



**Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci
Katedra aplikované ekonomie**

Mezinárodní vědecká konference

Ekonomické znalosti pro tržní praxi

Sborník příspěvků

Olomouc 11. 9. 2008

Editor: Jaroslava Kubátová

Recenzenti příspěvků: Doc. Ing. Jaromír Novák, CSc.
Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

Technická spolupráce na sborníku: Bc. Radek Mauer, DiS.

Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci
Katedra aplikované ekonomie

pod záštitou děkana FF UP prof. PhDr. Ivo Bartečka, CSc.

MEZINÁRODNÍ VĚDECKÁ KONFERENCE

Ekonomické znalosti pro tržní praxi 2008

Prostory Katedry aplikované ekonomie FF UP, Křížkovského 12, Olomouc

11. 9. 2008

Znalosti se staly klíčovým prvkem konkurenceschopnosti organizací, celých ekonomik i jednotlivců na trhu práce. Cílem konference byla prezentace aktuálního vývoje řízení znalostí, a jeho odrazu v managementu, marketingu, ve finančním řízení i v dalších oblastech znalostní ekonomiky. Jednání probíhala v sekcích Řízení, znalosti; Finance, daně; Podniky, regiony. Prezentaci nejlepších praktik z ekonomické historie byla věnována historická sekce nazvaná Osmičkové roky v našich dějinách. Stežejním výstupem konference jsou doporučení vedoucí k trvale udržitelné konkurenceschopnosti subjektů ekonomiky.

Organizační výbor konference:

Prof. Ing. Ján Lisý, Ph.D., děkan NHF EU Bratislava

Prof. PhDr. Jana Geršlová, CSc., EkF VŠB - TU Ostrava

Prof. Ing. Václav Jurečka, CSc., EkF VŠB - TU Ostrava

Doc. Ing. Ludmila Mládková, Ph.D., FPH VŠE Praha

Prof. nadzw. dr hab. inż. Tadeusz Leczykiewicz, Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

Doc. Ing. Leszek F. Korzeniowski, Ph.D., President of European Association for Security

Doc. Mgr. Roman Jašek, Ph.D., FAI UTB Zlín

Doc. Ing. Jaromír Novák, CSc., FF UP Olomouc (moderátor plenárního zasedání)

Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D., FF UP Olomouc (moderátorka sekce Řízení, znalosti)

Ing. Romana Lešingrová, Ph.D., ROMA – nakladatelská a vydavatelská činnost

Ing. Jiří Klvač, CSc., FF UP Olomouc (moderátor sekce Podniky, regiony)

PhDr. Jiří Řezník, Ph.D., FF UP Olomouc (moderátor historické sekce)

Ing. Zdeněk Puchinger, FF UP Olomouc (moderátor sekce Finance, daně)

ÚVOD

Mezinárodní vědecká konference Znalosti pro tržní praxi se v roce 2008 pod záštitou děkana FF UP Prof. PhDr. Ivo Bartečka, CSc. koná již potřetí. Organizátorem konference je tradičně Katedra aplikované ekonomie. Zaměření konference je vybráno s ohledem na stále sílící význam znalostí a efektivního řízení znalostních pracovníků pro trvale udržitelný rozvoj ekonomiky a společnosti. Velmi si vážíme účasti všech aktivních přispěvatelů i posluchačů konference, jakož i všech příspěvků, které jsou publikovány ve sborníku.

Je nám ctí, že na tomto ročníku konference můžeme v rámci programu AKTION Österreich - Tschechische Republik, Wissenschafts- und Erziehungskooperation, Projektnummer: 51p20 Wirtschaftswissenschaftliche Fachexkursion Olomouc 2008 uvítat skupinu kolegů z Wirtschaftsuniversität Wien, jejichž účast potvrzuje rostoucí význam akce.

Doufáme, že nejen účastníci třetího ročníku konference přijmou pozvání na ročník čtvrtý s předpokládaným termínem konání 10. 9. 2009.

Jaroslava Kubátová
vedoucí KAE

Olomouc, září 2008

RAŠÍNOVA „RECEPČNÍ NORMA“

Ilona Bažantová

Abstrakt: Alois Rašín (1867–1923) byl v roce 1918 tvůrcem základního zákona nového státu – Československa, tzv. recepční normy. Jsou popsány souvislosti jeho vzniku a jeho obsah.

Klíčová slova: Alois Rašín; Historie československé politiky 1918; základní právní norma

Úvodem

Ačkoli v čele české politické a hospodářské reprezentace vznikající Československé republiky nacházíme více vynikajících osobností, zrod československého státu je z hlediska státoprávního neodmyslitelně spjat také se jménem Aloise Rašína (1867 – 1923). Alois Rašín byl nejvýraznější osobností mezi představiteli Národního výboru, který vyhlásil 28. října 1918 československou samostatnost, mezi tzv. „Muži 28. října“.

Rašín o určité samostatnosti historických Českých zemí uvažoval již dávno: jako mladý advokátní koncipient vydal v r. 1891 brožuru „České státní právo“, kde nastínil program obnovení Českého státu v demokratickém pojetí se zárukou práv národnostních menšin.

Příprava programových dokumentů

Po amnestii a propuštění z vězení se Rašín vrhl opět do politické práce. Jak v rámci spolku Maffie, tak v rámci v létě 1918 vzkříšeného Národním výboru se Rašín v této době věnoval konkrétním přípravám na převzetí moci, formulaci některých nezbytných právních úprav a výběru vhodných spolupracovníků.

Od poloviny roku 1917 probíhaly, především v tzv. Maffii, úvahy a diskuse mezi A. Rašínem, P. Šámalem, J. Preissem, V. Pospíšilem, J. Scheinerem, K. Kramářem, F. Síssem a dalšími. V létě 1918 práce zintenzívněly a výsledkem byl návrh tzv. základního zákona, který se skládal ze dvou částí: z tzv. politického zákona a tzv. hospodářského zákona.

Návrh tzv. politického zákona byl dílem jen A. Rašína a P. Šámala a ve své první části zdůrazňoval právní kontinuitu, i když bylo používáno označení „česká říše“, počítalo se se zaváděním demokratického politického systému, měly být zrušeny šlechtické výsady a tituly, řešena agrární reforma a poměr státu k soukromému vlastnictví. Tento dokument sledoval právní aspekty převratu a těsně popřevratové doby, nebyl ale právně rozpracován, spíše se jednalo o politický manifest..

„Hospodářský zákon“ ze září 1918 byl fakticky velmi rámcový programový dokument v oblasti ekonomické.¹

Vznik tzv. „recepční normy“

I když určité práce, nebo spíše diskuse o nové budoucnosti probíhaly, nikdo nepředpokládal tak rychlé zhroucení Rakouska-Uherska a česká politická reprezentace nebyla konkrétně připravena ve smyslu již připravených právních norem nebo jejich konceptu. Státoprávní zakotvení nového Československa zachránil A. Rašín, když v noci na 28. říjen 1918, aby, jak zdůrazňuje preambule, „nenastaly zmatky a upraven byl nerušený přechod k novému státnímu životu“ koncipoval stručnou tzv. recepční normu, která posloužila za právní

¹ Největší autorský podíl na „hospodářském zákonu“ bývá připisován Jaroslavu Preissovi (1870–1946), dlouholetému čelnému představiteli Živnostenské banky.

základ nového státního útvaru. Je zřejmé, že Rašína inspiroval i předchozí tzv. politický zákon.

Rašín sám ve svých Pamětech o tomto píše: „Večer se konala plenární schůze Národního výboru, na které byl přijat první základní zákon československého státu, který jsem v noci z 27. na 28. října napsal a jehož podstata spočívala v tom, že všechny zákony a nařízení platí dále, a že vládní formu samostatného státu ustanoví Národní shromáždění. Toto ustanovení bylo nutné, poněvadž bylo mezi stranami smluveno, že našim zástupcům za hranicemi ponechává se úplná volnost co do formy vládní. V té době neměli jsme zde ještě zpráv od našich delegátů ze Ženevy o jejich jednání s drem Benešem. Zákon tento byl jednomyslně přijat, a tím vlastně převrat dokončen. základním tímto zákonem mělo být i zamezeno, aby nenastal bezprávní stav, aby celá státní správa nezastavila a aby se 29. října pracovalo dále, jako by revoluce vůbec nebylo. Toho bylo skvěle dosaženo, a vzbudilo obdiv u cizinců nad vyspělostí našeho národa.“²

Recepční norma byla veřejně vyhlášena 28. října 1918 a jako zákon dostala ve Sbírce zákonů a nařízení až číslo 11, nikoli jak by se nabízelo, č. 1.

Originál ukazuje (viz na konci článku), že Rašín recepční normu načrtl v podstatě z hlavy bez zásadních úprav či škrtnů.

Podíváme-li se na vlastní text, je to právní norma svojí jednoduchostí a jasností skoro geniální:

Zákon č. 11

ze dne 28. října 1918

o zřízení samostatného státu Československého

Samostatný stát Československý vstoupil v život. Aby zachována byla souvislost dosavadního právního řádu se stavem novým, aby nenastaly zmatky a upraven byl nerušený přechod k novému státnímu životu, nařizuje Národní výbor jménem československého národa jako vykonavatel státní svrchovanosti toto:

Čl. 1

Státní formu Československého státu určí národní shromáždění ve srozumění s Československou Národní radou v Paříži. Orgánem jednomyslné vůle národa a také vykonavatelem státní svrchovanosti je Národní výbor.

Čl. 2

Veškeré dosavadní zemské a říšské zákony a nařízení zůstávají prozatím v platnosti.

Čl. 3

Všechny úřady samosprávné, státní a župní, ústavy státní, zemské, okresní a zejména i obecní jsou podřízeny Národnímu výboru a prozatím úřadují a jednají dle dosavadních platných zákonů a nařízení.

² Paměti Dr. Aloise Rašína. Sestavil Ladislav Rašín. Brno: Bonus 1994, s. 216

Čl. 4

Zákon tento nabývá účinnosti dnešním dnem.³

Čl. 5

Národnímu výboru se ukládá, aby tento zákon provedl.

JUDr. Al. **Rašín** v. r.
JUDr. Fr. **Soukup** v. r.
Ant. **Švehla** v. r.
Jiří **Stříbrný** v. r.
Dr. Vavro **Šrobár** v. r.

Závěrem

Československo po první světové válce bylo válkou zničené, bylo rozkolísané tehdejšími revolucemi, vzpamatovávalo se z rozpadu Rakouska-Uherska, trpělo válečnými dluhy a přesto bylo první zemí, která se ve střední Evropě vynořila jako ostrůvek stability. Rašín se o to velmi zasloužil: byl českým politikem první velikosti, že byl jedním z průkopníků naší samostatnosti. Poučení z jeho recepční normy si vzali naši politici i na sklonku roku 1992 při rozdělování Československa na dva nové samostatné táty. I zde se uplatnila idea „recepční normy“.

Literatura

- BAŽANTOVÁ, I. (ed.) *Alois Rašín, český politik, právník a národohospodář. Sborník textů*. Praha: Centrum pro ekonomiku a politiku, 2003.
- BAŽANTOVÁ, I. *Centrální bankovníctví v české historii po současnost: Institucionální pohled*. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky, 2005.
- HOCH, K. *Alois Rašín*. Praha: Orbis, 1934.
- LACINA, V. *Formování československé ekonomiky 1918–1923*. Praha: Academia, 1990.
- LACINA, V. *Alois Rašín*. Praha: Mladá fronta, 1992.
- LACINA, V. – HÁJEK, J. *Kdy nám bylo nejlépe?* Praha: Libri 2002.
- Paměti Dr. Aloise Rašína*. Sestavil Ladislav Rašín. Brno: Bonus 1994.
- RAŠÍN, A. *Můj finanční plán*. Praha: Pražská akciová tiskárna v Praze, 1920.
- RAŠÍN, A. *Inflace a deflace*. Praha: Česká národohospodářská společnost, 1922.
- RAŠÍN, A. *Národní hospodářství*. Praha: Český čtenář, 1922.
- ŠETŘILOVÁ, J. *Alois Rašín. Dramatický život českého politika*. Praha: Argo 1997.

³ Zákon č. 11/1918 Sb. z a n. byl veřejně vyhlášen dne 28. října 1918.

