

UNIVERZITA KONŠTANTÍNA FILOZOFA V NITRE
PEDAGOGICKÁ FAKULTA

PaedDr. Lenka Flikingerová

Autoreferát dizertačnej práce

DIVERZITA V PODNIKOVOM VZDELÁVANÍ

Nitra 2022

Dizertačná práca bola vypracovaná v externej forme doktorandského štúdia na Katedre pedagogiky Pedagogickej fakulty Univerzity Konštantína Filozofa v Nitre

Predkladateľ: PaedDr. Lenka Flikingerová
Katedra pedagogiky
Pedagogická fakulta, UKF v Nitre
Dražovská cesta 4
949 74 Nitra

Školiteľ: prof. PhDr. Gabriela Petrová, CSc.
Katedra pedagogiky
Pedagogická fakulta, UKF v Nitre
Dražovská cesta 4
949 74 Nitra

**Školiteľka
špecialistka:** PhDr. Miroslava Tokovská, PhD.

Oponenti: prof. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D. MBA (UK Praha)
doc. PhDr. Marek Lukáč, PhD. (PU Prešov)
doc. PhDr. Dominika Temiaková, PhD. (UKF Nitra)

Autoreferát bol rozoslaný dňa 25. 5. 2022

Obhajoba dizertačnej práce sa koná dňa 4. 7. 2022 o 9.00 hod. pred komisiou pre obhajobu dizertačnej práce v odbore doktorandského štúdia, vymenovanou predsedom odborovej komisie v odbore Učiteľstvo a pedagogické vedy, študijný program Andragogika na Pedagogickej fakulte UKF v Nitre, Dražovská cesta 4, 949 74 Nitra

Predsedníčka komisie: prof. PhDr. Gabriela Petrová, CSc. (UKF Nitra)

UNIVERZITA KONŠTANTÍNA FILOZOFA V NITRE
PEDAGOGICKÁ FAKULTA

PaedDr. Lenka Flikingerová

Autoreferát dizertačnej práce

DIVERZITA V PODNIKOVOM VZDELÁVANÍ

na získanie akademického titulu „philosophiae doctor“, v skratke „PhD.“

v študijnom programe: Andragogika

študijný odbor: Učiteľstvo a pedagogické vedy

Obsah

Obsah	4
Úvod	5
Vymedzenie témotvorných pojmov	7
Diverzita, inklúzia	8
Diverzita v podnikovom vzdelávaní	12
Kvalita pracovného a súkromného života	12
Metodológia výskumu	15
Stručný prehľad výsledkov výskumu	17
Vybrané odporúčania pre prax	21
Záver	23
Summary	25
Výber použitej literatúra	26
Zoznam publikovaných prác	30

Úvod

Nosnou témou dizertačnej práce, je **diverzita**, resp. **rozmanitosť**, **rôznorodosť**. Známejším pojmom, ktorý sa používal v minulosti pre riešenie otázok individuality a špecifických potrieb, je **diferenciácia**. Pre naše účely rozumieme pod pojmom diverzita **nový koncept vo význame inklúzie, tolerantnosti, nediskriminácie**. Cieľom dizertačnej práce je preskúmať diverzitu v podnikovom vzdelávaní, ako aj analyzovať vzdelávací systém, kvalitu vzdelávania a zosúlad'ovania pracovného a súkromného života a ich vplyv na kvalitu života zamestnancov vo vybranej organizácii.

Diverzita je základnou vlastnosťou systémov a vyjadruje rôznorodý charakter ich prvkov. Zároveň je často vnímaná ako miera stability systému, pretože uniformný systém v prípade krízy väčšinou kolabuje celý, pričom v diverznom systéme je väčšia šanca, že celok zostane funkčný (Balážová, Buzássyová a kol., 2006).

Manažment diverzity sa opiera o jedinečnosť každého človeka a cielene vytvára stratégie, politiky a programy, ktoré podporujú rešpektujúce a inkluzívne prostredie. Organizácie aplikujúce manažment diverzity do praxe si svojich zamestnancov vážia, vnímajú a rozvíjajú ich potenciál. Manažment diverzity v organizácii je prístup, v ktorom je dôležité rešpektovanie rôznorodosti a jedinečnosti každého jednotlivca, v procese výberu, prijímania, rozhodovania, odmeňovania či vzdelávania.

Výskum priniesol odpovede na otázky subjektívneho hodnotenia účastníkov a ich vnímanie kvality života, postavenia v organizácii, ako aj vnímanie diverzity, vzdelávania a inklúzie. Nami skúmaná oblasť, t. j. diverzita v štátnej správe, je deklarovaná aj v záväzných nariadeniach a metodikách skúmaných subjektov, preto nás zaujímalo, do akej miery je v praxi realizovaná. Zamerali sme sa na zamestnancov Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny SR a jeho rozpočtové organizácie Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny a Úrady práce, sociálnych vecí a rodiny.

Štruktúra dizertačnej práce

Úvod

I. Teoretická časť

1. Vymedzenie témotvorných pojmov

- 1.2 Legislatívne vymedzenie diverzity
 - 1.2.1 Organizácia spojených národov
 - 1.2.2 Dokumenty na úrovni Slovenskej republiky
 - 1.2.3 MPSVR SR a aplikácia dokumentov
- 1.3 Diverzita, inklúzia, antidiskriminačné prístupy
 - 1.3.1 Dimenzie diverzity
 - 1.3.2 Manažment diverzity v organizácii

2. Podnikové vzdelávanie

- 2.1 Vybrané organizácie rezortu práce, sociálnych vecí, rodiny a vzdelávanie
- 2.2 Diverzita v podnikovom vzdelávaní

3. Kvalita pracovného a súkromného života

- 3.1 Zosúlad'ovanie pracovného a súkromného života
- 3.2 Kvalita života a vzdelávanie

II. Empirická časť

4. Metodológia výskumu

- 4.1 Problém, ciele a úlohy výskumu
- 4.2 Výskumná vzorka a organizácia výskumu
- 4.3. Výskumné metódy

5. Analýza a interpretácia výsledkov výskumu

- 5.1 Obsahová analýza dokumentov
- 5.2 Dotazník
- 5.3 Semištruktúrovaný rozhovor

6. Diskusia

7. Resumé dizertačnej práce

- Silné a slabé stránky dizertačnej práce
- Záver a odporúčania pre prax

Záver

Literatúra

- Zoznam ilustrácií a tabuliek
- Zoznam skratiek
- Prílohy

Vymedzenie témotvorných pojmov

Nosným pojmom dizertačnej práce je pojem **diverzita (rozmanitosť, diferenciácia)**. Podľa Gilberta (2000) v súčasnosti existuje viacero aspektov diverzity a diverzita medzi pracovnou silou je väčšia než kedykoľvek predtým a tento trend bude pokračovať do konca 21. storočia. Ďalej zdôrazňuje, že je dôležité nájsť ten najvhodnejší prístup, ako čo najúčinnšie reagovať na rastúcu diverzitu pracovnej sily.

Koncept diverzity sa stáva priestorom pre pochopenie seba samého prostredníctvom tolerancie a poznávania rozmanitosti obsiahnutej osobnosťou jednotlivca t. j. prijatie skutočnosti, že každý je jedinečný, z čoho vyplýva potreba uznania individuálnych rozdielov (Duchovičová, Petrová, 2018). **Rozmanitosť - diverzita**, je aktuálne skúmaná v mnohých vedných oblastiach. Predstavuje celosvetový fenomén dotýkajúci sa všetkých oblastí života. Predstavuje zdroj poznania heterogenity a determinantov rôznych javov a vo vzdelávaní je považovaná za zdroj nových príležitostí a inovácií orientovaných na dosahovanie efektívnejších výsledkov (Duchovičová, 2018).

Známejším pojmom ako diverzita, ktorý sa používal na riešenie otázok individuality a špecifických potrieb, je **diferenciácia**. Objavuje sa v období postmodernity, ale ako konštatuje G. Pintes (2013) v postmodernej filozofii by sme ťažko mohli nájsť taký koncept, ktorý bol jednoznačným fundamentom edukačnej diverzity. Korene treba hľadať v skorších obdobiach a v diskurzoch, ktoré tvoria parciálnu oblasť globálne chápanej diverzity. V samostatnej práci sa tejto problematike medzi prvými autormi venovali G. Porubská, P. Seidler, V. Kurincová (2001).

Stručný prehľad histórie pojmu diverzita

Diverzitu ako pojem a riešenie novej situácie pracovných síl na trhu práce v 20. storočí priniesol William Johnston so svojimi spolupracovníkmi v publikácii Workforce 2000 (Johnston, 1987). Predpokladal nárast nárokov na zamestnancov v industriálnom odvetví, spomaľujúci sa rast populácie a vysoký podiel starých ľudí, žien a hendikepovaných ľudí na pracovnom trhu. Vyjadril potrebu reflektovať uvedené zmeny v zákonoch. Predložil zvyšovanie diverzity, podporu zamestnávania starnúcich ľudí, prispôsobovanie pracovných podmienok pre špeciálne potreby žien - matiek, integráciu afroamerických a hispánskych obyvateľov a reformu vzdelávania a prípravy na zamestnanie pre všetkých zamestnaných ako riešenie hospodárskej situácie, prostriedok pre rast produktivity.

V odborných a vedeckých diskurzoch je téma diverzity riešená dlhodobejšie a sú zriaďované rôzne centrá na výskum diverzity. Výskum sa orientuje na filozofický rozmer diverzity, transformujúci sa v teórii, ako aj konkrétny didaktický rámec jej rešpektovania v priamych výchovných a vzdelávacích intervenciách s dopadom na efektivitu vyučovania v kognitívnej oblasti, v oblasti personalizácie, tvorby vlastnej identity, sebapoňatia, sebahodnotenia, socializácie človeka v inkluzívnom prostredí.

Téma diverzity a jej zavedenie do praxe je obsahom mnohých vedeckých či populárnych kníh a publikácií, v súčasnosti je aj obsahom firemnej kultúry podnikov. Tejto problematike sa na

Slovensku venovali Porubská, Kurincová, Seidler 2001, Košta, 2010, Porubánová, 2010, Duchovičová, 2012, Petrová, 2012, Komora, 2013, Pintes, 2013 a ďalší, z mnohých zahraničných autorov uvádzame napríklad Taylor, 1993, Dass, Parker, 1999, Cox, 2001, Mor-Barak, 2005, Eger, 2012, Perety, Levi, Fried, 2015, Mužáková, 2015, Rašticová, 2018, Dennissen, Beschop, Brink, 2018, Ferdman, Deane, 2020 a mnohí ďalší. Dôvody vnášania agendy diverzity do organizácií, boli predovšetkým v začiatkoch ekonomické, ako: väčšia spokojnosť zamestnancov, podpora talentov, zvýšenie reputácie a konkurencieschopnosti organizácií, otváranie sa inováciám.

V roku 2022 v čase dokončovania dizertačnej práce, je to hlásenie sa k hodnotám rozmanitosti, rôznorodosti, inklúzie, nediskriminácie, tolerancie, už to nie sú len výsostne ekonomické dôvody, ale aj sociálne, humanistické, demokratické a ľudskoprávne, s ktorými sa téma diverzity spája a je zavedená do praxe. Téma diverzity a inklúzie sa stáva aktuálnou aj v programoch národných stratégií a akčných plánov, predovšetkým v oblasti podpory a ochrany ľudských práv, národnostných menšín a rodovej rovnosti .

