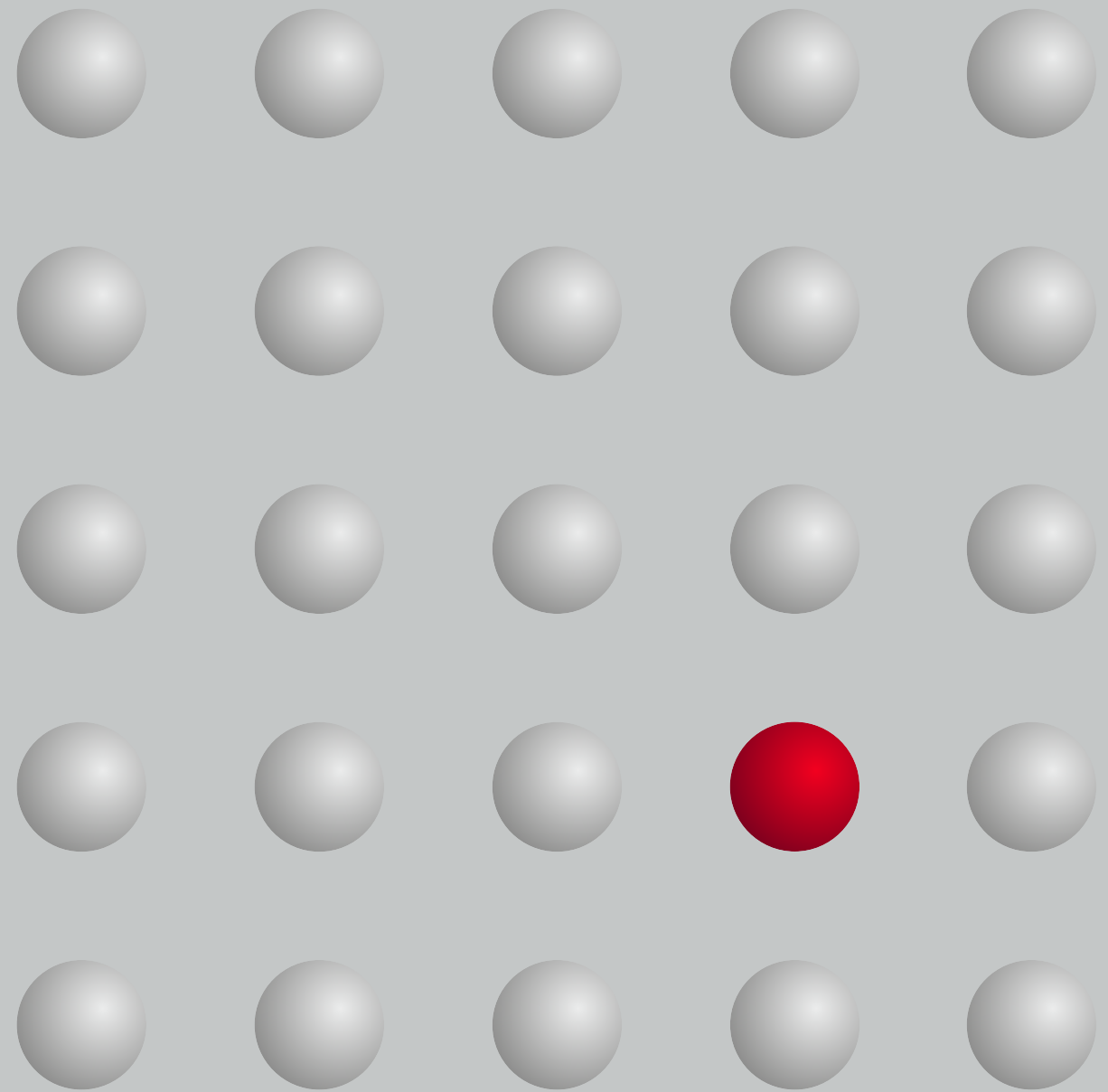


2020

Adriana Lančaričová, Jarmila Verbovská,  
Edita Pavúrová, Zuzana Madarasová, Eva Frišová

## Sebariadenie a manažérska etika 2



ISBN 978-80-565-1457-3

**mpc** METODICKO  
PEDAGOGICKÉ  
CENTRUM

**Funkčné vzdelávanie – rozširujúci modul č. 1**

## **Sebariadenie a manažérska etika 2**

**2. - 3. kapitola**

**Organizácia vlastnej práce a organizovanie svojho času, predchádzanie nežiaducej  
záťaže vyvolanej stresom**

**Problematika manažérskej etiky a stotožnenie sa s organizáciou**

**Mgr. Adriana Lančaričová**

**PhDr. Jarmila Verbovská, PhD.**

**Ing. arch. Edita Pavúrová, PhD.**

**PaedDr. Zuzana Madarasová**

**PaedDr. Eva Frišová**

**Bratislava 2020**

## Obsah

Úvod .....	3
2 Organizovanie vlastnej práce a organizovanie svojho času, predchádzanie nežiaducej záťaže vyvolanej stresom (PhDr. Jarmila Verbovská, PhD., Mgr. Adriana Lančaričová, Ing. arch. Edita Pavúrová, PhD.) .....	5
2.1 Manažérske činnosti súvisiace s časovým manažmentom .....	5
2.2 Časový manažment ako manažérska schopnosť .....	8
2.3 Predpoklady efektívneho výkonu manažéra .....	10
2.4 Predchádzanie nežiaducej záťaže vyvolanej stresom (E. Pavúrová) .....	13
2.5 Stres (definovanie pojmu) .....	14
2.5.1 Typy stresu .....	14
2.5.2 Príznaky a prejavy stresu .....	15
2.6 Stresory, odpoveď na stres, fázy – štádiá stresu .....	17
2.7 Obranné mechanizmy pred stresom .....	19
2.8 Koncept zvládania stresu .....	20
2.9 Vedúci pedagogický zamestnanec a stres .....	21
3 Problematika manažérskej etiky a stotožnenie sa s organizáciou (PaedDr.Zuzana Madarasová) .....	24
3.1 Charakteristika kľúčových pojmov .....	24
3.2 Prieniky manažérskej a učiteľskej etiky .....	29
3.3 Etický profil riaditeľa školy .....	30
3.4 Podpora rozvoja prostredia rozvíjajúceho etické manažérstvo .....	33
3.5 Princípy a nástroje etického riadenia .....	34
3.6 Inštitucionalizácia etiky v školskom prostredí .....	39
Záver .....	42
Zoznam bibliografických odkazov .....	43

## Úvod

Predložený učebný zdroj je študijným materiálom pre pedagogických zamestnancov i odborných zamestnancov, ktorí chcú získať profesijné kompetencie požadované na výkon riadiacich činností.

Modul **Sebariadenie a manažérska etika** je jedným z štyroch rozširujúcich modulov, ktoré spolu so základným modulom podľa vyhlášky č. 361/2019 Z. z. o vzdelávaní v profesijnom rozvoji, tvoria program funkčného vzdelávania.

**Hlavným cieľom** modulu je poznať teoretické východiská manažérskej etiky a jej význam pre úspešné riadenie školy alebo školského zariadenia a poznať silné a slabé stránky svojej osobnosti, svoje predpoklady a vedieť ich využiť v prospech riadenej školy alebo školského zariadenia

### **Obsah rozširujúceho modulu tvoria tieto kapitoly:**

1. Sebarozvoj vedúceho pedagogického zamestnanca a vedúceho odborného zamestnanca: rozvoj emocionálnej zrelosti vedúceho zamestnanca, predchádzanie syndrómu vyhorenia a jeho príčiny, predchádzanie sociálno-patologických prejavov v správaní a ďalších negatívnych javov, využitie osobnostných predpokladov v riadení školy.
2. **Organizácia vlastnej práce a organizovanie svojho času, predchádzanie nežiaducej záťaži vyvolanej stresom.**
3. **Problematika manažérskej etiky a stotožnenie sa s organizáciou.**
4. Spoločenská etika a protokol.
5. Profesionálna manažérska prezentácia.

Rozširujúci modul **Sebariadenie a manažérska etika** sa poskytuje v rozsahu najmenej 40 hodín, z toho prezenčne 24 hodín a dištančne 16 hodín.

**Kapitola 2** je prezenčne vymedzená 6 hodinami a **kapitola 3** okrem 3 hodín prezenčnej časti obsahuje aj dištančnú úlohu v rozsahu 8 hodín.

**Absolvent** rozširujúceho modulu funkčného vzdelávania:

1. dokáže využiť svoje osobnostné predpoklady v riadení školy alebo školského zariadenia,
2. organizuje efektívne svoj čas,
3. prejavuje vo svojom správaní stotožnenie sa s organizáciou,
4. dokáže do svojej riadiacej praxe implementovať princípy manažérskej etiky,
5. je schopný v riadiacej praxi využívať spoločenskú etiketu a protokol,
6. dokáže svoje stanoviská sprostredkovať na verejnosti na profesionálnej úrovni.

PaedDr. Eva Frišová

## **2 Organizovanie vlastnej práce a organizovanie svojho času, predchádzanie nežiaducej záťaži vyvolanej stresom (PhDr. Jarmila Verbovská PhD., Mgr. Adriana Lančaričová, Ing. arch. Edita Pavúrová Phd.).**

### **Cieľ:**

- **vedieť efektívne plánovať a organizovať svoj čas a udržiavať rovnováhu medzi prácou a osobným životom.**

Základná téza: „Môžete si svoj život riadiť sami, alebo nechať sa riadiť.“

Výkon manažéra tvoria rôzne činnosti, ktoré prebiehajú v určitom čase.

Čas nie je možné riadiť, ale je možné ho vlastnými schopnosťami plánovať – organizovať.

Čas je charakteristický najmä nasledovnými znakmi:

- je absolútne vymedzený,
- je pre každého človeka rovnaký,
- nemožno ho kúpiť alebo usporiť,
- nemožno ho uskladniť,
- nemožno ho rozmnožiť,
- plynie pre každého nepretržite a neodvolateľne (Vetráková, Seková 2004).

V nasledujúcom texte uvádzame východiská k témam súvisiacim s časovým manažmentom:

- 1) Manažérske činnosti súvisiace s časovým manažmentom**
- 2) Časový manažment ako manažérska schopnosť**
- 3) Predpoklady efektívneho výkonu manažéra**

### **2.1 Manažérske činnosti súvisiace s časovým manažmentom**

Činnosť manažéra možno rozdeliť do základných aktivít: plánovanie, organizovanie, koordinácia, kontrola (Sedlák 2001). Tieto činnosti súvisia s pojmom *time manažment*. Pri koncipovaní nasledujúcich textov sme vychádzali z publikácie M. Sedláka (2001).

**Plánovanie** je nepretržitá aktivita, spojená so schopnosťou reagovať na dynamiku organizácie, snahou o stabilitu aktuálneho stavu v meniacom sa prostredí. Predpokladom je schopnosť manažéra kriticky a analyticky myslieť a kreatívne riešiť situácie.

„Plánovanie je východiskovou a najdôležitejšou funkciou, ovplyvňujúcou všetky ostatné manažérske funkcie“ (Sedlák 2001, s. 149). Podľa časového horizontu sa delí plánovanie na niekoľko oblastí:

- strategické, kľúčové pre dlhodobé smerovanie organizácie, podniku zahŕňa marketing, rozvoj, výskumy a vývoj,
- taktické – prebieha v činnostiach, ktoré sú charakteristické dynamickým tokom zdrojov, je krátkodobé,
- operatívne – prebieha v činnostiach, ktoré sú charakteristické dynamickým tokom zdrojov, zahŕňa riešenie aktuálnych situácií (Sedlák 2001).

Každé plánovanie tvoria predovšetkým dva základné prvky – sústava cieľov, ktoré sa majú v danom období dosiahnuť a zoznam zdrojov (ľudských, materiálnych, finančných), ktoré sú potrebné na dosiahnutie cieľov (Sedlák 2001, s. 155).

#### **Základné pravidlá plánovania**

- U učiteľov plánovanie času mimo vyučovania; pri plánovaní treba brať do úvahy svoje vlastné osobné potreby a nezabudnúť na prestávky.

#### **Denný plán**

Na zostavenie plánu pracovného dňa sa v praxi veľmi osvedčilo:

- zaznamenať úlohy, termíny,
- činnosti,
- odhadnúť dĺžku trvania aktivít,
- naplánovať si oddychový čas,
- urobiť rozhodnutia:
  - a) stanoviť si priority,
  - b) obmedziť (skrátiť množstvo úloh na deň),
  - c) prenechať prácu **iným**,
  - d) zvyšné úlohy presunúť na druhý deň alebo zrušiť úplne,
  - e) nesplnené, nevyriešené úlohy preniesť alebo zrušiť.

#### **Prestávky**

- Vzhľadom na fyziologickú krivku človek cca po 60 – 90 minútach práce potrebuje prestávku. Má potrebu sa pretiahnuť, zívnuť, uvoľniť sa. Načerpať silu a energiu možno v priebehu 10 minút relaxáciou či cvičením. Prestávky treba zaraďovať v čase 13.00 – 15.30 hod. častejšie.