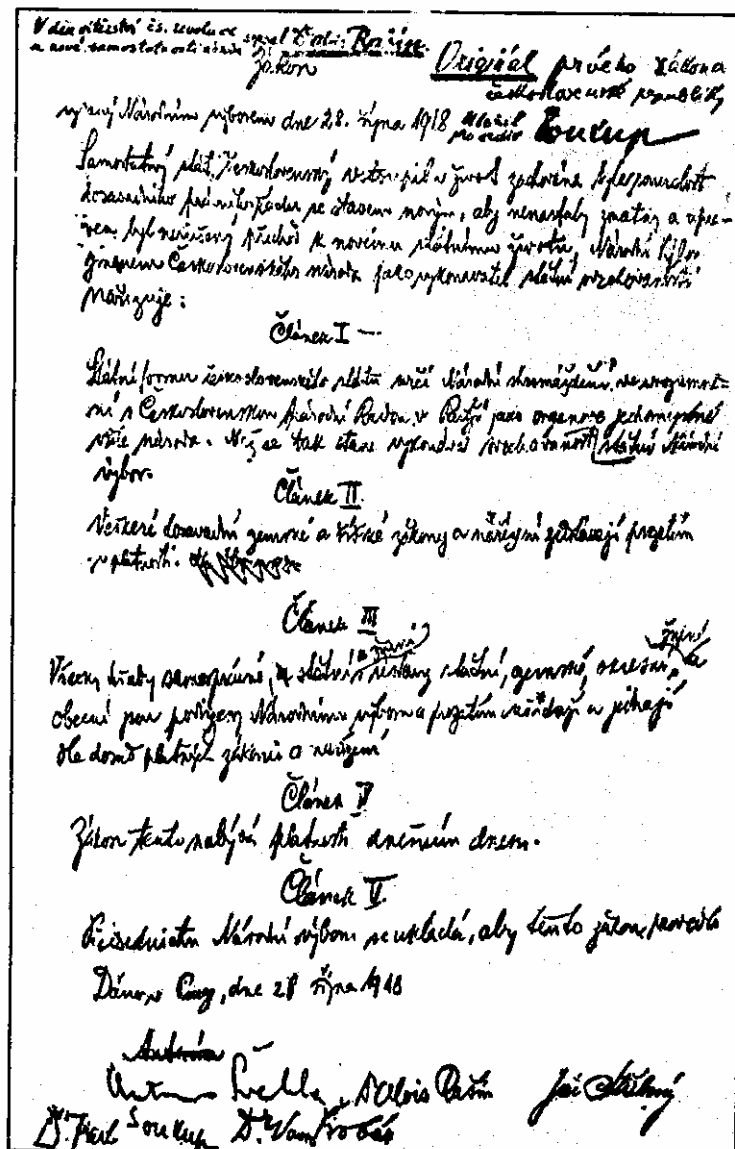
Alois Rašín's Reception Rule of Law

Annotation: In October 1918 Alois Rašín (1867–1923) drew up the so-called Reception Rule of Law, i. e. basic law for new state - Czechoslovakia. This article describes this document.

Key words: Alois Rašín, a History of Czechoslovak policy in 1918, The Basic Rule of Law

Kontaktní adresa autora:

Ilona Bažantová, Doc. JUDr. PhDr., CSc., Vysoká škola Cevro Institut, Jungmannova 17, Praha 1, 110 00, e-mail: ilona.bazantova@vsci.cz



MARKETING VE ZDRAVOTNICTVÍ

Jana Bellová

Abstrakt: Příspěvek se zabývá specifikací produktů poskytovaných ve zdravotnických zařízeních a poukazuje na roli marketingu ve zdravotnické organizaci a jeho zacílení. Rozebírá a taktéž poukazuje na omezení marketingových možností dané organizace působící v této oblasti a poukazuje na stěžejní roli pacienta jakožto finálního spokojeného zákazníka a vymezuje oblasti marketingového působení.

Klíčová slova: marketing, zdravotnictví, produkt, pacient, C-mix

Úvod

Pojem marketing je spjat s rozvojem tržního hospodářství začátkem dvacátých let minulého století, avšak jeho rozmach byl v zemích, jejichž ekonomika fungovala na principu tržního hospodářství, zaznamenán až po druhé světové válce. V dnešní době je pak marketing mezinárodním pojmem a jeho zásady a principy jsou aplikovány s určitými vlastními specifiky ve všech ekonomických a společenských sférách.

Definicí pojmu marketing existuje značné množství, vybírám pro ilustraci následující:

„Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace“⁴

Marketing ve zdravotnictví je aplikací obecné teorie marketingu. Vzhledem k pozici zdravotnictví a obecně postojů k němu však ne vše co je použitelné v jiných konkurenčních prostředích lze uplatnit i zde. Základní charakteristikou odlišující zdravotnictví jako celek je jeho primární snaha pomoci jiným lidem, snaha o záchranu života, zlepšení kvality života a dalších hodnotách, které však jsou velmi špatně uchopitelné a z ekonomického pohledu velmi nesnadně měřitelné. Tyto hodnoty náleží do kategorie etiky, jelikož z ní vycházejí.

Marketing ve zdravotnictví má zcela jistě omezenější rámec než je tomu v jiných oborech lidské činnosti. Je to dáno několika zásadními vlivy, které do značné míry determinují možnost využití marketingu v systému řízení zdravotnických institucí. Již celá struktura zdravotnických institucí v ČR je diferentní, ne všechny zdravotnické instituce jsou vybudovány na podnikatelském principu tak, jako je tomu v převažující formě například u soukromých ambulantních zdravotnických zařízení. Základní specifika zdravotního systému by se pak dala přehledně znázornit následovně:

1. Požadovaným výstupem je zdraví obyvatelstva, ne však pouze současné, ale i budoucí generace
2. Zdraví je ovlivňováno řadou dalších především socioekonomických determinant – v roce 1976 vytvořil Lalonde teorii „zdravotního pole,“ podle níž se na formování zdravotního stavu podílejí nejvíce 4 druhy faktorů : životní styl (50-60%), životní prostředí (15-20%), genetika (15-20%) a systém zdravotních služeb (10-20%)⁵
3. Celý komplex péče o zdraví je velmi složitý, vyvíjející se otevřený systém
4. Zdravotnictví se dotýká každého člověka
5. Lidé velmi vnímají problematiku péče o zdraví, problematiku zdravotnictví

⁴ SVĚTLÍK, J. *Marketing, cesta k trhu*

⁵ GLADKIJ, I. *Úvod do zdravotní politiky ekonomiky a sociologie zdravotnictví*

6. Mezi výsledky vědy a výzkumu existuje často velmi dlouhá doba než je možná aplikace či standardní nasazení léků nebo metod v léčební péči.
7. Samotná péče o zdraví, jakož i zdravotnictví a především postavení a jednání lékařů je silně založeno na etice, pomoci a snaze záchrany života a zdraví.
8. Ceny ve zdravotnictví, tedy jeden z hlavních nástrojů marketingového řízení, je ve zdravotnictví ČR silně potlačen. Prakticky existují pouze 2 druhy cen – regulované a smluvní, přičemž naprostá část patří do kategorie cen regulovaných.

Je tedy možno říci, že ve zdravotnictví je fungování tržního mechanismu omezeno, role státu v jeho fungování je v důsledku koncepce zdravotní politiky silná a nemůže být tedy plně odvozeno od fungování tržního mechanismu a tím pádem ani při realizaci marketingového principu řízení nelze nasadit vždy všechny nástroje a uplatnit všechny principy marketingu bez ohledu na celou řadu dalších faktorů a limitujících principů.

Marketing a jeho ideologie je však samozřejmě ve své podstatě z velké části aplikovatelný i do zdravotnictví, neboť i sem se promítají podmínky konkurenčního prostředí, musí však být z části modifikovaný a taktéž korigovaný či regulovaný, především díky již zmíněné roli zdravotnické etiky a primárnímu postavení pacienta. Z tohoto pak pro zdravotnické zařízení znamená nutnost mnoha kontinuálních procesů jako je například:

- soustavné posilování postavení na trhu
- soustavné monitorování potřeb jak pacientů tak i dodavatelů a zdravotních pojišťoven
- soustavné sledování vývoje v oblasti techniky a technologie
- soustavné vytváření, rozvíjení a zlepšování produktů respektive služeb
- soustavné sledování konkurence.

Podle Zlámala⁶ „I zdravotnické zařízení má tedy v tržním prostředí být zaměřeno především na:

- trvalou inovaci techniky a know-how
- marketing

a to s cílem vytvářet spokojeného pacienta, vycházející jak z individuální hodnoty zdraví jednotlivce, tak z jeho hodnoty společenské“ neboť „hodnota zdraví v sobě neoddělitelně spojuje individuální a společenská hlediska této kategorie, i když se jejich pojetí i jejich vzájemné vztahy a proporce projevují v různých podmínkách a různých dobách odlišně.“⁷

Produkt ve zdravotnictví z marketingového hlediska

Začneme-li se zabývat otázkou produktu jakožto jednou z primárních marketingových kategorií zjistíme, že produkty ve zdravotnictví mohou mít několik podob, zcela však převažuje produkt ve formě služby reprezentovaný lékařským či zdravotnickým výkonem a je tedy nehmotné povahy, což samo o sobě vykazuje z marketingového hlediska specifické zvláštnosti jako například fakt, že existuje přímý a intenzivní vztah k zákazníkovi či nemožnost standardizace poskytnuté služby. K tomu pak dále ve zdravotnictví přistupují další specifické rysy poskytovaných produktů. Pro vytvoření konkrétnější představy zmiňuji jen několik, jako jsou:

- žádoucím výstupem ze systému je ošetřený či vyléčený pacient, tedy současně tentýž subjekt, který do systému vstupuje
- produkty nemohou být předem vyzkoušeny
- u značné části produktů se vyskytuje jen určité procento pravděpodobnosti

⁶ ZLÁMAL, J. *Marketing ve zdravotnictví*

⁷ DRBAL, C. *Česká zdravotní politika a její východiska*

- častým produktem je snížení bolesti, utrpení, disfunkce, tedy produkt nehmotné povahy obtížně měřitelný a obtížně kvantifikovatelný, je obtížné měřit něco, co má velmi komplexní povahu

Ani ve zdravotnictví neplatí, že produkt je chápán pouze jako provedení samotné služby. K tomuto přistupují další tak zvané rozšiřující efekty mezi něž řadíme služby doplňující základní výkony lékařských či ošetrovatelských služeb. Tyto mohou taktéž hrát stěžejní roli v celkové spokojenosti pacienta s poskytnutou službou. Dle Zlámala⁸ se jedná o osm následujících faktorů:

1. Způsob a proces přijetí do nemocnice či zdravotnického zařízení

Tento faktor hodnocení produktu představuje souhrn jednání a chování všech pracovníků zdravotnického zařízení vůči pacientovi od recepce až po zdravotníky a lékaře. Pacienti hodnotí tuto část zdravotnického výkonu v širším slova smyslu velmi kriticky

2. Respekt, ohled a úcta vůči pacientovi

Tento faktor produktu vnímají pacienti po celou dobu návštěvy zdravotnického zařízení a je nezbytnou součástí profesionálního výkonu všech zaměstnanců zdravotního zařízení

3. Koordinace a integrace zdravotní péče

Pacienti vnímají organizaci pouze ze svého úhlu pohledu, mají vlastní názor, jak by organizace práce měla vypadat. Pacient by měl mít pocit, že je v každém okamžiku činěno vše pro jeho uzdravení. Pacienti velmi negativně vnímají například skutečnost, že byli přijati na lůžko a hned první den se s nimi nic dál neděje. Stejně tak negativně posuzují fakt, že druhý den, mají absolvovat například ultrazvuk a teprve až čtvrtý den mají jít například na vyšetření do laboratoře. Tyto tzv. čekací dny bez pocitu, že se s nimi něco děje, jsou chápány jako ztráty, které pouze proloužují jejich pobyt v nemocnici. Pacient má svou představu, že hned od počátku bude velmi intenzivně probíhat jeho vyšetřování, a že bude stručně a okamžitě informován o výsledcích a dalším postupu. Absenci těchto atributů, nejasnost, neinformovanost pociťuje velmi silně a vzniká u něho dojem malé péče o jeho osobu. Skutečnost sám pacient nevidí a samotný průběh péče o vlastní osobu z jeho pohledu pak vnímá velmi negativně a negativně se jeho reakce odráží na hodnocení celého svého pobytu ve zdravotním zařízení včetně samotného profesionálního zákroku na základě profesionálně stanovené diagnózy.

4. Způsob a rozsah informování pacienta a jeho rodiny, komunikace a edukce

Pacienti očekávají, že budou jasně informováni nejen o svém zdravotním stavu, ale o všech krocích, které budou podniknuty v rámci jeho zdravotní péče, že budou podrobněji informováni o zákrocích, jejich rizicích a efektech, které zákrok může přinést.