Diverzita, inklúzia

Diverzita a inklúzia sú často reprezentované ako rozdielne, ale vzájomne súvisiace procesy, ktoré sa prekrývajú, avšak sú od seba odlišné a pochádzajú z filozoficky odlišných názorov. Spolu predstavujú dve strany jednej mince. V organizácii je možné mať inklúziu bez diverzity, ale nie je možné mať efektívnu diverzitu bez inklúzie. Pojmy diverzita a inklúzia sa často považujú za vzájomne zameniteľné, ale hlavnou úlohou je správne riadiť prax diverzity a inklúzie. Mnoho vedcov a odborníkov z oblasti diverzity a inklúzie sa snažilo zdôrazniť hodnotu, ktorú do organizácie prinášajú ľudia s rôznymi odlišnosťami (napríklad Petrová, Duchovičová, 2008, Mor Barak, 2008, Porubánová, 2010, Ferdman 2014 a mnoho ďalších) a nielen „správnosť“ podpory rovnakých príležitostí. Hays-Thomas a Bendick (2013) definovali diverzitu ako zmes atribútov v rámci pracovnej sily, ktoré významným spôsobom ovplyvňujú, ako ľudia myslia, cítia a správajú sa v práci, ich prijatie, pracovný výkon a spokojnosť v organizácii. Inklúzia zameriava pozornosť na politiku, postupy a klímu na pracovisku - kultúru pracoviska - ktorá formuje skúsenosti zamestnancov.

Dimenzie diverzity

Teoretických východísk a kategorizácií dimenzií diverzity je mnoho. Keď hovoríme o individuálnej diverzite, stretávame sa často s rozdelením napríklad na vnútornú a vonkajšiu dimenziu, resp. viditeľnú a neviditeľnú. Vonkajšia dimenzia znamená rozdielnosť v zjavných, viditeľných, individuálnych charakteristikách, ako je jazyk, pohlavie, rasa, etnikum, vek alebo hendikep, ktoré často evokujú predsudky a stereotypy. V mnohých z týchto dimenzií sa ukazuje vyššia vnútrokupinová, ako medziskupinová odlišnosť. Vnútorná dimenzia je rozdielnosť v hodnotách, postojoch, preferenciách a osobnostných charakteristikách. Ukazuje sa, že zjavné odlišnosti sa stávajú menej dôležitými, akonáhle u seba ľudia objavia podobnosti v názoroch, postojoch alebo osobnostných rysoch (Chattopadhyay, Tluchowska, George, 2004). Iní autori napríklad kategorizujú dimenzie diverzity na štyroch úrovniach - Model štyroch vrstiev dimenzií diverzity (The four layers model, Gardenswartz and Rowe, 2003).

Pre účely našej práce sme si zvolili model štyroch vrstiev dimenzií diverzity a holistický prístup modelu HEAD (Gaisch, Aichinger, 2016). Gaisch a Aichinger vytvorili HEAD (Higher Education Awareness for Diversity) Wheel, komplexný nástroj, ktorý umožňuje holistický pohľad na diverzitu. Tento model slúži ako komplexný referenčný rámec pre holistický manažment diverzity, ktorý zahŕňa päť vzájomne prepojených segmentov, ktorý berie do úvahy skutočnosť, že ľudia majú viacero rozdielov aj podobností, ktoré sa prelínajú a následne pretvárajú význam diverzity. Pre účely našej práce sme sa snažili pozeráť na diverzitu holistickým pohľadom. Keď hovoríme o pojme diverzita, zaujíma nás, čo všetko implikuje tento pojem. Keď je diverzita myslená ako manažérsky nástroj, používame pojem manažment diverzity.

Manažment diverzity v organizácii

Základným obsahom a cieľom manažmentu diverzity je naplnenie osobného potenciálu jednotlivca bez ohľadu na individuálne odlišnosti. Zaoberá sa tiež zosúladovaním rôznorodosti ľudí v prospech efektívnejšieho výsledku práce. Je dôležité rozlišovať, čo je manažment diverzity, koncepty rodovej rovnosti a rovnosti príležitostí. Manažment diverzity v organizácii je prístup, v ktorom je dôležité rešpektovanie rôznorodosti a jedinečnosti každého jednotlivca, v procese výberu, prijímania, rozhodovania, odmeňovania či vzdelávania.

Rozdiely vnímania diverzity v národných kontextoch sú v rôznych krajinách rozmanité. Rôzne právne rámce vedú k vplyvom špecifických dimenzií diverzity pracovnej sily. V európskom kontexte hlavne pod vplyvom predpisov EÚ, prostredníctvom antidiskriminačnej legislatívy a rovnosti príležitostí. Legislatíva však určuje len minimálny štandard a organizáciám zostáva široký priestor na nastavenie svojich priorit.

Existuje nekonečné množstvo kombinácií znakov diverzity, môžu zahŕňať akúkoľvek dimenziu, v ktorej sa ľudia špecificky prejavujú alebo líšia. V akademickom a praktickom diskurze sa tento nekonečný počet znakov a ich kombinácií diverzity redukuje na pár znakov. Jeden dôvod zúženia záujmu možno nájsť v meniacej sa sile rôznych sociálnych hnutí, ktoré podporujú inklúziu, tieto pohyby sú často hnacím motorom pre zmenu legislatívy.

Intersekcionalita je koncept, ktorý zohľadňuje skutočnosť, že každý stelesňuje aspoň jeden prejav každej dimenzie diverzity súčasne. Dôležité je preto riešiť v rámci manažmentu diverzity široké spektrum dimenzií diverzity, berúc do úvahy súhrn všetkých relevantných dimenzií diverzity a ich prepojenia nazývané aj prepojovacie siete.

Pre prax manažmentu diverzity je dôležité prekonanie hierarchizácie kategórií diverzity, a tým aj hierarchizácie nerovnosti, rozšírením prístupu organizácií, berúc do úvahy viac rozmerov diverzity pracovnej sily. Pochopenie mnohorakosti mechanizmov inklúzie a exklúzie, odhaľuje hodnotu inkluzívnej pracovnej klímy z hľadiska viacerých rozmerov ako len tých, ktoré definuje zákon (Köllen, 2019).

Alcazar a kol. (2013) tvrdia, že efektívne riadenie diverzity pracovnej sily si vyžaduje holistickú transformáciu stratégií ľudských zdrojov. Postupy riadenia diverzity zahŕňajú rovnosť, flexibilný pracovný čas, rovnováhu medzi prácou a rodinou, participatívne hodnotenie výkonu, interkultúrny tréning, flexibilnú kompenzáciu.

Porovnávacía štúdia A Conceptual Content Analysis of 75 Years of Diversity Research in Public Administration (Sabharwal, Levine, D'Agostino, 2018) skúmala, ako sa zameranie

diverzity menilo v priebehu času a ako pokročil výskum diverzity vo verejnej správe. Autori dospeli k záveru, že ak majú štúdie diverzity odrážať spoločnosť 21. storočia, vedci musia viac ako kedykoľvek predtým pochopiť a empiricky študovať priesečník dimenzií diverzity v komparatívnom kontexte. Štúdie môžu skúmať účinky inklúzie na fluktuáciu, spokojnosť s prácou, výkonnosť, na posúdenie vplyvu manažmentu, zapojenia zamestnancov, organizačnej klímy a iných premenných. V našom výskume sme sa zamerali na porovnanie dimenzií diverzity, inklúzie, vzdelávania a subjektívneho hodnotenia kvality života.

Podnikové vzdelávanie

Podnikové vzdelávanie a rozvoj zamestnancov sú súčasťou manažmentu ľudských zdrojov (resp. human resources managementu). Jones, Penaluna a Pittaway (2014) naznačili, že práve podnikové vzdelávanie je receptom na efektívnu zmenu. Pre udržateľnosť podnikov je čoraz viac využívané podnikové vzdelávanie (Avelar a kol., 2019). V modernej spoločnosti je celoživotné učenie chápané ako nevyhnutný proces vedúci k rozvíjaniu sa osobnosti človeka a tým aj lepšie uplatnenie jedinca na trhu práce a lepšie postavenie v spoločnosti. Tým že sa učíme vlastne rastieme v oblasti vzdelávania (Veteška, Tureckiová, 2008).

V súčasnom prostredí sprevádzanom rastúcou globalizáciou a rýchlym rozvojom technológií, spolu so silnejúcimi politickými, ekonomickými či sociálnymi tlakmi sa znižuje istota a zvyšuje zložitosť prostredia. Úspech jednotlivca je podmienený celoživotným vzdelávaním, schopnosťou neustále sa učiť. Na úrovni organizácie rezonujú aktuálne trendy učiacej sa organizácie, znalostného manažmentu, ktoré zdôrazňujú strategický význam učenia sa. Sila znalostí, vedomostí, zručností a kompetencií je považovaná za kľúčový zdroj konkurenčnej výhody organizácie. Celoživotné vzdelávanie je definované ako všetky vzdelávacie aktivity absolvované počas života s cieľom zlepšiť poznatky, zručnosti a kompetencie v rámci osobnej, občianskej, sociálnej a pracovnej perspektívy (CEC 2000). Aby sa jedinec uplatnil a obstál v stále sa meniacom a globalizujúcom sa svete, aby sa uplatnil na trhu práce a súčasne, aby bol vnútorne spokojným človekom, potrebuje byť vybavený profesijnou kvalifikáciou a odbornosťou a súčasne schopnosťou úspešne konať, rozvíjať svoj potenciál na základe integrovaného súboru vlastných zdrojov v konkrétnom kontexte rôznych úloh a životných situácií – teda určitými kompetenciami (Veteška – Tureckiová, 2008).

Vzdelávanie verejných alebo štátnych zamestnancov je podľa T. Randmovej (2002) kľúčovým prvkom moderných personálnych systémov pôsobiacich v rámci administratívnych systémov vyspelých krajín. Vo všeobecnosti platí, že úspech akejkoľvek organizácie v konkurenčnom prostredí závisí od jej členov. Administratívny priestor nie je konkurenčným prostredím tak, ako ho vníma trh, no ani v rámci administratívneho systému nemôže byť personalistom otázka personálneho zabezpečenia príslušnej organizačnej jednotky ľahostajná.

Tak ako uvádza J. Veteška: „prirodzenou snahou organizácie by malo byť dosiahnutie strategických cieľov v danom segmente (odboje, sektore) a snaha o maximalizáciu trhovej hodnoty prostredníctvom kontinuálneho zvyšovania svojej konkurencieschopnosti a profitability s ohľadom na sociálne prostredie a sociálnu zodpovednosť“ (2008, s.108).

Podnikové vzdelávanie môže mať rôzne formy, ciele a dobu trvania. Jedná sa podľa Vetešky (2016) a Tureckiovej (2009) hlavne o tieto typy:

- orientačné vzdelávanie pracovníkov (zaškoloňovanie a príprava na úlohy spojené

- s pracovným miestom),
- normatívne vzdelávanie (právna vymedzené, slúži k udržiavaniu či aktualizácii odbornej spôsobilosti),
 - kvalifikačné a rekvalifikačné vzdelávanie (rozširovanie a zmena kvalifikácie),
 - kariérové vzdelávanie (zamerané na individuálny rozvoj)
 - iné podnikové vzdelávanie (napr. vzdelávanie v cudzích jazykoch).

Medzi ďalšie kategórie, ktoré súvisia s podnikovým vzdelávaním, patria firemná (podniková kultúra), klíma a organizačné správanie. Kultúra podnikového vzdelávania zlepšuje podľa Vetešky (2016) vzdelávanie a učenie sa pracovníkov a zároveň sa stáva prostriedkom efektivity, produktivity a lojality. Pomáha k napĺňaniu stanovených cieľov a vízií organizácie. Podnikové vzdelávanie patrí medzi kľúčové personálne činnosti (vedľa personálneho plánovania, analýzy pracovných miest, získavaniu, výberu, prijímaniu, adaptácii, hodnoteniu, rozmiestňovaniu a odmeňovaniu pracovníkov). Najčastejšie tieto aktivity realizuje personálny útvar (HR) či oddelenie vzdelávania a rozvoja pracovníkov (Veteška, 2016).