**Organizovanie** práce je podľa Thomasovej (2012) usporiadanie činností podľa dôležitosti a zabezpečenie ich vykonania podľa stanovených priorít. Rozdelenie množstva úloh a činností do jednotlivých procesov a následné stanovenie nástrojov, ktoré zaistia, že potrebné procesy budú efektívne vykonané a dobre koordinované. Tým sa zabezpečí zadelenie úloh, služieb, systémov vo vnútri organizácie na jednotlivých organizačných úrovniach, určenie ľudí, ktorí vo vymedzených oblastiach zabezpečia činnosti na splnenie cieľov organizácie.

Správnou organizáciou pracovného prostredia môžeme predísť zbytočnej únave a úlohy dokončiť skôr. Na jeho organizáciu neexistuje žiadny jednotný recept. To, čo je pre jedného pohodlné, inému sa zdá nevhodné. Preto je pre manažéra dôležité vedieť si stanoviť priority – sústrediť na veci, ktoré sú najdôležitejšie. Autorka ďalej uvádza viacero prístupov k *time manažmentu*. Konkrétnejšie sa budeme venovať dvom navrhnutým prístupom.

- *Eisenhowerov princíp dôležitosti a naliehavosti*

Počas pracovného dňa musia manažéri plniť rôzne úlohy. Čiastočne ide o rutinné práce (napr. spracovanie príslušnej dokumentácie), čiastočne ide o riešenie nových požiadaviek, krízy, či nečakané prerušenie práce. Eisenhower spracoval tzv. maticu priorít, v ktorej rozdelil úlohy do štyroch kvadrantov s dôrazom na naliehavosť a dôležitosť úloh.

I. kvadrant: Úlohy, ktoré sú dôležité a naliehavé.

Sú to úlohy, ktorým sa musíme venovať okamžite. Vyžadujú si iniciatívu a zodpovednosť manažéra. Patria sem napr. termínované zadania, skúšky, akútne problémy.

II. kvadrant: Úlohy, ktoré sú dôležité, ale nie naliehavé.

Tieto úlohy súvisia s dlhodobými plánmi. Problematické sú hlavne pre manažérov, ktorí majú problém s osobnou organizáciou. Úlohy sú často ignorované, nakoľko sa pozornosť venuje zdanlivo naliehavejšej, ale menej dôležitej činnosti. Ak sa úlohám z tohto kvadrantu nevenuje dostatočná pozornosť, presúvajú sa do kvadrantu 1., keď už „horí“. Druhou možnosťou je, že zostanú nedoriešené, nedokončené. Do tejto kategórie patrí napr. budovanie vzťahov, odpočinok, zdravie, koníčky.



III. kvadrant: Úlohy, ktoré sú naliehavé, ale nie dôležité.

Tieto úlohy nie sú naliehavé, ale môžu byť dôležité. Môžeme ich delegovať na niekoho iného, alebo ich vynechať. Môže sem patriť napr. reagovanie na telefonáty, pošta, vyrušovanie.

IV. kvadrant: Úlohy, ktoré nie sú dôležité ani naliehavé.

V tejto kategórii sú samovoľne vzniknuté rozptýlenia, vopred vytvárané výhovorky a prokrastinácia. Ide o plytvanie časom a energiou na napr. bezvýznamné rozhovory, pozeranie TV, Facebook, malichernosti.

Manažér by sa mal najčastejšie pohybovať v kvadrante 2, ktorý mu pomáha organizovať úlohy podľa vlastných priorít. V opačnom prípade mu nesplnené činnosti z 2. kvadrantu zaplnia kvadrant 1 a 3.

- *Metóda časového snímku*

Táto metóda slúži na získanie podrobného dlhodobejšieho prehľadu o vlastnom využívaní pracovného času. Ide o príležitostnú metódu, ktorú je možné využiť jedenkrát za niekoľko mesiacov. Ide o tabuľku, či diagram, ktorý zachytáva denný čas rozdelený do časových intervalov. Priebežne sa zaznamenávajú vykonané činnosti, ich funkcia, či zmysel. Cieľom je zistiť, ako v skutočnosti narábame so svojim časom. Môže byť nástrojom na zlepšenie spôsobu využívania času.

**Kontrolovanie** predstavuje monitorovanie a hodnotenie výsledkov – je obrazom efektivity riadenia, efektívnosť práce možno hodnotiť aj vzhľadom na čas, ktorý je potrebný na splnenie daných úloh (Vetráková, Seková 2004). S tým súvisí aj meranie a vyhodnocovanie výsledkov činnosti. Aj čas potrebný na splnenie úlohy môže byť merateľným ukazovateľom úspešnosti riadenia.

Fungovanie organizácie priamo súvisí so schopnosťou manažéra plniť svoje povinnosti a je ohrozené určitým časovým intervalom.

## **2.2 Časový manažment ako manažérska schopnosť**

Organizovanie vlastného pracovného času má vplyv nielen na úspešnosť organizácie, ale hlavne na manažéra ako jedinca. Je jednou zo schopností potrebných na vykonávanie

manažérskej pozície. Pri zvládaní time manažmentu manažér ovláda čas, nie čas manažéra. Dobrý manažér sa, okrem uvedomovania si naliehavosti zadaných úloh, nenechá zahltiť ani nevytvára zbytočnú administratívu a dokáže povinnosti deliť, či delegovať. Dobrý manažér svoj čas plánuje a organizuje, aby nemusel neustále dobiehať plnenie úloh. Dokáže byť disciplinovaný voči vlastným potrebám a schopnostiam, dokáže odmietat' zbytočné a nesplniteľné úlohy.

Efektívny manažment času môže napomáhať k:

- získaniu lepšieho prehľadu o budúcich aktivitách a prioritách,
- získaniu širšieho voľného priestoru pre tvorivosť,
- vedomému ovládnutiu, obmedzeniu a dokonca odstráneniu stresu,
- k rozšíreniu voľného času,
- dôslednému a systematickému plneniu svojich cieľov (Vetráková, Seková 2004).

Nezvládanie časového manažmentu môže byť dôsledkom osobnostných črt, nedostatočným vzdelaním v oblasti manažmentu, nedostatkom skúseností, čo môže mať za následok nestotožnenia sa s pozíciou. Prejavuje sa hlavne v správaní manažéra, vo vzťahu k organizácii, v schopnosti spolupracovať, či delegovať a pod. Je to neustály proces, kde musí manažér operatívne reagovať a čerpať zo skúseností. V dnešnej dobe sa manažér stretáva s tlakom plniť viacero činností v krátkom časovom horizonte. Výsledkom môže byť tzv. multitasking, teda plnenie viacerých úloh súčasne, čo môže paradoxne viesť k spomaleniu plnenia všetkých úloh a k zvýšenej chybovosti. To môže mať nepriaznivé dopady na psychiku manažéra – od pocitu časovej tiesne, stresu, až po neschopnosť sústrediť sa na činnosti.

Problematiku nevhodnej organizácie času možno identifikovať ako súhrn manažérskych chýb, keď manažér:

- chce vedieť úplne o všetkom, utápa sa v riešení nepodstatných problémov, je preťažený,
- nevie rozlíšiť, čo je prioritou, rieši to, čo je naliehavé a vyžaduje okamžité riešenie,
- rieši problémy tak, ako prichádzajú podľa časovej postupnosti, podstatné uniká, riešenie závažných problémov prichádza neskoro,
- spolieha sa výhradne len na seba, neinformuje v dostatočnej miere najbližších spolupracovníkov,
- problémy vnútornej komunikácie vedú k problémom komunikácie s okolím a spôsobujú množstvo súbežných problémov,
- nerešpektuje zásady organizácie času, podceňuje time manažment,
- spolieha sa na vlastnú flexibilitu,

- nežiaducimi dôsledkami je improvizácia, zásahy na poslednú chvíľu, sanácia problémov, v krajnom prípade až anarchia,
- nedodríava čas plánovaných porád, schôdzí, rokovaní, prichádza často neskoro, priebeh rokovania narúša inou činnosťou, čím dáva najavo svoju neúctu k spolupracovníkom a partnerom v rokovaní, a tým ich pripravuje o čas (Štěpánik 2010, s. 49-50).

Negatívne dôsledky nevhodnej organizácie času, alebo takzvaní zlodeji času predstavujú nesprávne konanie, ktoré manažerov oberá o čas. Patrí sem najmä:

- neschopnosť určiť priority riešenia úloh, neschopnosť rozlíšenia dôležitosti,
- snaha o zvládnutie všetkého, čo práve prichádza,
- vykonávanie nesprávnych vecí,
- preferencia krátkodobých cieľov pred strednodobými alebo dlhodobými,
- strata prehľadu o prioritách a cieľoch,
- absencia reálneho systému plánovania času, intuitívne konanie,
- neschopnosť odmietnuť novú úlohu, delegovať úlohy, snaha urobiť všetko sám,
- nevhodný manažment prijímaných návštev spojený s neschopnosťou skončiť rozhovor,
- neefektívna komunikácia,
- nedostatočné riešenie problémov do hĺbky, urýchlené rozhodnutia,
- perfekcionizmus,
- nedostatok sebadisciplíny, neporiadok v písomnostiach, nerešpektovanie fyziologickej krivky výkonnosti, zanedbávanie oddychu,
- neefektívna selekcia informácií,
- zbytočné porady, zlé vzťahy s kolegami na pracovisku (Vetráková, Seková 2004).

Schopnosť efektívne zvládať povinnosti závisí od individuálnych schopností manažera využívať jednotlivé nástroje plánovania, zistiť aký spôsob mu najlepšie vyhovuje. Výsledkom sú splnené úlohy a pocit spokojnosti so svojím výkonom.

Čím menej usmerňujete a ovládate sami seba, čím menej prijímate zodpovednosť za svoje činy, tým viac budú váš život organizovať a ovládať iní (budú mať nad vami moc iní).

### **2.3 Predpoklady efektívneho výkonu manažera**

Pri dnešnom rastúcom tlaku na výkon manažera vznikajú veľké nároky na efektívnosť jeho práce. Za plánovanie a využívanie svojho času, a teda aj za dosiahnuté výsledky sú zodpovední samotní manažeri. Jedným z predpokladov úspešného manažera je jeho

presvedčenie o tom, že dokáže zvládnuť všetky úlohy – vedomé presvedčenie o úspechu. Pozitívnym rozmyšľaním sa nastavíme na pozitívne výsledky. Je dôležité uvedomiť si, akým manažérom chceme byť a čo chceme dosiahnuť. Tým eliminujeme vlastný negativizmus. Východiskom pozitívneho nastavenia je uvedomenie si vlastných hodnôt a životného smerovania. Častým nedostatkom pri snahe o dosiahnutie výsledku je zabúdanie na posilňovanie schopnosti byť úspešným aj v budúcnosti.

#### **Rozdeľte svoj pracovný deň nasledovne:**

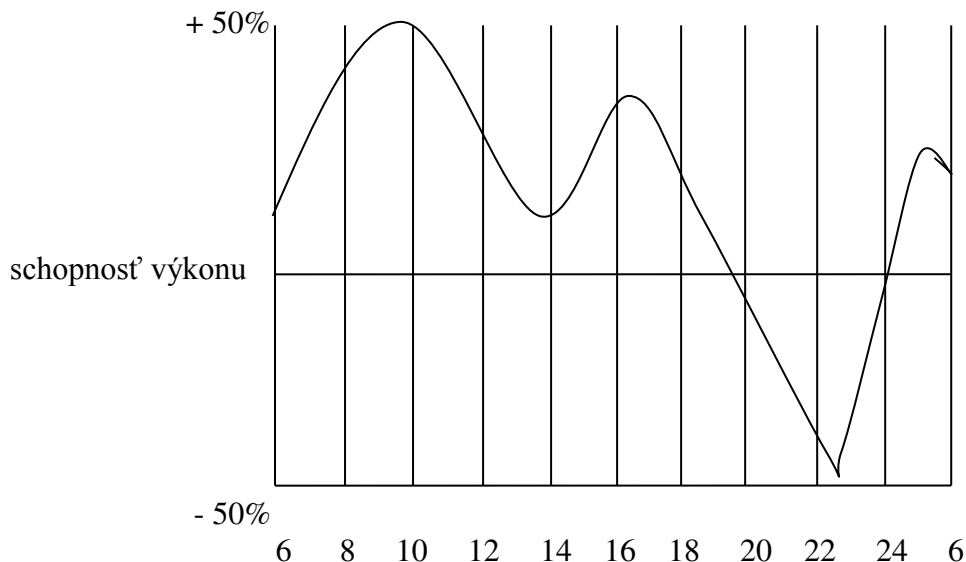
- **60 % času pre plánované úlohy**, aktivity, termínovanú prácu,
- **20 % času pre náhle**, neplánované činnosti, riešenia,
- **20 % času pre spontánne** aktivity, prestávky.

#### **Každodenná „tichá hodinka“**

- Keďže učiteľ je denne vystavovaný stresu → čo pramení z častých a namáhavých kontaktov s veľkým množstvom ľudí → je potrebné rezervovať si **časový priestor pre seba, nadviazať kontakt sám so sebou**.
- Načerpať pozitívnu energiu, využiť rôzne metódy, ktoré môžu pomôcť pri obnove síl (relaxácia, meditácia a pod.).

#### **Bráť do úvahy osobný denný rytmus**

- Biorytmus ľudského organizmu spôsobuje, že pripravenosť človeka na výkon behom dňa kolíše.



**Graf č. 1: Osobný denný biorytmus**

Výkon – 9.00 – 11.00 hod.

Únava – 12.00 – 15.00 hod.

Potreba spánku – 21.00 – 22.00 hod.

Od 6.00 hod. začína vzrastať výkon.

