipované aktivity, zastúpenie vo vzorke prezentovaných opatrení a aktivít tu majú prihraničné a vidiecke oblasti s potenciálom CR, analyzovali sme opatrenia NRO nachádzajúcich sa v danom kraji.
- Trenčiansky kraj (okresy Prievidza a Partizánske) – dôvodom výberu je tzv. transformácia uhoľného regiónu horná Nitra.

#### Platí že:

- Okresy s vysokou nezamestnanosťou sú pri čerpaní zdrojov z EÚ spravidla zvýhodnené pridelením vyššieho počtu bodov v hodnotiacom kritériu, týkajúceho sa miesta realizácie projektu, prípadne existujú špeciálne výzvy na predkladanie ŽoNFP na podporu znevýhodnených regiónov. Takto môže dôjsť k cielenej podpore<sup>93</sup> identifikovaných miestnych zdrojov a potenciálnych výhod<sup>94</sup>.

<sup>92</sup> <http://smartcluster.sk/wp-content/uploads/2018/10/20181016HNA051.x.pdf>

<sup>93</sup> Napr. tvorba nových pracovných miest, zohľadňujúcich vzdelanostnú štruktúru obyvateľstva, či kvalifikačné predpoklady zamestnancov pre lokálne firmy, či samosprávu; ciele nástroje podpory celoživotného vzdelávania, možnosť spolupráce s lokálnymi zamestnávateľmi v rámci tzv. duálneho vzdelávania, či podpora budovania klastrových iniciatív.

<sup>94</sup> Napr. prihraničná oblasť, lokalita s potenciálom cestovného ruchu a pod.



- Znevýhodnené regióny sú rámci štruktúry obyvateľstva spravidla zastúpené UoZ bez praktických pracovných skúseností a potrebného vzdelania. V rámci cielenej podpory je žiadúce, podporiť najmä ekonomické činnosti, pre ktoré má daný okres či prirodzený región (Liptov, Orava a pod.) najväčšie predpoklady. Pre potenciálnych investorov je samozrejme najdôležitejšie vybudovanie potrebnej infraštruktúry, poskytnúť vyhovujúce priestory alebo poskytnúť dotácie na potrebné technické a prístrojové vybavenie. V oblasti vzdelávania je nutné na stredných odborných školách a učilištiach zaviesť študijné programy, pokrývajúce potreby regionálnych firiem alebo prichádzajúcich investorov. Užitočné je aj budovanie tzv. tréningových centier, ktoré by mohli poskytovať dlhodobu nezamestnaným UoZ, vrátane konkrétnych znevýhodnených skupín na trhu práce potrebné praktické vedomosti, ale aj pracovné návyky. Určité regióny by sa takto mohli vymaniť zo závislosti od sociálneho systému. Akčné plány pre znevýhodnené okresy majú reálny potenciál prispieť k požadovanej zmene ak s ich pričinením dôjde k uplatneniu východísk pre potrebnú rekvalifikáciu<sup>95</sup> disponibilnej pracovnej sily v regióne, alebo prilákanie vhodných pracovníkov zo zahraničia.
- V prípade zvyšujúcej sa medzery medzi dopytom a ponukou na trhu práce môže byť užitočná aj iniciatíva VÚC, pod ktoré spadajú odborné učilišťa, s výnimkou súkromných. Je však ale potrebné, aby VÚC iniciatívnejšie sledovali aktuálne prevažujúce podmienky na trhu práce. V prípade snáh o zosúladenie ponuky a dopytu na trhu práce je vhodné riešiť takéto veci za pomoci súkromných iniciatív s využitím vhodných finančných nástrojov.
- Príčinou regionálnych diferencií miery nezamestnanosti jednotlivých regiónov je najmä málo diverzifikovaná odvetvová štruktúra zamestnanosti v týchto regiónoch, ako aj rozdiely v objeme vstupu významných investorov, ktorí by sa vedeli podieľať na markantnom zvýšení zamestnanosti v regióne.

<sup>95</sup> Ak má napríklad lokálny zamestnávateľ potrebu zamestnať napr. sústružníkov, je v prípade absencie daného stredného učilišťa využiť simulovanú prípravu budúceho sústružníka v tréningovom rekvalifikačnom centre.

- V súvislosti s útlmom ťažby uhlia<sup>96</sup> je predstavená pre región hornej Nitry<sup>97</sup> výzva pre rozvoj infraštruktúry. Nároky na komunikácie smerom k rozvíjajúcim sa priemyselným parkom budú narastať. Je preto nutné zlepšiť dopravnú / infraštruktúrnú dostupnosť regiónu. Hlavným cieľom transformácie je podpora podnikateľskej atraktivity dotknutých okresov v súlade s plánom zlepšenia kvality ŽP, poškodzovaného dlhé roky miestnou činnosťou (bane, spaľovanie uhlia). Je však potrebné investovať do budovania infraštruktúry. V tejto súvislosti je potrebné, nájsť prácu pre zamestnancov, ktorých sa dotklo rušenie miestnej ťažby uhlia. Cieľom je, zamestnať prepustených ľudí, aby nikto, kto pracovať môže a prácu stratí, nezostal bez možností si prácu nájsť. Preto bol pripravený akčný plán transformácie hornonitrianskeho regiónu. Prepusteným baníkom budú poskytnuté rekvalifikačné kurzy a cieľom je podporiť aj MSP pôsobiace v regióne. Akčný plán je dokumentom, ktorý štruktúrnu zmenu regiónu hornej Nitry, prispieť k zvládnutiu procesu transformácie a posilneniu regiónu horná Nitra a umožniť zabezpečiť kvalitu života jej obyvateľov v súlade s princípmi TUR. Nájdú sa však aj takí zamestnanci, ktorí pre vyšší vek a nemožnosť rekvalifikácie nebudú byť môcť umiestnení na trh práce. Na nich by mali byť orientované špeciálne programy. Pracovné miesta v regióne hornej Nitry by mali v najbližších rokoch po transformácii regiónu vznikáť v oblasti automotive, agrosektora, strojárstva a CR.
- <sup>98</sup>Centrálnou myšlienkou štúdie o programe podpory najmenej rozvinutých okresov 2015 - 2020 bolo, že stagnáciu národnej ekonomiky, či už podľa Eurostatu, alebo MMF, spôsobuje centralizácia rozhodovania do hlavného mesta. Po prvé, lebo na

<sup>96</sup>EK zaradila hornonitriansky región do novej Platformy pre uhoľné regióny. Cieľom je zlepšiť ŽP. Vďaka účasti v danej platforme, bude možné pre takéto regióny využiť zdroje z EÚ fondov – cielené do budovania infraštruktúry, rekvalifikácie ľudí zamestnaných v baniach, ale zároveň aj podporiť MSP pôsobiace na hornej Nitre, vrátane zvýšenia kvality života a rozvoja sociálnej infraštruktúry obyvateľov okresov: Handlová, Nováky, Partizánske a Prievidza. Plánom do budúcnosti je zaviesť také opatrenia, ktoré prispievajú k dosiahnutiu vízie tzv. „zeleného regiónu“ – dopravne dostupného, s priaznivým podnikateľským prostredím ktoré pritiahne nové podniky s pozitívnym efektom na zvýšenie zamestnanosti, ale aj rozvojom CR.

[https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/sk/IP\\_17\\_5165](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/sk/IP_17_5165)

<sup>97</sup> [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/studies/pdf/expert\\_support\\_coal\\_sk.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/expert_support_coal_sk.pdf)

<sup>98</sup> Marcinič, A. 2021. Prečo je Prešov taký slabý. In Hospodárske noviny. ISSN 1335-4701, 2021, roč. XXVIII, č. 64, s. 6

kvalite správy spoločnosti záleží, či svoje faktory rastu využíva rozumne a efektívne. Po druhé, lebo centrálna vláda nemôže mať kapacitu ani dostatok informácií, aby sa starala o hospodársky rozvoj každého mesta a kraja. To je výsostne ich starosť. Recept na nápravu nie je zložitý a každý rok nám ho opakujú Európska komisia, MMF aj OECD: investície do celoživotného vzdelania a podpora inovácií a zvyšovania konkurencieschopnosti vstupovaním samospráv do klastrov, výskumných centier, škôl a výrobcov. Problém je v tom, že kto sa nestará, nemá. O hospodárstvo Prešovského kraja sa dnes stará centrálna vláda. Kraje sa starajú o cesty druhej a tretej triedy, autobusovú dopravu, stredné školy, múzeá, domovy sociálnych služieb, knižnice, divadlá, nemocnice a rôzne verejnoprospešné služby. Kraje, špeciálne Prešovský, by sa mali začať zaujímať, z čoho budú žiť ich obyvatelia. Potrebujú prilákať mozgy, ruky a financie z európskych fondov. Najdôležitejšie je však zbaviť sa poverenia údržbára a chcieť naštartovať rozvoj.