Otázka komunikace je chápána od samotného přijetí pacienta až do následné případné péče po propuštění. Spolu s komunikací s pacientem je spjata i jeho edukace, pacient by měl být podrobněji seznámen o svém zdravotním stavu a faktorech, které v něm hrají důležitou roli.

5. Tělesné a duševní pohodlí pacienta

V době onemocnění se pacient zpravidla necítí dobře fyzicky ani psychicky. Určité tělesné pohodlí a duševní rovnováha jsou často již léčebným prvkem a je tedy třeba, aby i tato část zdravotnické péče byla brána v potaz z hlediska finálního produktu.

⁸ ZLÁMAL, J. *Marketing ve zdravotnictví*

6. Citová opora, zmírnění strachu, úzkosti a obav pacienta

Obavy, úzkost a strach, které doprovází každého pacienta i když v jiné míře je třeba zmírnit, pacienta uklidnit a povzbudit.

7. Zapojení rodiny při dlouhodobějším pobytu pacienta v nemocnici

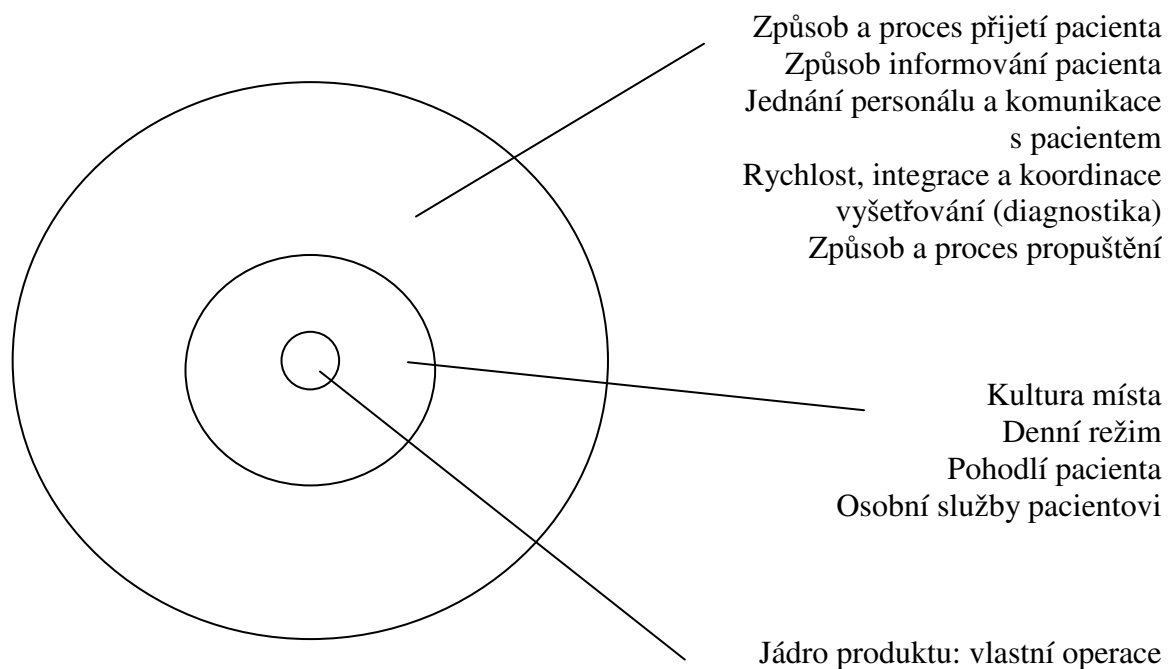
Tento faktor zcela nesouvisí se službami zdravotního zařízení. Zdravotní personál by však měl vnímat rodinné zázemí pacienta a v případě jeho nefunkčnosti se snažit tuto roli alespoň částečně zastoupit.

8. Způsob a proces propuštění pacienta z nemocniční léčby, pokračování péče, kontroly

Tento proces taktéž může pro mnohé být složitou záležitostí, zvláště u starších lidí. Co se týče následné péče je třeba pacienty podrobně a přehledně informovat o dalším postupu. Pacient musí nabýt pocit jistoty, že přestože je již propuštěn je nadále pod kontrolou a dohledem, a to především v případě, že pacient se subjektivně domnívá, že je zcela zdrav a žádnou další péči nepotřebuje.

Marketing zdravotnického zařízení se musí soustředit právě na tyto shora zmíněné komponenty, které spolu s jádrem vytvářejí komplexní produkt, neboť jsou to právě jednání a chování zdravotnického personálu, které pacienti často prožívají a vnímají mnohem intenzivněji než samotný proces léčení.

Strukturu komplexního produktu lze znázornit pomocí následujícího schématu:⁹



Obr. Komplexní produkt zdravotnického zařízení (příklad: operace)

V řadě zdravotnických zařízení jsou produkty z hlediska svého jádra stejné nebo velmi nepatrně se odlišující. Postupy jsou standardizované, platí četné normy. V tom základním se tedy produkty nijak zvlášť neliší, konkurovat si tedy mohou zdravotnická zařízení právě jen na úrovni zobrazených dvou slupek kolem vlastního jádra.

⁹ ZLÁMAL, J. *Marketing ve zdravotnictví*

C-Mix

Má-li být pacient spokojený, je třeba věnovat pozornost právě těmto aspektům kvality péče, které vyústily do tvorby tzv. C- mixu, který tvoří :

- Convenience (předávání informací)
- Cost (náklady)
- Communication (komunikace)
- Customer Values (hodnoty pro zákazníka)

Convenience – role potřeby informovanosti pacienta v současné době neustále posiluje, pacient se aktivně podílí na péči o svou osobu a do omezené míry na základě informovanosti vytváří vlastní rozhodnutí jak o svém zdravotním stavu tak o jeho dalším vývoji.

Communication - otázka komunikace se částečně překrývá s otázkou předávání informací, neboť se nejedná jen o to, zda informace předáme, ale jakým způsobem je předáme a postavení lékař-pacient jakožto budoucí spokojený zákazník se tak dostává do jiné dimenze.

Customer Values - jsou ve zdravotnictví tvořeny pouze dvěma hlavními procesy, a to lékařskou a ošetrovatelskou péčí. Přitom ale platí:

- pacient nemá schopnost sám posoudit provedení vlastního lékařského zákroku
- zdravotní péče má tendenci ke kolísání kvality, protože každý pacient je jiný
- je všeobecně velmi obtížné měřit službu, tedy hodnotu, která je velmi komplexní a kde hodnocení je často možné pouze na základě subjektivního vyjádření pacientů
- samotný systém zdravotní péče a především zdravotního pojištění je zaměřen na zcela jiné parametry než je spokojenost pacienta.

Cost - náklady zdravotní péče pacient prakticky ani nevnímá, popřípadě je vnímá pouze okrajově. Většinou ani lidé nemají žádnou představu, kolik stojí ten který pracovní výkon, kolik stojí technika, kolik činí provozní náklady například operace atd. Snad pouze u léků je schopen pacient registrovat doplatky, a to vesměs jen tak, že mu stejně není známa celková cena léků, nýbrž právě pouze cena doplatku.

Empiricky bylo zjištěno, že:

Obecně se dá říci, že i zdravotnické zařízení musí sledovat náklady, výnosy, hospodářský výsledek a další ekonomické ukazatele. I zdravotní péče, jako každá jiná dlouhodobě provozovaná služba musí být efektivní, i zdravotnické zařízení v systému konkurence a volné soutěže musí prosperovat, vytvářet nové hodnoty, musí investovat do svého vývoje, techniky i know-how, musí zvyšovat svou hodnotu pro pacienty, svůj kredit a svou pověst.

Závěr

Tento příspěvek byl napsán s cílem specifikace a charakteristiky marketingu v prostředí zdravotnického zařízení na základě ozřejmění obecných zásad fungování a postavení systému zdravotní péče v národní ekonomice a obecné charakteristiky finálního produktu ve zdravotnictví se všemi jeho aspekty. Jednotlivé kategorie samotného marketingu zdravotnického zařízení jako například otázky nutnosti segmentace trhu, vytvoření marketingové analýzy, marketingový průzkum či realizaci marketingového mixu a jeho kontrolu pak již vzhledem ke svému rozsahu neřeší.

Literatura

- DRBAL,C. *Česká zdravotní politika a její východiska*. Galén, 2005
GLADKIJ, I. *Úvod do zdravotní politiky, ekonomiky a sociologie zdravotnictví*. LFUPOL, 2002
KOTLER, P.:*Marketing podle Kotlera*. Praha, Victoria Publishing 2000
SVĚTLÍK, J.: *Marketing - cesta k trhu*. Praha, vydavatelství COPYRIGHT 1994
ZLÁMAL,J. : *Marketing ve zdravotnictví*.Brno, vydavatelství NCONZO 2006

Marketing in health care

Annotation: *The article deals with the specification of products offered in health care providing institutions and points out the role of marketing in health care organizations and its targeting. It also deals with and shows the limitation of marketing possibilities of a given organization functioning in this area and points out the main role of a patient as a final satisfied customer and proposes the areas of marketing influence.*

Key works: *marketing, health care, product, patient, C-mix*

Kontaktní adresa autora:

**Jana Bellová, Ing., LF UPOL, Ústav sociálního lékařství – interní doktorand,
Hněvotínská 3, Olomouc 772 00, email: little_chief@seznam.cz**

VYBRANÉ OTÁZKY FORMOVANIA ZNALOSTNEJ EKONOMIKY SLOVENSKA

Mária Blašková

Abstrakt: *Obsah príspevku poukazuje na význam znalostnej ekonomiky a potrebu jej budovania v podmienkach Slovenska. Globalizačný proces svetovej ekonomiky zintenzívňuje rast konkurencie a tak vyzdvihuje oblasti znalostnej ekonomiky ako sú poznatky, ľudský kapitál, veda a výskum, inovácie, informačno-komunikačné technológie (IKT), ktoré umožňujú obstať v konkurencii. Hospodárska politika disponuje nástrojmi, ktoré môžu aktívne ovplyvniť formovanie znalostnej ekonomiky a tak zmeniť kvalitatívnu podstatu ekonomiky a spoločnosti. Prioritou pri jej formovaní musí byť starostlivosť o človeka, ktorý má byť v centre záujmu celého procesu vytvárania, šírenia a využitia znalostí pre rast ekonomiky a kvality života.*

Kľúčové slová: *znalostná ekonomika, globalizácia, veda a výskum, inovácie, vzdelanie, ľudský kapitál, hospodárska politika, kvalita života.*

Úvod

Pre tvorbu hodnôt a ekonomický úspech v turbulentnom štádiu komplexnej globalizácie je potrebné si uvedomiť význam znalostnej ekonomiky a využiť jej špecifickú. Význam spočíva v zmenách, v prechode na iný kvalitatívny stupeň, ktoré prebiehajú rýchlo a neexistuje žiadna deliaca čiara a nie je určená ani hranica, ktorá by oddeľovala znalostnú ekonomiku od iných.

Poznatky sú v súčasnosti hybnou silou rastu produktivity práce výkonnosti a konkurencieschopnosti ekonomiky.

Súčasnosť a budúcnosť sa spája s nutnosťou adaptácie na meniace sa podmienky a sformovanie znalostnej ekonomiky, ktorá ovplyvňuje všetky oblasti a zasahuje do inštitucionálneho systému, ľudských zdrojov a je akcelerátorom pokroku vyspelých krajín.

Hospodárska politika musí zamerať využitie svojich nástrojov na vzdelávanie, vedu a výskum, moderné info-komunikačné technológie (IKT), inovácie a kreativitu. Čo je však najdôležitejšie – človek sa musí dostať do centra záujmu rozhodovacích procesov na všetkých úrovniach.

Globalizačný proces – jeho pozitíva a negatíva

Bolo by iste zaujímavé uviesť aj popis vývoja globalizácie, jeho korene, etapy a ďalšie teoretické a praktické skutočnosti. Vzhľadom na limitovaný rozsah a zameranie tohto príspevku, je potrebné poukázať a upozorniť na niektoré vybrané otázky či aspekty globalizácie, ktoré sa významne spájajú a ovplyvňujú našu realitu formovania znalostnej ekonomiky v podmienkach Slovenska.

Globalizácia sa prejavuje rozvojom a prehĺbovaním medzinárodných ekonomických vzťahov v celosvetovom meradle.

Globalizácia je mnohovýrovný proces, kvalitatívne nový jav, založený na širokospektrálnom prieniku informačných a telekomunikačných technológií (IKT) do všetkých sfér života a spoločnosti. IKT prekonávajú obmedzenia času, priestoru a vytvárajú veľké možnosti na rozvíjanie ekonomických aktivít, rast konkurencieschopnosti a výkonnosti ekonomík.