Pri manažérskych činnostiach je možné uplatniť jednoduché zásady (Thomasová 2012):

- Neokrádaj iných o čas.
- Dodržuj svoj časový plán.
- Pri plánovaní času treba brať do úvahy aj jednotlivé osoby (pri pracovnom rokovaní), ich štýl práce a osobné vlastnosti.
- Veľkú časť pracovného času zaberá telefonovanie. Preto je napr. pri telefonovaní vhodné zachovať pravidlá ako: krátka prestávka na rozmyslenie, hovoriť priamo k veci, vyhýbať sa neurčitým údajom a pod.

K častým stresorom manažéra určite patrí čas, teda jeho nedostatok. Takmer nikdy nie je dost' času na vykonanie všetkých povinností. Čas sa nedá skladovať, ani presunúť, preto schopnosť riadiť a využívať pracovný čas patrí medzi základné schopnosti manažéra.

Podľa Thomasovej (2012) medzi najčastejších zlodejov nášho času patrí:

- telefón,
- nečakané a zle organizované návštevy,
- dlhé, neplodné, neplánované rokovania či rozhovory,
- odkladanie časovo náročných povinností,
- termínové nátlaky,

- neporiadok, neprehľadnosť, zbytočná korešpondencia,
- nedostatočné presúvanie úloh,
- neschopnosť povedať nie,
- nedostatočné stanovenie cieľov,
- nejasné stanovenie priorít,
- sebadisciplína,
- neefektívna komunikácia a informácie (nedorozumenia, trenice).

Ak sa vyššie uvedené položky vyskytujú v rámci pracovného výkonu manažéra, ten je nútený prerušiť svoju činnosť a po vyrušení sa opakovane začať venovať predchádzajúcej úlohe. Tento postup autorka nazýva *efekt pilového listu*. Každé vyrušenie zo sústredenia na prácu si vyžaduje určitý čas, aby sme sa dokázali vrátiť k pôvodnej činnosti s plným výkonom. Ak sa manažér nechá počas práce viackrát vyrušiť, urobí podstatne menej práce ako plánoval. Vznikajú tak výrazné časové straty, ktoré pri úspešnom organizovaní svojho času možno eliminovať o 10 – 20 %.

## **2.4 Predchádzanie nežiaducej záťaži vyvolanej stresom (Ing. arch. Edita Pavúrová PhD.)**

### **Cieľ:**

- **predchádzať syndrómu vyhorenia a jeho príčinám, sociálno-patologickým javom a nežiaducej záťaži vyvolanej stresom.**

Stres je často frekventovaným pojmom v súvislosti s vykonávaním pracovných povinností v rôznych profesijne zameraných oblastiach nevynímajúc oblasť školstva a jeho zamestnancov. Hodnotenie situácií ako stresujúcich môže byť bez presnejšej znalosti problematiky subjektívne a nepresné (Som v strese! Je to naozaj tak?). Z pohľadu vedenia ľudí je dôležitým motívom na oboznámenie sa s problematikou aj schopnosť vyhodnotenia rôznych situácií, ktoré môžu stres spôsobovať, a tak isto aj schopnosť hodnotenia jeho prežívania, ktorá je u každého individuálna.

## 2.5 Stres (definovanie pojmu)

Definovanie pojmu stres je významné pre jeho používanie v pracovnom prostredí vôbec. Pojem stres a jeho definície uvádzajú viacerí autori:

- Stresom rozumieme „*vnútorný stav človeka, ktorý je buď priamo niečím ohrozovaný, alebo také ohrozenie očakáva a pritom sa domnieva, že jeho obrana proti nepriaznivým vplyvom nie je dostatočne silná.*“ Křivohlavý (1994, s. 35). Stres môžeme podľa uvedeného autora definovať ako stav človeka, ktorý je vyvolaný akýmkoľvek vonkajším vplyvom. K jeho zvládnutiu nemá podľa seba dotýčný dostatočnú adaptačnú kapacitu.
- Stresorom je nielen sám vonkajší podnet, ale aj strach, že podnet človek sám nezvládne (Matoušek 2008).
- Stres je „*nešpecifickou odpoveďou na akúkoľvek požiadavku, ktorá je naň kladená (je jedno, či je príjemná alebo nepríjemná). V bežnej reči sa pojmom stres označujú všetky situácie, ktoré vyvolávajú napätie, prípadne sa tak označujú reakcie na akékoľvek duševné a telesné ohrozenia. U nás sa používa tiež pojem záťaž. Záťaž, nadmerná námaha, teda stres vyvoláva všeobecný adaptačný syndróm, čiže určitú reakciu žliaz s vnútorným vylučovaním, zvyšuje sa všeobecná aktivačná úroveň organizmu teda jeho pripravenosť reagovať.*“ (Košč 1998, s. 47).

Zhrnutím môže byť vnímanie stresu ako celkovo náročnej podmienky a okolnosti, ktorá na človeka pôsobí v našom prípade v pracovnom prostredí. Vnímame ho ako celkový vnútorný stav jedinca, ktorý sa nachádza v okolnostiach, za ktorých vykonáva povinnosti na pracovisku, pričom tento celkový stav vnímate z hľadiska fyzického i psychického.

### 2.5.1 Typy stresu

Typológia možných druhov stresu zohľadňuje viaceré kritériá. Môže to byť miera adaptability, jeho pôsobenie a vyvolané reakcie a prejavy. Stres delíme podľa kvantitatívneho a kvalitatívneho hľadiska na nasledovné typy (Křivohlavý 1994):

- **hyperstres** – stres prekračujúci hranice adaptability, schopnosti vyrovnat' sa so stresom;
- **hypostres** – stres, ktorý ešte nedosiahol obvyklú toleranciu, napr. pri ministresoroch, negatívnych vplyvoch monotónnosti, nudy, frustrácie;
- **distres** – stres negatívny (obavy, zlosť, úzkosť a pod.);

- **eustres** – kladne pôsobiaci stres, napríklad ak je človek v očakávaní niečoho príjemného, môže to byť napríklad príchod milovanej osoby.

Ďalšie delenie – typológia stresu vo vzťahu k pozícii riaditeľa školy (Pisoňová 2012):

- **pozitívny** – umožňuje riaditeľovi poukázať na svoje kvality, podporuje dosahovanie lepších výkonov, pôsobí ako emocionálny náboj na dosiahnutie dobrej nálady;
- **negatívny** – vzniká negatívne emočne vegetatívne napätie, ktoré sa prejavuje tendenciou k averznému správaniu, dôsledkom zlej organizácie práce sa negatívny stres môže prejaviť takto: **nadkapacitné zaťažovanie, prílišná uponáhľanosť, narastajúca panika s blížiacim sa termínom, pocit ohrozenia, rôzne očakávania, nejednoznačne a nejasne definované okolnosti, neočakávané alebo nepriaznivé zmeny.**

Na základe uvedenej typológie stresu a jej charakteristík možno konštatovať, že stres ako jeden z javov vzťahujúci sa k pracovným výkonom nemusí byť len negatívny. Môže byť v pozitívnom zmysle fungujúci a dokonca využívaný, v prípade že ho jedinec dokáže správne identifikovať a narábať s ním.

### 2.5.2 Príznaky a prejavy stresu

Rozpoznanie príznakov a prejavov stresu je prvým signálom k uvedomeniu si miery závažnosti jeho prítomnosti. Včasnú poznávanie príznakov umožňuje lepšie vysporiadanie sa so stresom. Príznaky a prejavy môžu byť rôzne, a tak isto v rôznom zastúpení a intenzite prítomné u každého individuálne. Stres sa prejavuje na rôznych úrovniach od fyziologických po emocionálne s odrazom na správanie jedinca.

Prehľad príznakov stresu (Košč 1998):

- **somatické príznaky stresu:** obhrýzanie nechtov, škrabanie sa vo vlasoch, škrípanie zubami, podupávanie alebo šúchanie nohami, hniezdenie sa na mieste, hranie sa s predmetmi;
- **príznaky stresu v nálade:** úzkosť, depresie, pocit frustrácie, hnev, hostilita, podráždenosť, netrpezlivosť, nespokojnosť, pocity viny, hanby, bezmocnosti, beznádeje a bezradnosti;
- **príznaky stresu v správaní:** prejavy agresie, narušenia spánku, snaha robiť viac vecí naraz, nechávať nedokončenú prácu do poslednej minúty, následné panikárstvo, emocionálne výbuchy, neschopnosť adekvátne si organizovať čas, na dôležité veci si človek nenechá čas, skákanie do reči, nepočúvanie, čo hovoria iní, neschopnosť



odpočívať, jedenie pri práci, strata zmyslu pre humor, prudká gestikulácia, nervózne a prehnane reakcie na hluk.

Tab. 1 Prehľad príznakov stresu (zdroj: Křivohlavý 1994)

DRUH PRÍZNAKU	PREJAVY PRÍZNAKU
<b>A. Fyziologické príznaky:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– palpitácia – búšenie srdca, zintenzívnené a často nepravidelné činnosti srdca;</li> <li>– bolesť a zvieranie v oblasti hrudnej kosti;</li> <li>– nechutenstvo a plynatosť, tlaky v brušnej oblasti;</li> <li>– krčovité zvieravé bolesti v dolnej časti brucha;</li> <li>– časté nútenie k močeniu;</li> <li>– zníženie až nedostatok sexuálnej túžby, sexuálna impotencia až chlad;</li> <li>– zmeny a nepravidelnosti menštruačného cyklu;</li> <li>– bodavé, ostré a neprijemné pocity v rukách a nohách;</li> <li>– svalové napätie v krčnej oblasti a v dolnej časti chrbtice;</li> <li>– úporné bolesti hlavy, začínajúce v zátylku a rozširujúce sa vpred od temena hlavy k čelu, častejšia migréna;</li> <li>– exantém – vyrážka na tvári;</li> <li>– neprijemné pocity v krku, ako by sme mali v krku „knedlík“;</li> <li>– ťažkosti so sústredením videnia na jeden bod, často dvojité videnie.</li> </ul>
<b>B. Emocionálne – citové príznaky:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– prudké a výrazné zmeny nálad, od radosti k smútku a naopak;</li> <li>– nadmerné trápenie sa vecami, ktoré zďaleka nie sú také dôležité;</li> <li>– neschopnosť prejaviť emocionálnu náklonnosť a sympatiu či antipatiu;</li> <li>– nadmerné starosti o vlastný zdravotný stav a fyzický zjav;</li> <li>– nadmerné denné snenie a stiahnutie sa zo sociálneho styku, obmedzenie kontaktu a komunikácie s druhými;</li> <li>– nadmerný pocit únavy;</li> <li>– ťažkosti zo sústredením pozornosti, nepozornosť v práci;</li> <li>– zvýšená podráždenosť, popudlivosť a úzkostlivosť.</li> </ul>
<b>C. Správanie a konanie ľudí v strese – behaviorálne príznaky:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nerozhodnosť a do istej miery aj nerozumné nariekanie;</li> <li>– zvýšená absencia v práci, zvýšená chorľavosť, pomalé uzdravovanie po chorobe, nehodách a úrazoch;</li> <li>– sklon k nepozornému riadeniu auta a zvýšená nehodovosť;</li> <li>– zhoršená kvalita práce, snaha vyhýbať sa úlohám, vyhýbanie sa zodpovednosti, častejšie používanie výhovoriek a nárast falošných foriem správania, napríklad podvádzanie a klamanie, znížená kvalita práce a zníženie vykonanej práce vôbec;</li> <li>– zvýšený počet vyfajčených cigariet a zvýšená konzumácia alkoholických nápojov;</li> <li>– väčšia závislosť na drogách všetkého druhu, môžu to byť aj</li> </ul>

	tabletky na spanie; – strata chuti do jedla, alebo naopak prejedanie sa; – zmeny v dennom životnom štýle a rytme, dlhé nočné bdenie a neskoré ranné vstávanie, často s pocitom veľkej únavy hneď ráno.
--	--

**Prejavy stresu** a možnosti ich pozorovania u jednotlivcov (Pisoňová 2012):

- **čo možno vidieť:** ohrýzanie nechťov, očné tiky, trhanie obočím, hryzenie pier, nadmerné mrkanie, zmena stravovacích návykov od abstinencie k prejedaniu a nadmernému pitiu, známky únavy, plač, červené fľaky v tvárovej oblasti;
- **čo možno počuť:** búchanie dvermi, trieskanie telefónom, údery päťami alebo spismi o stôl, neobvykle rýchla reč, bubnovanie prstami, emočné výbuchy, nadávky, nekoordinovaná reč, štrnganie kľúčmi, cvakanie perom, úzkosť a iné;
- **čo možno cítiť:** nadmerné potenie, lepkavý pot, nervozita, zlosť, osamelosť, zúfalstvo, netrpezlivosť, podráždenosť, úzkosť a iné.

Do kompetenčného profilu pedagogického zamestnanca by mala patriť schopnosť diagnostikovať u seba samého príznaky nástupu a následne prejavu stresu, jeho mieru, únosnosť a následnú zmenu v pracovnom správaní, ktorú spôsobil stres. Zvýhodnením pred situáciou, ktorá už nastala, je organizovanie vlastného fungovania v pracovnom prostredí tak, aby zamestnanec dokázal eliminovať stresové situácie, predvídať ich, lepšie zvládať. Vedúci pedagogický zamestnanci pridávajú k svojmu fungovaniu a narábaniu so stresovými situáciami u seba aj schopnosť diagnostikovať prejavy a následky stresu u zamestnancov, navyše so schopnosťou podieľať sa na tvorbe pracovného prostredia a klímy, kde stres nezasahuje negatívne do vzťahov a výkonov na pracovisku.