- <sup>99</sup>Hornú Nitru má zmeniť aj kapitál z cudziny. Premena baníckeho regiónu sa inšpiruje zahraničím. Transformácia uhoľného regiónu môže prostredníctvom svojho plánu a realizovaných projektov priniesť zamestnania s vyššou pridanou hodnotou. Existujú riešenia z oblasti energetiky, strojárstva aj z iných oblastí. Vytvorí sa tak prostredie zaujímavé aj pre zahraničných investorov. Regionálny pracovný trh by si mal s ťažbou uhlia poradiť, nakoľko veľká časť pôvodných zamestnancov (najmä baníkov) sa blíži k dôchodkovému veku.
- <sup>100</sup>Chýbajúci regionálny rozvoj pragmaticky nahradil pred niekoľkými rokmi dôraz na niekoľko najchudobnejších regiónov<sup>101</sup>. Mobilizovali sa ľudia, podporili sa očakávaná investícií do miestnych zdrojov – poľnohospodárstva, spracovania dreva, využitia nerudných surovín, cestovného ruchu, ľahkého priemyslu, zadržiavania vody, energetiky a služieb. To všetko spojené s podporou vzdelávania od materských škôl

<sup>99</sup> Lauková, L. 2019. Hornú Nitru má zmeniť aj kapitál z cudziny. In Hospodárske noviny. ISSN 1335-4701, 2019, roč. XXV, č. 69, s. 2

<sup>100</sup> Marcinčin, A. 2018. Pomoc regiónom: k chudobe aj sklamaniam. In Hospodárske noviny. ISSN 1335-4701, 2018, roč. XXVIII, č. 84, s. 6

<sup>101</sup> <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2015/336/>

po stredné a celoživotné vzdelávanie. Vznikol zámer mobilizácie a cielenia finančných zdrojov.

- <sup>102</sup>Z akčných plánov je zrejmé, že iba minimum projektov sa venuje vzdelávaniu či rozvoju inovácií, pričom práve také projekty by mali byť v centre záujmu pri rozdeľovaní podpory. Malo by ísť predovšetkým o podnikateľské zámery s vyššou pridanou hodnotou, ktoré sa odzrkadlia do vyšších miezd, čo by prispelo k vyššej kúpyschopnosti miestneho obyvateľstva a teda k celkovému rozvoju zaostávajúcich regiónov. V súčasnosti sa dá predpokladať poučenie z predchádzajúceho vývoja a príspevky by mali byť adresnejšie a pridelované transparentnejšie<sup>103</sup>.
- <sup>104</sup>Známy banský región sa dočkal zásadnej premeny. O významnú časť projektov sa uchádzajú aj Hornonitrianske bane. Brusel pritlačil na Hornonitrianske bane, aby zastavil neekologickú ťažbu uhlia. Bane boli top zamestnávateľom na Hornej Nitre a prácu dávali vyše 4000 zamestnancom. Jedným z cieľov je dosiahnuť, aby baníci neskončili na úradoch práce, preto pri nastavovaní zmien bolo dôležité, odstaviť postupne priemysel tak, aby to neohrozilo pracovné miesta. Medzi plánované aktivity v súvislosti s transformáciou regiónu patrí napríklad oblasť INFRAŠTRUKTÚRY, pričom ako najlepšie pripravené, a tým aj najľahšie realizovateľné v praxi, boli hodnotené projekty z oblasti dopravnej infraštruktúry regiónu horná Nitra (rýchlostná cesta R2 a R8 ako aj obchvat Prievidze). Dotácie by tiež mali ísť na podporu existujúcich poľnohospodárskych podnikov a nových farmárov, kde by našli uplatnenie zamestnanci ťažobnej spoločnosti po ukončení ťažby. Nové, udržateľné pracovné príležitosti by mali priniesť aj projekty na podporu MSP, premenu banských lokalít na centrá CR a prestavbu banských budov na kultúrne a KREATÍVNE centrá. To má priniesť zlepšenie atraktivity regiónu zvýšením turistického, investičného a kreatívneho potenciálu.

<sup>102</sup> Votrubová, K. 2019. Štát dá na jedno miesto 38-tisíc eur. In Hospodárske noviny. ISSN 1335-4701, 2019, roč. XXVI, č. 116, s. 2

<sup>103</sup> [Príspevky pre najmenej rozvinuté okresy budú adresnejšie - Ekonomika SME](#)

<sup>104</sup> Lauková, L. 2018. Horná Nitra 2.0: Lepšie cesty a z baní kreatívne centrá. In Hospodárske noviny. ISSN 1335-4701, 2018, roč. XXV, č. 139, s. 1 a s. 4

- <sup>105</sup>Podľa OECD sa v minulosti nedarilo znižovať regionálne rozdiely veľkými infraštruktúrnymi projektmi a snahou o prilákanie investícií. Nikde na svete. Napriek tomu, že vlády na tento účel vyhradili veľké balíky financií. Výsledkom je nevyužívaný hospodársky potenciál regiónov a oslabená sociálna súdržnosť. Nový prístup k regionálnemu rozvoju sľubuje efektívnejšie využívanie verejných zdrojov a výrazne lepšie výsledky. To však, stále podľa OECD, predpokladá posun od prerozdeľovania a dotácií pre zaostávajúce regióny smerom k nástrojom na zvyšovanie konkurencieschopnosti všetkých regiónov. Tento nový prístup zahŕňa vypracovanie rozvojovej stratégie, ktorá pokrýva priame a nepriame faktory ovplyvňujúce výkonnosť miestnych podnikov, zameranie na špecifické aktíva regiónu a menej na investície a transfery zhora nadol, dôraz na príležitosti než na nevýhody alebo potreby podpory a partnerský spôsob správy obsahujúci centrálnu vládu, samosprávu a ďalších zúčastnených, s tým, že centrálna vláda má mať menej dominantnú úlohu. Je potrebné, zamyslieť sa nad subsidiaritou, že veci je lepšie robiť tam, kde sa dejú, a nie na diaľku. S tými, ktorí nimi žijú a mali by byť za ne zodpovední – úloha centrálnej vlády by často mala byť skôr expertná a koordinačná než prikazujúca. Nad národnou ekonomikou, ktorá šliape na najvyššie obrátky len vtedy, ak fungujú jej regionálne súčasti. Nad nízkou výkonnosťou centrálnej vlády a potrebou preniesť mnoho kompetencií, špeciálne v hospodárskej oblasti, na samosprávu. Koncept najmenej rozvinutých okresov z roku 2015, treba inovovať a zasadiť do rámca nielen regionálneho, ale miestneho rozvoja.

#### **Prešovský a Banskobystrický kraj:**

**V rámci jednotlivých plánov hospodárskeho a sociálneho rozvoja samosprávnych krajov, ako aj akčných plánov NRO možno badať určité zhodné prvky, t.j. najčastejšie sa**

<sup>105</sup> Marcinčin, A. 2019. Najmenej rozvinuté okresy 2.0 . In Hospodárske noviny. ISSN 1335-4701, 2019, roč. XXVI, č. 185, s. 6

opakujúce/spomínané priority a z nich vyplývajúce opatrenia, ktoré jednotlivé samosprávy plánujú realizovať, za účelom zvýšenia kvality LŽ (vzdelávanie, odborná príprava), podpory podnikania, zamestnanosti a pracovnej mobility, rozvoja miestnych ekonomík v súlade s dispozíciami daného územia, zvýšenia zamestnanosti, a to aj v kontexte kvality podnikateľského prostredia, podpory výskumu a inovácií, rozširovaní komunikačnej infraštruktúry, v súbehu so snahou, zastrešiť dané aktivity určitými subjektmi za použitia strategického plánovania:

**Príklady najčastejšie sa vyskytujúcich priorít, opatrení a aktivít:**

**Oblasť podpory podnikania a zamestnanosti:**

- Vytvárať podmienky pre vznik, zvýšenie a pôsobenie konkurencieschopných podnikateľských subjektov
- Podporovať podnikateľské aktivity využívajúce domácu surovinovú základňu a ľudské zdroje
- Vytvorenie priaznivého prostredia pre sociálne podnikanie
- Podpora začínajúcich (mladých) podnikateľov
- Vytvárať podmienky pre vznik nových pracovných miest
- Podpora regionálnej a miestnej ekonomiky a inovácií
- Rozvíjať cezhraničnú a medzinárodnú spoluprácu v ekonomickej oblasti
- Podpora vstupu nových investorov do priemyselného parku Kežmarok
- Podpora subjektov sociálnej ekonomiky a subjektov na podporu lokálnej zamestnanosti a verejných služieb, podpora sociálnej ekonomiky a lokálnej zamestnanosti pre adaptáciu nízko kvalifikovanej pracovnej sily
- Podpora regionálnej a miestnej ekonomiky s dôrazom na priemysel, poľnohospodárstvo a lesníctvo
- Viac pracovných miest reprezentujúcich dopytovú stránku trhu práce – podnikanie a lepšie pracovné možnosti
- Príprava vhodných lokalít pre investorov

- Udržateľná mobilita pracovnej sily
- Podpora flexibilných foriem zamestnávania
- Stabilizácia pracovných síl prostredníctvom vytvárania podmienok pre bytovú výstavbu
- Využívanie existujúcich priemyselných zón a nevyužitých priestorov pre hospodársky rast

#### **Oblasť podpory výskumu, vývoja a zavádzania technologických inovácií:**

- Zvýšiť podiel využitia výsledkov výskumu a vývoja v praxi
- Rozvíjať konkurencieschopnosť kraja v duchu konceptu inteligentnej špecializácie
- Rozvíjať spoluprácu v oblasti výskumu a vývoja naprieč sektormi, rezortmi, medzi akademickou a firemnou sférou
- Podporovať kvalitatívny rozvoj inštitúcií terciárneho vzdelávania a výskumných centier pôsobiacich v regióne
- Rozvíjať inovačný potenciál v ľudských zdrojoch a podporovať sieťovanie pri prenose dobrej praxe
- Podpora klastrových iniciatív v kľúčových hospodárskych sektoroch v kraji / okrese
- Vytvorenie spoločnej komunikačnej platformy medzi výskumno-vývojovými inštitúciami a podnikateľskou sférou; Vytvorenie databázy VaV inštitúcií, inovatívnych firiem a významných inovácií; Príprava konceptu podpory nových/mladých inovatívnych firiem na území kraja; Realizácia projektov na dobudovanie a využitie výskumno-vývojovej infraštruktúry podľa potrieb praxe