Vybrané organizácie rezortu práce, sociálnych vecí, rodiny a vzdelávanie

MPSVR SR organizuje a zabezpečuje odbornú prípravu a systematické odborné vzdelávanie štátnych zamestnancov a zamestnancov v jeho zriaďovateľskej pôsobnosti. Systém vzdelávania vo vybranej organizácii a profesionalizácia výkonu sociálnej práce v pôsobnosti MPSVR SR, Ústredia PSVR, Úradov PSVR ustanovuje Zákon o štátnej službe (55/2017 Z. z.), Zákon o výkone prác vo verejnom záujme (552/2003 Z. z.), Zákon o sociálnej práci (219/2012 Z. z.). Vzdelávanie v rezorte zabezpečujú odbory ľudských zdrojov, vzdelávania, osobné úrady pri prijímaní nových zamestnancov, ako aj organizácii vzdelávania zamestnancov. Vzdelávanie je zabezpečované internými a externými zdrojmi.

Oblasť vzdelávania je zahrnutá v rámci Ústredia PSVR a Úradov PSVR v systéme manažérstva kvality (SMK) v súlade s požiadavkami normy STN EN ISO 9001:2016. V rámci riadenia ľudských zdrojov personálny odbor zabezpečuje spracovanie plánu práce, realizáciu vzdelávania, spracovanie správ o vzdelávaní, výber a prijímanie zamestnancov, ukončenie či zmenu pracovného pomeru, adaptačné a kontinuálne vzdelávanie.

Oddelenie rozvoja ľudských zdrojov zabezpečuje a koordinuje ďalšie vzdelávanie, plánuje, organizuje, zabezpečuje a umožňuje vzdelávanie štátnych zamestnancov ministerstva. Adaptačné vzdelávanie, kompetenčné vzdelávanie a zvyšovanie kvalifikácie, vedie evidenciu mentorov a koordinuje v spolupráci s organizačnými útvarmi proces adaptačného vzdelávania štátnych zamestnancov. Organizuje, zabezpečuje a koordinuje vzdelávanie, prehlbovanie a zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov ministerstva vykonávajúcich prácu vo verejnom záujme. Vypracováva plán kontinuálneho vzdelávania štátnych zamestnancov ministerstva a plánuje vzdelávanie zamestnancov ministerstva vykonávajúcich prácu vo verejnom záujme, zabezpečuje činnosti spojené s odborným vzdelávaním zamestnancov riadiaceho orgánu pre operačný program Ľudské zdroje (Organizačný poriadok MPSVR SR, Príručka kvality).

Vzdelávanie zabezpečujú osobné úrady, odbor personálny a vo vybranej organizácii je vzdelávanie realizované na pracovisku aj mimo pracoviska, externými a internými lektormi, prezenčne aj online. Obsahovo zamerané na oblasti odborné, manažérske, vzdelávanie zamerané na osobnostný rozvoj a informačné technológie.

Diverzita v podnikovom vzdelávaní

Diverzita v práci a na pracovisku predstavuje samostatnú výskumnú tému zameranú na štúdium organizácie práce, pracovné stratégie, ďalšie vzdelávanie, manažovanie ľudských zdrojov, diskrimináciu na pracovisku a pod. Efektívny manažment diverzity a inklúzie by mal podporovať heterogénnu zmes zamestnancov, a to aj prostredníctvom vzdelávania.

Pre udržanie pracovnej sily je potrebné prispôbiť podnikové vzdelávanie s ohľadom na potreby jednotlivých zamestnancov. Organizácie, ktoré chápu vzťahy medzi diverzitou, inklúziou a vzdelávaním, majú potenciál vytvoriť kultúru celoživotného vzdelávania a zlepšiť tak kvalitu života svojich zamestnancov. Diverzita môže posilniť pracovné zapojenie, zlepšiť organizačnú klímu, podporiť začlenenie, prispieť k zvýšeniu produktivity a kvality života zamestnancov. I. Pirohová uvažuje v tomto koncepte v zmysle liberálno-humanistickej koncepcie až o individualizácii edukácie dospelých, ktorú charakterizuje ako proces prispôsobovania andragogického pôsobenia vzdelávacím potrebám cieľových skupín edukácie dospelých, vzdelávacím potrebám dospelého učiaceho sa, jeho potenciálu, možnostiam, ale aj ako proces utvárania edukačného prostredia, s cieľom stimulovať rozvoj potenciálu osobnosti, v interakcii s oblasťami a druhmi andragogického pôsobenia (2016).

V posledných rokoch sa téma výskumu diverzity v podnikovom vzdelávaní stala čoraz aktuálnejšou pre zabezpečenie a udržanie angažovanosti a spokojnosti zamestnancov. Jednotlivci si vytvárajú svoju firemnú identitu prostredníctvom firemného vzdelávania. Receptom na zmenu je podnikové vzdelávanie (Jones, Penaluna, Pittaway, 2014, Šeben, Začková, Ambrozy, 2019). Pre trvalú udržateľnosť podniky čoraz viac využívajú podnikové vzdelávanie (Avelar, da Silva-Oliveira, da Silva Pereira, 2019). Stále viac podnikov využíva vzdelávanie ako spôsob reagovania na naliehavé potreby, vyplývajúce z meniacich sa trendov na pracovisku (Igwe, Okolie, Nwokoro, 2019).

Vzdelávanie na pracovisku je jednou z kľúčových hybných síl účasti dospelých na celoživotnom vzdelávaní. Vzdelávanie dospelých zvyšuje inovácie a produktivitu zamestnancov, podnikateľov a dobrovoľníkov a firmy sú úspešnejšie. Vzdelávanie na pracovisku je jednou z kľúčových hnacích síl účasti dospelých na celoživotnom vzdelávaní, pričom je dôležitá spolupráca so všetkými hlavnými zainteresovanými stranami, najmä so sociálnymi partnermi (EAEA, 2019).

Kvalita pracovného a súkromného života

Problematika kvality života má široký rozmer a chápe sa ako multidimenzionálny konštrukt a je podľa základných oblastí charakterizovaný subjektívnymi a objektívnymi parametrami, a to fyzický stav, psychický stav, funkčný stav umožňujúci adaptáciu na fyzickú a psychickú záťaž, oblasť sociálnych vzťahov, ktorá je definovaná schopnosťou jedinca zaradiť sa do širšieho spoločenstva života, ekonomicko-finančná oblasť (Ondrejka, 2000).

Pojem kvalita života sa objavuje v období, keď spoločnosť už nemá problém s uspokojovaním materiálnych potrieb. Podľa I. Kissa (2011) na subjektívne prežívanie dobrého života majú podstatný vplyv faktory ako zdravie, materiálny dostatok jednotlivca, výkonnosť, súkromie, bezpečnosť, spoločenská akceptácia, emocionálne nasýtenie. Životná spokojnosť je súčasťou

subjektívnej pohody (subjective well being), pričom subjektívna pohoda sa ďalej skladá z pozitívnych a negatívnych afektov, teda nálad a emócií, človeka. Všetky tieto súčasti subjektívnej pohody, reprezentujú hodnotenie vlastného života človeka a okolností v ňom (Diener, 1997).

Vzťah kvality pracovného života a životnej spokojnosti nie je jednoduchý a jasný. Na životnú spokojnosť vplyva mnoho faktorov, možno predpokladať, že subjektívne vnímanie kvality života je súhrnom viacerých, pre život dôležitých činiteľov, do ktorých patrí aj kvalita pracovného života. Výskum zdravia a spokojnosti na pracovisku je založený na predpoklade, že prežívané fyzické, emocionálne, psychologické a sociálne skúsenosti majú vplyv na zdravie a spokojnosť zamestnancov (Danna, Griffin, 1999).

Fyzická spokojnosť zamestnancov má merateľný finančný vplyv - Biopsychosociálny rámec pracovnej spokojnosti (well-being) zamestnanca (Lizano E.L., Amy S. He, Leake R., 2021) na náklady na zdravotné poistenie, produktivitu, absenciu a udržanie zamestnancov (Danna, Griffin, 1999). Kim a Kao (2014) v metaanalýze o fluktuácii zistili, že indikátory spokojnosti (well-being) – stres, emocionálne vyčerpanie (dimenzia vyhorenia z práce, bezpečnosť na pracovisku a iné) – mali najsilnejší vplyv na fluktuáciu, viac ako plat, pracovné nároky a vyťaženosť. Sekundárna trauma, ďalší indikátor spokojnosti zamestnancov, sa tiež spája s fluktuáciou pracovníkov (Middleton, Potter, 2015).

Psychická spokojnosť je druhou dimenziou uvedeného koncepčného rámca a zameriava sa na spokojnosť s prácou, psychickú bezpečnosť, pracovný stres, pracovné vyhorenie a inklúziu na pracovisku. V metaanalýze pracovníkov sociálnych služieb Mor Barak a kol. (2016) zistili, že inklúzia viedla k pozitívnym výsledkom v organizácii vrátane väčšej angažovanosti v práci a dôvodom zostať. Kim a Kao (2014) v metaanalýze zistili, že vnímanie spravodlivosti na pracovisku (napr. plat, výhody, povýšenie) tiež korelovalo s dôvodom zostať. Snahy o inklúziu na pracovisku a ukazovatele rovnosti zahŕňajú aj diskrimináciu na pracovisku, ktorá je opakom inklúzie a rovnosti, a zároveň pracovným stresorom, ktorý negatívne ovplyvňuje spokojnosť pracovníkov. Štúdie naznačujú, že diskriminácia na pracovisku má škodlivý vplyv na psychickú spokojnosť vrátane duševného zdravia, spokojnosti s prácou a syndrómom vyhorenia (Wood a kol., 2013).

Tretou dimenziou je sociálna spokojnosť, kde sociálna podpora je jednou z najdôležitejších, so schopnosťou podporovať zdravie a znižovať stres. Výskumy ukazujú, aké dôležité sú zdravé a podporujúce pracovné vzťahy s kolegami a nadriadenými pre celkovú spokojnosť zamestnancov (DePanfilis, Zlotnik, 2008, Kim, Kao, 2014, McFadden, Campbell, Taylor, 2015). Supervízna podpora bola tiež skúmaná vo výskumoch (Kim, Kao, 2014, Lietz, Julien-Chinn, 2017). Zistenia preukázali vyššiu spokojnosť pri podporujúcich (inkluzívnych) vzťahoch s nadriadenými, so spokojnosťou v práci a jej udržaním (Griffiths, Royse, 2017, Lietz, Julien-Chinn, 2017).