## 2.6 Stresory, odpoveď na stres, fázy - štádiá stresu

Stresor, teda spúšťač stresu môže mať rôzny charakter a pôvod. U každého jedinca je prítomná iná miera tolerancie na stresory a každá zo situácií, kde hovoríme o strese, má jedinečný charakter. Jednotlivé typy stresorov možno klasifikovať nasledovne (Křivohlavý 1994):

- **biologické** – môžu to byť chemikálie, baktérie, úrazy, narušenie rytmu činnosti, vrátane narušenia biorytmov, u žien tiež hormonálna nerovnováha v dobe predmenštruačnej tenzie a v klimaktériu, tehotenstvo;

- **fyzikálne** – radiácie, vplyv UV lúčov, nízky obsah kyslíka vo vzduchu, vibrácie, otrasy, hluk;
- **psychologické** – životné udalosti (svadba, úmrtie blízkej osoby, odchod do dôchodku, strata zamestnania a pod.), každodenné bežné vplyvy ako nespokojnosť so zamestnaním, časový tlak, finančné starosti, osobnostné vplyvy ako nízke sebahodnotenie, netrpezlivosť, neschopnosť stanoviť si reálne ciele a priority, závislosť, nízka flexibilita, chabé komunikačné zručnosti a pod.;
- **sociálne** – strach a pocity z preľudnenia, sociálne konflikty alebo osamelosti, problémy dominancie a podriadenosti, teritorialita.

Stres môžu vyvolať (aj v školskom prostredí) nasledovné faktory (Pisoňová 2012):

- **fyzické prostredie**: hluk, veľa ľudí v malom priestore, nevyhovujúce pracovné podmienky, nedostatok parkovacích miest a pod.;
- **charakter práce**: monotónnosť, nedosiahnuteľné termíny, príliš veľa alebo príliš málo zodpovednosti, nevhodný pracovný čas, nevyhnutnosť reagovať na nepredvídateľné okolnosti a pod.;
- **organizačná kultúra**: minority (muži/ženy), pravidlá, predpisy a požiadavky, stupeň stability a miera tendencie k zmenám;
- **Pudia** (samotní riaditeľ, zamestnanci, zákonní zástupcovia detí a pod.): neprimerané vysoké alebo nízke nároky na seba a riadených zamestnancov, neschopnosť vyjadriť zamietavého stanoviska, nesprávna životospráva, zlé pracovné návyky a pod.

Organizmus odpovedá na stres v troch fázach. Prvou z nich je **šok**. Ide o poplachovú reakciu, pri ktorej sa do krvného obehu vylučuje adrenalín, zvyšuje sa fyziologická aktivita a môže dochádzať napríklad k zrýchleniu dýchania. Súčasne sa oslabujú telesné funkcie a imunitný systém. Druhou fázou je **rezistencia**, keď sa stupňuje fyziologická aktivácia a organizmus sa mobilizuje do krajnosti svojej sily. Treťou fázou je **vyčerpanie**, ku ktorému dochádza vtedy, keď stres trvá veľmi dlho (Heles 2011).



Obr. 1 Postup odpovede organizmu na stres (zdroj: Heles 2011)

Popis štádií stresu je možné ďalej uviesť nasledovne (Švamberg, Šauerová 2018):

### **1. Alarmová reakcia:**

- rýchla mobilizácia organizmu k obrane, úteku, udržanie organizmu v pohotovosti;
- výsledkom je zvýšenie srdcovej frekvencie, svalového tonusu, zníženie prekrvenia brušnej dutiny, zrýchlenie dychu, rozšírenie zorníc.

### **2. Adaptačná fáza:**

- vedie k zvládaniu pôsobenia stresoru;
- telo si buduje obranné mechanizmy;
- vyskytuje sa u opakujúcich stresorov – dá sa lepšie pripraviť na ich zvládnutie;
- najnáročnejšie je zvládnuť situácie, keď je organizmus vystavený prerušovanému pôsobeniu stresora, ktorý má chronickú povahu, ale vďaka prerušovanému pôsobeniu nie je možné sa primerane adaptovať.

### **3. Vyčerpanie:**

- obranné mechanizmy nie sú schopné správne fungovať;
- v dôsledku toho dochádza k prejavom onemocnenia – napr. vysoký krvný tlak, žalúdočné vredy, psychické poruchy, syndróm vyhorenia, depresia – táto fáza môže končiť poškodením organizmu, v najväznejších prípadoch smrťou vyčerpaním.

Zvládnuť stresové situácie je náročnou požiadavkou a vyrovnávanie sa s ňou je veľmi individuálne. Každý z nás má vlastné dispozície a skúsenosti, ktoré určujú, ako sa so stresom vyrovnáme. Vedúci pedagogickí zamestnanci sa môžu význame podieľať na tvorbe klímy a pracovného prostredia s prevenciou stresu.

## **2.7 Obranné mechanizmy pred stresom**

Obrana pred stresom vyjadruje individuálne dispozície každého jedinca. Organizmus na rôznych úrovniach zaujíma obrannú pozíciu a každý volí spôsob obrany ako prirodzenú reakciu. Môže mať rôzne formy a podoby, kde uvádzame (Švamberg, Šauerová 2018):

**Agresia** – obranné mechanizmy vychádzajúce z agresie:

- projekcia – premietanie vlastných zámerov, myšlienok, prianí do druhých osôb – najčastejšie zvaľovanie neúspechu na iných;
- identifikácia – zaistenie sa nejakou silnou autoritou – osobou, skupinou;
- kompenzácia – nahradenie nejakého neúspechu úspechom v niečom inom;
- racionalizácia – logické odôvodnenie svojho neúspechu;

- trestanie samého seba – odopieranie si niečoho, čo je mne samému príjemné.

**Únik** – obranné mechanizmy vychádzajúce z úniku:

- intelektualizácia – pokus o získanie emočného odstupu od stresovej situácie;
- rezignácia – opustenie cieľa;
- únik do fantázie – snaha nahradiť nepríjemné zážitky príjemnými, sem patrí napr. aj užívanie drogy, alebo iné typy závislostí, v tomto druhu úniku sa jedinec často zamotáva;
- izolácia – voľba samoty pred nutnosťou riešiť sociálne konflikty;
- únik do choroby;
- regresia – návrat na vývojovo nižší stupeň – prejavuje sa často so stresorom, na ktorý človek reaguje nepríjemným spôsobom s ohľadom na aktuálny vek, napr. plač, krik, ukončenie komunikácie, uzavretie do seba;
- fixácia – nepríjemné ustrnutie v spôsobe uspokojovania potreby;
- potlačenie a popretie – zavrnutie svojich priání, symbolické zatváranie očí pred vzniknutými problémami;
- presunutie – potreba, ktorú nie je možné uspokojiť je zamenená za náhradný cieľ, náhradné činnosti pomáhajú zmierňovať napätie;
- negativizmus.

Zvládanie stresu a stresujúcich situácií je možné prekonať vhodnou prevenciou a tiež voľbou rôznych techník na zvládanie stresu. Môže to byť regulovanie vlastných reakcií, učenie sa narábať s nimi, ďalej môžeme voliť relaxačné a upokojujúce techniky, ktoré stres zmierňujú (dychové cvičenia, hudba, pohybové aktivity, záľuby a pod.). Dôležitým faktorom môže byť hľadanie vlastných zdrojov, a navyše s podporou blízkej a dôveryhodnej osoby.

## 2.8 Koncept zvládania stresu

Stres predstavuje pre každého človeka niečo iné (verejné vystúpenie, oneskorené splnenie úlohy, rozhnevaný rodič, zbytočná chyba, názorový konflikt a pod.). Zvládanie stresu je závislé od okolností, v ktorých sa jedinec nachádza, od schopnosti vidieť východiská, poznania možností na jeho zvládnutie a osobnostných dispozícií.

Možnosti úspešného zvládania zmien v závislosti od typu osobnosti (Pisoňová 2012):

- **prvý typ** – charakteristický „zaskočenosťou“ zmenami, títo ľudia potrebujú pomoc pri prekonávaní frustrácie a strachu, potrebujú mať nad sebou pokojného človeka, schopného neustáleho povzbudzovania a podpory;

- **druhý typ** – ľudia obrnení voči zmenám, ktorí potrebujú neustálu spätnú väzbu a podporu;
- **tretí typ** – zastupujú ho ľudia, ktorí považujú zmeny za potrebné, preto im nespôsobujú žiadny stres;
- **kouping (coping behavior)** – zvládanie stresu spracúvaním a vyrovnávaním sa s podnetmi (stresormi) v súlade so stavom zdravia.

Medzi spôsoby vysporiadania sa so stresom možno uviesť nasledovné (Praško 2006):

- riešiť problém hneď a nehromadiť v sebe negatívne emócie;
- používať humor;
- zmeniť všedný a nudný život na aktívny – stretávať sa s ľuďmi, cestovať, vzdelávať sa;
- určiť si priority, každý deň si určiť splnenie určitých úkonov a rozhodnúť sa čo je dôležité;
- využiť skúsenosti z minulosti;
- dbať na pravidelný pohyb a vyhýbať sa celodennej nečinnosti;
- dopriať si dostatok odpočinku a spánku;
- nesnažiť sa za každú cenu splniť všetko;
- odolať prejedaniu sa, opíjaniu a fajčeniu;
- nepokúšať sa byť najlepší;
- nepríjemné veci riešiť ako prvé, zo zoznamu vecí urobiť ako prvú tú, ktorú by sme urobili najmenej radi.

## 2.9 Vedúci pedagogický zamestnanec a stres

Vedúci pedagogický zamestnanec – len on sám rozhoduje o tom, ako si organizuje svoj čas, v plnej miere znáša následky svojich rozhodnutí, napr. navodením alebo obmedzením stresu, vyžaduje si to čas, úsilie, dostatočné zručnosti a sebareflexiu. V tejto súvislosti môžeme vedúcim pedagogickým zamestnancom odporúčať, aby sa vyhli nasledovným riešeniam (Pisoňová 2012):

- „Keď niekto potrebuje moju pomoc, vždy preruším prácu.“
- „Prijatú poštu si otváram neskôr.“
- „Určujem si nereálne termíny.“
- „Venujem neprimerane veľké množstvo času nepodstatným maličkostiam.“
- „Často sa pozerám na hodinky.“

- „Neustále prepisujem zoznamy typu: čo mám urobiť.“
- „Podceňujem čas potrebný na vykonanie náročnej úlohy.“
- „Pracujem celý deň bez prestávok.“
- „Uprednostňujem úlohy, ktoré ma obzvlášť zaujímajú.“
- „Neskoro chodím na schôdzky.“
- „Väčšinu pracovného času pretelefonujem.“
- „Často sa mi stáva, že prídem neskoro do práce a na konci vyriešenia oneskorených úloh som úplne vyčerpaný/á.“

Tab. 2 Problémová situácia a možnosti jej riešenia (zdroj: vlastné spracovanie autorky)

Kde sa vidím?	
<b>„Keď niekto potrebuje moju pomoc, vždy preruším prácu.“</b>	
<b>Čo robím, keď to tak je?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pracujem s otvorenými dverami na kancelárii... <b>„som vždy k dispozícii“.</b></li> <li>• Vždy uprednostňujem odpoveď na otázku zamestnanca pred práve vykonávanou vlastnou prácou... <b>„potom to dokončím“.</b></li> <li>• Ak vojde zamestnanec do kancelárie s požiadavkou, ukončím telefonát... <b>„zavolám neskôr“.</b></li> </ul>	<b>Čo môžem robiť, aby to tak nebolo?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Zavediem režim s uplatnením vyhradeného času na vlastnú prácu... <b>„poviem nie“.</b></li> <li>➤ Uplatním požiadavku nereagovať okamžite... <b>„počkať chvíľu“.</b></li> <li>➤ Nárokujem si odklad odpovede a riešenia... <b>„vybavím to neskôr“.</b></li> </ul>
<b>Ďalšie moje príčiny:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ...</li> <li>2. ...</li> <li>3. ...</li> <li>...</li> </ol>	<b>Ďalšie moje možnosti:...</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ...</li> <li>2. ...</li> <li>3. ...</li> <li>...</li> </ol>

Aj poznanie nevhodného správania, ktoré môže spôsobiť stres v práci, je dobrým predpokladom zvládnutia náročných situácií. Možné riešenia a odporúčania môžu, pri vhodnej a primeranej aplikácii do vlastného štýlu a spôsobu práce, eliminovať stresové situácie u vedúcich pedagogických zamestnancov. Ich premietnutie do reálnych situácií z riadiacej praxe je možným nástrojom na zvládanie záťaže bez stresu (negatívneho).