**Oblasť podpory rozvoja cestovného ruchu ako významného sektoru ekonomiky kraja / okresu:**

- Zefektívniť, rozvíjať a stabilizovať organizáciu cestovného ruchu vrátane potrebného legislatívneho rámca a zabezpečenia financovania
- Skvalitniť a rozšíriť infraštruktúru a služby cestovného ruchu a zabezpečiť ich udržateľnosť
- Podporovať zamestnanosť a zvyšovať kvalitu vzdelávania a kvalifikácie ľudských zdrojov v cestovnom ruchu
- Zvyšovanie atraktivity územia a zlepšenie kvality a dostupnosti služieb pre život, podnikanie a cestovný ruch
- Rozvoj a podpora cestovného ruchu a obnova kultúrneho dedičstva
- Podpora atraktívnosti okresu pre cestovný ruch a zamestnanosť

#### **Oblasť podpory podnikania na vidieku:**

- Podpora rozvoja lokálnych ekonomík s využitím miestneho potenciálu
- Zabezpečenie zefektívnenie verejných inštitúcií na vidieku
- Podporovať medzi sektorovú komunikáciu a spoluprácu na vidieku
- Podpora projektov v pôdohospodárstve a nadväzujúcich odvetviach
- Podpora oživenia poľnohospodárstva a lesníctva
- Zvýšenie výkonnosti MSP v oblasti pôdohospodárstva, aj prostredníctvom diverzifikácie činností
- Špeciálna rastlinná a živočíšna výroba s dôrazom na finalizáciu produktov
- Podpora oživenia poľnohospodárskej a živočíšnej prvovýroby a koordinácie poľnohospodárskej a živočíšnej prvovýroby v nadväznosti na spracovateľské kapacity, ktoré sú v okrese/regióne k dispozícii
- Tvorba podporných služieb pre podnikanie mladých



### **Oblasť podpory rozširovania dopravnej a komunikačnej infraštruktúry:**

- Zvýšenie využívania informačných a komunikačných technológií vo verejnom, súkromnom i podnikateľskom sektore
- Zefektívnenie využívania IKT prostredníctvom integrovaných viacmodulových informačných a komunikačných riešení
- Budovanie dopravnej infraštruktúry podporujúcej udržateľnú mobilitu pracovnej sily

### **Skvalitnenie vzdelávania na základných školách a stredných školách a jeho priblíženie potrebám trhu práce:**

- Rozvíjanie kompetencií pedagogických pracovníkov
- Zladiť ponuku vzdelávania s potrebami trhu práce
- Zapojiť zamestnávateľov do odbornej prípravy žiakov a študentov
- Vytvorenie nových centier odborného vzdelávania a prípravy pri stredných odborných školách ako tréningových centier
- Zvýšenie efektívnosti vzdelávania a praktická príprava pre trh práce
- Vytvorenie podmienok na realizáciu úloh vyplývajúcich z akčného plánu v oblasti stredného školstva v najmenej rozvinutých okresoch
- Prehodnotenie možností nastavenia systému stredného školstva najmä so zameraním na potreby trhu práce v kraji / okrese
- Podpora dopytovo-orientovaného školstva a výskumných a vývojových aktivít so zainteresovaním vysokých škôl

### **Podpora ďalšieho vzdelávania dospelých pre meniace sa potreby trhu práce:**

- Zvýšenie miery zamestnanosti, najmä u ohrozených skupín na trhu práce

- Zvýšenie kvality a mobility pracovnej sily cez ďalšie vzdelávanie dospelých doma aj v zahraničí
- Vybudovať, resp. podporiť Regionálne centrum vzdelávania dospelých
- Rozvoj a podpora ľudských zdrojov (integrácia, vzdelávanie, tréningy, poradenstvo) na partnerskej spolupráci všetkých zainteresovaných subjektov
- Podpora rozvoja kvalifikácie reagujúcej na potreby trhu práce
- Klaster prípravy a vzdelávania pre trh práce
- Vzdelávanie a adaptácia pracovnej sily na potreby trhu
- Podpora účasti na CŽV prostredníctvom existujúcich subjektov
- Rozvoj ľudských zdrojov a zabezpečenie systematického vzdelávania podľa požiadaviek trhu práce a regionálnej politiky rozvoja okresu
- Podpora budovania tréningových centier a regionálnych centier vzdelávania a zabezpečenie rekvalifikácií podľa dopytu v okrese/regióne
- Realizácia Národných projektov ÚPSVaR s orientáciou na potreby sektorov v oblasti vytvárania pracovných príležitostí, poradenstva, celoživotného vzdelávania a rekvalifikácií

#### **Podpora strategického plánovania rozvoja a sektorovej spolupráce:**

- Iniciovanie zaradenia jednotlivých prioritných projektov Akčného plánu do Regionálnej integrovanej územnej stratégie prostredníctvom Rady partnerstva na úrovni VÚC
- Tvorba koncepcií a stratégií podpory a rozvoja verejných služieb, komunitného plánovania;
- Zavedenie systému hodnotenia kvality poskytovaných (verejných) služieb
- Využívanie kvalitných, aktuálnych a platných koncepcných dokumentov, komplexného a aj sektorového zamerania v súlade s princípmi udržateľného rozvoja

- Rozvoj kraja koordinovať na miestnej, mikroregionálnej, regionálnej, národnej a medzinárodnej úrovni
- Podnietiť vznik a aktivity centier podpory regionálneho rozvoja a iných rozvojových platforiem
- Podnietiť vznik a aktivity Výboru pre rozvoj okresu
- Podpora miestnych akčných skupín
- Programy podpory podnikania pre začínajúcich podnikateľov
- Podpora a inštitucionalizácia aktivít sieťovania a kooperačných štruktúr okresu, podpora vzniku podnikateľských klastrov
- Podpora založenia a budovania koordinačného centra pre rozvoj okresu
- Založenie poľnohospodárskeho klastra
- Vytvorenie zastrešujúcich riadiacich kapacít riadiacej kapacity
- Posilnenie odborných kapacít v miestnej správe
- Podporovať medzisektorovú a medzi obecnú spoluprácu na území kraja
- Podpora a inštitucionalizácia aktivít sieťovania a kooperačných štruktúr okresu, podpora vzniku podnikateľských klastrov
- Budovanie klientskych centier – vytvorenie klientskeho centra Okresného úradu pre zjednodušenie a zefektívnenie komunikácie občana s orgánmi miestnej štátnej správy

### **Regionálna integrovaná územná stratégia Banskobystrického kraja**

Prioritná os č. 3: Mobilizácia kreatívneho potenciálu v regióne Banskobystrického kraja a mestskej funkčnej oblasti mesta Banská Bystrica Na základe odporúčania Ministerstva kultúry Slovenskej republiky je analyzovaná oblasť pre kultúrny a kreatívny priemysel uvedená v časti UMR<sup>106</sup>.

### **Regionálna integrovaná územná stratégia Prešovského kraja na roky 2014 – 2020**

<sup>106</sup> Udržateľný mestský rozvoj

Investičná priorita č. 2.2: Investovanie do vzdelávania, školení a odbornej prípravy, zručností a celoživotného vzdelávania prostredníctvom vývoja vzdelávacej a výcvikovej infraštruktúry.

Špecifický cieľ č. 2.2.3: Zvýšenie počtu žiakov stredných škôl na praktickom vyučovaní

Pre dosiahnutie špecifického cieľa v oblasti odborného vzdelávania a prípravy na území MFO mesta Prešov bude nevyhnutné obdobne ako na území Prešovského samosprávneho kraja nielen cielene investovať do materiálno-technického vybavenia škôl, ale zároveň podporiť spoluprácu stredných škôl pri využívaní týchto priestorov najmä so zamestnávateľmi. Nevyhnutné bude taktiež zosúladiť vzdelávanie a odborného výcviku s potrebami miestneho trhu práce a systematicky pracovať na posilňovaní odborných kompetencií žiakov škôl, ale aj kľúčových a prenositeľných kompetencií. Východiskom pre špecializáciu jednotlivých centier OVP (COVP) sú koncepčné a strategické dokumenty VÚC.

Výsledok podpory RIÚS na území Prešovského kraja: - optimalizácia siete stredných odborných škôl na území Prešovského kraja, - zlepšenie kvality odborného vzdelávania a prípravy prostredníctvom investícií do materiálnotechnického vybavenia a zariadenia, - vytvorenie podmienok pre inkluzívne vzdelávanie, - rozšírenie ponuky a zvýšenie atraktivity odborného vzdelávania a prípravy, - zvýšenie počtu žiakov SOŠ na praktickom vyučovaní a odbornej praxi, - podpora medzinárodnej mobility žiakov a pedagogických pracovníkov COVP.

Aktivity v rámci iniciatívy CATCH UP – PSK, BBSK

Cieľom výzvy<sup>107</sup> je podporiť **spoluprácu MSP so strednými odbornými školami** (ďalej len „SOŠ“). V súvislosti s realizáciou opatrení identifikovaných v rámci Iniciatívy EK Catching-up regions budú v rámci tejto výzvy podporované výlučne projekty zamerané na zapájanie MSP do spolupráce so SOŠ, ktoré sú v zriaďovateľskej pôsobnosti Prešovského samosprávneho kraja vo vybraných okresoch.