Efektívnosť pracovného života, ktorá zahŕňa zosúlad'ovanie pracovného a súkromného života (Gornick, Blair, 2005, Koppes, Swanberg, 2008), je súčasťou sociálnej dimenzie. Zosúlad'ovanie pracovného a súkromného života je holistický pohľad na spokojnosť zamestnancov a vyžaduje si vnímanie celej osobnosti s osobnou zodpovednosťou a životnými skúsenosťami mimo práce. Pre organizáciu to znamená implementáciu praktík a politík, ktoré

reagujú na potreby pracovného a súkromného života zamestnancov, vrátane pomoci pracovníkom pri riadení ich času (napr. flexibilné plánovanie), poskytovania zdrojov pre potreby pracovného života (napr. možnosti starostlivosti o deti), poskytovania finančnej pomoci (napr. preplatenie školného) a ponúkania priamych služieb pracovníkovi (napr. lekárske služby, fitness centrum, vzdelávanie) (Koppes, 2008). Štúdie konfliktu medzi prácou a rodinou sa spájajú s pracovným vyhorením (Lizano, Hsiao, Mor Barak, Casper, 2014) a úmyslami odísť z práce (DePanfilis, Zlotnik, 2008). Vzhľadom na to, že väčšina pracovníkov sociálnej oblasti sú ženy (Dolan, Smith, Casanueva, Ringe, 2011, On a kol., 2020) a ženy nesú bremeno starostlivosti (Swinkels, Tilburg, Verbakel, Broese Van Groenou, 2019), poskytovanie možností pre zosúlad'ovanie pracovného a súkromného života by mohlo mať pozitívny vplyv na sociálnu spokojnosť zamestnancov. Vytvorenie organizačnej klímy, ktorá komplexne podporuje spokojnosť zamestnancov a berie do úvahy holistický rámec spokojnosti, by mohlo byť kľúčové pre podporu udržania zamestnancov (Lizano a kol., 2021).

Kvalita života a vzdelávanie dospelých

V tejto kapitole venujeme pozornosť teoretickým východiskám potvrdzujúcim vplyv vzdelávania dospelých ako súčasti celoživotného vzdelávania na kvalitu života. Poznanie vzťahov medzi kvalitou života, zosúlad'ovaním pracovného a súkromného života spolu s pochopením vzťahov medzi skúmanými dimenziami diverzity, inklúzie či vzdelávania, môže napomôcť nastaviť kultúru celoživotného vzdelávania v štátnej správe. Môže posilniť pracovné zapojenie, zlepšiť organizačnú klímu, podporiť inklúziu a diverzitu a prispieť tak k vyššej kvalite života zamestnancov. Chýbajú výskumy a vedecké štúdie zamerané na zamestnancov štátnej správy v SR, ktoré by skúmali uvedené vplyvy. Niektoré štúdie (Tokárová, 2002; Šimek, 2005; Field, 2009; Stalmachová, Strenitzerová, 2019 a ďalšie) popisovali vplyv vzdelávania na kvalitu života zamestnancov v rôznych kontextoch, prípadne navrhovali možné prepojenie medzi celoživotným vzdelávaním a kvalitou života, neboli však vykonané žiadne empirické výskumy na zisťovanie vzťahu medzi týmito konštruktmi v kombinácii s diverzitou a inklúziou, v rámci rezortu práce, sociálnych vecí a rodiny. Existuje pomerne veľa dôkazov o tom, že čím aktívnejší, spoločenskejší a vzdelanejší dospelí sú, tým žijú kvalitnejší život a menej zaťažujú rodiny, zdroje a komunity (Bjorklund, 2011, Findsen, Formosa, 2011, Withnall, 2012). Sociálna angažovanosť, spoločenské aktivity, produktívne činnosti, formálne a neformálne vzdelávanie, pozitívne korelujú s fyzickým a duševným zdravím (Herzog, Ofstedal, Wheeler, 2002). Kvalita života súvisí s akoukoľvek fyzickou či sociálnou činnosťou t. j. ľudia, ktorí robia viac vecí, majú vyššiu kvalitu života ako tí, ktorí sú sedaví a izolovaní (Herzog a kol., 2002). Metaanalýza takmer 300 štúdií ukázala, že sociálna opora a sociálna integrácia aj formou vzdelávania, úzko súvisia s kvalitou života, v počte a kvalite významných podporujúcich vzťahov (Pinquart, Sorensen, 2000, Bjorklund, 2011). Významný príspevok k chápaniu súvislosti medzi vzdelávaním dospelých a kvalitou života možno nájsť v správe Fieldovej (2009), kde tvrdí, že hoci máme tendenciu zameriavať sa na ekonomické prínosy vzdelávania dospelých, „dôkazy, že učenie podporuje kvalitu života, sú ohromujúce“ (s. 5). Vzdelávanie má tendenciu zvyšovať sociálny kapitál tým, že napomáha rozvíjať sociálne kompetencie, rozširuje sociálne siete, podporuje spoločné normy a toleranciu iných“ (s. 23). Napríklad Japonsko presadzuje politiku celoživotného vzdelávania zameranú na vytvorenie spoločnosti orientovanej na znalosti a ich

recykláciu, kde sa výsledky individuálneho vzdelávania, založeného na potrebách každého študenta následne vrátia spoločnosti a prispievajú tak ku zvýšenej kvalite života a zlepšeniu udržateľného vzdelávacieho potenciálu celej spoločnosti (Chukyoshin, 2008, Sawano, 2012). Celoživotné vzdelávanie formálnymi, neformálnymi, informálnymi spôsobmi, a jeho vplyv na riešenie nespočetných problémov, znižovanie chudoby a diskriminácie, zvyšovanie vedomostí, zručností a kompetencií, kvality pracovného a súkromného života je podporované aj organizáciami ako OSN, EÚ, WHO (Merriam S.B., Kee, Y., 2014), rôznymi vládnymi dokumentami v Slovenskej republike (napr. aktuálne prijaté dokumenty Stratégia celoživotného vzdelávania a poradenstva (SCVP) pre obdobie 2021-2030, Vízia a stratégie rozvoja Slovenska do roku 2030 - dlhodobá stratégia udržateľného rozvoja a i.). Aktívni a angažovaní dospelí z pohľadu sociálneho kapitálu majú vyššiu kvalitu života, čo následne ovplyvňuje a je meradlom kvality života komunity a regiónu (Merriam S.B., Kee, Y., 2014). SCVP na obdobie 2021 – 2030 sa zameriava na kľúčové ciele, akými sú zvýšenie efektívnosti a flexibility, posilnenie inkluzívnosti, zvýšenie účasti dospelých na vzdelávaní, zameranie sa na individuálnu kariéru jednotlivca a posilnenie jeho motivácie učiť sa.

Metodológia výskumu

Problematika diverzity v práci a na pracovisku je vysoko aktuálna a nie je jej venovaná dostatočná pozornosť. Konštrukt diverzity je širokospektrálny a ak majú štúdie diverzity odrážať spoločnosť 21. storočia, vedci musia viac ako kedykoľvek predtým pochopiť a empiricky skúmať priesečník dimenzií diverzity v komparatívnom kontexte. Výskum dizertačnej práce bol zameraný na dimenzie diverzity, inklúzie, vzdelávania a subjektívneho hodnotenia kvality života, s využitím kombinovaných výskumných metód. Dizertačná práca využíva prístup kombinovaných (zmiešaných) výskumných metód prostredníctvom kvantitatívneho a kvalitatívneho výskumu. Na to, aby bola rešpektovaná a zachovaná validita a reliabilita výskumu, sme využili triádu výskumných metód a to: obsahovú analýzu dokumentov, dotazník vlastnej konštrukcie a semištruktúrované rozhovory.

Problém, ciele a úlohy výskumu

Na základe teoretických východísk, ako aj vlastných skúseností sme formulovali výskumný problém nasledovne: Je diverzita uplatňovaná v podnikovom vzdelávaní? Prítomnosť diverzity na pracovisku, môžeme testovať na úrovni politiky organizácie otázkami: Je diverzita reflektovaná v poslaní organizácie? Sú ciele a opatrenia v oblasti diverzity jasne vysvetlené a poukazované na pozitívnu hodnotu diverzity? Sú princípy diverzity zakomponované do oblasti riadenia a rozvoja ľudských zdrojov? Uplatňuje organizácia antidiskriminačné a inkluzívne princípy, resp. opatrenia rovnosti príležitostí a rovnakého zaobchádzania a má ich primerane upravené v etickom kódexe, či iných základných dokumentoch? Na túto problematiku by sme sa zamerali v časti analýzy dokumentov.

Na úrovni praxe sme sa zaoberali otázkami ako: Existuje diverzita na riadiacich pozíciách z hľadiska charakteristík pohlavia, veku)? Snaží sa organizácia porozumieť rôznym vzdelávacím potrebám? Ovplyvňuje diverzita subjektívne vnímanie kvality života v závislosti od premenných ako vek, pohlavie, vzdelanie? Vytvára organizácia podmienky a konkrétne kroky pre analýzu, monitorovanie a hodnotenie kvality pracovného a osobného života

zamestnancov?

Cieľ výskumu

Na základe hlavného cieľa dizertačnej práce a teoretických východísk sme naformulovali hlavný cieľ výskumu a to: Zistiť diverzitu v podnikovom vzdelávaní ako nástroja reflektujúceho rôznorodosť a jej vplyv na kvalitu života zamestnancov.

Čiastkové ciele:

1. Analyzovať stav diverzity a inklúzie, diskriminácie a rovnosti príležitostí a zistiť ich vplyv na kvalitu života.
2. Analyzovať a vyhodnotiť vzdelávací systém, organizáciu a funkčnosť vzdelávania v danej organizácii.
3. Analyzovať kvalitu vzdelávania a zosúlad'ovanie pracovného a súkromného života a zistiť ich vplyv na kvalitu života.

Výskumné otázky:

1. Ako súvisí rovnosť šancí v prístupe k vzdelaniu v danej inštitúcii s kvalitou osobného a pracovného života zamestnancov?
2. Ako reflektuje manažment inštitúcie diverzitu vo vzdelávaní?
3. Aké je subjektívne vnímanie uplatňovania princípov rovnakého zaobchádzania vo vzťahu k hodnoteniu kvality života?
4. Akým spôsobom uplatňuje organizácia princípy diverzity, antidiskriminácie, inklúzie a rovnosti príležitostí?

Výskumné hypotézy:

H1: Predpokladáme, že respondenti v Bratislavskom kraji v porovnaní s inými kraji vnímajú jednotlivé dimenzie rozdielne.

H2: Predpokladáme, že respondenti s vyšším vzdelaním sú spokojnejší s kvalitou života, ako respondenti s nižším vzdelaním.

H3: Predpokladáme, že respondenti pôsobiaci v organizácii viac ako 10 rokov sú spokojnejší s kvalitou života a vnímajú jednotlivé dimenzie rozdielne, ako respondenti pôsobiaci v organizácii menej ako 10 rokov.

H4: Predpokladáme, že respondenti s pracovnou pozíciou riaditeľ vnímajú jednotlivé dimenzie rozdielne, ako iné pozície.

H5: Predpokladáme, že respondenti z MPSVR SR v porovnaní s respondentmi Úradu PSVR vnímajú jednotlivé dimenzie rozdielne.

H6: Predpokladáme, že nie je štatisticky významný rozdiel medzi ženami a mužmi v subjektívnom hodnotení jednotlivých dimenzií.

Neparametrický test:

H7: Predpokladáme, že respondenti jednotlivé dimenzie vnímajú rozdielne.

H8: Predpokladáme, respondenti v rôznych krajoch vnímajú jednotlivé dimenzie rozdielne.

H9: Predpokladáme, že rozdielne vekové kategórie respondentov vnímajú jednotlivé dimenzie rozdielne.

H10: Predpokladáme, že respondenti s rozdielnym vzdelaním v skúmaných inštitúciách vnímajú jednotlivé dimenzie rozdielne.

H11: Predpokladáme, že respondenti s rozdielne dlhým časom pôsobenia v skúmaných inštitúciách vnímajú jednotlivé dimenzie rozdielne.

H12: Predpokladáme, že respondenti s rozdielnou pracovnou pozíciou v skúmaných inštitúciách vnímajú jednotlivé dimenzie rozdielne.