Riešením môžu byť nasledovné odporúčania (Pisoňová 2012):

- do vlastného plánovania zahrnúť obdobia, v ktorých býva viac práce (koniec prvého a druhého polroka, realizácia dňa otvorených dverí a pod.) a počítať s takýmito obdobiami, podľa možnosti neplánovať si v rámci nich ďalšie dôležité úlohy;
- nebyť prehnaným perfekcionistom;
- začať delegovať úlohy svojim spolupracovníkom;
- pracovať efektívnejšie (Paretovo pravidlo);
- striedať zaujímavejšie úlohy s tými, ktoré neprinášajú potešenie, dlhé s krátkymi, náročné s ľahkým a pod.;
- rozhodovať sa ako prvý, neobmedzovať sa iba na konanie druhých;
- konfrontovať svoj štýl práce s nezainteresovaným človekom, ktorý používa inú „optiku“, nie je zaťažený predsudkami, a tak sa na problém pozerá z iného zorného uhla;
- prestať riešiť problémy v hlave, ale začať konať.

Tab. 3 Eliminácia stresu a možnosti riešenia (zdroj: vlastné spracovanie autorky)

Kde sa vidím?	
Prestať riešiť problémy v hlave, ale začať konať.	
<p><b>Čo robím, keď to tak je?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neustále myslím na to, že mám dokončiť aktualizáciu dôležitého dokumentu.</li> <li>• Čaká ma pedagogická porada a v prestávkach medzi jednotlivými činnosťami myslím na to, čo tam budem so zamestnancami riešiť.</li> <li>• Budem mať pohovor so zákonným zástupcom žiaka, ktorého som predvolal/a a myslím na to, ako môžem pomôcť pri riešení problému (napr. zvýšená absencia v škole).</li> </ul>	<p><b>Čo môžem robiť, aby to tak nebolo?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Zvážim termín dokončenia a naplánujem si čas, keď sa do toho pustím (určím časti spracovania, ktoré je možné delegovať).</li> <li>➤ Zvolám krátku poradu vedúcich zamestnancov a vedúcich poradných orgánov k tvorbe programu.</li> <li>➤ Pripravím si podklady na stretnutie – pohovor s triednym učiteľom, pohovor s výchovným poradcom, pripravím si k dispozícii potrebnú dokumentáciu školy, určím prítomných pedagogických zamestnancov na pohovore.</li> </ul>
<p>Ďalšie moje problémy:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ...</li> <li>2. ...</li> <li>3. ...</li> <li>...</li> </ol>	<p>Ďalšie moje možnosti:....</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ...</li> <li>2. ...</li> <li>3. ...</li> <li>...</li> </ol>



Predpoklad prítomnosti stresu v práci u vedúcich pedagogických zamestnancov je veľký. Pravdepodobne zažívajú pri práci krátkodobý stres, ale aj dlhodobý stres. Tento predpoklad vyplýva zo zodpovednosti ich pracovnej pozície a množstva rozhodnutí, ktoré so sebou táto pozícia nesie. Pri jeho eliminácii je dôležitá prevencia a pri výskyte voľba vhodných techník, ktoré stres dokážu zmierniť.

### **3 Problematika manažérskej etiky a stotožnenie sa s organizáciou (PaedDr. Zuzana Madarasová)**

#### **Cieľ:**

- poznať význam stotožnenia sa s organizáciou,
- riadiť sa princípmi manažérskej etiky.

*„Manažérska etika sa nevzťahuje iba na veľké priemyselné alebo obchodné firmy , ale je ju potrebné uplatňovať všade tam, kde sa riadi.“*

Zdeněk Dytrt

V nasledujúcom texte uvádzame východiská k témam súvisiacim s manažérskou etikou:

- charakteristika kľúčových pojmov;
- prieniky manažérskej a učiteľskej etiky;
- etický profil riaditeľa školy;
- podpora rozvoja prostredia rozvíjajúceho etické manažérstvo;
- princípy a nástroje etického riadenia;
- inštitucionalizácia etiky v školskom prostredí.

#### **3.1 Charakteristika kľúčových pojmov**

V úvodnej kapitole vysvetľujeme kľúčové pojmy, ktoré súvisia s pojmom manažérska etika. Objasňujeme pojmy etika, morálka, manažérska etika, humanizmus, zodpovednosť a spravodlivosť. Nosným zdrojom v predkladanej práci je publikácia M. Pisoňovej (2014).

Problematika manažérskej etiky je veľmi zložitá. Skôr, ako sa jej budeme venovať podrobnejšie, je potrebné porozumieť významu slov *etika* a *morálka*. Pojmy etika a morálka, ktoré tvoria základ manažérskej etiky, mnohí považujú za synonymá. Niektorí autori však tvrdia, že medzi nimi existuje rozdiel, ktorý vysvetľujeme nižšie.

### **Etika**

V najširšom zmysle slova pod pojmom **etika** rozumieme *náuku, vedu o mravnosti, respektíve vedu o morálke* (Žilinek 1997, s. 33). Z etymologického hľadiska pochádza termín etika zo starogréckeho slova ethos a éthos, teda mrav, charakter. Etika sa vyvíja vyše dvetisíc rokov a je jednou z najstarších humanistických disciplín. Podľa Gluchmana (In: Pisoňová 2014) je etika humanistická náuka zaoberajúca sa skúmaním mravných aspektov konania, správania a rozhodovania mravného subjektu, ktorým je človek. Kerres a Seeberger uvádzajú (In: Pisoňová 2014), že etika je filozofická disciplína vyvíjajúca sa v štruktúre filozofickej vedy. S týmto názorom sa stotožňuje aj Remišová (2011), ktorá vníma etiku ako vednú disciplínu zaoberajúcu sa skúmaním morálky ako spoločenského fenoménu.

### **Morálka**

Morálku charakterizuje Remišová (2011) ako normatívnu reguláciu správania ľudí, ich mravy, predstavy o dobre a zle, o ich reálnom morálnom svete. S týmto názorom sa stotožňuje aj Gluchman (In: Pisoňová 2014), ktorý píše, že **morálka** je aktuálny stav mravného vedomia jednotlivca, prejavujúci sa v jeho rozhodovaní, správaní a konaní. Vzhľadom na uvedené tvrdenia môžeme konštatovať, že hlavný význam morálky spočíva v morálnom správaní sa človeka v dôležitých životných situáciách. Aj preto ju chápeme ako praktickú filozofiu.

Jednoznačne teda môžeme tvrdiť, že etika nemôže existovať bez morálky a morálka bez etiky.

### **Manažérska etika**

Vodáčková a Vodáček (2009, s. 328) uvádzajú jednoduché vyjadrenie: „*Etikou manažérskej práce sa rozumie súbor zásad a odporúčaní, ktoré určujú, čo je správne a čo je nesprávne, ďalej potom čo je morálnou povinnosťou alebo záväzkom.*“ a dodávajú: „*Tieto zásady*

*a odporúčania sa označujú ako normy sociálneho správania, ktoré potom môžu mať, či nemusia mať záväzný charakter.“*

Dytrt (2011) chápe etiku ako prostriedok, ktorý manažment vedie k systémovému rozhodovaniu a komplexnému riešeniu daného problému. Preto, aby sme odlišili takto definovanú etiku od filozofickej disciplíny, nazývame ju etikou v manažmente či krátko manažérskou etikou.

Na doplnenie významu tohto pojmu je uvedená aj následná citácia: *„Pojem manažérska etika má uplatnenie vo všetkých oblastiach, kde existuje manažment. Vedú k tomu nasledujúce dôvody – spoločným menovateľom činností ovplyvňujúcich vývoj a správanie riadeného objektu je riadenie. Efektívnosť riadenia je významne závislá na úrovni interpersonálnych vzťahov a úrovne komunikácie. Ich ovplyvňovanie vyplýva z etických postojov manažéra. Etika sa realizuje na základe riadenia medziľudských vzťahov. Ich žiaduca úroveň je výsledkom úspechu alebo neúspechu úsilia manažéra získať spolupracovníkov pre tvorivú prácu v procese plnenia cieľov riadeného objektu“* (Dytrt 2006, s. 52).

Podľa Majtána (In: Pisoňová 2014) je **manažérska etika** charakterizovaná ako kriticko-normatívna reflexia riadenia organizácie zo strany manažmentu. Manažérska etika má teda svoje základné etické východiská vyplývajúce z pojmov humanizmus, zodpovednosť a spravodlivosť.

## **Humanizmus**

Význam tohto slova je chápaný rôzne. Čierna (2008) tvrdí nasledujúce: *„Humanizmus je všeobecné uznanie každej osobnosti ako bytosti s rovnakou dôstojnosťou. Základom je chápanie človeka ako autonómnej nezávislej bytosti, ktorá je obdarená vlastnou vôľou, vedomím a jedinečnosťou.“* Zelina (In: Pisoňová 2014) dokonca tvrdí, že cieľom humanizmu je poľudštenie spoločenstva ľudí.

Podľa Remišovej (2011) viac humanizmu v riadení znamená predovšetkým:

- pristupovať ku každému zamestnancovi ako k bytosti hodnej úcty,
- dodržiavať základné ľudské práva na pracovisku,
- nezneužívať ľudí ako nástroj na dosiahnutie mocenských cieľov,
- nestotožňovať ľudí s rolami, ktoré im prislúchajú, ale vidieť za nimi osobnosti s konkrétnymi ľudskými potrebami, túžbami, hodnotami, problémami.

## **Zodpovednosť**

Vo všetkých rozhodnutiach by mal manažér v prvom rade rešpektovať a chrániť základné ľudské práva. Podľa Remišovej (2011, s. 23) je zodpovednosť považovaná za kľúčový etický princíp manažérskej etiky, ktorý je determinovaný nasledujúcimi faktormi:

- *Manažér musí riešiť každodenné problémy.*
- *Často sa stáva, že pri rozhodovaní dochádza k rozporu medzi zodpovednosťou manažéra a manažéra ako bežného občana.*
- *Manažér sa rozhoduje, či bude akceptovať spoločenskú zodpovednosť vedenia školy voči žiakom a ich zákonným zástupcom.*

V praxi často dochádza v tejto súvislosti k veľkému psychickému tlaku na manažment školy, čo môže vyvolať morálny konflikt. V každom prípade je to previerka profesijnej manažérskej etiky zainteresovaných aktérov.

## **Spravodlivosť**

Podľa Hadašovej (In: Čierna 2008) sa spravodlivosť v práci manažéra prejavuje v troch rovinách:

- *Spravodlivosť spoločenského styku alebo zmluvných dohôd, ktorá sa dotýka vzťahov osôb a skupín osôb medzi sebou navzájom (napr. zamestnancov).*
- *Spravodlivosť rozdeľovania sa týka vzťahu celku k jednotlivcom a skupinám. V tomto prípade ide o tvorbu noriem upravujúcich distribúciu výhod jednotlivým členom sociálneho celku (vedeniu školy a jej zamestnancom), no zároveň by mala byť splnená podmienka možnosti každého zamestnanca školy participovať na tvorbe vnútroškolských noriem.*

Na základe uvedenej charakteristiky by mala manažérska etika bez ohľadu na druh organizácie plniť dve základné funkcie:

- *Definovať základnú normatívnu orientáciu vo vzťahu k zamestnancom.*
- *Poskytnúť návod na sebareflexiu, sebakontrolu a samoreguláciu vlastného správania.*

Podstatou manažérskej etiky sú otázky práva, ohraničenia a zodpovedného disponovania mocou manažérov vo vzťahu k spolupracovníkom. Mala by byť implementovaná do sociálno-ekonomického systému školy, ktorý má svoju organizačnú štruktúru s určenými právami a povinnosťami jednotlivých organizačných jednotiek, ktorými sú zamestnanci školy.

Pojem manažérska etika nie je príznačný iba pre podnikateľskú sféru. Svoje dôležité miesto má v školstve, a to z nasledujúcich dôvodov (Čierna In: Pisoňová 2014):

- *Spoločným menovateľom činností ovplyvňujúcich vývoj a správanie objektu (školy) je riadenie.* Manažér ho svojimi činnosťami a postojmi vo všetkých smeroch ovplyvňuje.
- *Efektívnosť riadenia je závislá od úrovne interpersonálnych vzťahov a komunikácie.* Ich ovplyvňovanie vyplýva z etických postojov manažéra.
- *Etika sa realizuje na základe riadenia medziľudských vzťahov,* ktorých úroveň je výsledkom snahy manažéra získať svojich spolupracovníkov na tvorivú spoluprácu pri plnení cieľov riadeného objektu (školy).

Význam správneho chápania manažérskej etiky ako subsystému riadenia vyjadruje Tabuľka 4. Táto schéma naznačuje dôležitosť a prepojenie subsystémov a ich prvkov. Upozorňuje na dôležitosť komplexnosti v procese rozhodovania a uplatňovania zmien, ktoré následne vedú k inováciám.

Tab. 4 Manažérska etika ako subsystém (zdroj: Blaha a Dytrt In: Pisoňová 2014, s. 86)

<b>Manažérska etika</b>	<b>Subsystém</b>	<b>Obsah</b>
Morálka	Etika charakteru	Morálna dispozícia
Erudícia	Etika pracovnej dispozície	Vonkajšia prezentácia riaditeľa školy
Aplikácia	Profesijná etika	Uplatňovanie morálky a erudície v školskej riadiacej praxi

Manažérska etika vychádza s troch pilierov, ktoré už boli spomínané. Sú nimi: *morálka, erudícia a aplikácia* (Obr. 2). Tieto medzi sebou navzájom kooperujú a dopĺňajú sa. Oblasť *morálky* pokrýva základné zásady, úlohy či spoločenské normy, ktoré by mali byť na pracovisku dodržiavané (a nielen na pracovisku). Oblasť *erudície* upozorňuje na špecifické podmienky, tvorbu strategických cieľov školy a hlavne na celoživotné vzdelávanie vedúcich pedagogických zamestnancov. Oblasť *aplikácie* sa venuje požiadavkám každodennej praxe a uplatňovaniu manažérskej etiky vo všetkých organizáciách, a teda aj v školských.