<sup>107</sup> [https://www.opvai.sk/media/102856/vyzva\\_opii-mh-dp-2020-11-3-25\\_navysenie-alokacie.pdf](https://www.opvai.sk/media/102856/vyzva_opii-mh-dp-2020-11-3-25_navysenie-alokacie.pdf)

Cieľom výzvy je podporiť rozvoj podnikania a zvýšenie konkurencieschopnosti MSP v rámci endogénneho **potenciálu rozvoja cestovného ruchu** vo vybraných regiónoch Banskobystrického samosprávneho kraja (BBSK) v rámci Iniciatívy EK catching-up regions prostredníctvom podpory projektov zameraných na uvedenie nového alebo inovovaného produktu žiadateľa na trh alebo na inováciu produkčného procesu s potenciálom podporiť rozvoj cestovného ruchu (t.j. priamym užívateľom produktu/služby súvisiacej s projektom môžu byť návštevníci regiónu)<sup>108</sup>

TSK - Región hornej Nitry (okres Prievidza a Partizánske)

#### PROGRAM HOSPODÁRSKEHO A SOCIÁLNEHO ROZVOJA TRENČIANSKEHO SAMOSPRÁVNEHO KRAJA na roky 2013- 2023<sup>109</sup>

##### OČAKÁVANÝ VÝVOJ PO UPLATNENÍ NAVRHOVANÝCH OPATRENÍ:

- znižovanie miery nezamestnanosti a tým prispieť k zníženiu populácie ohrozenej sociálnym vylúčením,
- zlepšenie **podnikateľského prostredia** a zvýšenie hospodárskeho rastu cez zavádzanie inovácií a vznik **klastrov**, podnikateľských inkubátorov, vedecko-technologických parkov, prípadne využitím existujúcich priemyselných parkov,
- konkurencieschopné poľnohospodárstvo a lesníctvo,
- zvýšenie adaptability pracovnej sily,
- príchod ďalších investorov do regiónu PZI

##### STRATEGICKÉ CIELE:

<sup>108</sup> [https://www.opvai.sk/media/102227/vyzva\\_opii-mh-dp-2020-11-3-27\\_u4.pdf](https://www.opvai.sk/media/102227/vyzva_opii-mh-dp-2020-11-3-27_u4.pdf)

<sup>109</sup> <https://www.tsk.sk/buxus/docs/PHSR%20FINAL.pdf>

- Rozvoj LZ a zvýšenie ich adaptability na vytváranie nových pracovných miest v odvetviach s vyššou pridanou hodnotou,
- Zvýšenie efektivity poľnohospodárstva a kvality vo vidieckych oblastiach,
- Rozvoj nových ekologických služieb v MSP

#### PRIORITNÉ OBLASTI:

- KONKURENCIESCHOPNOSŤ, ROZVOJ INOVÁCIÍ A PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE
- ROZVOJ UDRŽATEĽNEJ INFRAŠTRUKTÚRY
- ĽUDSKÉ ZDROJE
- VALITA VEREJNÝCH SLUŽIEB
- ROZVOJ VIDIEKA

#### PO 1 KONKURENCIESCHOPNOSŤ, ROZVOJ INOVÁCIÍ A PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE

Podpora vedy, výskumu a inovácií je súčasťou snahy vytvorenia stabilného prostredia priaznivého pre inovácie pre všetky relevantné subjekty a zvýšenia efektívnosti a výkonnosti systému výskumu, vývoja a inovácií ako základného piliera pre zvyšovanie konkurencieschopnosti, trvalo udržateľného hospodárskeho rastu a zamestnanosti. Strategickým rámcom zvýšenia konkurencieschopnosti a zlepšenia podnikateľského prostredia na Slovensku je na národnej úrovni predovšetkým Operačný program Výskum a inovácie pre programové obdobie 2014 – 2020. Východiskom sú predovšetkým dokumenty Poznatkami k prosperite – Stratégia výskumu a inovácií pre inteligentnú špecializáciu Slovenskej republiky (RIS3 SK), Inovačná stratégia SR na roky 2014 – 2020 a iné. Národná stratégia regionálneho rozvoja SR vychádzajúca zo Stratégie Európa 2020 v súvislosti s rozvojom vedy a výskumu uvádza viacero opatrení na zabezpečenie inteligentného rastu opierajúceho sa o vytvorenie hospodárstva založeného na znalostiach a inovácii. Táto priorita bude podporovaná na celom území kraja

#### Opatrenie 1.1 ROZVOJ VEDY, VÝSKUMU A INOVÁCIÍ

190

Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu  
v rámci Operačného programu Ľudské zdroje.

Aktivita 1.1.1 Podpora účasti regionálnych subjektov VVI v projektoch medzinárodnej spolupráce

Aktivita 1.1.2 Podpora technologického transferu a IKT na zvýšenie výkonnosti VVI

Aktivita 1.1.3 Infraštruktúrna a technologická vybavenosť výskumných inštitúcií

Aktivita 1.1.4 Podpora synergií a partnerstiev podnikateľského sektora a výskumných inštitúcií

Opatrenie 1.2 PODPORNÉ PROSTREDIE PRE PODNIKANIE V KRAJI<sup>110</sup>

Aktivita 1.2.1 Budovanie podpornej infraštruktúry rozvoja podnikania - Súčasťou je súbor rôznych aktivít súvisiacich s budovaním infraštruktúrného zabezpečenia rozvoja podnikania v kraji. Ide o zriadenie inkubátorov na úrovni okresov (predovšetkým na podporu inovatívnych MSP a začínajúcich podnikateľov s inovačným potenciálom a očakávanou vysokou pridanou hodnotou produkcie), podporu klastrovania a transferu technológií, vybudovanie priemyselno-technologického parku za účelom sústredenia produkcie, pritiahnutie firiem a najnovších technológií. Súčasťou je aj podporovanie činnosti regionálnych podnikateľských združení na podporu MSP.

Aktivita 1.2.2 Vytvorenie systému podpory podnikania - Zámerom je inštitucionálne a koncepčné zabezpečenie podpory podnikania na úrovni samosprávneho kraja.

V rámci **inštitucionálneho zabezpečenia** ide o zriadenie poradenského centra na VÚC TSK na účely poskytovania poradenstva a vzdelávania pre MSP (poskytovanie informačných a poradenských služieb pre rozvoj MSP a zároveň podpora v spolupráci s finančnými inštitúciami, spolupráca na tvorbe úverových a záručných programov s cieľom stimulovať zakladanie a rozvoj MSP) a zriadenie Rady pre podporu podnikania (príp. Rady pre

<sup>110</sup> Zmyslom opatrenia je vytvorenie podporného prostredia na rozvoj podnikania, osobitne malých a stredných podnikov (MSP) so zámerom vytvorenia hodnotných pracovných pozícií, inovatívnej produkcie s vysokou pridanou hodnotou a poznatkovou intenzitou v záujme zlepšenia ekonomickej štruktúry a výkonu Trenčianskeho kraja.

podnikateľské prostredie)<sup>111</sup>, ktorá bude kooperovať s inštitúciami zameranými na podnikanie pôsobiacimi v TSK a pôsobiť ako poradný orgán pre VÚC, zloženej zo zástupcov relevantných inštitúcií zameraných na podnikanie v regióne popri prípade aj významných podnikateľských subjektov regiónu.

V rámci **konceptného zabezpečenia podpory podnikania** na úrovni samosprávneho kraja ide o vypracovanie konceptného materiálu obsahujúceho formy pomoci a podpory pre MSP v regióne ako významného podkladu na podporu rozvoja MSP v regióne. Východiskom je pravidelný audit lokálneho podnikateľského prostredia a prekážok podnikania. VÚC zabezpečí vypracovanie analýz zameraných na kvalitu podnikateľského prostredia TSK a určenie prekážok v podnikaní. Na základe vykonaného monitoringu a identifikácie bariér rozvoja podnikania sformuluje návrhy na ich odstránenie a zabezpečí, resp. podporí ich aplikáciu v praxi.

Aktivita 1.2.3 Podpora internacionalizácie podnikov - využitie exportného potenciálu podnikov, najmä MSP na dosiahnutie udržateľnej zamestnanosti a zvýšenia konkurencieschopnosti týchto podnikov. Podporované budú najmä podniky zameriavajúce sa na produkciu v ťažiskových priemyselných sektoroch s vysokou alebo stredne vysokou technologickou náročnosťou (high-tech) a poznatkovo intenzívne služby.

Aktivita 1.2.4 Mobilizácia podnikania s inovačným potenciálom a vysokou pridanou hodnotou - podpora hospodárstva založeného na znalostiach. Ide o podporu poznatkovo-intenzívnych odvetví výroby a služieb a ich dodávateľsko-odberateľských sietí, najmä v tradičných odvetviach priemyslu, podporu vzniku a rozvoja inovatívnych firiem a ich udržateľnosti, podporu rastu a inovácií v etablovaných MSP. Súčasťou podpory je aj podnikanie v službách cestovného ruchu vrátane zvyšovania kvality služieb, podpory kooperatívnych inovačných podnikateľských aktivít v regióne, prepojenie cestovného ruchu s

<sup>111</sup> úlohou Rady bude koordinovať komunikáciu a kooperáciu medzi inštitúciami zameranými na podnikanie pôsobiacimi v regióne, prijímať zásadné stanoviská s návrhmi opatrení k zlepšeniu podnikateľského prostredia v regióne, ale tiež aj vyvíjať aktivity na propagáciu regiónu a jeho kapacít pre podnikanie a tiež pre monitoring investičných príležitostí v Trenčianskom regióne.



ostatnými odvetvami v regióne vrátane kultúrno kreatívneho priemyslu (medziodvetvové podnikateľské siete) ako súčasťou organizačnej inovácie, rozvoj produktu kúpeľníctva a ďalších progresívnych foriem cestovného ruchu zodpovedajúcich potenciálu regiónu. **Osobitne je aktivita zameraná na podporu udržateľného rozvoja regiónu v menej rozvinutých územiach regiónu, najmä v územiach postihnutých útlmom ťažby uhlia a výroby energie spaľovaním uhlia.**

#### PO2 - ROZVOJ UDRŽATEĽNEJ INFRAŠTRUKTÚRY

##### Opatrenie 2.1 PODPORA UDRŽATEĽNEJ DOPRAVY A ODSTRANOVANIE PREKÁŽOK V SIEŤOVÝCH INFRAŠTRUKTÚRACH

Aktivita 2.1.6. Odstraňovanie prekážok v sieťových infraštruktúrach - rozvoj informačnej spoločnosti budovaním siete vysokorýchlostného internetu na území kraja, ďalej podporou elektronizácie služieb verejnej správy a rozvoj informačných systémov.