V súčasnosti sa s globalizáciou spájajú okrem iného také skutočnosti, ako sú napr.:

- zvyšovanie úlohy nadnárodných zoskupení a inštitúcií (EÚ, MMF, NAFTA, APEC, G7 ...),

- veľký nárast nadnárodných korporácií a rast konkurencie medzi obchodnými zoskupeniami,
- prudký rozvoj IKT,
- rast významu kapitálového trhu,
- formovanie novej pozície regiónov a mocenských centier,
- polarizácia bohatstva a chudoby,
- ekologizácia svetového hospodárstva,
- nárast neistoty v predvídaní budúceho vývoja.

Z vyššie uvedených skutočností vyplýva, že globalizácia má viaceré kritické štádiá plné rozporov. Napr.: expanzia výtvarnosti vedy a techniky vedie k odludšťovaniu ekonomiky, k rastúcemu odcudzeniu tak vo vzťahu k človeku ako aj k prírode. K rozporu dochádza aj medzi rastúcou produkciou bohatstva a prehlbujúcou sa nerovnosťou jeho rozdeľovania, čo vyúsťuje do biedy, nezamestnanosti a externalít. Aj IKT spôsobujú, že sa ekonomické subjekty vzájomne prepájajú po celej planéte, čo je pozitívne, no na druhej strane to vedie k deformáciám, kde veľká časť ľudstva závisí na rozhodnutiach malého počtu nadnárodných korporácií, finančných skupín, často špekulantov či nepriamo lobisticky ovládaných inštitúcií. Globalizačný proces sa spája s veľkou redistribúciou ekonomickej moci na svetovej úrovni, čo vedie aj k redistribúcii moci politickej.

Po uvedení niektorých rozporných skutočností je potrebné spomenúť aj účinky globalizácie, ktoré sa prejavujú pozitívne ako napr.: vyššia mobilita výrobných faktorov, kapitálu, technológií poznatkov, čo umožňuje firmám i jednotlivcom rozširovať svoje pôsobenie a meniť alokáciu podnikateľských aktivít v oveľa väčšej miere ako predtým. Dalším je rast počtu krajín, ktoré vstupujú do medzinárodných obchodných aktivít prostredníctvom globálnej stratégie firiem, čo vedie k väčšej intenzite súťaže medzi nimi. Dochádza aj k prehlbovaniu kooperácie a vzťahov medzi nimi. Dochádza aj k prehlbovaniu kooperácie a vzťahov medzi firmami. Zvyšuje sa výskyt zahraničných firiem v národných ekonomikách a integrácia ekonomík.

Globalizácia je teda aj prínosom pre národné a svetové hospodárstvo. Za najväčší prínos je možné považovať zvyšovanie výkonnosti, rast produktivity a medzinárodnej konkurencieschopnosti firiem a celých krajín. Rozšírenie trhov vedie k zníženiu závislosti na obmedzenom domácom trhu. Rastie možnosť prepájania a dopĺňania technických finančných zdrojov, získavania informácií a lepších know-how, čo je aj súčasťou charakteristík znalostnej ekonomiky.

Globalizácia vzhľadom k jej výhodám a nevýhodám má svojich vyznavačov aj odporcov a nie je možné ponímať ju absolutisticky. Realitou je, že rastie vplyv vonkajšieho prostredia na jednotlivé národné ekonomiky. Ekonomický vývoj ako aj jeho poruchy sa rýchlejšie a intenzívnejšie prenášajú do národných ekonomík, čo spätne ovplyvňuje (pozitívne či negatívne) vývoj medzinárodných ekonomických vzťahov a tie opäť pôsobia na národné ekonomiky.

Globálne procesy vyžadujú globálne riešenia všetkými zainteresovanými na základe konsenzu záujmov tak veľkých ako aj malých štátov. Budúcnosť musí mať spoločné ciele i riešenia a dosahovať jednotu v mnohostrannosti.

Vybrané otázky formovania a znalostnej ekonomiky Slovenska

Slovensko, jeho ekonomika a spoločnosť určite nechce byť pasívnym objektom tohto globálneho pohybu, ale aktívnym subjektom, a preto musí ďalší rozvoj založiť na globálnom myslení, poznaní jednotlivých stránok tohto pohybu a tiež rozhodovaní o jeho smerovaní v budúcnosti. To znamená, že rozhodovanie na každej úrovni o ekonomickom rozvoji musí presahovať hranice podniku, regiónu, štátu, musí mať dlhodobý horizont a orientáciu na

globálny politicko-ekonomický priestor. Naše záujmy a špecifiká bude potrebné zlad'ovať so záujmami iných, čiže v praxi uplatniť známe heslo „mysli globálne, konaj lokálne“.

Z hľadiska budúcnosti schopnosť tvoriť, šíriť a využívať poznatky bude rozhodujúca pre ďalší ekonomický, sociálny a kultúrny rozvoj každého štátu, jeho ekonomickej sily a stability.

Príspevok neobsahuje tabuľkové a grafické prehľady, pretože charakteristika vývoja a stavu ekonomiky Slovenska v porovnaní s vyspelými krajinami a zaostávanie v budovaní znalostnej ekonomiky bola vyjadrená aj v číselných prehľadoch v príspevku na medzinárodnú vedeckú konferenciu „Znalosti pro tržní praxi 2007“. Skutočnosť je taká, že zatiaľ nedošlo k želannej pozitívnej zmene, najmä v oblasti využitia nástrojov hospodárskej politiky na podporu vzdelávania, vedy a výskumu a celkovej pozície starostlivosti o človeka. Teraz pokračujeme v argumentácii v prospech využitia možnosti hospodárskej politiky na sformovanie znalostnej ekonomiky ako prioritnej úlohy v globalizačnom procese, ktorý významne ovplyvňuje každodennú realitu všetkých aktérov na každej úrovni.

Znalostná ekonomika sa formuje na základe

- rastu intenzity využitia poznatkov,
- globalizácie ekonomických vzťahov.

O prejavoch globalizácie v mnohých oblastiach sme sa zmienili v prvej časti príspevku a teraz stručne upozorníme na význam využitia poznatkov.

Tvorba, šírenie a využitie poznatkov zohráva hlavnú úlohu pri tvorbe bohatstva, a preto ekonomiku, v ktorej sú tieto sily využívané, môžeme považovať za znalostnú ekonomiku. Charakterizujú ju najmä zmeny v IKT, rýchly vedecko-technický pokrok, nárast globálneho súťaženia a zmeny v spotrebiteľskom dopyte.

Nevyhnutnosťou je vzdelávanie a schopnosť prispôsobovania sa meniacim podmienkam. Vedomosti tvoria základný kameň znalostnej ekonomiky.

Význam vedomostí a poznatkov pre budúci vývoj môžeme uviesť v týchto bodoch:

- poznatky mali vždy dôležitú úlohu v ekonomickom rozvoji,
- rýchlosť tvorby a akumulácie poznatkov akceleruje,
- konkurencia nadobúda globálny charakter,
- neustále zmeny vytvárajú tlak na reštrukturalizáciu a adaptáciu na zvyšujúcu sa konkurenciu,
- otvárajú sa možnosti na rýchle dobiehanie a predbiehanie sa, zmeny pozícií a zvyšuje sa pravdepodobnosť zaostávania pre tých, ktorí si túto skutočnosť neuvedomujú (výzva a upozornenie pre hospodársku politiku vlády SR).

Vedomosti a poznatky sú jedinečné, súvisia najmä s ľudským kapitálom i s inými výrobnými faktormi.

Ľudský kapitál, zjednodušene povedané je to, čo umožňuje ľuďom zarábať na živobytie. Môže rásť praxou, investovaním do vzdelania, tréningom a zdravotnou starostlivosťou. Je základným predpokladom pre rast HDP.

Na využitie vyspelých technológií a ďalších zdrojov rastu treba mať dostatočne kvalitný ľudský kapitál. Znalostná ekonomika práve najviac závisí od kvality ľudského kapitálu. Je to najmä ľudský kapitál, ktorý je zdrojom konkurenčnej výhody.

Znalostná ekonomika sa spája nárastom využitia informačných a telekomunikačných technológií. IKT je najrýchlejšie rastúci sektor, preniká do všetkých oblastí a sfér ľudského života. Ich akceleračný efekt sa prejavuje:

- na produktivite a inováciách, ktoré podnecujú nové riešenia a vytvárajú priestor pre kreativitu,
- na modernizácii verejných služieb ako je zdravie, vzdelávanie a doprava,

- v napredovaní vo vede a technológiách, podporou kooperácie a prístupu k informáciám.

IKT sú prostriedkom, ktorý napomáha vytváraniu poznatkov v inovatívnej spoločnosti. Sektor IKT má silné multiplikačné efekty na celú ekonomiku. Umožňuje ľuďom spolupracovať bez ohľadu na vzdialenosť, čo vedie k znižovaniu nákladov a rastu produktivity a tak vyúsťuje do ešte rýchlejšieho tempa pokroku a inovácií.

Za piliere znalostnej ekonomiky boli označené tieto:

- priaznivé podnikateľské prostredie,
- dlhodobé investície do vzdelania a pracovné sily,
- informačná infraštruktúra,
- inovačná kapacita.

Ekonomické stimuly a funkčný inštitucionálny rámec tvoria podnikateľské prostredie a napomáhajú formovať znalostnú ekonomiku.

Vysokokvalifikovaná pracovná sila tvorí jadro znalostnej ekonomiky. Len vzdelaní ľudia dokážu používať moderné technológie, objavovať, skúmať, učiť sa, šíriť poznatky a prispôbovať sa zmenám v globalizovanom svete. Vzdelaná, kvalifikovaná pracovná sila dokáže vytvárať najvyššiu pridanú hodnotu.

Informačná infraštruktúra umožňuje efektívny prenos, spracovanie informácií a poznatkov. Mení spôsoby, akými ľudia komunikujú a pracujú s informáciami.

Dôležitým pilierom sú inovácie, celý systém výskumných centier, univerzít, firiem a organizácií, ktorý umožňuje využívať najnovšie poznatky v praxi.

Hospodárska politika sa musí zamerať na všetky štyri oblasti – piliere znalostnej ekonomiky. Je potrebné prijať opatrenia na stimulovanie rozvoja znalostnej ekonomiky pomocou účinných programov, v ktorých budú využité nástroje hospodárskej politiky. Dôležitý je nielen objem investícií do týchto štyroch oblastí ale najmä ich správne a efektívne využitie.

Zmena priorít hospodárskej politiky pri formovaní znalostnej ekonomiky

Definície hospodárskej politiky, ktorých je veľa, spravidla uvádzajú tri dôležité prvky – nositeľa, ciele a nástroje. Samotný pojem hospodárska politika zahŕňa dve samostatné oblasti hospodárstvo a politiku, medzi ktorými je úzka vzájomná súvislosť.

Praktická hospodárska politika sa vždy uskutočňuje v určitom sociálnom prostredí, čo obmedzuje jej manévrovací priestor. Každé hospodársko-politické rozhodnutie sa uskutočňuje v reálnom čase a prechádza niekoľkými fázami, a preto často dochádza k časovému oneskoreniu pri príprave a prijímaní rozhodnutí. Ďalší problém, najmä praktickej hospodárskej politiky, je konkrétne ovplyvňovanie ekonomiky politikou v dôsledku snahy presadzovania skupinových záujmov, ktoré nemusia byť vždy v plnom súlade s jej cieľmi.

Formovanie znalostnej ekonomiky je potrebné nielen deklarovať, ale aj prakticky obsiahnuť a realizovať prostredníctvom cieľov rozvojovej stratégie a účinnej hospodárskej politiky, aby to viedlo k vyššej výkonnosti ekonomiky, lepšiemu uspokojovaniu potrieb a najmä k zvyšovaniu kvality života.

Odpovede a riešenia je potrebné hľadať v oblastiach globalizačných a integračných procesov, v hospodárskom a sociálnom rozvoji, v inštitucionálnom rámci, v rozvoji regiónov, no najmä v systéme vzdelávania, vedy, výskumu a inováciách, a celkovej starostlivosti o človeka.

Bez podpory takých kľúčových oblastí ako je školstvo, vzdelávanie, veda a výskum, moderné IKT, inovácie, kreativita a vytvorenie tvorivého prostredia bez brzdiacich deformácií Slovensko nebude schopné sformovať znalostnú ekonomiku a zabezpečiť obyvateľstvu vysokú životnú úroveň.

Znalostná ekonomika sa musí dostať do centra pozornosti tvorcov hospodárskej politiky.