Obr. 2 Tri piliere manažérskej etiky (zdroj: Pisoňová 2014, s. 86)

### 3.2 Prieniky manažérskej a učiteľskej etiky

Otázkami učiteľskej etiky sa zaoberá Žilínek (1997), ktorý vo svojej monografii *Étos a utváranie mravnej identity osobnosti* veľmi výstižne charakterizuje podstatu morálky učiteľského povolania.

Ak vychádzame z predpokladu, že riaditeľ školy je zároveň učiteľom, môžeme sa pýtať, v čom sa manažérska etika odlišuje od učiteľskej? Odpoveď je veľmi jednoduchá. Neexistujú principiálne rozdiely v rozhodovaní sa riaditeľa či učiteľa, mení sa iba cieľová skupina a s tým spojená voľba komunikačných prostriedkov. Uvedené vysvetlenie korešponduje s nasledujúcim vyjadrením: „*Učiteľskú etiku možno skúmať ako špecifický prejav všeobecného postavenia morálky v podmienkach učiteľovej profesionálnej činnosti.*“ (Žilínek 1997, s. 33). Zelina (In: Pisoňová 2014) považuje za základné podnety na rozvoj etického hodnotenia žiakov najmä otázky identifikácie dobra a zla. Podľa neho ide o posudzovanie morálnych aspektov správania, výrokov, postupov.

Obsah učiteľskej etiky nespočíva len v samotnom dodržiavaní etického kódexu. Cieľom je priviesť žiakov k vlastnému uvažovaniu o etických a morálnych otázkach výchovy a vzdelávania (Gluchmanová In: Pisoňová 2014).

Pozornosť venuje hlavne:

- etickým, morálnym vlastnostiam pedagóga, zaoberá sa jeho schopnosťami eticky uvažovať, správať sa a rozhodovať;
- schopnosti pedagóga predvídať dôsledky konania vo vzťahu ku všetkým dotknutým subjektom;
- schopnosti prijať za svoje konania a rozhodnutia morálnu zodpovednosť.

Predmet skúmania učiteľskej etiky tvoria:

- *Vlastnosti pedagóga.* Pedagogicko-psychologické, charakterové a osobnostné, ktoré zohrávajú v pedagogickej činnosti dôležitú úlohu najmä (vo vzťahu k žiakom, študentom, kolegom, rodičom) a pod.
- *Analýza etických problémov učiteľského pôsobenia.* Učiteľská etika poskytuje návody a hľadá riešenia na konkrétne morálne problémy, s ktorými sa môže pedagóg stretnúť vo svojej každodennej profesijnej činnosti.
- *Etické kódexy učiteľa, učiteľského povolania.* Učiteľská etika je druh profesijnej etiky, ktorá sa zaoberá etickými a morálnymi otázkami profesie a na druhej strane jej súčasťou je aj riešenie praktických problémov a hľadanie odpovedí v učiteľskom povolaní.

Pisoňová (2014) súhlasí s Gluchmanovou (In: Dupkalová 2011) v tom, že jedným z hlavných predpokladov na úspešné riešenie etických a morálnych problémov učiteľského povolania u nás aj vo svete, je požiadavka venovať primeranú pozornosť problémovým oblastiam učiteľskej profesie.

### **3.3 Etický profil riaditeľa školy**

Pod pojmom etický profil manažéra rozumieme etickú charakteristiku jeho osobnosti ako profesionálneho vedúceho zamestnanca. Predstavuje určitý ideál, víziu alebo škálu, ktorá by mala slúžiť ako celkový rámec pri sebaopoznávaní a sebakontrolu osobnosti manažéra. Poradie jednotlivých charakteristík, ako aj ich zaradenie do niektorej oblasti etického profilu nehrá podstatnú úlohu v posudzovaní etického profilu manažéra (Pisoňová 2014).

Podľa Černej (2006) obsahuje etický profil manažéra *tri dimenzie princípov*:

- **Princípy správania sa k sebe samému:** sebaopoznanie, sebaúcta, sebadôvera a sebavedomie, sebaovládanie, sebakritika.
- **Princípy správania sa k iným ľuďom:** tolerancia, spravodlivosť, férovosť; čestnosť, empatia, diskretnosť; dôveryhodnosť, priateľskosť, nesprávať sa povýšenecky, byť ústretový voči požiadavkám a výhradám iných.

Základným princípom v komunikácii je tolerancia, ktorá reprezentuje spolužitie ľudí bez násillia a rešpektujúc ich rozdielnosti. Vychádza z priznania úcty k druhému človeku ako slobodnej bytosti, ktorej patria určité základné práva. Základom komunikácie s inými v manažérskej práci by malo byť uznanie ľudskej dôstojnosti každého človeka, rešpektovanie jeho základných ľudských práv a empatia.

- **Eticko-profesijné princípy** sa zameriavajú na nasledujúce aspekty (Štrauchová 2011): chrániť česť a dôstojnosť svojej práce, zodpovednosť, rozvaha, rozhodnosť, flexibilita, schopnosť motivovať a podporovať tvorivosť zamestnancov; dodržiavať sľuby, presnosť a dochvilnosť, nezaujatosť, cieľavedomosť, byť osobným príkladom, vytvárať pomoc spolupatričnosti, vytrvalosť, dôslednosť a tvorivosť.

Čierna (2008) tvrdí, že len ten človek môže úspešne riadiť a viesť ľudí, ktorý má prirodzenú autoritu a úctu. Tá sa nedá získať násillím alebo falošnou demokraciou, nedá sa ani kúpiť. Získa ju len ten riaditeľ školy, ktorý sa korektne správa k svojim spolupracovníkom, je príkladom pre všetkých a vykonáva svoju prácu poctivo a čestne. Vymenované vlastnosti sa dajú naučiť, dajú sa v určitej miere zvládnuť. Jediná vlastnosť, ktorá sa nedá naučiť, je tvorivosť, ale tú možno nahradiť schopnosťou obklopiť sa tvorivými ľuďmi .

Iný pohľad má na etické princípy Olejárová (2020), ktorá ich formuluje takto:

- Správaj sa a konaj vo vzťahu k sebe i k ostatným s úctou;
- Správaj sa ku všetkým čestne a korektne;
- Snaž sa konať tak, aby si prispel k tzv. „dobrej veci“;
- Predstav si seba samého ako obeť etického konfliktu;
- Nevyhnutná je otvorenosť v komunikácii a vytvorenie atmosféry dôvery.

Iný pohľad má aj Štrauchová (2011), ktorá formuluje etické princípy tak, že každý riaditeľ školy by mal dodržiavať tzv. etické minimum:

- Mal by byť morálne zodpovedný vo vzťahu k všetkým zainteresovaným osobám;
- Mal by rozpoznať dobro od zla, morálne od nemorálneho;
- Mal by konať čestne;



- Nemal by škodiť iným ľuďom;
- Nemal by zneužívať ľudí, ako nástroj na dosiahnutie svojich cieľov;
- Mal by zostať sám sebou a neštylizovať sa do pózy niekoho iného;
- Mal by byť zodpovedný voči životnému prostrediu.

Podľa Černej (2006) môžeme rozlíšiť šesť úrovní morálky manažéra, ktoré by mali byť príznačné pre všetkých vedúcich zamestnancov škôl. Ide o nasledovné úrovne:

- **Prvá úroveň.** Základná slušnosť a dodržiavanie zákonov – vedúci pedagogický zamestnanec by nemal klamať ani škodiť iným. Mal by si jednoznačne plniť povinnosti a sľuby, ktoré dal svojim spolupracovníkom.
- **Druhá úroveň.** Zvládnutie konfliktov medzi osobnými a služobnými záujmami. Ide o zvládnutie situácií, keď by osobný zisk nemal byť na úkor školy.
- **Tretia úroveň.** Ochota slúžiť ľuďom a férovosť – úsilie vedúceho pedagogického zamestnanca slúžiť organizácii a jej zamestnancom rovnako ako verejnosti. Arogancia, povýšenectvo a korupcia sa považujú jednoznačne za amorálne.
- **Štvrtá úroveň.** Demokratická zodpovednosť – zosúladenie vlastného konania so záujmami iných.
- **Piata úroveň.** Manažér školy by mal vedieť určiť, ktoré rozhodnutia a akcie sú eticky správne a ktoré nie. Mal by sa aktívne podieľať na odstraňovaní diskriminácie a nemorálnych praktík spolupracovníkov.
- **Šiesta úroveň.** Umenie kompromisu a sociálna integrácia – byť schopný prijímať kompromisy a spolupracovať.

Podľa Remišovej (2011) manažérska etika plní funkciu integrácie ekonomického zacielenia na zisk a etického zamerania na univerzálne princípy, akými sú ľudská dôstojnosť, spravodlivosť, tolerancia a základné ľudské práva. Autorka ju rozdeľuje na dve úrovne:

1. individuálnu etiku,
2. etiku na inštitucionalizovanej úrovni.

*Individuálna etika* sa týka manažéra ako jednotlivca, ktorý koná ako morálny subjekt. Remišová (2011) tvrdí, že manažér vystupuje vždy ako jedinečná osobnosť, u ktorej sa predpokladá morálna integrita, sociálna zrelosť, vôľa prijať za svoje konanie zodpovednosť a schopnosť uvažovať o dôsledkoch svojho konania. Manažér je vždy vo svojom konaní vystavený možnosti voliť a tým aj zodpovedať za svoje konanie.

Môže však nastať aj tzv. morálny konflikt, keď dochádza k rozporu medzi osobnými morálnymi princípmi riaditeľa a morálnymi princípmi, ktorými sa riadi škola.

Individuálne rozhodovanie manažérov je teda ovplyvnené: vedomostnou úrovňou a vzdelaním vedúceho pedagogického zamestnanca, systémom jeho subjektívnych hodnôt a jeho postojmi a motívmi. Každý vedúci zamestnanec musí byť schopný etického cítenia a súčasne byť racionálny, aby mohol posudzovať dôsledky svojho konania a rozhodovania s ohľadom na všetkých zainteresovaných (Čierna 2008).

Druhou úrovňou manažérskej etiky je *etika na inštitucionalizovanej úrovni*. Remišová (2011, s. 23) ju charakterizuje takto: „*Na tejto úrovni pôsobí manažérska etika ako inštitúcia, ktorá predstavuje všeobecné (skupinové) pravidlá zúčastnených strán. V tejto podobe predstavuje manažérska etika reguláciu správania podľa skupinových etických noriem.*“ V zjednodušenom vyjadrení ide o skupinovú etiku, ktorá sa inštitucionalizovala.

### **3.4 Podpora rozvoja prostredia rozvíjajúceho etické manažérstvo**

Kultivovať prostredie (firemnú kultúru), aby bolo prajné etickému rozhodovaniu vo firme, môže manažér ale aj firma. V nasledujúcom texte opíšeme, akým spôsobom môže manažér (vedúci pedagogický zamestnanec) podporovať rozvoj etiky a etického rozhodovania v škole. Vychádzame z teórie Remišovej (2011, s. 177 - 178):

- a) stáva sa vzorom a nie antivzorom rozhodovania a konania;
- b) je si vedomý, aké morálne princípy a hodnoty dodržiava;
- c) vedome odmieta schizofréniu dvoch etík, teda súkromnej a firemnej;
- d) odmieta robiť všetko, o čom si myslí, že je nesprávne resp. neetické;
- e) dáva jasne najavo podriadeným, aké etické konanie od nich očakáva;
- f) zaobchádza so všetkými ľuďmi, s ktorými prichádza do kontaktu, s úctou a rešpektom;
- g) ak nemôže zosúladiť osobné presvedčenie/etiku s firemnou praktikou, tak je pripravený odísť.

K rozvoju etického prostredia môže prispieť celá škola:

- a) jasne deklarovať svojim zamestnancom, ako majú a nemajú konať vo vzťahu k rodičom, verejnosti, prostrediu a majetku;
- b) vytvárať podmienky na školenia a tréningy v oblasti školskej etiky;
- c) vytvoriť nástroje pre zamestnancov, kde sa môžu obracať so svojimi etickými problémami a dilemami;
- d) členovia vedenia školy a manažmentu majú sami konať tak, ako to očakávajú a vyžadujú od svojich zamestnancov.

### 3.5 Princípy a nástroje etického riadenia

„Základnou ideovou platformou implementácie etiky do praxe sú princípy etického riadenia. Tieto princípy predstavujú kľúčové zásady pre zavedenie etických pravidiel do každodennej činnosti organizácie. Je nutné aplikovať ich do filozofie a strategických cieľov organizácie.“ (Putnová, Seknička 2007).

„Ako celok pokrývajú väčšinou tri oblasti. V prvej sú obsiahnuté filozofické východiská, ktoré garantujú rešpektovanie ľudskej dôstojnosti a úsilie o spoločenské dobro, súčasťou je tiež poslanie. V druhej oblasti sú obsiahnuté vlastné zásady etického konania a správania sa organizácie. V tretej sú opísané princípy konania participujúcich skupín na úrovni organizácie, táto časť je často obsiahnutá v etickom kódexe, či pravidlách etického konania a správania.“ (Putnová a Seknička 2007).