#### PO3 ĽUDSKÉ ZDROJE A PODPORA ZAMESTNANOSTI

##### Opatrenie 3.1 PODPORA CELOŽIVOTNÉHO VZDELÁVANIA A TVORBY UDRŽATEĽNÝCH PRACOVNÝCH MIEST

###### Aktivita 3.1.2 Podpora celoživotného vzdelávania

Aktivita 3.1.2 Podpora vytvárania udržateľných pracovných miest v malých a stredných podnikoch, podpora SZČ a zakladanie nových podnikov - súčasťou je aj podpora rôznych foriem spolupráce medzi zamestnávateľmi a vzdelávacími inštitúciami, ktoré majú zabezpečiť prepojenie vzdelávania s trhom práce, umožniť jeho flexibilitu a celkove uľahčiť absolventom rôznych foriem vzdelávacích aktivít prístup na pracovný trh.

Aktivita 3.1.2 Podpora vytvárania udržateľných pracovných miest v malých a stredných podnikoch, podpora SZČ a zakladanie nových podnikov - podpora podnikateľských aktivít v sektoroch umožňujúcich využitie endogénneho potenciálu regiónu v oblasti poľnohospodárskych aj nepoľnohospodárskych aktivít vo vidieckych oblastiach, podporu

zamestnanosti a samozamestnania v environmentálnom sektore (zelené profesie) a programy zamestnanosti v súlade s prechodom na nízkouhlíkové hospodárstvo odolné voči zmene klímy, v oblasti služieb a cestovného ruchu, agroturizmu, ekologického hospodárstva, sociálnych a zdravotníckych služieb. Podporované budú miestne a regionálne iniciatívy k tvorbe udržateľných pracovných miest a samozamestnávaniu.

Aktivita 3.1.3 Podpora zamestnanosti v kultúrnom a kreatívnom priemysle - podporou zamestnanosti v kultúrnom a kreatívnom priemysle (reklama a marketing, architektúra, dizajn, módný dizajn, film, televízia, video, rádio a fotografia, umelecké vizuálne umenie, multimediálny priemysel, vydavateľstvo, literatúra a knižný trh, hudobný priemysel a scénické umenie, remeslá tradičnej, ľudovej a mestskej kultúry, trh s umením) sa vytvára priestor pre endogénny rozvoj regiónu, zároveň sa posilňujú najmä netechnologické inovácie a využívanie IKT, rozvíja ľudský kapitál v regióne. Podpora je zameraná na oblasť vzdelávania, podporu MSP a podporu verejného sektora v uvedených odboroch.

#### PO 6 ROZVOJ VIDIEKA

#### Opatrenie 6.1 PODPORA PRENOSU ZNALOSTÍ A INOVÁCIE V POĽNOHOSPODÁRSTVE, LESNOM HOSPODÁRSTVE A VIDIECKYCH OBLASTIACH

Aktivita 6.1.1 Podpora inovácie, spolupráce a rozvoja vedomostnej základne vo vidieckych oblastiach

Aktivita 6.1.2 Posilnenie prepojenia poľnohospodárstva, výroby potravín a lesného hospodárstva s výskumom a inováciou

Aktivita 6.1.3 Podpora celoživotného vzdelávania a odborného vzdelávania v odvetviach poľnohospodárstva a lesného hospodárstva

#### Opatrenie 6.2 POSILNENIE ŽIVOTASCHOPNOSTI POĽNOHOSPODÁRSKYCH PODNIKOV A KONKURENCIESCHOPNOSTI VŠETKÝCH DRUHOV POĽNOHOSPODÁRSTVA A PRESADZOVANIE

## INOVATÍVNYCH POĽNOHOSPODÁRSKYCH TECHNOLOGIÍ A UDRŽATEĽNÉHO OBHOSPODAROVANIA LESOV

Aktivita 6.2.1 Zlepšenie hospodárskeho výkonu všetkých poľnohospodárskych podnikov a uľahčenie reštrukturalizácie a modernizácie poľnohospodárskych podnikov, najmä na účely zvýšenia ich účasti na trhu, zamerania na trh a poľnohospodárskej diverzifikácie

Aktivita 6.2.2 Uľahčenie vstupu poľnohospodárov s primeranými zručnosťami do odvetvia poľnohospodárstva a najmä generačnej výmeny

Opatrenie 6.3 PODPOROVAŤ ORGANIZÁCIU POTRAVINOVÉHO REŤAZCA, DOBRÉ ŽIVOTNÉ PODMIENKY ZVIERAT A RIADENIE RIZÍK V POĽNOHOSPODÁRSTVE.

Aktivita 6.3.1 Zvýšenie konkurencieschopnosti prvovýrobcov prostredníctvom ich lepšej integrácie do poľnohospodársko-potravinového reťazca

Aktivita 6.3.2 Podpora riadenia rizík poľnohospodárskych podnikov a ich predchádzania

## 4. ZÁVERY

Ak má trh práce fungovať pružne, musí pracovná sila byť dostatočne mobilná, aby reagovala na meniace sa požiadavky trhu práce, a to z hľadiska presunu tam, kde „je práca“, ale aj z hľadiska samotného výkonu práce v rôznych odvetviach a profesiách. Na flexibilnom trhu práce by sa teda všetci jeho účastníci mali byť schopní správať sa čo najviac mobilne.

Cieľom musí byť tak nastavený<sup>112</sup> systém, ktorý umožní jednotlivcom stavať na svojich schopnostiach a skúsenostiach po celý pracovný život; spĺňa potreby jednotlivcov a zamestnávateľov; a umožňuje mobilitu medzi zamestnaniami, medzi príležitosťami v oblasti vzdelávania a odbornej prípravy a medzi odvetviami a profesiami

Mobilita pracovných síl má niekoľko dimenzií:

Môžeme ju považovať za úroveň, na akej sú ľudia pripravení pohybovať sa v reakcii na súčasné javy trhu práce a to medzi jednotlivými sektormi, priemyselnými odvetviami, zamestnávateľmi aj lokalitami.

<sup>112</sup> Pričom tento systém je implicitne nastavený vnútornými vzťahmi medzi zamestnancami a zamestnávateľmi (dohodnutá výška mzdy, miera produktivity), ale aj explicitne ovplyvňovaný ďalšími aktérmi, ako napríklad národné vlády (napr. zákonom stanovená výška minimálnej mzdy), odbory (schopnosť vyjednávať v kolektívnej dimenzii), atď.

Silná konkurencia na (globálnom) trhu práce a rýchle tempo zmien v rôznych odvetviach, vrátane tých nových<sup>113</sup> a rýchle, čoraz viac rôznymi okolnosťami a motiváciami akcelerované tempo zmien asi najviac zdôrazní potrebu lepšie vyškolenej a flexibilnej<sup>114</sup> pracovnej sily, oplývajúcej zároveň požadovanou mierou mobility<sup>115</sup>, oplývajúcou požadovanou mierou talentu, znalostí a praktických zručností, vrátane vhodných osobnostných charakteristík.

V posledných rokoch sme podľa štatistík OECD zaostali v nástupe strojovej automatizácie vo výrobe (Votrubová, 2018, s. 7)<sup>116</sup>. Nedostatok disponibilnej pracovnej sily však celý proces dynamizuje. Nová priemyselná revolúcia (tzv. Industry 4.0) nepochybne prinesie nové možnosti a nové pracovné príležitosti, otáznou bude pripravenosť podnikateľov na takéto technológie. Medzi krajinami existujú rozdiely, koľko miest by mohlo byť plne automatizovaných (napr. v Nórsku 6 % a na Slovensku 33 %). Uvedené je dané zameraním Slovenska na také priemyselné odvetvia, kde je veľký priestor na zavádzanie robotickej výroby. Ministerstvo sa uvedenému faktoru venuje v rámci Stratégie hospodárskej politiky do roku 2030<sup>117</sup>.

Kľúčom k postupnému bezbolestnému prieniku technológií Priemyslu 4.0, čo predstavujú najmä prvky automatizácie a robotizácie) do slovenského priemyslu má byť pripravené školstvo. Je potrebné naštartovať inovatívny potenciál. Stratégia obsahuje viaceré opatrenia, napríklad efektívne prepojenie akademického a podnikového sektora pri vývojovej, výskumnej a inovačnej činnosti či podporu domáceho aplikovaného výskumu a podporu investícií s pridanou hodnotou. Na Slovensku mnohé firmy s platformou Industry 4.0 iba začínajú. No práve jej využitie bude v budúcnosti rozhodovať o ich konkurencieschopnosti na

<sup>113</sup> Buď úplne nové, ktorých existenciu sme si pred pár rokmi nevedeli predstaviť, alebo už existujúce a dnes ovplyvnené napr. digitalizáciou či automatizáciou, pričom napríklad taká digitalizácia ovplyvňuje nielen vzťahy medzi účastníkmi trhu, ale taktiež vytvára vyšší rámec pre ich fungovanie (napr. nutnosť vedieť využívať IKT pri hľadaní si zamestnania na pracovných portáloch či v rámci [https://www.slovensko.sk/sk/detail-sluzby?externalCode=sluzba\\_egov\\_8495](https://www.slovensko.sk/sk/detail-sluzby?externalCode=sluzba_egov_8495)).