Doterajšie výsledky vytvárania znalostnej ekonomiky na Slovensku nie sú uspokojivé aj napriek snahe, ktorá našla vyjadrenie vo viacerých vládnych programoch (Minerva, oficiálny vládny program rozvoja znalostnej ekonomiky; akčné plány – pre vzdelávanie a zamestnanosť; plán pre vedu, výskum a inovácie; plán pre informačnú spoločnosť; pre podnikateľské prostredie) pre každý zo štyroch pilierov znalostnej ekonomiky. Aj súčasná vláda prijala modernizačný program Slovensko 21. a programy so zameraním na vzdelávanie, vedu a výskum, konkurencieschopnosť a ekonomický rast.

Sformovanie znalostnej ekonomiky bude úspešné len vtedy, ak hospodárska politika bude reagovať účinnými nástrojmi na prebiehajúce zmeny, ktoré so sebou prináša globalizácia a integrácia. Ďalej je dôležité prispôbiť hospodársku politiku špecifikám Slovenska, ktoré vyjadrujú jej silné a slabé stránky a zároveň poukazujú na možné príležitosti a hrozby. (SWOT analýza ekonomiky SR a implementácia hospodárskej politiky na podporu znalostnej ekonomiky by mohla byť samostatnou témou na príspevok.)

Zmena priorít hospodárskej politiky pri formovaní znalostnej ekonomiky Slovenska sa musí prejavovať v oblasti nositeľov, cieľov a nástrojov hospodárskej politiky.

Oblasť nositeľov hospodárskej politiky:

- Vytvoriť funkčný inštitucionálny rámec.
- Uplatňovať systémovosť a transparentnosť tvorby vládnej hospodárskej politiky (redukcia vplyvu politických rozhodnutí, ktoré sa často presadzujú na úkor ekonomických).
- Znížiť korupciu, skvalitniť tvorbu legislatívy a zlepšiť vymáhateľnosť práva.

Oblasť cieľov:

- vypracovať víziu a stratégiu rozvoja Slovenska ako dobre fungujúcej znalostnej ekonomiky
- určiť prioritné smery, napr.:
 - podpora vzdelávania a jeho kvality
 - podpora vedy a výskumu
 - podpora informatizácie spoločnosti
 - zvýšenie záujmu o mladú generáciu a tak zníženie úniku mozgov
 - budovanie infraštruktúry dopravnej aj informačnej
 - znižovať regionálne rozdiely
 - podpora MSP, PZI a proexportná orientácia
 - podpora inováciám zameraným na sofistikovanú výrobu a služby s vyššou pridanou hodnotou.

Oblasť nástrojov:

- uplatňovať stimulačné a spravodlivé kritériá v rozdeľovacích procesoch,
- zvýšiť ocenenie práce a jej kvality,
- zvýšiť výdavky na vedu a výskum podľa EÚ 3 % z HDP
- zlepšiť financovanie školstva a vzdelávania
- zamerať sa v prerozdeľovacích procesoch na človeka, jeho zdravie, vzdelanie, kultúru, istoty (severské ekonomiky nám môžu byť príkladom).
- zlepšiť využívanie zdrojov z EÚ na elimináciu slabých stránok a hrozieb pre ekonomiku SR.

Hospodárska politika vlády SR musí citlivo a vyvážene prispôbiť ciele a nástroje integračným a globalizačným procesom tak, aby bol optimálne využitý zdrojový – najmä

ľudský potenciál pre vlastnú kultiváciu a rast výkonnosti ekonomiky a kvality života obyvateľov.

Záver

O budúcnosti Slovenska rozhodujú tvorcovia hospodárskej politiky každý rok, keď rozhodujú o prioritách a cieľoch, o využití jej nástrojov, najmä rozpočtovej politiky, takisto aj pri schvaľovaní zákonov, ktoré vytvárajú rámec pre fungovanie inštitúcií a správanie sa ekonomických subjektov i občanov. Úspechy Slovenska závisia od toho, či a kedy bude znalostnou ekonomikou. Aká bude vzdelanosť národa, či bude schopný využiť znalosti a osvojovať si ich skôr a viacej ako iní – je dôležitou otázkou, najmä však úlohou, ktorej splnenie je rozhodujúce pre ekonomický, sociálny a kultúrny rozvoj každého štátu a jeho dlhodobú dynamickú stabilitu.

Je nutné aby sa otázky sformovania znalostnej ekonomiky dostali z periférie záujmu do centra pozornosti hospodárskej politiky jej tvorcov z pozície všeobecných deklarácií do konkrétnych opatrení, ktoré sa stanú súčasťou každodenného života obyvateľov Slovenska.

Literatúra

JIRÁSEK, J. A.: *Strategie*. Praha: Professional Publishing, druhé vydanie, 2003. ISBN 80-86 419-46-2.

OKÁLI, J.: *Poznatková ekonomika, stratégia spoločenského rozvoja a hospodárska politika*. Bratislava: SAV 2006.

ŠIKULA, M. a kol.: *Determinanty formovania priemyselnej politiky v podmienkach globalizácie a integrácie*. Bratislava: Ústav slovenskej a svetovej ekonomiky SAV, 2003. ISBN 80-7144-134-1.

VINCÚR, P. a kol.: *Teória a prax hospodárskej politiky*. Bratislava: SPRINT vfra 2006. ISBN 80-89 085-34-2.

Časopisy: Ekonomický časopis.

Ekonomické rozhľady.

Nová ekonomika

EKONOM-týdeník, roč. 2006, 2007

Elektronické zdroje:

EurActiv, <http://www.euroactiv.sk>

Inštitút pre ekonomické a sociálne reformy (INEKO) <http://www.ineko.sk>

Trend, <http://www.etrend.sk>

SAV, <http://www.ekonom.sav.sk>

Selected questions of Slovak knowledge based economy formation

Annotation: *Content of the Article shows significance of knowledge based economy and requirement of its creation in condition of Slovak republic. World economy globalization process intensives competition increase and therefore lifts areas of knowledge based economy as knowledge, human capital, science, research, innovation, information a communication technologies (ICT), which makes possible to pass in competition. Economy policy dispose with instruments, which can actively form creation of knowledge based economy and therefore change quality merits of economy and society. The priority by its formation has to be human care, which stands in the centre of interest in whole process of formation, diffusion and utilization of knowledge for economy growth and quality of life improvement.*

Key words: *knowledge based economy, globalization, science, research, innovation, education, human capital, economy policy, quality of life*

Kontaktné údaje

doc. Ing. Mária BLAŠKOVÁ, PhD.

Katedra hospodárskej politiky

Národohospodárska fakulta

Ekonomickej univerzity v Bratislave

Dolnozemská cesta 1

852 35 Bratislava

Slovensko

e-mail: blaskova@euba.sk

POSOUZENÍ VZTAHU MEZI STATUTÁRNÍMI A EFEKTIVNÍMI SAZBAMI DANĚ Z PŘÍJMŮ PRÁVNICKÝCH OSOB (KORPORACÍ) V ČLENSKÝCH STÁTECH EVROPSKÉ UNIE

Beáta Blechová

Abstrakt: *Hodnocení rozdílů mezi daňovým zatížením korporací daní z příjmů v různých státech nejčastěji vychází ze srovnání statutárních korporátních sazeb daní z příjmů v těchto státech. Tento článek poukazuje na nevhodnost uvedeného ukazatele pro daný účel a popisuje tzv. efektivní korporátní sazby daně z příjmů, které daňové zatížení korporací hodnotí mnohem objektivněji. Současně provádí porovnání vývoje statutárních korporátních daňových sazeb v členských státech EU mezi lety 1995 a 2005 s vývojem efektivních korporátních daňových sazeb v těchto státech, stanovených metodou „zpětného makropohledu“.*

Klíčová slova: *Korporátní daň z příjmů, statutární korporátní daňová sazba, efektivní korporátní daňová sazba, metody: zpětného makropohledu, zpětného mikropohledu, dopředného mikropohledu*

Význam statutárních a efektivních korporátních daňových sazeb pro hodnocení daňového zatížení korporací

Růst mobility kapitálu a efekty přímých investic na ekonomickou výkonnost a s tím spojena velikost daňového zatížení podniků se během posledních dvaceti let staly významným tématem jak hospodářsko – politických reforem, tak i akademických diskusí. Jedním z nástrojů, kterým se státy snaží efektivně ovlivňovat dlouhodobý ekonomický rozvoj a toky kapitálu je oblast daňového zatížení korporátních zisků. Uplatňování těchto nástrojů vládami jednotlivých států, s cílem přilákat do země větší objem investic, způsobuje vznik daňové konkurence mezi státy.

Pro posouzení míry daňového zatížení korporací daní z příjmů jsou dnes využívány především statutární sazby daně z příjmů korporací, které jsou určeny daňovými systémy v jednotlivých státech. Tyto sazby se výrazně liší mezi jednotlivými členskými státy Evropské unie (ČS EU). Některé státy uplatňují dokonce systém dvou různých statutárních daňových sazeb, např. podle toho, zda se jedná o rozdělovaný zisk (vyšší sazba) nebo nerozdělovaný zisk zvyšující vlastní kapitál firmy (nižší nebo nulová sazba), příp. podle toho, zda se jedná o společnost obchodovanou na burze cenných papírů (je uplatňována nižší sazba) nebo neobchodovanou (vyšší sazba).

Vedle základní korporátní daňové sazby (tzv. nominální), statutární sazba ještě v některých ČS EU zahrnuje různé daňové přírážky přechodného charakteru (např. pro účely získání prostředků na odstraňování následků živelných pohrom nebo pro financování jiných akcí organizovaných státem na bázi solidarity). V některých státech jsou také uplatňovány místní daně z příjmů korporací.

I když je hodnocení daňového zatížení korporací na základě statutárních daňových sazeb nejoblíbenější pro svojí jednoduchost a snadnou dostupnost údajů, je třeba mít na paměti, že definice statutárních sazeb nemusí být sama o sobě tak jednoduchá jak se zdá, a to právě kvůli existenci různých výše zmíněných dočasných nebo stálých daňových přírážek či slev a také v důsledku možnosti současného uplatňování daně z příjmů na více úrovních ve státě.

Možnost objektivního porovnávání daňového zatížení podniků v různých státech podle statutárních sazeb daní z příjmů je také významným způsobem omezena v důsledku

nestejných pravidel pro stanovení výše základu daně z příjmů korporací, která vyplývají z daňové legislativy platné v těchto státech. Snížení statutární sazby daně z příjmu korporací v některém státě tak ještě nemusí znamenat i snížení daňového zatížení těchto korporací, pokud je doprovázeno rozšířením daňového základu. Proto se jako vhodnější nástroj pro posuzování rozdílů v daňovém zatížení podniků mezi státy, které je skutečným původcem vzniku daňové konkurence, jeví tzv. „**efektivní korporátní daňové zatížení**“ využívající „**efektivní korporátní daňové sazby**“, které jsou produktem statutárních korporátních daňových sazeb a pravidel pro výpočet daňového základu. V některých zemích mohou být tato pravidla do jisté míry ovlivněna standardy finančního účetnictví, jakož i zvláštními daňovými pobídkami. Tam, kde existují velké rozdíly mezi statutární a efektivní daňovou sazbou může porovnání strukturních prvků daňového systému, které utvářejí daňový základ, pomoci při zjišťování příčin těchto rozdílů.

Ekonomická literatura nabízí různé přístupy k výpočtu efektivních daňových sazeb. Ty nejčastěji používané můžeme rozdělit do tří skupin, a to na přístupy využívající „metodu zpětného makropohledu“, „metodu zpětného mikropohledu“ a „metodu dopředného mikropohledu“.

Odlišnosti mezi makro a mikropohledem spočívají v charakteru použitých dat. Makro přístupy vypočítávají efektivní daňové sazby z agregovaných makroekonomických dat zaznamenaných v národním účetnictví jednotlivých států. Mikro přístupy vypočítávají efektivní daňové sazby z výkazů finančního účetnictví jednotlivých podniků, a to buď z hlediska minulé skutečnosti vyjádřené empirickými daty (zpětný pohled) nebo z hlediska teoretické perspektivy, využívaje statutární charakteristiky daňového systému k odhadu daňových aspektů určitých budoucích rozhodnutí investičního charakteru (dopředný pohled).

Efektivní daňové sazby jsou důležité z řady důvodů, neboť jejich porovnání se statutárními daňovými sazbami nám může dát obraz o daňových pobídkách poskytovaných daňovými autoritami v jednotlivých státech. Porovnání efektivních daňových sazeb mezi státy nám pak dává možnost zjistit, zdali tam existují podstatně odlišné daňové přístupy ke společným, které mají stejné charakteristiky, ale jsou dislokovány v různých státech. Uvedená porovnání mohou ukázat, zda velké rozdíly mezi statutárními daňovými sazbami nezakrývají jen malé rozdíly mezi efektivními daňovými sazbami a naopak. Státy s vysokými statutárními daňovými sazbami totiž mohou zmenšovat velikost daňového základu a/nebo také snižovat zákonnou daňovou povinnost. Rozdíly mezi efektivními daňovými sazbami z korporátních příjmů v jednotlivých ČS EU tak mnohem objektivněji ukazují na možnou daňovou konkurenci mezi těmito státy než rozdíly mezi statutárními korporátními daňovými sazbami.