H13: Predpokladáme, že respondenti s rozdielnej organizácie v skúmaných inštitúciách vnímajú jednotlivé dimenzie rozdielne.

Výskumná vzorka a organizácia výskumu

Výskumnú vzorku tvorili zamestnanci Úradov práce, sociálnych vecí a rodiny v rámci celej SR, zamestnanci Ústredia PSVR a Ministerstva PSVR. Na porovnanie sme použili kombináciu vertikálnej aj horizontálnej štruktúry organizácie. Dotazníková metóda bola využitá pri získaní názorov odborných a vedúcich zamestnancov. Online dotazník bol doručený každému zamestnancovi a na zber bol vymedzený čas jeden mesiac, online výskumu sa zúčastnilo 260 respondentov. Pre získanie hlbších dát sme použili kvalitatívnu metódu semištruktúrovaného rozhovoru. Doplnujúce rozhovory boli realizované vo vzťahu k vedúcim, či odborným zamestnancom vecne príslušných odborných útvarov, v ktorých kompetencii je organizácia a zabezpečovanie vzdelávania a uplatňovania princípov diverzity a inklúzie Úradov PSVR, Ústredia PSVR a MPSVR SR, v počte 11 respondentov.

Stručný prehľad výsledkov výskumu

Jedným z cieľov bolo analyzovanie stavu (úrovne) diverzity a inklúzie, diskriminácie a rovnosti príležitostí a jej vplyv na kvalitu života, a zodpovedanie otázok, akým spôsobom uplatňuje organizácia princípy diverzity, antidiskriminácie, inklúzie a rovnosti príležitostí a či je diverzita reflektovaná v poslaní organizácie. V časti legislatívne vymedzenia sme opísali dokumenty a stratégie, zastrešujúce legislatívu, relevantnú pre diverzitu a inklúziu. Najdôležitejšie dokumenty sme uviedli od medzinárodnej úrovne, cez európsku a štátnu, až po úroveň vybranej organizácie. Nami skúmaná organizácia Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR nie je v aplikácii diverzity nováčikom aj vzhľadom na to, že je orgánom štátnej správy, viazaným na aplikáciu medzinárodných dohovorov do zákonov Slovenskej republiky a tieto stratégie sa postupne aplikujú aj do dokumentov rezortu, ktoré boli súčasťou obsahovej analýzy. Obsahová analýza potvrdila prítomnosť aplikácie politiky rovnosti príležitostí a afirmatívnej akcie. Prvky manažmentu diverzity sú prítomné s dôrazom na inklúziu existujúcej pracovnej sily napríklad formou plánovaných či už realizovaných školení zameraných na uľahčovanie medziskupinových vzťahov, podporou znevýhodnených skupín, podporou zamestnancov pri zosúladňovaní pracovného a súkromného života aj v analyzovaných dokumentoch. Na rozvoj diverzity, podporu inklúzie, rovnosti a antidiskriminácie v rezorte MPSVR SR, sú alokované zdroje v sekcii rodinnej politiky, v odbore horizontálnych princípov a odbore rovnosti žien a mužov a rovnosti príležitostí. Uvedenú oblasť zastrešuje aj Rada vlády pre ľudské práva, národnostné menšiny a rodovú rovnosť, pre práva seniorov (spoločný sekretariát výborov), vo výskume Inštitút pre výskum práce a rodiny.

V otázkach, či sú ciele a opatrenia v oblasti diverzity, inklúzie, antidiskriminácie jasne vysvetlené a zdôraznené a či uplatňuje organizácia antidiskriminačné a inkluzívne princípy,

resp. opatrenia rovnosti príležitostí a rovnakého zaobchádzania a má ich primerane upravené v základných dokumentoch konštatujeme, že táto oblasť je primerane upravená v etickom kódexe.

Rozhodujúcou súčasťou implementácie diverzity je vytváranie inkluzívnych pracovísk, ktoré prijímajú a efektívne zvládajú rozdiely. Uvedené je potrebné kombinovať s organizačnými zmenami a inováciami na všetkých úrovniach, v rámci organizácií aj mimo nich. Časté je zamieňanie princípov diverzity a rovnosti príležitostí, ktoré sú ošetrené legislatívne a je možné ich právne vynútiť prostredníctvom Antidiskriminačného zákona. Princíp rovnakých príležitostí sa odzrkadľuje vo všetkých oblastiach života v Európskej únii t. j. v ekonomickej, sociálnej, kultúrnej, osobnej a rodinnej. Toto zamieňanie sa nám potvrdilo aj v rámci obsahovej analýzy a doplnujúcich rozhovorov.

Základným obsahom a cieľom manažmentu diverzity je naplnenie osobného potenciálu jednotlivca bez ohľadu na individuálne odlišnosti a zosúladovanie rôznorodosti ľudí v prospech efektívnejšieho výsledku práce. Je dôležité rozlišovať čo je manažment diverzity a koncepty rodovej rovnosti a rovnosti príležitostí. Manažment diverzity je ich teoretickou a praktickou nadstavbou. Gitzi a Köllen (2006) klasifikovali sedem kategórií manažmentu diverzity, pričom v skúmanej organizácii sme sa stretli s opatreniami na zosúladovanie pracovného a súkromného života, sietami okolo určitých kategórií diverzity (vek, pohlavie, zdravotné postihnutie) a podnikovými smernicami a zásadami správania (politika nediskriminácie).

Na úrovni organizácií, ktoré zdôrazňujú strategický význam učenia sa a silu znalostí, vedomostí, zručností, kompetencií je rovnosť šancí považovaná za kľúčový zdroj konkurenčnej výhody. Podľa svetových štatistík sú najdôležitejšími motivačnými faktormi v prípade administratívnych pozícií okrem financií aj dopyt po osobnom rozvoji, získavanie skúseností, dobrý kolektív a možnosť časovej flexibility (Temiaková, Petrová, Pančíková, Valicová, 2020). Tieto faktory sa nám v rámci doplnujúcich rozhovorov aj dotazníka potvrdili.

Subjektívne vnímanie kvality života v závislosti od premenných ako vek, pohlavie, vzdelanie a subjektívne vnímanie diverzity a inklúzie vo vzťahu ku kvalite života zamestnancov, sme skúmali prostredníctvom dotazníka a doplnujúcich rozhovorov. Na životnú spokojnosť vplýva mnoho faktorov, možno predpokladať, že subjektívne vnímanie kvality života je súhrnom viacerých, pre život dôležitých činiteľov, do ktorých patrí aj kvalita pracovného života. V našom výskume sme sa zamerali na časti diverzity a inklúzie, ktoré patria do psychickej spokojnosti, a zosúladovania pracovného a súkromného života z dimenzie sociálnej podľa uvedeného biopsychosociálneho rámca well-being.

Z hľadiska rodovej diverzity, vekovej diverzity a diverzity v závislosti od vzdelania, zodpovedá naša výskumná vzorka štatistickému zastúpeniu zamestnancov, ktoré sú uvádzané vo výročných správach uvedených subjektov. Vek a pohlavie bývajú zaradené medzi vnútorné (viditeľné, demografické) dimenzie diverzity, ktoré sú najčastejším hodnotiacim aspektom, ktorým sa organizácie zaoberajú vo svojich politikách rodovej rovnosti, antidiskriminácie a pod. Výskum potvrdil, že vnímanie jednotlivých dimenzií nie je ovplyvnené vekom a zároveň nie je štatisticky významné ani vzhľadom na pohlavie respondentov, v žiadnej dimenzii.

Medzi dimenzie diverzity, kde sme zaznamenali štatisticky významné rozdiely, patrila vonkajšia a organizačná dimenzia (funkčná, inštitucionálna, kognitívna dimenzia) a to - vzdelanie, pozícia v organizácii, čas strávený v organizácii, sídlo, typ organizácie v štruktúre

rezortu. Na základe výsledkov výskumu konštatujeme, že je potrebné brať do úvahy aj ďalšie dimenzie diverzity a ich kombinácie nielen diverzitu vekovú, rodovú, etnickú, fyzickú (vnútornú), s ktorými sme sa vo vybranej organizácii stretli.

Napríklad sme zistili, že sebahodnotenie kvality osobného a pracovného života je ovplyvnené časom stráveným v organizácii. Výsledky viacnásobného porovnania ukázali, že medzi skupinou respondentov, ktorí v organizácii pracujú menej ako jeden rok a tými, ktorí odpracovali viac ako desať rokov, je štatisticky významný rozdiel, pričom vnímanie dimenzie diverzity resp. inklúzie klesá:

Tabuľka Výsledky Kruskalovho - Wallisovho testu viacnásobného porovnania "kvalita" (čas v organizácii), (p – hodnoty)

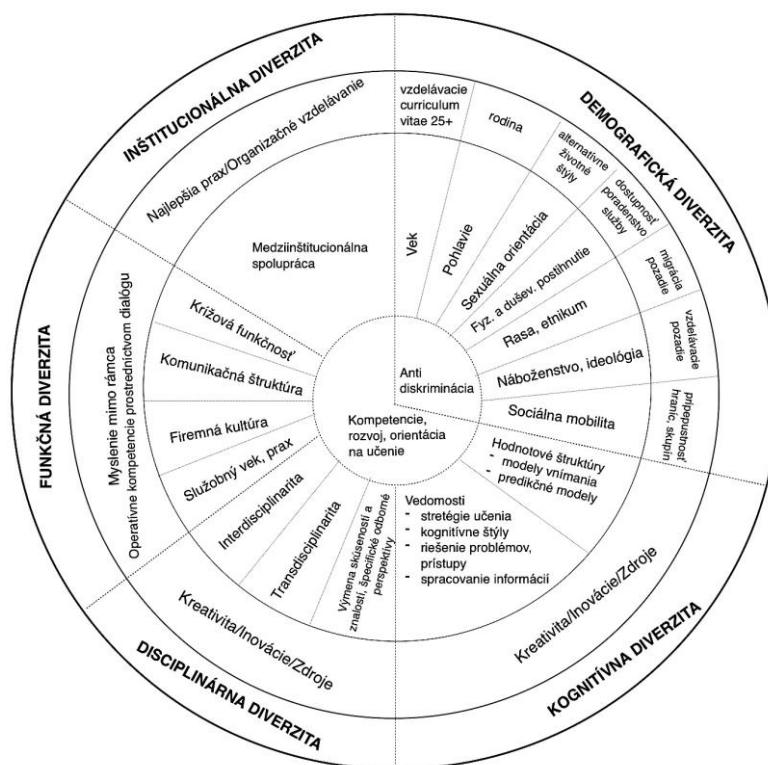
	1 - 3 roky	4 - 6 rokov	7 - 9 rokov	viac ako 10 rokov
menej ako 1 rok	1,000	1,000	0,607	0,024*
1 - 3 roky		1,000	1,000	0,979
4 - 6 rokov			1,000	1,000
7 - 9 rokov				1,000

*Výsledky sú štatisticky významne rozdielne

Vo vnímaní dimenzie vzdelávania a inklúzie, nebol štatisticky významný rozdiel, t. j. respondenti vnímali tieto dve dimenzie rovnako. Ďalšie skúmané kombinácie, a to kvalita - diverzita, kvalita - inklúzia, vzdelávanie - diverzita, diverzita - inklúzia, vnímali respondenti štatisticky významne rozdielne. Na túto otázku sme sa zároveň pýtali aj v rámci doplňujúceho rozhovoru. Väčšina respondentov vníma túto problematiku v dokumentoch na formálnej úrovni. V oblasti rovnosti príležitostí a rovnakého prístupu sa väčšina respondentov zhodla na rovnakom prístupe v práci pri prijímaní, odmeňovaní, hodnotení, s diskrimináciou na pracovisku (vek, pohlavie) sa väčšinou nestretli.