<sup>114</sup> Napr. flexibilné formy zamestnávania, atď.

<sup>115</sup> V tomto ponímaní máme na mysli mobilitu – schopnosť geografických presunov za prácou, alebo presunov medzi odvetviami.

<sup>116</sup> Votrubová, K. 2018. Stroje ohrozujú polovicu pracovných miest. In Hospodárske noviny. ISSN 1335-4701, 2018, roč. XXV, č. 67, s. 7

<sup>117</sup> <https://www.economy.gov.sk/priemysel/strategie-a-politiky>

trhu, čo bude mať priamy dosah aj na slovenskú ekonomiku. Súčasný nedostatok pracovnej sily však celý proces akceleruje. Firmy vedia, kedy sa im oplatí nahradiť ľudí robotmi. Keď výdavky na ich zaškolenie a podobne dosiahnu istú hodnotu, tak sa rozhodnú do toho pustiť. Nákup strojov však zatiaľ nevedie k tomu, že by ľudia prácu strácali. Robotizácia sa totiž deje najmä v regiónoch s nízkou mierou nezamestnanosti a flexibilní zamestnanci si tak vedia novú prácu nájsť veľmi rýchlo<sup>118</sup>. Firmy vidia problém skôr v ľuďoch, ktorí by mali nové stroje v rámci firemnej automatizácie obsluhovať. Kvalifikovaných ľudí, ktorí stroje vyvíjajú, programujú alebo ich neskôr udržiavajú a nastavujú v rámci jednotlivých krokov výrobného postupu je totiž na slovenskom trhu práce nedostatok. Uvedený stav by mala riešiť reforma vysokého školstva<sup>119</sup>.

Ak niekto<sup>120</sup> poukazuje na to, že navzdory mnohým zlepšeniam, či dokonca dnešnou dobou doslova „ponúkaným vymoženostiam“<sup>121</sup>, ani dnes nie sme schopní dostatočne vychovať pracovníkov, akých (práve) potrebujeme, musí sa zamyslieť aj nad tým, či zároveň nie je chyba na strane potenciálnych zamestnancov v podobe chýbajúcej motivácie, alebo či nie je použitá nevhodná metóda výberu potrebnej pracovnej sily. Preto poukazujeme aj na potrebu vhodnej diagnostiky, stimulácie a motivácie pracovnej sily<sup>122</sup>.

Jedným z cieľov je, aby sa pracovníci, ktorí sú aktuálne zamestnaní v odvetviach, pre ktoré je v danom mieste, čase či epoche vývoja typický nízky dopyt, alebo sa v nich prejavujú rýchle technologické zmeny, boli schopní „rekvalifikovať“ a prispôbiť na svoj ďalší pracovný život tým, že budú schopní presunúť sa do iných zamestnaní v iných profesiách alebo oblastiach.

Trh práce by mal byť ponechaný voľný práve do takej miery, aby sa ponuka práce na strane zamestnávateľov a jej dopyt zo strany zamestnancov mohli stretnúť v rovnováhe a aby táto

<sup>118</sup> Alebo sa len presunú v rámci firmy.

<sup>119</sup> Napr. zavedenie bakalárskeho štúdia zameraného na prax, súčasťou ktorého by mala byť aj jednosemestrálna praktická časť. Vytvára sa tak priestor pre intenzívnejšie prepojenie s podnikmi.

<sup>120</sup> Napr. podnikatelia, ktorí vo svojom, často geograficky či štrukturálne znevýhodnenom regióne, nedokážu nájsť pracovnú silu s potrebnou kvalifikáciou alebo s požadovaným stupňom vzdelania.

<sup>121</sup> Napr. možnosť využiť e-learning v procese ďalšieho vzdelávania.

<sup>122</sup> Vid' ostatné časti tohto dokumentu.

„rovnovážna rovina“ po ktorej sa budú všetci účastníci ekonomiky a trhu práce pohybovať, obsahovala čo najviac styčných bodov, prispievajúcich jej stabilite<sup>123</sup>.

Chceme tiež, aby pracovníci boli schopní lepšie reagovať na meniace sa vzorce poskytovania služieb, výroby a ale aj organizácie práce (t. j. flexibilná firma / flexibilná špecializácia<sup>124</sup>) vo vnútri firiem a navyše, aby pracovníci boli iniciatívne povzbudzovaní k schopnosti rýchlych reakcií na zmeny či inovácie v hospodárskej praxi.

**Pre maximalizáciu účinkov vymenovaných nástrojov na zvýšenie štrukturálnej mobility pracovnej sily je vhodné, vychádzať z niektorých všeobecných východísk:**

- budovanie spolupráce medzi aktérmi regionálneho rozvoja s následnou realizáciou celoplošnej rozvojovej koncepcie okresu,
- plánovanie a koordinácia individuálnych projektových zámerov na dosiahnutie dlhodobého pozitívneho dopadu na rozvoj územia,
- vypracovania koncepcie udržateľnej mobility daného územia, najčastejšie v rámci administratívneho členenia (kraj, okres, alebo aj prihraničný región) s väzbami na geograficky susediace územia,
- znižovanie lokálnej dopravnej izolovanosti územia, jej nepriaznivých dopadov na miestnu ekonomiku, demografický vývoj a zamestnanosť obyvateľstva, odstránenie havarijného stavu dopravnej infraštruktúry za účelom podpory mobility pracovnej sily a zlepšenia základných podmienok pre podnikanie a život,
- systémové opatrenia na realizáciu Akčných plánov najmenej rozvinutých okresov na úrovni ústrednej štátnej správy,
- zlepšenie atraktivity územia a kvality služieb,
- podpora založenia a budovania koordinačného centra pre rozvoj okresu alebo kraja,

<sup>123</sup> Máme na mysli napríklad črtajúce sa možnosti ktoré sú obidve strany trhu práce ochotné využívať, ako napríklad flexibilné formy práce a pod.

<sup>124</sup> Vid'. kapitola kde je spomínaný manažment zmien, alebo predstavená úloha manažéra pri zavádzaní inovácií.

Od zamestnancov bude čoraz viac bude vyžadovaná tvorivosť a flexibilita, ktorej výhody budú takéto:

Flexibilné pracovné podmienky môžu zvýšiť konkurencieschopnosť a atraktivnosť pre potenciálnych zamestnancov. Môže to pomôcť zamestnávateľovi dodržať termíny výroby alebo poskytovať zákazníkom lepšie služby. Môže to znížiť fluktuáciu zamestnancov firmy a znížiť režijné náklady. Môže tiež prilákať širšiu škálu uchádzačov o zamestnanie.

Pre zamestnancov:

Množstvo zamestnancov, napríklad tí ktorí popri zamestnaní študujú, ktorí majú rodičovské povinnosti, alebo ľudia so zdravotným postihnutím či niektorí starší pracovníci, uznávajú výhody, ktoré im flexibilná práca môže ponúknuť.



## ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. Akčný plán rozvoja okresu Kežmarok
2. Akčný plán rozvoja okresu Lučenec
3. Akčný plán rozvoja okresu Poltár
4. Akčný plán rozvoja okresu Revúca
5. Akčný plán rozvoja okresu Rimavská Sobota
6. Akčný plán rozvoja okresu Veľký Krtíš
7. Akčný plán rozvoja okresu Sabinov
8. Akčný plán rozvoja okresu Svidník
9. Akčný plán rozvoja okresu Vranov nad Topľou
10. Akčný plán rozvoja okresu Rožňava
11. Akčný plán rozvoja okresu Sobrance

12. Akčný plán rozvoja okresu Trebišov

13. Akčný plán rozvoja okresu Gelnica

14. Akčný plán rozvoja okresu Bardejov

15. Akčný plán rozvoja okresu Medzilaborce

16. Akčný plán rozvoja okresu Košice-okolie

17. Akčný plán rozvoja okresu Snina

18. Akčný plán rozvoja okresu Levoča

19. Akčný plán rozvoja okresu Michalovce

20. Akčný plán rozvoja okresu Stropkov

21. Operačný program Integrovaná infraštruktúra

22. Operačný program Ľudské zdroje

23. Program hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja Bratislavského samosprávneho kraja na roky 2014-2020

24. Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja Košického samosprávneho kraja na roky 2016 až 2022

25. Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja Prešovského samosprávneho kraja na obdobie 2014 – 2020

26. Program hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja Trnavského samosprávneho kraja 2016 – 2020

27. Program hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja Nitrianskeho samosprávneho kraja 2016 – 2022

28. Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja Žilinského samosprávneho kraja pre roky 2014 2020

29. PROGRAM HOSPODÁRSKEHO A SOCIÁLNEHO ROZVOJA TRENČIANSKEHO SAMOSPRÁVNEHO KRAJA na roky 2013- 2023

30. Programové vyhlásenie vlády Slovenskej republiky na roky 2016 – 2020. Dostupné na internete: <https://www.vlada.gov.sk/data/files/7179.pdf>

31. Smart regions. Operačný program Efektívna verejná správa. Dostupné na internete: <https://www.itapa.sk/data/att/4850.pdf>

32. Stratégia pracovnej mobility cudzincov v Slovenskej republike. Dostupné na internete: <https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/uvod/informacie-cudzinci/strategia.pdf>