Charakteristika efektivní korporátních daňových sazeb

a) Efektivní daňové sazby stanovené pomocí metody zpětného makropohledu

Dle této metody jsou efektivní daňové sazby odvozovány z agregovaných dat publikovaných národními účetními systémy, které byly harmonizovány zavedením Evropského systému účtů ESA 95. tento systém umožňuje, aby národní účetní systémy mohly poskytovat časové řady dat pro sledování změn v celkovém efektivním daňovém zatížení a koherentní rámec pro sladění daňových výnosů s daty týkajícími se příjmových toků i když je třeba si uvědomit, že daňový základ odvozený přímo z národního účetnictví neodpovídá skutečnému daňovému základu pro stanovení daně z příjmů v daném státě, definovanou národní daňovou legislativou.

Pomocí této metody jsou odvozovány dva druhy efektivních daňových sazeb, a sice:

- ***Efektivní daňové sazby stanovené jako procentní poměr agregovaných výnosů příslušné daně k jeho HDP nebo k agregovaným celkovým daňovým výnosům ve státě***. Takto jsou stanovovány efektivní daňové sazby hodnotící míru efektivního daňového zatížení ekonomiky v jednotlivých státech způsobeného jednotlivými druhy daní (tj. přímými

daněmi, nepřímými daněmi a odvody na sociální zabezpečení), jednotlivými úrovněmi řízení ve státě a také dopadajícího na hlavní ekonomické funkce (tj. spotřebu, práci a kapitál). *Efektivní daňová sazba vyjadřující efektivní daňové zatížení korporátních příjmů (EDSK) je pak vyjádřena některým z těchto vztahů:*

$$\text{EDSK1} = \Sigma \text{DPK} / \text{HDP} \quad \text{EDSK2} = \Sigma \text{DPK} / \Sigma \text{CDV},$$

ΣDPK agregovaný výnos daně z příjmů korporací,

HDP hrubý domácí produkt,

ΣCDV agregovaný celkový daňový výnos.

- *Efektivní daňové sazby stanovené jako procentní poměr agregovaných výnosů příslušné daně k jejich potenciálním daňovým základům. Takto definované efektivní daňové sazby jsou označovány jako implicitní daňové sazby (IDS). Nejčastěji jsou používány pro hodnocení efektivního daňového zatížení výše uvedených hlavních ekonomických funkcí. Implicitní daňová sazba z korporátních příjmů (IDSK) pak představuje dílčí složku IDS z kapitálových příjmů (vedle IDS z kapitálových příjmů domácností). S ohledem na svoji definici představují IDS nejpřesnější a nejobektivnější vyjádření efektivního daňového zatížení v jednotlivých zemích v minulém období a proto budou v následující části této kapitoly podrobněji popsány.*

Atraktivnost přístupu využívajícího metody zpětného makropohledu spočívá především v jeho snadném uplatnění, neboť agregovaná data jsou snadno dostupná u většiny statistických institucí. Efektivní daňové sazby korporací lze tak dle této metody poměrně rychle spočítat. Navíc tato data umožňují snadný výpočet časových řad pro sledování vývoje těchto sazeb. Ukazatele efektivního daňového zatížení stanovené dle této metody používá rovněž statistická organizace EU Eurostat ve svých pravidelných ročních rozborech struktury daňových systémů a daňového zatížení v ČS EU.

b) Efektivní daňové sazby stanovené metodou zpětného mikropohledu

Tento přístup využívá k určení efektivní daňové sazby korporací výstupů finančního účetnictví jednotlivých korporací, k nimž přičleňuje takové prvky, jakými jsou účinky makroekonomických souvislostí, chování společností a daňových autorit, jakož i charakteristické rysy daňového systému, přičemž *obvykle je tento ukazatel vypočítáván jako poměr skutečně odvedené daně ze zisku k jiným položkám výsledovky jako je především hrubý provozní výsledek hospodaření, celkový výsledek hospodaření před zdanění nebo provozní výnosy (čistý obrat).*

Výhodou metody zpětného mikropohledu je, že umožňuje zjišťovat míru efektivního zdanění pro různé daňové poplatníky, např. na úrovni jednotlivých odvětví nebo pro různé velikosti podniků.

c) Efektivní daňové sazby stanovené metodou dopředného mikropohledu

Při uplatnění konceptu vycházejícího z analýzy efektivní míry daňového zatížení budoucích investičních projektů korporací se nejvíce používají tři podobné metodické přístupy: *metodologie vypracovaná Kingem a Fullertonem v roce 1984, metodologie vypracovaná v rámci OECD v roce 1991 představující určité rozšíření předchozí metodologie a metodologie vypracovaná Devereuxem a Griffithem v roce 1999 [4], která je principiálně podobná metodologii OECD, ale vykazuje oproti ní řadu rozdílů a rozšíření.*

V rámci tohoto metodického přístupu jsou zjišťovány tři ukazatele, a sice náklady na kapitál a efektivní mezní daňová sazba (EMTR – Effective Marginal Tax Rate) u tzv. mezní

(marginální) investice a efektivní průměrná daňová sazba (EATR – Effective Average Tax Rate) u tzv. infra-marginální investice. **Marginální investicí se přitom rozumí taková investice, u níž se očekává nulová ekonomická renta u investora po zdanění, tj. kdy požadovaná míra návratnosti investice po zdanění dosahuje pouze minimální, pro investora ještě akceptovatelné výše (např. ve výši úrokových výnosů získaných v případě alternativního využití tohoto investovaného kapitálu formou úspor). Náklady na kapitál pak představují minimální potřebnou míru návratnosti z této investice před zdaněním a EMTR je dána procentním podílem rozdílu nákladů na kapitál a minimální požadované míry návratnosti investice po zdanění na nákladech kapitálu.**

Infra-marginální investicí se rozumí investice, která je ziskovější než marginální investice a tudíž její míra návratnosti před zdaněním je vyšší než náklady na kapitál. **EATR je pak dle Devereauxe & Griffitha dána procentním podílem rozdílu čisté současné hodnoty ekonomické renty generované touto investicí před a po zdanění na čisté současné hodnotě ekonomické renty před zdaněním.**

Indikátory pro hodnocení daňového zatížení firem v různých státech, používané při rozhodování o umístění jejich podnikatelských projektů, vycházejí nejčastěji z této metody. Výsledky získané při aplikaci tohoto přístupu shrnují a kvantifikují podstatné znaky daňových systémů relativně přímým a logickým způsobem. Poskytují možnost odhadu diskriminačních účinků daňových zákonů v jednotlivých státech na různé oblasti investování a při použití různých zdrojů financování a umožňují odhadnout ty daňové faktory, které nejvýznamněji ovlivňují efektivní daňové zatížení firem. Mohou být proto používány pro zjišťování distorzních účinků daňových systémů na rozmístění zdrojů v případě typických investic nebo typického firemního chování, což může být užitečné při hodnocení daňových pobídek nabízených různými státy.

Srovnání vývoje statutárních a efektivních korporátních daňových sazeb stanovených metodou zpětného makropohledu v ČS EU mezi lety 1995 – 2005

I když je dostupnost ukazatelů efektivního daňového zatížení korporací stanovených touto metodou obtížnější než dostupnost statutárních korporátních daňových sazeb, je jejich získání jednodušší než u ukazatelů efektivního daňového zatížení stanovených dalšími dvěma metodami. Proto při analýzách daňového zatížení korporací se s nimi můžeme setkat častěji.

Následující tabulka v **příloze č. 1** umožňuje porovnat pořadí ČS EU podle velikosti maximální hodnoty statutární korporátní daňové sazby (SDSK) s pořadím těchto států podle velikosti efektivní daňové sazby EDSK1 v letech 1995 a 2005. Z tabulky jasně vyplývá, že mezi hodnotami SDSK a EDSK1 neexistuje přímá závislost, a to ani v roce 1995, ani v roce 2005. Obdobně to platí pro vztah mezi hodnotami SDSK a EDSK2 v tabulce v **příloze č. 2**. Potvrzují to i nízké hodnoty koeficientů korelace mezi soubory údajů EDSK1(2) a souborem údajů SDSK. Také hodnoty variačního koeficientu se v souborech ukazatelů EDSK1 a EDSK2 za celou EU25 značně liší oproti tomuto koeficientu u souboru SDSK. Rovněž trend vývoje mezi lety 1995 a 2005 u hodnot SDSK na straně jedné a u hodnot EDSK 1(2) na straně druhé vykazuje značnou rozdílnost mezi jednotlivými ČS EU. Z toho vyplývá, že hodnota SDSK sama o sobě není objektivní mírou skutečného daňového zatížení korporací, které je také významným způsobem závislé i na šíři daňového základu.

Obdobně tabulka v **příloze č. 3** jednoznačně prokazuje, že ani mezi velikostí ukazatele IDSK v jednotlivých ČS EU (pro které byly k dispozici podkladové údaje) neexistuje nějaká funkční závislost na velikosti ukazatele SDSK. Totéž platí o velikosti a trendu změn těchto ukazatelů ve sledovaném období. Obdobně jako při hodnocení efektivního daňového zatížení korporací pomocí ukazatelů EDSK1 a EDSK2 lze i v případě hodnocení efektivního daňového zatížení korporací pomocí implicitní daňové sazby IDSK konstatovat, že výše statutární daňové sazby korporací v určité zemi nevypovídá o skutečné výši efektivního

daňového zatížení těchto korporací. Proto úpravy hodnot SDSK, zejména jejich snižování, ke kterému dochází v poslední době v řadě zemí EU, nemusí samy o sobě vyvolávat růst daňové konkurence mezi státy, pokud jejich snižování nemá současně za následek i snižování efektivního daňového zatížení korporací.

Literatura

BLECHOVÁ, B.: *Metody a nástroje pro hodnocení daňového zatížení právnických osob(korporací)*. Sborník z mezinárodní konference: Theoretical and practical aspects of public finance, Praha, VŠE Praha, 2005. ISBN 80-245-0862-1.

BLECHOVÁ, B.: *Comparison of the Corporate Tax Regimes in the New EU Member States*. Sborník z mezinárodní konference: Economy and management of enterprises in transition economies in the global market environment, Pardubice, Univerzita Pardubice, 2005, ISBN 80-7194-806-3.

EUROPEAN COMMISSION – EUROSTAT: *Taxation Trends in the European Union - Data for the EU Member States and Norway (1995 – 2005)*. Statistical books. Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg, 2007, ISBN 978-92-79-04865-4

DEVEREUX, M.P.; GRIFFITH, R.: *The taxation of discrete investment choices*, IFS Working Papers W98/16, Institute for Fiscal Studies, 1999

The judgement of the relation among top statutory and effective corporate tax rate in member states of European Union

Annotation: *The appreciating of the differences among the corporate tax burden in various states most often comes out from the comparison of the statutory corporate income tax rates in these states. This paper adverts to incorrectness of this ratio for a given purpose and describes the so-called effective corporate income tax rates, which assesses the corporate tax burden much better. It simultaneously compares the development of the statutory corporate tax rates in the Member States of the European Union between the years 1995 and 2005 with the development of the effective corporate tax rates in these states determined by the “macro backward-looking method”.*

Key words: *Corporate income tax, statutory corporate income tax rate, effective corporate income tax rate, method: macro backward-looking, micro backward-looking, micro forward-looking.*

Kontaktní adresa autora:

Beáta Blechová, Ing., PhD,

katedra účetnictví

Slezská univerzita, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Univerzitní náměstí 1934/3

733 40 Karviná

e-mail: blechova@opf.slu.cz

Porovnání míry souladu výše statutárních (SDSK) a efektivních sazeb daně z příjmů korporací (EDSK1) v jednotlivých ČS EU v letech 1995 a 2005