Na základe preukázania uvedených štatisticky významných ukazovateľov v jednotlivých dimenziách, by sme radi zdôraznili, že v celkovom nastavení systému a riešení problematiky diverzity na pracovisku, je dôležité brať do úvahy komplexnejšie (holistické) vnímanie individuality a personalizovanejšie procesy v práci s ľudskými zdrojmi. Keďže vzájomná interakcia vnútorných a vonkajších dimenzií, vedie k mnohým rozmanitým jedinečným kombináciám, typom osobností, t. j. rôznorodej pracovnej sile, ktoré určujú ciele, hodnoty, očakávania či potreby jednotlivcov a ovplyvňujú ich konanie, vnímanie a správanie. Organizačná dimenzia diverzity zahŕňa pracovnú náplň, pozíciu v organizácii, dĺžku praxe, príslušnosť k oddeleniu, odboru, iným spolkom, miesto výkonu práce, pracovné zaradenie. Táto dimenzia súvisí s pracovným životom tak, ako uvádza model HEAD Wheel (Obrázok 1),

Obrázok 1 HEAD Wheel



Zdroj: Gaisch a Aichiner, 2016. Preložené, vlastné spracovanie.

ktorý poskytuje rámec pre manažment diverzity rozdelený na diverzitu demografickú, kognitívnu, disciplinárnu, funkčnú a inštitucionálnu. V rámci dotazníka a doplňujúcich rozhovorov sa nám potvrdilo, že vnútorná dimenzia (vek, pohlavie), ktoré síce často vedú k reakciám predsudkov a diskriminácie, nie sú štatisticky významné tak, ako dimenzia vonkajšia a organizačná, podľa prvého modelu a kognitívna, disciplinárna, funkčná a inštitucionálna podľa druhého modelu. Viditeľné odlišnosti sa stávajú menej dôležitými, akonáhle u seba ľudia objavia podobnosti v názoroch, postojoch alebo osobnostných rysoch. Model HEAD Wheel slúži ako komplexný referenčný rámec pre holistický manažment diverzity, a berie do úvahy skutočnosť, že ľudia majú viacero rozdielov aj podobností, ktoré sa prelínajú a následne pretvárajú význam diverzity. V tejto súvislosti sme uvádzali, že intersekcionalita je koncept, ktorý zohľadňuje skutočnosť, že každý stelesňuje aspoň jeden prejav každej dimenzie diverzity súčasne. Dôležité je riešiť široké spektrum dimenzií diverzity, berúc do úvahy súhrn všetkých relevantných dimenzií diverzity a ich prepojenia nazývané aj prepojovacie siete.

Ako vyplynulo z rozhovorov v rámci odboru MPSVR SR, ktorý sa touto problematikou a jej aplikáciou do praxe a dokumentov zaoberá, je to dlhodobější proces, ktorý je miestami spomalený systémovými a personálnymi obmedzeniami. Toto konštatovanie potvrdzuje citát z rozhovorov: *“Opakovaním postupujeme, robíme zmeny a vstup do 21. storočia. Nie je to len o veku, pohlaví, ale aj politický prístup, názory, náboženstvo a x kombinácií. Náš plán ešte nie je splnený, máme stále čo robiť. Vysvetľovať a opakovať musíme dookola.”* Vzhľadom na to, že na úrovni Ústredia PSVR a Úradov PSVR sme sa stretli s odpoveďami, že sa s touto

problematikou nestretli, je potrebné venovať sa v rámci vzdelávacích aktivít rezortu aj týmto organizáciám, aby mohol byť rezort v praxi tým, čo formálne deklaruje na úrovni svojich oficiálnych dokumentov (napríklad Štatút MPSVR SR).

Efektívne riadenie diverzity pracovnej sily si vyžaduje holistickú transformáciu stratégií ľudských zdrojov. Postupy riadenia diverzity ako uvádza Alcazar (2013) zahŕňa: rovnosť, flexibilný pracovný čas, rovnováhu medzi prácou a rodinou, participatívne hodnotenie výkonu, interkultúrny tréning, flexibilnú kompenzáciu.

Vzdelávanie v skúmanej organizácii sa zameriava na osobnostný rozvoj, odborné vzdelávanie, manažérske vzdelávanie a vzdelávanie v oblasti informačných technológií. V rozhovoroch sme zistili nedostatočnú ponuku a flexibilitu vzdelávania, predovšetkým vzhľadom na odborné vzdelávanie a profesijný rast. Napriek tomu, že systém riadenia kvality je k dispozícii už niekoľko rokov, v rámci výskumu sme zistili, že hodnotenie systému vzdelávania respondentmi tomu vo väčšine prípadov nezodpovedá. Zisťovali sme tiež, akým spôsobom prebieha vzdelávanie v oblasti diverzity a inklúzie, rovnosti príležitostí, či má vzdelávanie vplyv na pracovné a mzdové ohodnotenie, kariérny rast, kvalitu života, spokojnosť v práci.

Nutnosťou sa stáva zavedenie flexibilného systému riadenia ľudských zdrojov vo verejnej správe pri jasnom nastavení motivačných prvkov a zodpovednosti zamestnancov verejnej správy. Stabilizovanie personálneho vybavenia úradov a realizovanie modernej permanentnej vzdelávacej a náborovej politiky je východiskom eliminácie neodbornosti. Zamestnanci pôsobiaci v systéme verejnej správy majú rôznorodé vzdelanie. Z čoho vyplýva, že vzdelávacie aktivity musia byť diferencované (diverzifikované), takže manažér ľudských zdrojov (vzdelávania) by mal mať prehľad o kvalifikačnej štruktúre zamestnancov a vedieť, aké vzdelávacie aktivity by boli najefektívnejšie, motivovať, merať efekt vzdelávacích aktivít, zdokonaľovať systém vzdelávania. Výsledky nášho výskumu zároveň preukázali, že záujem zamestnancov je viditeľný a možnosti celoživotného vzdelávania nie sú dostatočne využívané, čo má za následok postupné, výskumom potvrdené znižovanie pracovnej spokojnosti a tým aj znižovanie subjektívne hodnotenej kvality života.

Vybrané odporúčania pre prax

V tejto časti zhrnieme niektoré návrhy a odporúčania pre prax. Mnohým z nich by bolo potrebné venovať samostatnú pozornosť a rozpracovanie, my sa sústredíme predovšetkým na oblasť celoživotného a podnikového vzdelávania. V prvom rade je potrebné podotknúť, že nové technológie a digitalizácia verejnej správy môžu pomôcť zachovať a podporiť princípy diverzity vo vzdelávaní. Napríklad prostredníctvom individuálneho, personalizovaného prístupu a zároveň môžu byť nákladovo efektívnejšie pri presadzovaní kultúry celoživotného vzdelávania, to bolo potvrdené aj vedeckými štúdiami. Nie je možné vytvoriť univerzálny systém celoživotného vzdelávania pre všetkých, každý potrebuje vytvoriť svoj individuálny priestor na učenie, ktorý mu poskytne príležitosti na jeho životnej a profesionálnej ceste, ktoré sa realizujú na individuálnej úrovni.

Toto smerovanie naznačila aj v práci uvádzaná aktuálna Stratégia celoživotného vzdelávania a poradenstva na obdobie 2021 – 2030, ktorá sa zameriava na kľúčové ciele, akými sú zvýšenie efektívnosti a flexibility, posilnenie inkluzívnosti, zvýšenie účasti dospelých na vzdelávaní, zameranie sa na individuálnu kariéru jednotlivca a posilnenie jeho motivácie učiť sa. Pre

obohatenie pracovného života svojich zamestnancov a zvýšenie vlastnej produktivity je potrebné, aby sa organizácie na Slovensku zamerali a realizovali ciele opísané v Stratégii celoživotného vzdelávania a poradenstva, ktorej cieľom je posilniť úlohu verejných služieb zamestnanosti ako aktívneho sprostredkovateľa pri prekonávaní ekonomických a sociálnych zmien (2021). To si vyžaduje, aby ľudia mali prístup ku kvalitným odborným poradenským službám, ktoré aktívne prispievajú k rozvoju zručností pre riadenie kariéry, rozvoj zručností a zmysluplné prepojenie medzi individuálnymi potrebami ľudí a konkrétnymi pracovnými príležitosťami. Pandémia tiež ukázala potrebu vytvorenia flexibilného podnikového znalostného systému, potvrdeného aj v rámci nami realizovaného výskumu s podporou technológií, implementácie inovácií, rozvoja kultúry celoživotného vzdelávania, nových foriem práce a využívania LMS (learning management system).

Využitie potenciálnych výhod rôznorodej pracovnej sily si vyžaduje nové typy lídrov, ktorí sú inkluzívni, flexibilní, sebauvedomení, pozorní a schopní vybudovať trvalé a dôveryhodné vzťahy s ostatnými, aby sa zamestnanci cítili súčasťou organizácie. Na základe zistení štúdie je inklúzia silne spojená s celkovou spokojnosťou zamestnancov, takže organizácie by mali prijať aktívne a premyslené kroky, ktoré sú synonymom autentického, rešpektujúceho a inkluzívneho vedenia.

Európsky model zlepšovania organizácií verejnej správy prostredníctvom samohodnotenia, ktorý majú aj skúmané organizácie k dispozícii, je komplexným prístupom aj v oblasti vzdelávania (CAF, 2020). Podporovať výkonnosť ľudí a dynamickú pracovnú kultúru aj presadzovaním inovatívnych metód odbornej prípravy a vzdelávania zamestnancov (napr. e-learning, multimediálny prístup, kreatívne myslenie, tímová práca, učenie na pracovisku). Patria sem aj individuálne plány rozvoja zamestnancov, ktoré sú súčasťou pravidelného osobného hodnotenia a poskytujú priestor pre vzájomnú spätnú väzbu a zosúladenie očakávaní riadiacich zamestnancov s očakávaniami zamestnancov. Patrí sem tiež vedenie zamestnancov prostredníctvom mentorstva, koučingu a individuálneho poradenstva. Systémové zavedenie do praxe a následné využívanie ich potenciálu, by podľa nášho názoru do značnej miery napomohlo flexibilitu a efektívnosti vzdelávacieho systému.

Správna realizácia politík ľudských zdrojov závisí od všetkých riadiacich zamestnancov organizácie a od preukázania ich záujmu o problémy zamestnancov a starostlivosti o ich osobné blaho a prospech aktívnym podporovaním kultúry otvorenej komunikácie, transparentnosti, inklúzie, napríklad pomocou oficiálnych fór, ako sú konzultačné komisie a každodenný dialóg (napr. návrhy na zlepšovanie), prieskumy spokojnosti zamestnancov či hodnotenia.

Zabezpečením primeraných podmienok na dosiahnutie rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom zamestnancov (napr. možnosťou flexibilného pracovného času, prácou na čiastočný úväzok, podporou zamestnancov na materskej alebo rodičovskej dovolenke). Nastavenie pravidiel a spôsobu nefinančného odmeňovania zamestnancov (poskytovaním benefitov pre zamestnancov zameraných na rôzne spoločenské a kultúrne podujatia, športové aktivity, starostlivosť o zdravie, oceňovanie ako napr. najlepší zamestnanec štátnej správy za rok, top 10 (naj) motivovaných, produktívnych zamestnancov, zamestnanec mesiaca, písomné udelenie pochvaly (diplom, poster), rozhovor v médiách s najlepším zamestnancom a pod.).