33. Umelá inteligencia na Slovensku: využitie, dosah na trh práce a etické aspekty

34. ANÝŽOVÁ, P. – VEČERNÍK, J.: Vzdělání, dovednosti, mobilita. Praha 2019, Univerzita Karlova, ISBN 978-80-246-4294-9
35. BALOG, B.: Umenie tvoriť zákony. Schvaľovanie zákonov v Slovenskej republike. Bratislava 2019. Wolters Kluwer SR s. r. o. ISBN 978-80-8168-931-4 (brož.) ISBN 978-80-8168-932-1 (e-pub)
36. BASL, J. – BLAŽÍČEK, R. Podnikové informační systémy. Podnik v informační společnosti, Grada Publishing, a.s., 2012, ISBN 978-80-247-7594-4 (formát PDF)
37. BELAJOVÁ, A. – GECÍKOVÁ, I. – PAPCUNOVÁ, V.: Kvalita samosprávného manažmentu na miestnej úrovni 2014, Wolters Kluwer, ISBN 978-80-8168-118-9
38. BLAHA, Ľ. (ed.): Európsky sociálny model. Čo ďalej. Bratislava 2014. VEDA, vydavateľstvo Slovenskej akadémie vied. ISBN 978-80-224-1396-1
39. BLAŽEK, J. – UHLÍŘ, D.: Teorie regionálního rozvoje. Nástin, kritika, implikace. 2011. KAROLINUM, ISBN 978-80-246-2384-9 (formát .pdf)
40. BOROVSÝ, J.: Manažment zmien – cesta k rastu konkurencieschopnosti. Bratislava 2005. EUROUNION spol. s r.o. ISBN 80-88984-66-1
41. BUČEK, M. – REHÁK, Š. – TVRDOŇ, J. : Regionálna ekonómia a politika. Bratislava 2010. Iura Edition, spol. s r.o. ISBN 978-80-8078-362-4
42. BUKOVÁ, B. – BRUMERČÍKOVÁ, E. – MADLEŇÁK, R.: DOPRAVA A ELEKTRONICKÉ PODNIKANIE. Bratislava 2014, Wolters Kluwer, ISBN 978-80-8168-130-1

43. BUREŠ, V.: Znalostní management a proces jeho zavádění. Průvodce pro praxi. Praha 2007. GRADA Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-6717
44. CIBÁKOVÁ, V. a kol.: Ekonomika verejného sektora. Bratislava 2012. Iura Edition, spol. s r.o. ISBN 978-80-8078-473-7
45. CIBÁKOVÁ, V. a kol.: Výkladový slovník pre verejnú správu. Bratislava 2016. Wolters Kluwer s.r.o. ISBN 978-80-8168-544-6
46. FETISOVOVÁ, E. – VLACHYNSKÝ, K – SIROTKA, V.: Financie malých a stredných podnikov. Bratislava 2003. Iura Edition, spol. s r.o. ISBN 80-89047-87-4
47. FILČÁK, R – KLUVÁNKOVÁ-ORAVSKÁ, T - NEMCOVÁ, E.: Horizonty rozvoja slovenskej spoločnosti. Bratislava 2010, Wolters Kluwer, ISBN 978-80-1152-3
48. FRANKOVÁ, E. a kol. Kreativita a inovace v organizaci, Grada Publishing, a.s., Praha 2011, ISBN 978-80-247-7245-5 (formát .pdf)
49. FUCHSOVÁ, K – KRAVČÁKOVÁ, G.: Manažment pracovnej motivácie. Bratislava 2004, PhDr. Milan Štefanko – IRIS. ISBN 80-89018-66-1
50. GRUBER, J. – KYRIANOVÁ, H – FONVILLE, A.: Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů. Praha 2016. GRADA Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-5263-1
51. GÚČIK, M. a kol.: Marketing podnikov cestovného ruchu. Bratislava 2018. Wolters Kluwer. ISBN 978-80-8168-812-6 (brož.), ISBN 978-80-8168-813-3 (pdf)

52. HALÁS, M.: Cezhraničné väzby Cezhraničná spolupráca. Na príklade slovensko-českého pohraničia s dôrazom na jeho slovenskú časť. 2005. Univerzita Komenského Bratislava. ISBN 80-223-2054-4
53. HALUŠKA, I. Budúcnosť globálnej ekonomiky, Bratislava 2011, Vydavateľstvo IRIS. ISBN 978-80-89256-65-6
54. HAMMER, M. – CHAMPY, J.: Reengineering. Radikální proměna firmy. Manifest revoluce v podnikání. Praha 2000. MANAGEMENT PRESS. ISBN 80-7261-028-7
55. HOREHÁJ, J.: Trh a jeho deformácie štátom. Bratislava 2014, Wolters Kluwer, ISBN 978-80-8168-086-1
56. HUDEC, O.: REGIONÁLNE INOVAČNÉ SYSTÉMY. STRATEGICKÉ PLÁNOVANIE A PROGNOZOVANIE. Košice 2007. Ekonomická fakulta Technickej univerzity v Košiciach. ISBN: 978-80-8073-964-5
57. CHARVÁT, J. Firemní strategie pro praxi, Praha 2006, Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-1389-6
58. CHARVÁT, L.: Firemní strategie pro praxi. Praha 2006. GRADA Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-6663-8 (pdf)
59. IVANIČKA, K. a kol.: Trvalá udržateľnosť inovácií v rozvoji Slovenska. Bratislava 2014. Wolters Kluwer, s.r.o. ISBN 978-80-8168-036-6
60. IŽOVÁ, K.: Vybraná problematika podnikania malých a stredných podnikov. Praha 2017. Martin Koláček, E-knihy jedou, ISBN 978-80-7512-778-5

61. JAKUBÍKOVÁ, D.: Strategický marketing Strategie a trendy. Praha 2013. Grada Publishing, a.s.. ISBN 978-80-247-8707-7 ( formát EPUB)
62. JANIŠOVÁ, D. - KŘIVÁNEK Velká kniha o řízení firmy. Praktické postupy pro úspěšný rozvoj. Praha 2013, Grada Publishing, a.s.. ISBN 978-80-247-4337-0
63. JEŽKOVÁ, R. – JEŽEK, J.: Podnikanie a jeho komunálna a regionálna podpora. Bratislava 2011. EUROKÓDEX, s.r.o. ISBN 978-80-89447-47-3
64. JIRÁSEK, J.A.: Management budoucnosti (řízení z pevného sledu). Praha 2008. PROFESSIONAL PUBLISHING. ISBN 978-80-86946-82-5
65. JUROVÁ, M. a kol.: Výrobní a logistické procesy v podnikání. Grada Publishing, a.s., 2016. ISBN 978-80-271-9330-1 (pdf)
66. KACHŇÁKOVÁ, A. a spol.: Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava 2007. Vydavateľstvo SPRINT – vfra, ISBN 978-80-89085-87-5
67. KLAS, A. a kol.: Technologický a inovačný rozvoj v Slovenskej republike. Bratislava 2005. Ústav slovenskej a svetovej ekonomiky Slovenskej akadémie vied. ISBN 80-7144-147-3
68. KLOUDOVÁ, J. a kol.: Kreativní ekonomika Trendy, výzvy, příležitosti. Praha 2010. ISBN 978-80-247-3608-2
69. KOTULIČ, R. – KIRÁLY, P. – RAJČÁNIOVÁ, M. Finančná analýza podniku. Bratislava 2007. Iura Edition, spol. s r.o. ISBN 978-80-8078-117-0

70. KROŠLÁK, D. – NEVOLNÁ, Z. – OLŠOVSKÁ, A.: Podnikateľské právo. Bratislava 2014, Wolters Kluwer s.r.o. ISBN 978-80-8168-045-8
71. KUBÍČKOVÁ, L. – RAIS, K. Řízení změn ve firmách a jiných organizacích. Praha 2012. Grada Publishing, a.s.. ISBN 978-80-247-7598-2 (formát PDF) ISBN 978-80-247-7599-9 (formát EPUB)
72. KUBÍČKOVÁ, L. – RAIS, K.: Řízení změn ve firmách a jiných organizacích. Praha 2012. GRADA Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-7598-2 (pdf)
73. KUKLIŠ, P. – VIROVÁ, V.: Vybrané problémy miestnej samosprávy (v komparácii niektorých štátov Európskej únie). Bratislava 2012. EUROKÓDEX, s.r.o. ISBN 978-80-89477-77-0
74. MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A.: Podnik a podnikanie. Bratislava 2014. Sprint 2 s.r.o. ISBN 978-80-89710-04-1
75. MAJEROVÁ, V. – KOSTELECKÝ, T. – SÝKORA, L. a kol., SOCIÁLNÍ KAPITÁL A ROZVOJ REGIONŮ. Příklad Kraje Vysočina, ISBN 978-80-247-7580-7 (elektronická verze ve formátu PDF), Grada Publishing, a.s., 2011
76. MARINIČ, P. a kol.: Plánování a tvorba hodnoty firmy. Praha 2008. GRADA Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-6366-8 (formát .pdf)
77. MARTINCOVÁ, M.: Nezamestnanosť ako makroekonomický problém. Bratislava 2002, IURA EDITION, spol. s r.o. ISBN 80-89047-31-9



78. MIKOLÁŠ, Z.: Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha 2005, Grada publishing, a.s. ISBN 80-247-1277-6
79. MIKOLÁŠ, Z.: Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Praha 2005. GRADA Publishing, a.s., ISBN 80-247-1277-6 (pdf)
80. NENADÁL, J. a kol.: Management kvality pro 21. století, Praha 2018, Management press, ISBN 978-80-726-1558-2
81. NOVÁK, A.: Inovace je rozhodnutí. Praha 2017, GRADA Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-9491-9 (formát .pdf)
82. NOVÝ, I. – SURYNEK, A. a kol.: Sociologie pro ekonomy a manažery 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha 2006. ISBN 80-247-1705-0
83. NOVÝ, I. – SURYNEK, A.: Sociologie pro ekonomy a manažery. Praha 2006. GRADA Publishing, a.s., ISBN 80-247-1705-0
84. PALÁT, M.: Determinanty vzniku migrace a statistiky cizincův Evropské unii. Ostrava 2014. KEY Publishing s.r.o. ISBN 978-80-7418-228-0
85. Papula, J. a kol.: Manažerska ekonomika ako teória obohacovaná skúsenosťami a trendmi v manažmente. Praha 2017. Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-807-0 (viaz.), ISBN 978-80-755-808-7 (pdf)
86. PAPULA, J. a kol.: Podnikanie a podnikateľské myslenie I. Kto a prečo podniká. Praha 2015. Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-950-2