ČS EU	1995				2005			
	SDSK	Pořadí	EDSK1	Pořadí	SDSK	Pořadí	EDSK1	Pořadí
	%		%		%		%	
BE	40,2	5	5,4	17-18	34	7	7,5	14
DK	34	15-16	4,8	20	30	10-11	7,6	12-13
DE	56,8	1	2,2	24	38,3	1	2,8	25
IE	40	6-9	8,3	6-7	12,5	24	11,1	5-6
EL	40	6-9	8	9	35	3-6	10,3	7
ES	35	12-14	5,8	15	35	3-6	11,1	5-6
FR	36,7	11	4,2	22	35	3-6	5,6	22
IT	52,2	2	8,3	6-7	37,3	2	5,7	20-21
LU	40,9	4	17,7	1	30,4	9	15,6	1
NL	35	12-14	8,1	8	31,5	8	9,7	8
AT	34	15-16	4	23	25	16-17	5,7	20-21
PT	39,6	10	7,4	11-12	27,5	13	*8,7	11
FI	25	21-24	5	19	26	14-15	7,6	12-13
SE	28	19	5,4	17-18	28	12	7,4	25
UK	33	17	7,8	10	30	10-11	9	10

EU15¹⁾	38,0		6,8		30,4		8,3	
CZ	41	3	12,7	4	26	14-15	12,3	3
EE	26	20	6,4	14	24	18	4,7	24
CY	25	21-24	14,9	3	10	25	15,1	2
LV	25	21-24	5,5	16	15	22-23	6,9	19
LT	29	18	7,4	11-12	15	22-23	7,3	16-17
HU	19,6	25	4,5	21	17,7	21	5,5	23
MT	35	12-14	9,8	5	35	3-6	11,3	4
PL	40	6-9	7,3	13	19	19-20	7,3	16-17
SI	25	21-24	1,3	25	25	16-17	7,1	18
SK	40	6-9	17,1	2	19	19-20	9,5	9
EU10¹⁾	30,6		8,7		20,6		8,7	
EU25¹⁾	35,0		7,6		26,4		8,5	
EU25var.	24,2		53,8		30,3		36,2	
koef (%)								
EU25koef.			0,207611				0,016144	
korelace								

Zdroj: [3] a vlastní výpočet,

SDSK - Statutární daňová sazba korporací

EDSK1 - Efektivní daňová sazba korporací stanovená jako procentní podíl výnosu agregované daně z příjmů korporací na HDP

* z důvodu chybějícího údaje za rok 2005 byl použit údaj z roku 2004

1) aritmetický průměr

Porovnání míry souladu výše statutárních (SDSK) a efektivních sazeb daně z příjmů korporací (EDSK2) v jednotlivých ČS EU v letech 1995 a 2005

ČS EU	1995				2005			
	SDSK	Pořadí	EDSK2		SDSK	Pořadí	EDSK2	Pořadí
	%		%	Pořadí	%		%	
BE	40,2	5	2,3	15-17	34	7	3,4	10-11
DK	34	15-16	2,3	15-17	30	10-11	3,8	6-7
DE	56,8	1	0,9	24	38,3	1	1,1	25
IE	40	6-9	2,7	8-10	12,5	24	3,4	10-11
EL	40	6-9	2,6	11-12	35	3-6	3,6	9
ES	35	12-14	1,9	19-20	35	3-6	3,9	5
FR	36,7	11	1,8	21-22	35	3-6	2,4	18-19
IT	52,2	2	3,3	5-6	37,3	2	2,3	20
LU	40,9	4	6,6	2	30,4	9	6	1
NL	35	12-14	3,3	5-6	31,5	8	3,7	8
AT	34	15-16	1,6	23	25	16-17	2,4	18-19
PT	39,6	10	2,4	13-14	27,5	13	*3,0	14
FI	25	21-24	2,3	15-17	26	14-15	3,3	12-13
SE	28	19	2,6	11-12	28	12	3,8	6-7
UK	33	17	2,8	7	30	10-11	3,3	12-13

EU15¹⁾	38,0		2,6		30,4		3,3	
CZ	41	3	4,6	3	26	14-15	4,5	3
EE	26	20	2,4	13-14	24	18	1,4	24
CY	25	21-24	4	4	10	25	5,4	2
LV	25	21-24	1,8	21-22	15	22-23	2	23
LT	29	18	2,1	18	15	22-23	2,1	21-22
HU	19,6	25	1,9	19-20	17,7	21	2,1	21-22
MT	35	12-14	2,7	8-10	35	3-6	4	4
PL	40	6-9	2,7	8-10	19	19-20	2,5	17
SI	25	21-24	0,5	25	25	16-17	2,9	15
SK	40	6-9	6,8	1	19	19-20	2,8	16
EU10¹⁾	30,6		3,0		20,6		3,0	
EU25¹⁾	35,0		2,8		26,4		3,2	
EU25var.	24,2		51,9		30,3		35,9	
koef (%)								
EU25koef.			0,1574				-0,1798	
korelace								

Zdroj: [3] a vlastní výpočet,

SDSK - Statutární daňová sazba korporací

EDSK2 - Efektivní daňová sazba korporací stanovená jako procentní podíl výnosu agregované daně z příjmů korporací na celkovém agregovaném daňovém výnosu

* z důvodu chybějícího údaje za rok 2005 byl použit údaj z roku 2004

1) aritmetický průměr

Porovnání míry souladu výše statutárních (SDSK) a implicitních sazeb daně z příjmů korporací (IDSK) v jednotlivých ČS EU v letech 1995 a 2005

Země EU	1995		2005		Průměr 1995-2005		
	SDSK(%)	IDSK(%)	SDSK(%)	IDSK(%)	SDSK(%)	IDSK(%)	IDSK/SDSK
BE	40,2	19,5	34	23,7	38,5	23,4	0,61
DK	34	20,4	30	27,9	31,8	23,8	0,75
DE	56,8	-	38,3	-	47,9	-	
IE	40	-	12,5	-	24,7	-	
EL	40	15,1	35	-	38	21,3	0,56
ES	35	-	35	41,2	35	33,1	0,95
FR	36,7	21,0	35	29,1	36,9	27,3	0,74
IT	52,2	14,1	37,3	20,7	43,3	19,8	0,46
LU	40,9	-	30,4	-	35,7	-	
NL	35	19,8	31,5	13,2	34,5	18,7	0,54
AT	34	22,6	25	21,4	33,2	25,4	0,77
PT	39,6	14,8	27,5	-	35	19,7	0,56
FI	25	19,5	26	18,3	28	23,0	0,82
SE	28	14,5	28	-	28	21,9	0,78
UK	33	19,2	30	18,6	30,7	20,3	0,66
EU15¹⁾	38,0	18,2	30,4	23,8	34,7	23,1	0,67
CZ	41	47,2	26	26,0	33,4	32,1	0,96

EE	26	29,1	24	6,2	25,8	11,7	0,45
CY	25	-	10	-	22,7	-	
LV	25	-	15	-	22,4	8,6	0,38
LT	29	11,2	15	7,8	23	6,8	0,30
HU	19,6	-	17,7	-	19,3	-	
MT	35	-	35	-	35	-	
PL	40	46,8	19	22,4	30,8	37,2	1,21
SI	25	-	25	-	25	-	
SK	40	-	19	23,3	31,5	28,7	0,91
EU10¹⁾	30,6	33,6	20,6	17,1	26,9	20,9	0,78
EU25¹⁾	35,0	22,3	26,4	21,4	31,6	22,4	0,71
EU25var.	24,2	47,2	30,3	40,0	21,2	34,7	
koef (%)							

Zdroj: [3]a vlastní výpočet

SPONZORSKÝ PROJEKT

Šárka Borkovcová

Abstrakt: *Sponzoring sportu se stává oblíbeným nástrojem marketingových aktivit podnikatelských subjektů. Tento komunikační nástroj je využíván vzhledem k možnosti kreativní prezentace produktů, zvýšení image, zviditelnění prostřednictvím PR kampaně. Chceme-li, aby byl sponzoring co nejefektivnější, je nutné připravit sponzorský projekt, ze kterého bude patrný postup k cílům komunikace. Stěžejním úkolem marketingových pracovníků firem ochotných vstupovat do sponzorských aktivit je najít vhodného partnera, jehož zájmy se budou slučovat se zájmy sponzora. Vytváření sponzorských projektů ze strany sportovních subjektů majících zájem o podporu sponzora je v dnešní době nezbytné a napomáhá k realizaci partnerství na profesionální úrovni. Totožná filosofie projektů přináší příslib dlouhodobého partnerství, které naplňuje cíle obou subjektů.*

Klíčová slova: *Sponzorování, projekt, sport*

Úvod

Sponzorství ve sportu má od svých nejasných počátků stále zřejmější kontury. Na poli sportovního sponzoringu se již vykristalizovaly podnikatelské subjekty, pro které se stalo podporování sportu jednou z hlavních komunikačních aktivit nebo přímo komunikační strategií. Většinou se jedná o společnosti, které se také věnují podpoře kulturních akcí, vědy nebo vzdělávání a také charitě. Podpora různých oblastí společenského života je odrazem jejich stability na trhu a zisků. Je otázkou, zda-li společnostem věnujícím se sponzoringu nebo dárcovství pomáhají k dobrému image, a potažmo i ziskům, právě sponzorské aktivity nebo zda-li právě vysoké zisky umožňují realizovat sponzoring a charitativní činnost. Dá se říci, že ať už se jedná o sponzoring sportovní či jakýkoliv jiný nebo donátorství (mecenášství, dárcovství), vždy se jedná o promyšlený marketingový tah, který pomáhá naplňovat rozmanité cíle podnikatelských subjektů.

Problémem ve sportovním sponzoringu velice často bývá hledání vhodného partnera. Dnes již existují zprostředkovatelské agentury, které pomáhají tento problém řešit, ale například na regionální úrovni je jejich služeb využíváno zcela minimálně nebo vůbec. Stále nacházíme obrovské rozdíly mezi sponzoringem v pravém slova smyslu, tj. sponzoringem na profesionální úrovni realizovaného mezi silnými společnostmi a sportovními kluby preferovaných a mediálně atraktivních sportovních odvětví, které povětšinou fungují také jako obchodní společnosti. Zde je naprosto zřejmé, že je sponzoring realizován na vzájemném naplňování cílů a sponzor za své služby dostává očekávanou protislužbu. Tyto subjekty mají dostatek finančních prostředků na služby agentur nebo mají své marketingové odborníky, kteří jsou schopni sponzorské projekty naplánovat a posléze realizovat. Na regionální úrovni je však v tomto ohledu situace odlišná. Většina sportovních organizací jsou založeny jako nezisková právnická osoba. Tyto organizace mají několik společných charakteristik. Jednou z nich je existence založena na dobrovolné práci členů. Dobrovolní pracovníci jsou nepostradatelným lidským zdrojem, ale dovoluji si tvrdit, že to s sebou nese i jistá negativa. Právě malé regionální kluby se potýkají s problémem kvalifikovaných odborníků/dobrovolníků, kteří by své znalosti a zkušenosti bezplatně uplatňovali ve prospěch malých sportovních organizací, které pro své sportovní aktivity taktéž potřebují prostředky od sponzorů. Připomeňme si princip sponzoringu - sportovní subjekty potřebují od sponzorů peníze na realizaci svých aktivit a sponzor chce prostřednictvím sponzorování sportovního subjektu naplnit své komunikační cíle. Jedná se tedy o partnerství. Tento princip bohužel

nebývá pokaždé správně pochopen a tím se dostávají oba potenciální partneři do problémů. Sponzoring je některými majiteli či jednatelem společností stále považován za nutné zlo a zaměňují jej s dárcovstvím, přičemž každá z těchto aktivit naplňuje jiné komunikační cíle a může být pro firmu přínosem. Větší nejasnosti ve sponzoringu trápí, dle mého soudu, právě sportovní kluby, jež fungují jako NNO (nestátní neziskové organizace), potýkající se s nedostatkem lidských zdrojů a potažmo také finanční nestabilitou.

Obsah projektu

Sponzorský projekt by měl být kompletní dokument, v jehož obsahu jsou zpracovány jednotlivé body projektu. Projekty tvoří společnosti, které se rozhodly ke komunikačním aktivitám využít sportovního sponzoringu. Sponzorské projekty by měly vytvářet také sportovní organizace, ale jak již bylo naznačeno výše, nastává zde problém s kvalifikovaným dobrovolníkem, který by tuto činnost prováděl zdarma a ve svém volném čase. Bez ohledu na to kdo je iniciátorem sponzorského vztahu/partnerství a vytváří tedy projekt, měl by tento obsahovat následující:

- název,
- cíle,
- časový rámec,
- jméno či název partnera,
- popis výkonů a protivýkonů,
- stanovení ceny,
- efektivita.

Dále si by si aktéři měli uvědomit svoji pozici na trhu, své poslání a cíle, finanční potenciál a kapitál. Vhodný partner je klíčovým momentem celého sponzorského projektu a dříve než klíčový pracovníci začnou projekty vytvářet, je vhodné provést určitý průzkum vhodných kandidátů. Potenciálním partnerům je k jednání předkládán tzv. předběžný projekt a jakmile se vytipují vhodní kandidáti, je projekt variován dle konkrétních možností a požadavků partnera.