Potreba otvorenej komunikačnej kultúry organizácie založenej na učení, v ktorom je kľúčovým faktorom zdieľanie a udržiavanie vedomostí. Úspešné organizácie verejnej správy definujú

rámce vedomostí a využívajú silu digitalizácie na ich získanie a sprístupnenie všetkým zamestnancom a zainteresovaným stranám, a to napríklad vytvorením učiacej sa organizácie poskytujúcej systémy a procesy pre riadenie, uchovávanie a hodnotenie informácií a vedomostí pre zabezpečenie pružnosti a flexibility organizácie.

Na úrovni rezortu aj podľa hodnotení EÚ a OECD je problémom nízka efektívnosť a nedostatočná pružnosť verejných politík v reagovaní na identifikované výzvy, problémy a potreby, malá koncentrovanosť na priority dané problémovou situáciou. Verejné politiky nie sú založené na využití regionálnych potenciálov vrátane ľudského a prírodného kapitálu. Implementácia mnohých rozvojových programov trpí na zdĺhavé administratívne procesy pri príprave výziev a schvaľovaní žiadostí, ale aj na dlhodobú absenciu strategického plánovania, ktorá sa následne premieta do slabej pripravenosti projektov adresne riešiacich kľúčové problémy. Slovensko tiež zaostáva vo využití inovatívnych finančných nástrojov umožňujúcich kombináciu rôznych spôsobov financovania (napr. grantové, revolvingové) a súbeh rôznych zdrojov (štátny rozpočet, rozpočet samospráv, súkromný kapitál). Rozdelenie zdrojov a zodpovednosti za manažment nekorešponduje s rozdelením kompetencií v oblastiach zodpovedností verejného sektora na jednotlivých úrovniach verejnej správy.

Ako sa uvádza aj vo Vízii a stratégii rozvoja Slovenska do roku 2030 je potrebné zaviesť flexibilnejší systém získavania kvalifikácií, podporiť všetky typy vzdelávania dospelých (formálne, neformálne vzdelávanie a informálne učenie sa) s cieľom nadobúdania zručností potrebných pre trh práce a spoločnosť v 21. storočí, zaviesť nástroje na podporu celoživotného vzdelávania (napr. individuálne vzdelávacie účty) a účinné celoživotné poradenstvo. Dôležitou súčasťou zabezpečenia konkurenčnej schopnosti je koordinácia akademického, priemyselného a verejného sektora a občianskej spoločnosti v územiach, využívanie a rozvoj miestneho potenciálu a budovanie rozhodovacích kapacít v regiónoch. Súčasný stav charakterizuje vysoký odliv pracovnej sily za lepšími ponukami do zahraničia, nedostatočný dôraz na využívanie rozvojového potenciálu a nízka rozhodovacia právomoc regiónov, nedostatočná koordinácia výskumu, akadémie, samosprávy a výroby, nízky podiel domácich inovácií, slabá podpora podnikania a príliš veľká závislosť národného hospodárstva na zahraničných investíciách (MIRI SR, 2020).

Organizácie, ktoré chápu vzťahy medzi diverzitou, inklúziou a vzdelávaním, majú potenciál vytvoriť kultúru celoživotného vzdelávania a zlepšiť tak kvalitu života svojich zamestnancov. Diverzita môže posilniť pracovné zapojenie, zlepšiť organizačnú klímu, podporiť začlenenie, prispieť k zvýšeniu produktivity a kvality života zamestnancov. Diverzita v spoločnosti musí byť zachovaná, aby bol systém silný a odolal všetkým zmenám. Staněk (2020) zdôrazňuje, že princíp inklúzie je možné riešiť personalizovaným prístupom, každý zamestnanec predstavuje jedinečný prípad, najmä vo firemnom vzdelávaní. Okrem toho fenomén celoživotného vzdelávania priamo súvisí s inováciami a technológiami.

Záver

Cieľom dizertačnej práce bolo zistiť diverzitu v podnikovom vzdelávaní, ako aj analyzovať vzdelávací systém, kvalitu vzdelávania a zosúladovania pracovného a súkromného života a ich vplyv na kvalitu života zamestnancov.

V teoretickej časti sme sústredili pozornosť na syntetizáciu poznatkov v oblasti diverzity z andragogického hľadiska, pretože takáto ucelená práca na Slovensku neexistuje. Zamerali sme pozornosť predovšetkým na aktuálne poznatky v oblasti diverzity a inklúzie, manažmentu diverzity a diverzitu v podnikovom vzdelávaní, kvalitu pracovného a súkromného života a vzdelávanie. Naším zámerom bolo tiež dať do pozornosti nové teórické východiská a koncepty, ako je koncept intersekcionality či komplexný referenčný rámec pre holistický manažment diverzity a ďalšie súvisiace zdroje. Tento koncept zohľadňuje skutočnosť, že každý stelesňuje aspoň jeden prejav každej dimenzie diverzity súčasne, Pre prax manažmentu diverzity je dôležité prekonanie hierarchizácie kategórií diverzity, a tým aj hierarchizácie nerovnosti, berúc do úvahy viac rozmerov diverzity pracovnej sily. Pochopenie mnohorakosti mechanizmov inklúzie a exklúzie, odhaľuje hodnotu inkluzívnej pracovnej klímy z hľadiska viacerých rozmerov ako len tých, ktoré definuje zákon. Organizácie, ktoré chápu vzťahy medzi diverzitou, inklúziou a vzdelávaním, majú potenciál vytvoriť kultúru celoživotného vzdelávania a zlepšiť tak kvalitu života svojich zamestnancov. Podpora individuálneho, personalizovaného prístupu môže byť nákladovo efektívnejšia pri presadzovaní kultúry celoživotného vzdelávania. Nie je možné vytvoriť univerzálny systém celoživotného vzdelávania pre všetkých, každý potrebuje vytvoriť svoj individuálny priestor na učenie, ktorý mu poskytne príležitosti na jeho životnej a profesionálnej ceste.

Výskum priniesol odpovede na otázky subjektívneho hodnotenia účastníkov a ich vnímanie kvality života, diverzity, vzdelávania a inklúzie, zároveň sme sledovali ich vzájomné vzťahy, pričom sme potvrdili správnosť hypotéz. Výsledky výskumu môžu slúžiť ako východisko, základňa, pre ďalšie skúmanie tejto problematiky v štátnej aj súkromnej sfére. Praktickým prínosom dizertačnej práce je využiteľnosť výsledkov v podnikovom vzdelávaní, vo vzdelávaní dospelých či personalistike. Návrhy majú metodologický charakter a odporúčania sa dajú využiť buď v celom rozsahu, alebo len parciálne. Ich implementáciou je možné eliminovať niektoré z identifikovaných problémov. Analytické informácie, odporúčania a postupy, ktoré sú súčasťou dizertačnej práce, je možné využiť pre lepšie strategické plánovanie a riadenie organizácií, zároveň byť podkladom pre ďalší andragogický výskum.

Summary

FLIKINGEROVÁ Lenka: Diversity in Corporate Education. Dissertation. Constantine the Philosopher University in Nitra. Faculty of Education, Department of Education. Supervisor: prof. PhDr. Gabriela Petrova, CSc. Degree of professional qualification: "philosophiae doctor", in short "PhD." In the study program: Andragogy, field of study: Teaching and pedagogical sciences. Nitra: Faculty of Education, 2022. p. 125

Diversity at work and in the workplace is a separate research topic focused on the study of work organization, work strategies, further education, human resource management, discrimination in the workplace and the like. For organizations, diversity is a tool for the inclusion of different groups in the workforce, increasing their success and creating equal opportunities in access to education, which can have a major impact on the quality of social inclusion and thus the quality of life of individuals. We focus on diversity in corporate education. The aim of the dissertation was to examine the diversity in corporate education in the sector of work, social affairs and family, to analyze the education system, the quality of education and work-life balance, as well as to determine their impact on quality of life. The research provided answers to the questions of participants' subjective evaluation, their perception and the interrelationship between quality of life, diversity, education and inclusion.

Keywords: Diversity. Inclusion. Corporate education. Work – life balance. Quality of life.

Výber použitej literatúry

- ALCAZAR, F., ROMERO FERNANDEZ, P., GARDEY, G., 2013. Workforce diversity in strategic human resource management models: A critical review of the literature and implications for future research, *Cross Cultural Management: An International Journal*, 20(1), s. 39-49.
- AVELAR, A.B.A., da Silva-Oliveira, K.D., da Silva Pereira, R., 2019. Education for advancing the implementation of the sustainable development goals: A systematic approach. *International Journal of Management in Education*. 17 (3), 100322, ISSN 1472-8117.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-064-3.
- CABANOVA, V., 2007. K niektorým otázkam multikultúrnosti a školskej inklúzie v kontexte slovenskej sociálnej pedagogiky. In: *Pedagogická orientace*. 2007, roč. 17 (2), s. 26-46. ISSN 1211-4669.
- BRIMHALL, K. C., LIZANO, E. L., MOR BARAK, M. E., 2014. The mediating role of inclusion: A longitudinal study of the effects of leader–Member exchange and diversity climate on job satisfaction and intention to leave among child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 40, s. 79–88.
- DANNA, K., GRI N, R. W., 1999. Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), s. 357–384.
- DONNELLON, A., OLLILA, S., Middleton, K. W., 2014. Constructing entrepreneurial identity in entrepreneurship education. *International Journal of Management in Education*. 12 (3), pp. 490-499.
- DUCHOVIČOVÁ, J., 2012. *Diverzita v edukácii*. Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, Pedagogická fakulta. 251 s. ISBN 978-80-558-0223-7.
- DUCHOVIČOVÁ, J., PETROVÁ, G., 2012. Diverzita v školskej populácii a jej ponímanie z hľadiska didaktickej kompetencie učiteľa.
- DUCHOVIČOVÁ, J., 2018. Diverzita vo filozofickom a výskumom ponímaní. In: *XLinguae*, Volume 11 Issue 1XL, January 2018, ISSN 1337-8384, eISSN 2453-711X.
- GAISCH, M., AICHINGER, R., 2016. Pathways for the establishment of an inclusive higher education governance system: An innovative approach for diversity management. Conference: EAIR European Higher Education Society, Birmingham, UK, Volume 38 Forum.
- GARDENSWARTZ, L., ROWE, A., 2003. *Diverse teams at work: Capitalizing on the power of diversity*. Alexandria, VA: Society of Human Resource Management.
- FIELD, J. *Well-being and luck: Anquiry to the future of lifelong learning 2009*. Leicester, UK: National Institute of Adult Continuing Education. Dostupné z: http://www.academia.edu/2550251/Well-being_and_happiness
- HAYS-THOMAS, R., BENDICK, M., 2013. Professionalizing diversity and inclusion practice: Should voluntary standards be the chicken or the egg? *Industrial and Organizational Psychology*, 6(3), s. 193–205.
- HNILICOVÁ, H., 2005. Kvalita života a její význam pro medicínu a zdravotnictví. In Payne, J. a kol. (Eds.): *Kvalita života a zdraví*. Praha: TRITON.