Tieto princípy sú základom implementácie etiky a následne by mali byť inštalované jednotlivé nástroje a metódy etického riadenia.

Implementácia etiky do firemnej kultúry, resp. kreovanie etickej infraštruktúry sa deje pomocou nástrojov, ktoré má manažment k dispozícii. Existujú dve klasické triedenia týchto nástrojov: tradičné a moderné. Bednár (2019, s. 64) a Remišová (2011, s. 194 - 203) uvádzajú rovnaké všeobecné delenie nástrojov:

*Tradičné nástroje:*

- a) etické vzory;
- b) výcvik a vzdelávanie;
- c) etické kódexy.

*Moderné nástroje:*

- a) etické komisie;
- b) úrad ombudsmana pre firemnú etiku;
- c) etický a sociálny audit.

#### **Tradičné nástroje**

Prvým tradičným nástrojom sú **eticke vzory**. Sú najtradičnejším nástrojom, ktorý býva často nevedomý. Už ako malé deti prichádzame do kontaktu s ľuďmi, ktorí sa pre nás stávajú vzormi v správaní, konaní, myslení, svetonázore. Učíme sa od nich, napodobňujeme ich, obdivujeme ich. Sú to naši rodičia, príbuzní, spolužiaci, kamaráti, farníci, speváci, herci, učitelia, neskôr kolegovia v práci, politici, manželskí partneri, deti, atď. Vzorom môže byť každý, resp. všetko od koho/čoho preberáme vzory a schémy nášho myslenia, správania, konania. Ak v nás stimulujú dobro, tak sú pozitívnymi resp. etickými vzormi, ale počas života stretáme aj mnoho amorálnych ľudí, resp. takých, o ktorých si povieme: „nikdy takým nechcem byť“, v takom prípade sa takýto človek alebo konanie stáva *antivzorom*. Môže nás

veľmi silno nielen podvedome, ale aj vedome ovplyvňovať, nielen v rovine psychologickkej, ale aj morálnej. Vzorom môžu byť pre nás aj reálni hrdinovia, filmoví hrdinovia, mýtické a mytologické postavy, nejaké texty, ktoré nás veľmi ovplyvňujú a ľudia si ich preposielajú aj cez sociálne siete (napr. o priateľstve, samote, partnerstve, šéfovi, atď.).

V školskej praxi etické vzory ešte stále prevládajú u žiakov v podobe niektorých učiteľov, ktorých obdivujú či už fyzicky, mentálne alebo postavením (...pani učiteľka povedala...). Spolu s učiteľmi sú to často aj ich spolužiaci a kamaráti. Ale často žiaci preberajú za svoje vzory aj osoby s negatívnym správaním.

Druhým tradičným nástrojom je **výcvik a vzdelávanie**. Môžeme ho chápať v dvoch rovinách. Prvou je všeobecná, často nevedomá úroveň, ktorá úzko súvisí s tým, že sme „učiace sa bytosti“. Od malička sa učíme všetkému, čo je okolo nás, nasávame všetko, napodobňujeme všetko, neskôr sa to snažíme aj reflektovať a selektovať. Učia nás rodičia, príbuzní, učitelia v školách, kolegovia v práci, ale aj sám život cez rôzne nepredvídateľné a nekontrolovateľné situácie, napr. hraničné situácie ako strata práce, strata partnera, choroba, utrpenie, smrť blízkeho, vlastné starnutie, atď. Druhá úroveň je vedomá, ak tento nástroj používame cieľavedome a systematicky s úmyslom naučiť sa niečomu, alebo cvičiť niekoho v niečom, resp. vzdelávať ho (napr. filozofická osveta). V morálnej oblasti mnohé firmy pochopili, že uskutočnenie zmien vo firemnej kultúre je možné systematickým výcvikom a vzdelávaním zamestnancov. Preto investujú nemalé peniaze do najrôznejších kurzov, tréningov, školení, mentoringov, koučovania a mnohých iných foriem vzdelávania. Žiaľ, vzdelávanie v oblasti morálnej ešte nie je vo všeobecnosti pokryté a preferované. Čoraz obľúbenejšou formou vo vzdelávaní je v dnešnej digitálnej dobe aj e-learning. Zamestnanec môže dostať e-mailom raz týždenne nejaký morálny prípad či dilemu alebo text, ktorý ho má niečo naučiť, resp. mu sprostredkovať nejaké morálne posolstvo.

Vzdelávanie a výcvik v morálnej oblasti je často na okraji záujmu škôl a školských zariadení. Na jednej strane sa etika v škole dostala len do výchovno-vzdelávacieho procesu ako voliteľný predmet pre žiakov. V kolektíve zamestnancov absentuje z viacerých dôvodov: nedostatok času, nezáujem a nedostatok finančných prostriedkov. Stojíme pred nevyhnutnosťou vniesť do života škôl viac morálnych hodnôt, ktoré nám prinesú menej toho čo mať, vlastniť a viac toho akým som človekom.

Tretím, a zároveň najčastejšie používaným tradičným nástrojom, sú **etické kódexy** (porov. Luknič 1994, s. 196 - 211; Remišová 2011, s. 204 - 233). Etické kódexy sú najviac používané v anglosaskom prostredí (USA, Veľká Británia, Kanada, Austrália) a v hojnom počte sú užívané aj v biznis prostredí kontinentálnej „Západnej“ Európy (Benelux, Francúzsko,

Nemecko, Rakúsko). V postkomunistických krajinách (Slovensko, Česko, Poľsko, Maďarsko, pobaltské krajiny, juhovýchodná Európa a západný Balkán a východná Európa – Ukrajina + Rusko) nie sú etické kódexy ešte zaužívaným nástrojom (väčšinou sa uplatňujú iba teoreticky alebo akademicky).

Ako autori ďalej uvádzajú:

Etické kódexy *predstavujú*:

- a) princípy a zásady správania/konania;
- b) definujú firemnú identitu;
- c) funkčnosť firmy/organizácie;
- d) odborné znalosti a prax vo firme;
- e) nadväznosť na právne úpravy/smernice;
- f) základ samoregulácie.

*Efekty kódexu:*

*Pre manažment:*

- a) pomoc pri riešení etických dilem;
- b) objasnenie filozofie a strategických cieľov;
- c) pomoc pri iracionálnych požiadavkách;
- d) pomoc pri krízových situáciách;
- e) pomoc pri komunikácii noriem;
- f) podpora lojality k firme.

*Pre firmu:*

- a) eliminácia nežiadúcich praktík;
- b) nové postupy;
- c) riešenie zmien;
- d) zníženie transakčných nákladov;
- e) eliminácia konfliktov záujmov.

*Pre ekonomiku:*

- a) eliminácia korupcie;
- b) zvýšenie firemnej dôvery;
- c) dodržiavanie práva;
- d) sloboda podnikania.

*Druhy kódexu:*

- a) *deklarácia hodnôt* – jednoduchá schéma stanovených (4 - 5) kľúčových firemných hodnôt, ktoré sú stručne vysvetlené;
- b) *firemné krédo* – pravidlá a princípy, stručne ale hutne formulované, ktoré firma vyznáva;
- c) *klasický etický kódex* – je celistvejší a komplexnejší, zahŕňa všetkých zamestnancov a má svoju špecifickú obsahovú a formálnu stránku.

*Uvedieme niekoľko poznámok k formálnej stránke etického kódexu. Text spĺňať všetky vizuálne a estetické náležitosti ako pri práci s textovými editormi (napr. text, písmo, urovanie, odseky, farebnosť atď.). Je potrebné sa vyhnúť zbytočne dlhým a sofistikovaným formuláciám. Text by mal byť prehľadný, ľahko čitateľný, stručný a hutný vo vyjadrovaní. Formálne začína *Preambulou*, potom nasledujú jednotlivé *články*, končí *účinnosťou*, *miestom vydania* a podpisom *štatutára* organizácie.*

*Obsahová stránka* býva naplnená jednotlivými obsahovými okruhmi, ktoré sú zapracované do znení jednotlivých článkov, ktoré môžu byť pre skupiny zamestnancov alebo tematické:

- a) rešpektovanie práva;
- b) čestnosť a férovosť konkurencie;
- c) bezpečnosť a kvalita produkcie;
- d) konflikt záujmov;
- e) ochrana osobných údajov;
- f) odmietnutie diskriminácie;
- g) vzťahy s dodávateľmi a obchodnými partnermi;
- h) korupcia;
- i) nakladanie s informáciami v obchodnom styku;
- j) sociálna zodpovednosť;
- k) ochrana životného prostredia;
- l) sankcie, atď.

Ak už máme formálne a obsahovo vypracovaný etický kódex, tak je potrebné uviesť ho do praxe, sfunkčniť ho, používať ho – *operacionalizovať*. Operacionalizácia etického kódexu je proces, ktorý by mal prebiehať logicky a systematicky, aby bol efektívny a efektívny.

Jednotlivé kroky operacionalizácie by mohli byť nasledujúce:

1. podpora a schválenie kódexu štatutárom – nevyhnutná podmienka;

2. zapojenie všetkých zamestnancov do procesu bez výnimky;
3. systematické uvádzanie do praxe;
4. zbierať osobnú odozvu – reakcie na prebiehajúci proces;
5. uistiť ovať všetkých, že bude platiť a platí pre všetkých rovnako;
6. cez sankcie mu dať punc vynútitel'nosti;
7. pravidelne kontrolovať jednotlivé kroky a časové úseky;
8. podpora pomocou školení a výcvikov, osvetu, e-learningu;
9. zabezpečiť preklad pre zahraničné filiálky (ak ich firma má);
10. distribúcia na web, facebook, pre investorov, partnerov, klientov;
11. každoročná správa;
12. aktualizácia podľa potreby alebo 1 - 2 ročné cykly.

V školskom prostredí na Slovensku s prijatím nového školského zákona - zákon č. 138/2019 z. Z. o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov MŠVVaŠ SR zaväzuje školy a školské zariadenia k povinnosti mať etický kódex školy (Etický kódex pedagogických a odborných zamestnancov, 2019), s možnosťou jeho rozpracovania v pracovnom poriadku v súlade so zameraním školy alebo školského zariadenia.

V školskej praxi veľa škôl prevzalo etický kódex, ktorý zverejnilo Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR na svojej webovej stránke bez toho, aby ho operacionalizovalo na podmienky svojej školy, čím jeho existenciu v nezmenenej podobe z nášho pohľadu považujeme za formálnu. Vyššie uvádzame oblasti účinku etického kódexu a jednotlivé kroky na jeho sfunkčnenie.

### **Moderné nástroje**

Moderné nástroje v etickom riadení sa začínali používať v 80. – 90. rokoch 20. storočia v USA. Postupne sa rozvíjali a začali uplatňovať aj v ďalších vyspelých kapitalistických krajinách. Žiaľ, v postkomunistických krajinách (aj na Slovensku) sa buď nevyužívajú, alebo len v nedokonalej forme a podobe, často iba formálne, alebo s úplným nepochopením, aký je ich zmysel a podstata. V stručnosti sa preto s nimi zoznámime.

Prvým moderným nástrojom, o ktorom sa zmienime je *etická komisia*. Ako už z názvu vyplýva, je to skupina expertov, ktorá dohliada na etickú problematiku vo firme/organizácii. Obvykle má široké kompetencie, od kreovania etickej infraštruktúry, určovania etickej stratégie a filozofie firmy, cez používanie etických nástrojov, dohľad nad dodržiavaním

etických pravidiel, postupov a procesov, až po udeľovanie sankcií. *Interdisciplinárna* podstata a povaha etickej komisie sa má prejavovať aj v jej zložení odborníkov, kde by nemali chýbať ani odborníci z oblasti etiky/aplikovanej etiky. V slovenskom prostredí sú etické komisie iba v „plienkach“, lebo sú veľakrát kreované iba formálne a vôbec v nich nie sú zastúpení etici/aplikovaní etici, takže by sa vôbec nemali nazývať „eticke“ komisie (Bednár 2019, s. 63 - 70).

Vznik etickej komisie aj v školskom prostredí by mal opodstatnené miesto vo vzťahu k riešeniu nastavenia hodnôt školy a problémov v morálnej oblasti. Pozitívny účinok vidíme aj pri riešení sporov medzi zamestnávateľom a zamestnancov. Etická komisia by sa ako nezávislý orgán vyjadrila k sporom z pohľadu etického vnímania.

Druhým uvádzaným moderným nástrojom je *úrad ombudsmana pre firemnú etiku*. Ombudsman je človek vo význame predstaviteľ, poverenec, dôverník, ktorý je nezávislým úradníkom kontrolujúcim, na základe sťažností, podnetov alebo z vlastnej iniciatívy, činnosť exekutívy a ďalších orgánov, či preverujúcim zneužívanie moci.

Tretím moderným nástrojom, ktorým sa budeme podrobnejšie zaoberať je *etickej a sociálnej audit* (porov. Luknič 1994, s. 143 - 149). Pri snahe porozumieť tomu nástroju vychádzame z etymológie pojmu audit, pochádzajúcemu z latinčiny – *audire*, čo znamená počuť, počúvať.

### **3.6 Inštitucionalizácia etiky v školskom prostredí**

Pisoňová (2014) uvádza, že v dnešnom povedomí manažérov zohráva etika okrajové miesto. Pri vzdelávaní manažérov zdôrazňuje rozvoj ich vedomostí, schopností a zručností, ale na dodržiavanie etických princípov v ich práci sa kladie minimálny dôraz. Podľa realizovaných prieskumov (Čierna 2008, s. 49) „*Považujú niektorí manažéri etiku za niečo zbytočné, čo je im na príťaž. Pravda však je, že práve vedenie školy by malo určovať a implementovať morálne zásady do praxe. Tento proces nazývame inštitucionalizáciou etiky*“.