87. PAPULA, J. a kol.: Podnikanie a podnikateľské myslenie II. Ako smerovať a viesť podnik k udržateľnému úspechu. Praha 2016. Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-994-6
88. PAUHOFOVÁ, I. – STANĚK, P. – STEHLÍKOVÁ, B.: Smart regióny v Slovenskej republike. Možnosti a realita. Bratislava 2019, Wolters Kluwer, ISBN 978-80-7598-418-0 (viaz.), ISBN 978-80-7598-419-7 (pdf)
89. PAVELKOVÁ, D. a kol.: Klastry a jejich vliv na výkonnost firem, 2009, GRADA Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-2689-2
90. PAVLÍK, M. a kol. Regiony budoucnosti – spolupráce, bezpečí, efektivita Inspirace pro rozvoj měst a regionů s příklady dobré praxe, Praha 2020, Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-271-2994-2 (pdf)
91. PAVLÍK, M. a kol.: Jak úspěšně řídit obec a region. Cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti, Praha 2014, GRADA Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-9374-0 (formát .pdf)
92. PAVLÍK, M. a kol.: Podpora lokální ekonomiky. Využití skrytých potenciálů v regionech. Praha 2016. Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7552-390-7 (brož.). 978-80-7552-391-4 (e-pub).
93. PAVLOV, I.: Andragogické poradenstvo. Prešov 2020. Rokus, s.r.o. ISBN 978-80-89510-83-2

94. PINKOVÁ, A.: Zaměstnavatelské a podnikatelské organizace v ČR. Prosazování organizovaných zájmů. Brno 2011. Centrum pro studium demokracie a kultury. ISBN 978-80-7325-258-8
95. PLAMÍNEK, J.: Diagnostika a vitalizace firem a organizací. Teorie vitality v podnikatelské a manažerské praxi. Praha 2014, GRADA Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-9370-2 (formát .pdf)
96. PLAMÍNEK, J.: Teorie vitality: cesta od managementu k leadershipu. Praha 2006, Alfa Publishing, ISBN 80-86851-36-2
97. PRIESTLEY, D. Revoluce v podnikání. Nebojte se zbohatnout na tom, co vás baví. Praha 2015. Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-9002-2 (formát PDF) ISBN 978-80-247-9003-9 (formát EPUB)
98. REMIŠOVÁ, A. – LAŠÁKOVÁ, A. – RUDY, J. – SULÍKOVÁ, R. – KIRCHMAYER, Z. – FRATRIČOVÁ, J.: Etické vedenie ľudí v Slovenskom podnikateľskom prostredí. Bratislava 2015, Wolters Kluwer, ISBN 978-80-8168-200-1
99. RYGLOVÁ, K. – BURIAN, M. – VAJČNEROVÁ, I.: Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi, Praha 2011, Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4039-3
100. ŘEPA, V.: CSc. Procesně řízená organizace. Praha 2012, ISBN 978-80-247-7866-2 (formát PDF)
101. ŘEŽŇÁKOVÁ, M. Efektivní financování rozvoje podnikání, GRADA Publishing, a.s., 2012, ISBN 978-80-247-1835-4

102. SEDLÁČEK, J.: Cash Flow. Brno 2003. Computer Press, ISBN 80-7226-875-9
103. SEDLÁK, M. a kol.: Podnikové hospodárstvo. Bratislava 2010. Iura Edition, spol. s r.o.. ISBN 978-808-8078-317-4
104. SEDLÁK, M. a kol.: Podnikové hospodárstvo. Bratislava 2010. Iura Edition, spol. s r.o. ISBN 978-80-8078-317-4
105. SLAVÍK, J.: Marketing a strategické řízení ve veřejných službách. Jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby. Praha 2014. Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4819-1
106. SLAVÍK, J.: Smart city v praxi. Jak pomocí moderních technologií vytvářet město příjemné k životu a přátelské k podnikání. Praha 2017. Profi Press, s. r. o. ISBN 978-80-86726-80-9
107. SOBEKOVÁ MAJKOVÁ, M. – SOLÍK, J.: 39 rád ako budovať svetovú firmu s investorom. Bratislava 2016. PODNIKAJTE.SK. ISBN 978-80-972470-0-3
108. SOUČEK, Z.: Strategie úspěšného podniku. Praha 2015. Nakladatelství C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-572-5
109. STANĚK, P. – IVANOVÁ, P. - VAŠKOVÁ, V.: Nové rozhrania spoločnosti a ekonomie. Kritické postrehy. Bratislava 2018, Wolters Kluwer SR s.r.o. ISBN 978-80-8168-854-6 (viaz.), ISBN 978-80-8168-855-3 (pdf)

110. STANĚK, P – MAŘÍK, V. - DOLIAK, D. – ONDROVIČ, A.: Fakty a mýty o společnosti 5.0. Zamyslenie sa nad budúcnosťou. Bratislava 2019, Wolters Kluwer SR s.r.o. ISBN 978-80-571-0057-7
111. STAÑEK, P. – IVANOVÁ, P. – VAŠKOVÁ, V.: Nové rozhrania spoločnosti a ekonómie. Bratislava 2018, Wolters Kluwer, ISBN 978-80-8168-854-6 (viaz.)
112. Stanek, V. a kol.: Sociálna politika. Bratislava 2006. Vydavateľstvo SPRINT - vfra. ISBN 80-89085-66-0
113. SUCHÁNEK, P.: E-COMMERCE. Elektronické podnikání a koncepce elektronického obchodování. Praha 2012. Ekopress, s.r.o. ISBN 978-80-86929-84-2
114. SVOBODOVÁ, D.: Profesní poradenství. Praha 2015. GRADA Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-9699-4 (pdf)
115. SVOZILOVÁ, A.: Projektový management. Praha 2006. Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-1501-5
116. ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, A.: Základy úspěšného podnikání. Průvodce začínajícího podnikatele. Praha 2019. GRADA Publishing, a.s., 978-80-271-1160-2 (formát .pdf)
117. ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, A.: Základy úspěšného podnikání. Průvodce začínajícího podnikatele. Praha 2019. GRADA Publishing, a.s., 978-80-271-1160-2 (formát .pdf)
118. ŠIKULA, M.: Minimalizácia alebo modernizácia štátu. Historická retrospektíva a aktuálne výzvy ľudskej civilizácie. Bratislava 2017. Wolters Kluwer. ISBN 978-80-8168-694-8 (brož.), ISBN 978-80-8168-695-5 (pdf)

119. ŠIMO, D. – MURA, L.: MANAŽMENT ORGANIZÁCIÍ. Bratislava 2015, Wolters Kluwer, ISBN 978-80-8168-243-8
120. ŠTEFÁNIK, M.: Migrácia za prácou v podmienkach Slovenskej republiky. Bratislava 2014, Univerzita Komenského v Bratislave Fakulta matematiky, fyziky a informatiky, Diplomová práca, 2014
121. ŠTĚRBOVÁ, L. a kol.: Medzinárodní obchod ve světové krizi 21. století. Praha 2013, GRADA Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-8795-4 (formát .pdf)
122. ŠVEC, M.: Flexicurita pre 21. storočie – Šance a riziká. Kríza pracovného práva. Bratislava 2012. VEDA, vydavateľstvo Slovenskej akadémie vied. ISBN 978-80-224-1237-7
123. TITTELBACHOVÁ, Š. Turismus a veřejná správa. Grada Publishing, a.s., 2011 ISBN 978-80-247-7085-7 (formát PDF) ISBN 978-80-247-7086-4 (formát EPUB)
124. VAŠTÍKOVÁ, M.: Marketing služeb – efektivně a moderně 2., aktualizované a rozšířené vydání. Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-9121-0 (ve formátu PDF) ISBN 978-80-247-9122-7 (formát EPUB)
125. VEBER, J. a kol. Management inovací, Grada Publishing, a.s., Praha 2016, ISBN 978-80-7261-423-3 (formát .pdf)
126. VEBER, J. a kol.: Digitalizace ekonomiky a společnosti. Výhody, rizika, příležitosti. Praha 2018. Management Press. ISBN 978-80-7261-554-4

127. VITURKA, M. a kol. Kvalita podnikateľského prostredia, regionálna konkurenceschopnosť a stratégie regionálneho rozvoja Českej republiky, Grada Publishing, a.s., Praha 2010, ISBN 978-80-247-7312-4 (formát .pdf)
128. VLČEK, R.: Strategie hodnotových inovací. Praha 2011. PROFESSIONAL PUBLISHING. ISBN 978-80-7431-048-5
129. Vodák, J. – Kucharčíková, A. Efektívne vzdelávanie zamestnancov, Grada Publishing, a.s., Praha 2011, ISBN 978-80-247-7340-7 (formát .pdf)
130. VOLNER, Š.: Dynamický ekonomický systém. Teoreticko-metodologické východiská skúmania dynamického ekonomického systému. 2012. PhDr. Milan Štefanko – Vydavateľstvo IRIS. ISBN 978-80-89256-77-8
131. Wagnerová, I. a kol. Psychológia práce a organizácie. Nové poznatky, Grada Publishing, a.s., Praha 2012, ISBN 978-80-247-7387-2 (formát .pdf)