- CHO, S., MOR BARAK, M. E., 2008. Understanding of Diversity and Inclusion in a Perceived Homogeneous Culture: A Study of Organizational Commitment and Job Performance Among Korean Employees, *Administration in Social Work*, 32:4, 100-126.
- IGWE, P., OKOLIE, U. Ch., NWOKORO, Ch. W., 2021. Towards A Responsible Entrepreneurship Education and the Future of the Workforce. *The International Journal of Management Education*, 19 (1). p. 100300. ISSN 1472-8117.
- IWU, C. G., OPUTE, A. P., NCHU, R., Eresia-Eke, C., Tengeh, R. K., Jaiyeoba, O., Aliyu, O. A., 2019. Entrepreneurship education, curriculum and lecturer - competency as antecedents of student entrepreneurial intention. *International Journal of Management Education*. 19(1).
- JONES, P., PENALUNA, A., PITTAWAY, L., 2014. Entrepreneurship education: A recipe for change. *International Journal of Management in Education*. 12 (3), 304-306.
- JOHNSON, B., ONWUEGBUZIE, A. J., TURNER, L. A., 2007. Toward a definition of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1, s. 112–133.
- GILBERT, A. J., IVANCEVICH, M. J., 2000. Diversity Management. Time for New Approach. *Public Personnel Management*, 2000, 25(1), s. 75-92, ISSN 0091-0260.
- GITZI, A., KÖLLEN, T., 2006. Die Rolle von Partizipation im Diversity Management: Eine Praxisanalyse [The role of participation in diversity management: An analysis of current corporate practices]. In Bendl, R., Hanappi-Egger, E., Hofmann, R. (Eds.), *Agenda Diversität: Gender- und Diversitätsmanagement in Wissenschaft und Praxis [Agenda diversity: Gender and diversity management in science and practice]*, s. 25-43. München, Germany: Hampp
- KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z., 2007. Riadenie ľudských zdrojov: personálna práca a úspešnosť podniku. Bratislava : Sprint vfra. 207 s. ISBN 978-80-89085-87-5.
- KIM, H., Ji, J., KAO, D., 2011. Burnout and physical health among social workers: A three-year longitudinal study. *Social Work*, 56 (3), s. 258–268.
- KIM, H., KAO, D., 2014. A meta-analysis of turnover intention predictors among US child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 47, s. 214–223.
- KISS, I., 2011. Vývoj kvality života v Slovenskej republike a opatrenia vlády smerujúce k jeho zlepšeniu. In *Kvalita života v podmienkach globalizácie*. Bratislava: Štatistický úrad SR, 2011. s. 85 - 100, 398 s. ISBN 978-80-8121-107-2.
- KLIMOVSKÝ, D., 2008. *Základy verejnej správy*. Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach. ISBN 978-80-7097-713-2.
- KÖLLEN, T., 2019. Diversity Management: A Critical Review and Agenda for the Future Thomas, First Published August 6, 2019, *Journal of Management Inquiry*.
- KOŠTA, J., 2010. Výhody diverzity a implementácie diskriminačných mechanizmov v oblasti zamestnanosti. Bratislava: Slovenské národné stredisko pre ľudské práva. 141 s. ISBN 978-80-89016-51-8, dostupné na: http://www.snslp.sk/files/FINAL_STUDIE_-_EU_SAV.pdf.
- KURINCOVÁ, V., SEIDLER, P., 2009. Riešenie problémov diverzity školskej populácie ako znak kultúrnej úrovne spoločnosti a výzva pre edukáciu. In *Odkrywanie - wyjaśnianie - rzeczywistości: perspektywa artystyczna i edukacyjna*. - Katowice: Oficyna Wydawnicza Wacław Walasek, s. 250-257. ISBN 978-83-60743-20-1.
- LANGER, T., VETEŠKA, J., 2009. Další vzdělávání ve světě migrujícího trhu práce. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, ISBN 978-80-86723-70-9.

- LIZANO, E. L., HE A. S., LEAKE, R., 2021. Caring for Our Child Welfare Workforce: A Holistic Framework of Worker Well-being, *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 45(4), s. 281-292.
- MERRIAM S.B., KEE Y. 2014. Promoting Community Wellbeing: The Case for Lifelong Learning for Older Adults. *Adult Education Quarterly*. 64 (2), s. 128-144.
- MOR BARAK, M. E., 2005. *Managing diversity: toward a globally inclusive workplace*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- MOR BARAK, M. E., Levin, A., Nissly, J. A., & Lane, C. J., 2006. Why do they leave? Modeling child welfare workers' turnover intentions. *Children and Youth Services Review*, 28, s. 548–577.
- MOR BARAK, M. E., 2015. Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion? *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39, s. 83–88.
- MOR BARAK, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Hsiao, H. Y., Rhee, M. K., & Brimhall, K. C., 2016. The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership and Governance*, 4, s. 305–333.
- PINTES, G., 2013. Teoreticko-koncepčný kontext diverzity v edukácii. In: Duchovičová, J. A kol.: *Diverzita školskej populácie ako objekt pedagogickej vedy*. 1. vydanie Nitra: UKF, 2013. ISBN 978-80-558-0528-3.
- PINTES, G., 2014. Svetonázorové a konceptuálne východiská edukačnej diverzity. Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa. 108 s. ISBN 978-80-558-0585-6.
- PIROHOVÁ, I., LUKÁČ, M., LUKÁČOVÁ, S., 2016. *Individualizácia edukácie dospelých rómov z marginalizovaných komunit*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, ISBN 978-80-555-1668-4.
- PORUBÄNOVÁ, S., 2010. Osvedčené postupy v nediskriminácii a v presadzovaní diverzity v pracovnoprávných vzťahoch. Bratislava: Slovenské národné stredisko pre ľudské práva. 89s. ISBN 978 –80 –89016 –50 –1. Dostupné na: http://www.snslp.sk/files/FINAL_STUDIE_-_IVPR.pdf.
- PORUBSKÁ, G., SEIDLER, P., KURINCOVÁ, V 2001. *Diferenciácia, integrácia a kooperácia v edukačnom prostredí*, Pedagogická fakulta UKF Nitra. ISBN 80-8050-415-6.
- PRUSÁKOVÁ, V., 2010. *Analýza vzdelávacích potrieb dospelých*. Banská Bystrica: Pedagogická fakulta UMB. 257 s. ISBN 978-80-557-0086-1.
- RANDMA, T., 2002. *Public Personnel Management*. In: Nemeč, J., Wright, G. (eds.): *Public Management in the Central and Eastern European Transition: Concepts and Cases*. Bratislava: NISPACEE, s. 179 –215.
- SEIDLER, P., KURINCOVÁ, V., KOMORA, J. a kol., 2008. *Cesty k inklúzii*. Katedra pedagogiky UKF Nitra. 361 s. ISBN 978-808094-446-9.
- SHORE, L. M., Goldberg, C. B., 2004. Age discrimination in the work place. In R. L. Dipboye, A. Colella. *The psychological and organizational bases of discrimination at work*. Frontier Series, Society for Industrial and Organizational Psychology.
- SHORE L.M., CLEVELAND J.N., SANCHEZ D., 2018. Inclusive workplaces: A review and model, *Human Resource Management Review*, 28(2), s. 176-189, ISSN 1053-4822.

- SINGH, V., POINT, S., 2004. Strategic Responses by European Companies to the Diversity Challenge: an Online Comparison. *Long Range Planning* 37(4), s. 295-318.
- SOJKA, L., 2008. Možnosti kvantifikácie rovnováhy pracovného a mimopracovného života. Unpublished text: Katedra manažmentu, Fakulta manažmentu, Prešovská univerzita.
- ŠIMEK, D., 2005c. Od kvalifikácie ke kompetencím. In Tokárová, A., Kredátus, J., Frk, V. (eds.). *Kvalita života a rovnosť príležitostí – z aspektu vzdelávania dospelých a sociálnej práce*. Acta facultatis philosophicae universitatis prešovensis Prešov: FF, s. 876 – 883.
- ŠIPIKAL, M., LAPINOVÁ, E., 2007. Zosúladiťovanie pracovného a rodinného života v krajinách Európskej únie.
- TEMLIAKOVÁ, D., PETROVÁ, G., PANČÍKOVÁ, V., VALICOVÁ, M., 2020. *Profesijná andragogika*. Nitra: UKF v Nitre 2020. ISBN 978-80-558-1561-9.
- TOKÁROVÁ, A., 2005. *Kvalita života a rovnosť príležitostí z aspektu vzdelávania dospelých a sociálnej práce zborník príspevkov z vedeckej konferencie s medzinárodnou účasťou 24. a 25. novembra 2004 v Prešove*. Prešov: Prešovská univerzita. 897 s. ISBN 80-8068-425-1.
- VETEŠKA, J., 2008. *Současné pojetí kurikulární reformy v České republice v kontextu Evropy*. In: Tureckiová, M (ed.) *Další vzdělávání jako nástroj rozvoje jednotlivce i společnosti*. Praha: Educa Service. ISBN 978-80-87306-00-0.
- VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M., 2008 *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8.
- VETEŠKA, J., 2016. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Vydání první. Praha: Portál. 319 s. ISBN 978-80-262-1026-9.
- VETEŠKA, J. ed. *Vzdělávání dospělých 2016 - východiska a inspirace pro teorii a praxi = Adult Education 2016 - bases and inspiration for theory and practice: proceedings of the 6th International Adult Education Conference, 13-14th December 2016, Prague, Czech Republic*. Prague: Česká andragogická společnost, 2017. 377 stran. ISBN 978-80-905460-6-6.
- WINTERS, M. F., 2014. From diversity to inclusion: An inclusion equation. In B. M. Ferdman, & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion*, s. 205– 228. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Zoznam publikovaných prác

- FD Publikované príspevky na domácich vedeckých konferenciách
Diverzita v podnikovom vzdelávaní / Lenka Flikingerová, 2021.
In: Inovácie v spoločensko-vednom výskume : zborník príspevkov z 11. doktorandskej konferencie, Prešov 1.12.2020 / ed. Beáta Balogová Martin Knurovský. - Prešov : PU, 2021. - ISBN 978-80-555-2684-3, S. 119-123. E.
- BEF Odborné práce v domácich zborníkoch (konferenčných aj nekonferenčných)
Etické aspekty v praxi inštitúcií vzdelávania dospelých / Lenka Flikingerová, 2021.
In: Edukácia. - ISSN 1339-8725, Roč. 4, č. 1 - S. 40-47. E.
- EDI Recenzie v časopisoch a zborníkoch
Recenzia publikácie: Postavenie a význam assessment centier pri znižovaní fluktuácie zamestnancov / Lenka Flikingerová, 2020.
In: Prohuman. - ISSN 1338-1415, online, (2020), s. 3. E.
Rec. na: Postavenie a význam assessment centier pri znižovaní fluktuácie zamestnancov / G. Petrová, R. Zimanová. - Praha : Česká andragogická spoločnosť, 2018.
- O3cla Odborný výstup PC ako článok z časopisu - článok
Resocializácia - štyri koncepty ako reflexia riešenia súčasných problémov jednotlivca a spoločnosti / Albín Škoviera, Lenka Flikingerová, 2022.
In: Prevencia. - ISSN 1336-3689, Roč. 20 , č. 4 (2021), 20-24. E.
- AFC Publikované príspevky na zahraničných vedeckých konferenciách
The impact of the pandemic on adult education from a diversity perspective : Dopad pandémie na vzdelávanie dospelých z hľadiska diverzity / Lenka Flikingerová. - 1 vyd. - Praha : Česká andragogická spoločnosť, 2021. - 260 s.
In: Vzdelávaní dospelých 2020 - reflexe, realita a potenciál virtuálneho sveta : sborník z 10. ročníku mezinárodnej vedeckej konferencie Vzdelávaní dospelých 2020 konanej v Praze 16. prosince 2020. - Česká andragogická spoločnosť : Praha, 2021. - ISBN 978-80-907809-7-2, S. 133-140. E.
- Diversity within corporate education et the Slovak Labour and Welfare Administration:
A cross-sectional questionnaire survey
Lenka Flikingerová, Miroslava Tokovská, Gabriela Petrová
Ad Alta, jún 2022