Škola, ktorá sa rozhodne uplatňovať etické princípy, by mala mať vypracovaný *etickej program*, v ktorom sú uvedené všetky predstavy o uplatňovaní etiky u zamestnancov, založené na explicitných a implicitných komponentoch. Medzi *explicitné zložky* patria: etický kódex, etické linky, etické komisie, etický audit a pod. Pre *implicitné zložky* v školskom prostredí sú príznačné: korporatívna a školská kultúra, zmeny v školskej kultúre, stimulačné a motivačné systémy, hodnotenie pracovných výkonov a správania a pod. Pri implementácii etického programu je potrebné rešpektovať nasledujúce požiadavky:



- jasné stanovenie cieľov;
- manažment musí byť presvedčený o správnosti a nevyhnutnosti cieľov;
- stanovenie spôsobu dosiahnutia tohto cieľa;
- etický program sa musí stať súčasťou a nie okrajovou záležitosťou riadenia školy;
- realizácia etického auditu;
- definovanie foriem kontroly účinnosti etického programu.

V tejto časti uvádzame ešte ďalšie pohľady autorov – Ulrich a kol. a Čierna (In: Pisoňová 2014), ktorí sa zhodli na nasledujúcich základných formách: etický kódex, organizačné štruktúry na podporu etického programu, etický a sociálny audit, výcvik zamestnancov k etickému konaniu, etické vzory a ďalšie.

Z uvedených foriem vyberáme a charakterizujeme nasledujúce:

**Etický kódex** je najrozšírenejšou formou inštitucionalizácie etiky v organizácii. Je to dokument, v ktorom sú uvedené záväzné požiadavky na správanie zamestnancov organizácie.

**Etický leitmotív** predstavuje tzv. prípadovú štúdiu reálneho problému, ktorý sa stal v organizácii. Zväčša sa uvádzajú problémy, ktoré spôsobujú najväčšie škody. Štúdia potom poskytuje podrobnú analýzu problému a jeho riešenie.

**Zamestnanec zodpovedný za dodržiavanie etiky/riaditeľ pre etiku.** Pri realizácii etického programu organizácie je potrebné určiť osobu, ktorá bude kontaktnou osobou a sprostredkovateľom pri riešení otázok súvisiacich s etikou.

**Ombudsman pre etiku** je novou formou inštitucionalizácie etiky. Je to osoba, ktorú vymenúva najvyšší exekutívny orgán organizácie. Musí byť nezávislá. Zamestnanci sa na ňu môžu obrátiť v prípade riešenia etických problémov, ale aj oznamovať porušovanie etického kódexu.

**Komisia pre etiku.** Ide o kolektívny orgán, ktorý vymenoval najvyšší orgán organizácie. Jeho úlohou je kontrolovať dodržiavanie etického kódexu, riešiť etické konflikty, ale aj aktualizovať a korigovať etický kódex.

**Etické okrúhle stoly.** Túto formu môžu využiť organizácie, ktoré buď doposiaľ nepoužívali inú z foriem, alebo potrebujú riešiť náhle vzniknutý problém. Okrúhle stoly by mali prebiehať v demokratickej a tolerantnej atmosfére.

**Seminár o etike.** Ide o etické vzdelávanie a tréningy manažérov a zamestnancov organizácie. Organizácia môže tieto semináre včleniť do vzdelávania svojich zamestnancov.

**Etický workshop.** Na ňom sa formou vzdelávania navrhujú jednotlivé témy, ktoré sú neskôr predmetom riešenia.

**Etické diskusné fórum** rovnako ako workshop prebieha formou diskusie. Diskusie prebiehajú interne aj externe. Odporúča sa fóra organizovať pravidelne a zverejňovať ich výsledky.

**Etické horúce linky** nazývané aj hotline. Môžu byť interné a externé. Zamestnanci sa prostredníctvom telefonической linky obrátia na etickú komisiu, etického riaditeľa alebo ombudsmana (v závislosti od toho, ktorá forma sa v organizácii realizuje) a riešia vzniknuté etické dilemy a problémy.

**Etický audit** patrí k významným formám. Realizuje sa prostredníctvom špeciálne vypracovaných testov alebo formou dotazníkov či osobných rozhovorov so zamestnancami organizácie.

**Osobný rozhovor.** V ňom má zamestnanec priestor na vyjadrenie vlastného morálneho postoja. Využíva sa technika výmeny rolí medzi manažérom a zamestnancom. Vedú sa tu rozhovory o konfliktoch, ktoré vznikajú v organizácii. Táto forma však kladie vysoké nároky na manažéra a spôsobuje veľké emocionálne vypätie.

V mnohých amerických organizáciách vytvárajú pre svojich manažérov tréningové programy, v rámci ktorých sa oboznamujú s etickými normami firmy a ich rešpektovaním v praxi. Dôležitou súčasťou týchto tréningov je aj využitie prípadových štúdií, v rámci ktorých aktéri riešia reálnu situáciu z praxe (Hanuláková In: Pisoňová 2014, s. 93).

Tento model tréningového programu by sa dal uplatniť aj v rámci vzdelávania riaditeľov škôl. Máme na mysli funkčné vzdelávanie, ktoré musí absolvovať každý vedúci pedagogický zamestnanec.

## **Záver**

Ak chceme efektívne plniť pracovné úlohy musíme si vedieť zorganizovať svoju prácu a svoj čas. Existujú viaceré spôsoby, ako zdokonaľiť svoju prácu. Podstata je však rovnaká – efektívne vykonávanie správnej práce správnym spôsobom v správnom čase a priestore. Hlavným prostriedkom ako získať kontrolu nad vlastným časom je vedieť, čo je dôležité, čo je menej dôležité a venovať svoj čas a energiu tam, kde vzniká pozitívny efekt.

Ak nebudeme schopní kontrolovať hranice svojej práce, budeme pod tlakom nesprávneho pridelovania práce a delegovania úloh. V každej práci sa občas dostaneme do stresových situácií. Niektorí zamestnanci sú pod tlakom produktívnejší a ich výkon je pomerne vysoký, no niekedy je stres neúnosný a na efektivitu práce má opačný účinok, znižuje sa ich výkonnosť. Vtedy už môže mať nepriaznivý vplyv na zdravie a telo začína dávať najavo svoju nespokojnosť. Pri eliminácii stresu je veľmi dôležitá prevencia a pri jeho výskyte voľba vhodných techník, ktoré stres dokážu zmierniť.

Predložený učebný text v 3. kapitole ponúka nielen niekoľko pohľadov na problematiku manažérskej etiky, ale aj možnosti ako priblížiť a vnímať manažérsku etiku v školskej praxi. Ide nám o to, aby sme okrem teoretických východísk tejto aplikovanej disciplíny priniesli do školského manažmentu jej konkrétne využitie a uplatniteľnosť princípov manažérskej etiky v každodennej praxi.

PaedDr. Eva Frišová

PaedDr. Zuzana Madarasová

## Zoznam bibliografických odkazov

- BABAUTA, L., 2009. *The Power of Les*. Canada. ISBN 978-1-84850-116-4.
- BEDNÁR, M., 2019. *Vybrané kapitoly z manažérskej etiky*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach. ISBN 978-80-8152-767-8 (e-publikácia).
- ČERNÁ, L., 2006. *Manažérska etika*. Bratislava: STU. ISBN 80-8096-000-3.
- ČIERNA, H., 2008. *Spoločensky zodpovedné podnikanie a model výnimočnosti*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta. ISBN 978-8083-372-5.
- DYTRT, Z. a kol., 2011. *Manažérska etika v otázkách a odpovediach*. Praha: Computer Press. ISBN 978-80-251-3344-6.
- DYTRT, Z., 2006. *Dobré jméno firmy*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-45-1.
- GLUCHMANOVÁ, M., 2011. Profesijná etika v učiteľskom povolání. In: M. DUPKALOVÁ, M. a P. IŠTVAN. *Medzinárodná vedecká elektronická konferencia pre doktorandov, vedeckých pracovníkov a mladých vysokoškolských učiteľov Prešov 2011* [online]. [cit: 2020-03-24]. ISBN 978-80-555-0482-7. Dostupné z: [http://www.pulib.sk/elpub2/FHPV/Istvan1/pdf\\_doc/3sekcia/Gluchmanova.pdf](http://www.pulib.sk/elpub2/FHPV/Istvan1/pdf_doc/3sekcia/Gluchmanova.pdf)
- GRUBER, D., 2017. *Time management*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-480-6.
- HELES, Z., 2011. *Úvod do psychologie*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3037-0.
- KNOBLAUCH, J. et al., 2012. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4431-5.
- KOŠČ, M., 1998. *Základy psychologie*. Bratislava: SPN. ISBN 80-08-02719-3.
- KRUSE, K., 2019. *Moderní time management: zdvojnásobte svou produktivitu, aniž byste se cítili přepracovaní*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2452-7.
- KŘIVOHLAVÝ, J., 1994. *Jak zvládat stres*. Praha: Grada Avicenum. ISBN 80-7169-121-6.
- LUKNIČ, A. S., 1994. *Štvrtý rozmer podnikania – etika*. Bratislava: Slovak Academic Press. ISBN 8085665301.
- MATOUŠEK, O., 2008. *Slovník sociální práce*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7376-368-0.
- OLEJÁROVÁ, G. *Etický kódex zamestnancov vysokých škôl (jeho význam, funkcia a implementácia)* [online]. [cit: 2020-02-18]. Dostupné z: [http://www.pulib.sk/elpub2/FF/Slancova2/pdf\\_doc/olejarova.pdf](http://www.pulib.sk/elpub2/FF/Slancova2/pdf_doc/olejarova.pdf)

- OLEXOVÁ, C. *Buďte manažérmi svojho času; 3. Určenie priorit*. Ekonomické právne informácie [online]. Copyright © S [cit. 2020-03-16]. Dostupné z: <http://www.epi.sk/odborny-clanok/Budte-manazermi-svojho-casu-3-Urceniepriorit.htm>
- PISOŇOVÁ, M. a kol., 2014. *Školský manažment pre študijné odbory učiteľstva a prípravu vedúcich pedagogických zamestnancov*. Bratislava: UK. ISBN 978-80-223-3621-5.
- PISOŇOVÁ, M., 2012. *Osobnostný rozvoj riaditeľa školy – východiská a determinanty*. Bratislava: IURA EDITION. ISBN 978-80-8078-470-6.
- PRAŠKO, J., 2003. *Jak se zbavit napětí, stresu a úzkosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-0185-1.
- PUTNOVÁ, A. a P. SEKNIČKA, 2007. *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1621-3.
- REMIŠOVÁ, A., 2011. *Etika a ekonomika*. 3. vyd. Bratislava: Kalligram. ISBN 978-80-8101-4024.
- SEDLÁK, M., 2001. *Manažment*. 2. vyd. Bratislava: IURA EDITION. ISBN 80-89047-18-1.
- ŠTĚPANÍK, J., 2010. *Nejčastejší chyby manažerské praxe*. Praha: Grada Publishing. ISBN 987-80-247-2494-2.
- ŠTRAUCHOVÁ, I., 2011. *Sociálna rola manažéra, jeho funkcia a etický kódex (manažéra)*. Bakalárska práca. Bankovní institut vysoká škola Praha. Fakulta práva a spoločenských vied, [online]. [cit: 2020-03-24]. Dostupné z: <http://is.bivs.cz/th/14595/bisk.pdf>
- ŠVAMBERK ŠAUEROVÁ, M., 2018. *Techniky osobnostního rozvoje a duševní hygieny učitele*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-2710-470-3.
- THOMASOVÁ, E. *Časový manažment v práci manažéra* [online]. [cit. 2020-03-16]. Dostupné z: <https://www.epi.sk/odborny-clanok/Vplyv-organizacie-pracovneho-prostredia-na-pracu-manazera.htm>
- URBAN, J., 2015. *Jak lépe naložit s časem: 50 doporučení pro ty, jejichž čas je vzácný*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5752-0.
- VETRÁKOVÁ, M. a M. SEKOVÁ, 2004. *Manažérska komunikácia*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta. ISBN 978-80-8055-974-0.
- VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ, 2009. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management press. ISBN 978-80-7261-197-3.
- ŽILÍNEK, M., 1997. *Étos a utváranie mravnej identity osobnosti*. Bratislava: IRIS. ISBN 80-88778-60-3.

Názov: **Sebariadenie a manažérska etika (2. - 3. kapitola)**

Autor: **Mgr. Adriana Lančaričová, PhDr. Jarmila Verbovská, PhD.,  
Ing. arch. Edita Pavúrová, PhD., PaedDr. Zuzana Madarasová,  
PaedDr. Eva Frišová**

Recenzenti: **Mgr. Mária Pappová, PaedDr. Jana Tomášková PhD.**

Vydavateľ: **Metodicko-pedagogické centrum**

Redakčná úprava: **Mgr. Terézia Peciarová**

Grafická úprava: **PaedDr. Iveta Labjaková**

Vydanie: **1.**

Rok vydania: **2020**

Počet strán: **41**

ISBN **978-80-565-1457-3 EAN9788056584573**