- *Hledání partnera*

Jak bylo naznačeno v předešlém textu, vhodný partner je klíčovým momentem úspěchu a také problematickým místem celého projektu, proto se budu této problematice věnovat prioritně před ostatními body sponzorského projektu. Oslovením nevhodných potenciálních partnerů přináší problémy oběma stranám.

Sportovní manažeři, nebo lépe činovníci, sportovních organizací jsou zklamáni neúspěchem a často se cítí v roli „prosebníka“. Tato role ovšem není tou správnou. Pokud je „žadatel“ o sponzorský příspěvek znám princip sponzoringu a hodnoty, které může partnerovi nabídnout, stává se z něj partner pro jednání k uzavření výhodné spolupráce. Čáslavová ve své publikaci hovoří o sponzorských balíčcích. „Pod tímto názvem se skrývá návrh protivýkonů, které je schopen sportovní manažer (předseda klubu, jiný dobrovolný pracovník organizace) ze strany své organizace nabídnout, a to jak na celkové sponzorování, tak eventuálně na sponzorování sportovní akce nebo družstva. Je písemně dokumentován a doložen určitou cenou“.¹⁰ Vytváření sponzorských balíčků je dobrým začátkem promyšlené koncepce sponzoringových i marketingových aktivit klubu. Svědčí to o jisté profesionalitě, která může potenciálního partnera přesvědčit o vhodném využití prostředků vymezených na komunikační aktivity, v tomto případě na sponzoring. Domnívám se, že vypracování sponzorského projektu je dalším krokem vedoucím k úspěchu. Pokud bude partnerovi

¹⁰ ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*. Praha: East West Publishing Copany a East Publishing Praha, 2000, s. 125

předložen dokument, ze kterého bude dále patrný přínos pro sponzora/efektivita, časové vymezení spolupráce, různé variace partnerství, bude se mu lépe hodnotit kvalita možné spolupráce a tak bude usnadněno správnému rozhodnutí.

Vzhledem k větší potřebě prostředků ve sportovních organizacích (poptávka po sponzorech převažuje jejich nabídku) je varianta iniciátora ze strany podnikatelského subjektu méně častá. Stává se tak v případě mediálně známých atraktivních sportovních událostí, na kterých mají sami sponzoři zájem se finančně spolupodílet. Ale přesto, pokud se najde sponzor ochotný investovat do oblasti sportu a tělovýchovy své prostředky, je vhodný výběr sportovního subjektu náročný. Musí to být taková organizace, která bude schopna naplnit požadavky sponzora k plnění jeho komunikačních cílů. Mezi sportovními organizacemi se vyskytují i takové, které se věnují výchově mládeže a málo nebo vůbec se účastní sportovních klání. Nemají sportovní náčiní, na které by se dalo vylepit logo sponzora, nemají vlastní internetovou prezentaci a jejich činnost je ze sportovního hlediska ryze amatérská a spíše výchovná. Takové organizace také potřebují prostředky pro své aktivity, ale spojení s nimi by mělo být založeno na bázi dárcovství a ne sponzoringu.

Při realizaci sponzoringu je tedy nutné respektovat pohledy a motivy potenciálních partnerů.

- Hledisko sportovního subjektu: Co dává organizaci podnět k vyhledávání sponzorů a co může za sponzorský příspěvek nabídnout?
- Hledisko sponzora: Co vede podnikatelské subjekty k podpoře tělovýchovných aktivit?
- Motiv sportovního subjektu: Zajištění aktivit sportovního subjektu. Může se jednat přímo o finanční podporu na akce různého typu, materiální podporu, či poskytnutí služeb zdarma. V současnosti je získávání nezbytných finančních prostředků u neziskových organizací (jimiž je většina sportovních subjektů v ČR) interpretováno jako jejich rozvoj, při kterém neziskové organizace budují různé skupiny loajálních dárců a přispěvatelů (sponzorů), kteří dávají prostředky celkem pravidelně a získávají od organizace určitý prospěch.¹¹
- Motiv sponzora: Sponzora motivuje ke sponzoringu vědomí, že tato činnost pomůže k pozitivnímu vnímání firmy v očích široké veřejnosti, obchodních partnerů či zaměstnanců; zvýšení prodeje; dobrý pocit z pomoci druhým, který by měl být motivem pro charitativní účely a tedy motivem pro jiné projekty než sponzorské. Přestože tento motiv nepatří ke sponzoringu, cítila jsem za nutné jej zmínit, protože v tomto momentě dochází k mylným představám, a tudíž k chybám při vedení jednání o projektu.

V této souvislosti předkládám pro potřeby sportovních klubů náměty pro vyhledávání sponzorů (dle Čáslavové):

- Trvale sledovat inzertní část novin a časopisů, kde jsou údaje o podnicích dlouhodobě provádějících takovou reklamu, která by se mohla jevit pro sponzorskou nabídku zajímavá, např. z hlediska návaznosti sportovního odvětví a předmětu podnikání.
- Využít seznamu podnikatelských aktivit a branží v daném regionu.
- Zhodnotit stávající sponzorská spojení především z hlediska hlavních sponzorů.
- Získat pro vyhledávání sponzorů vhodné členy svého sportovního klubu; ti mohou poskytnout zajímavé typy ze svých podnikatelských aktivit nebo mohou pracovat ve firmách, které by mohly být zainteresovány na sponzorování.
- Hledat sponzory v rodinných příslušnících a známých členů sportovního klubu.

¹¹ DUBEN, R. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha: Kodex, 1996, s. 150

- Orientovat se na sponzory pro svůj sportovní klub i při společenských událostech jak místního rázu (např. ples školy), tak širšího společenského významu (např. setkání s V.I.P.).¹²
- Využít internet, kde je možné zjistit na stránkách sportovních klubů i stránkách firem, jaké firmy sponzoring realizují.

Společnosti, které dospěly k závěru, že sponzoring je tou správnou komunikační aktivitou mohou hledat sportovní partnery následujícím způsobem: (Je nutné připomenout, že vhodný objekt ke sponzorování se odvíjí od komunikačních cílů a výše sponzorského příspěvku).

- Sledovat v tisku a dalších médiích sportovní část. Zde jsou k vidění sportovní kluby, o něž mají zájem média.
- V regionálním tisku typu „Radniční či Městské listy“ mohou najít sponzoři vhodného partnera pro účely zvýšení povědomí v místě působitě podniku.
- Vhodným pomocníkem je taktéž internet, kde mohou potenciální sponzoři zjistit údaje (historie, úspěchy, aktivity) o sportovním subjektu. Samotný fakt, že má organizace z oblasti tělovýchovy a sportu vlastní internetové stránky svědčí o tom, že je klub veden otevřeně a se zájmem, aby se o něm veřejnost či jiní (např. právě sponzoři) dověděli dostatek informací.
- Sportovní události v teritoriu, v němž má sponzor zájem působit (ne každá sportovní událost má vedenou reklamní kampaň).

- *Popis výkonů a protivýkonů versus cena*

Podíváme-li se na tuto část sponzorského projektu ze strany podnikatelského subjektu, je pouze na zvážení sponzora, kolik má vyčleněných prostředků pro sponzorské účely. Za tyto má své požadavky.

Naopak sportovní organizace ví nebo se předpokládá, že ví, kolik potřebuje pro své aktivity finanční či jiné podpory a co může nabídnout za protivýkony. Je logické, že za více peněz více protivýkonů. Je seriózní, pokud sportovní organizace partnera seznámí s tím, jak a na co byly prostředky sponzora vynaloženy. Otevřené a seriózní jednání napomáhá k dlouhodobé spolupráci, která je přínosem pro oba subjekty.

Tímto se aktéři dostávají do jednání. Může nastat situace, že u méně známého sportovního subjektu, může sponzor získat rozsáhlý balíček protivýkonů za rozumnou cenu. Stane se například exkluzivním sponzorem a má vyhrazen prostor pouze pro svou vlastní prezentaci. Naopak může nastat situace, že za relativně mnoho peněz získá sponzor prostor, ve které se prezentují také ostatní partneři sportovního subjektu. Stává se tak u sponzorování mediálně atraktivních sportu či akcí, kde by prostředky jednoho partnera nestačili pokrýt náklady na akci. Je na schopnostech sportovních manažerů a zástupců sponzorů, aby každý pro sebe vyjednat nejlepší možné řešení.

- *Název, cíle, časový rámeček*

Tyto oddíly sponzorského subjektu se mohou zdát na první pohled méně důležité. Domnívám se, že tomu tak není a jejich začlenění do sponzorského projektu vypovídá opět o profesionálním přístupu obou subjektů. Sportovní i podnikatelské subjekty mohou více sponzorských projektů nebo aktivit a označení názvem je minimálně vhodnou pracovní pomůckou.

Jak ze strany příjemce, tak ze strany poskytovatele sponzorského příspěvku je vhodné definování cílů. Sportovní organizace si mohou klást za cíl zvýšení sportovní výkonnosti

¹² ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*. Praha: East West Publishing Copany a East Publishing Praha, 2000, s. 124

sportovců, častější účast na sportovních turnajích či závodech, posun v žebříčku hodnocení oddílů na republikové soutěži, postup a kvalifikace závodníků na mezinárodní závody. K naplnění těchto cílů je potřeba finanční či materiální podpora a je vhodné, aby o nich sponzor věděl, protože to může rozšiřovat možnosti jeho prezentace, a tak zvyšovat efektivitu vynaložených prostředků. Lze konstatovat, že sponzorství sdílí dva základní reklamní cíle: generovat povědomí a podporovat pozitivní sdělení o produktu a firmě.¹³ Zvýšení prodeje by u sponzoringu nemělo být primárním cílem.

Vymezení časového rámce je neméně důležitým bodem projektu. Sportovním subjektům to dává jistotu v přítoku finančních či jiných prostředků a může s nimi být kalkulováno v rozpočtu organizace na nadcházející období. Z pohledu podnikatelského subjektu to může být výhodou i nevýhodou. Výhody spatřuji v pozitivním rozvoji klubu a tím i prezentace sponzora. Např.: Partnerství je uzavřeno po dobu tří let za určitých finančních podmínek a podmínek protislužeb ze strany sportovního klubu. Během tříletého období dojde k fyzickému rozvoji závodníků a z toho vyplývající lepší sportovní výkony, o které se začnou zajímat média. Prezentace podnikatelského subjektu tak nabere diametrálně odlišných rozměrů za stejnou cenu, která byla smluvna na počátku tříletého období. Nevýhodou může být spojení jména firmy se známou osobností, která se projeví společensky nevhodně a se jménem této „hvězdy“ bude negativně spojováno jméno firmy.

- *Efektivita*

Žadatel o sponzorský příspěvek zvýší své šance na kladné posouzení projektu pokud potenciálnímu sponzorovi nastíní, jak bude jeho investice efektivní. Jak velký mediální prostor bude věnován např. sponzorované akci; kolik diváků akci doposud navštěvuje a jaké kroky budou učiněny k tomu, aby na akci přišlo více diváků, potažmo kolik vstupenek bude prodáno; kolik reklamních bannerů bude kde vystaveno; kolikrát a v jakém sledu bude rozhlasem zmíněno jméno sponzora. Dále sponzora zajímá prestiž, povědomí, exkluzivita, loajalita účastníků a možnost ovlivnění akce. Výhod ze sponzorského balíčku je několik, záleží na konkrétní sponzorské akci.

Firmy si efektivitu sponzoringu zjišťují samy, pokud tedy tuto aktivitu vůbec dělají, protože 48 % firem uvádí, že výsledky sponzoringu vůbec neměří.¹⁴

Závěr

Závěrem lze říci, že vytváření sponzorských projektů není jednoduchou záležitostí jak pro sportovní organizace, tak pro podnikatelské subjekty. Stále se setkáváme s názorem, že sponzoring je především morální odpovědností firmy a na výsledku nezáleží. Sportovní organizace se neustále potýkají s problémem nedostatku kvalifikovaných nebo alespoň nadšených dobrovolníků, kteří by si marketingové aktivity a sponzoring dané organizace vzali tzv. za své a ve svém volném čase se dané problematice věnovali. Dále nesmíme zapomenout, že ve sportu, zejména vrcholovém i výkonnostním, je spousta pozitivních emocí a sponzorské spojení s organizací v této oblasti může přinést dvojí efekt. Samozřejmě, že sport s sebou nese i jistá rizika, ale kde nejsou?

Věřím, že tento příspěvek pomůže zejména malým sportovním klubům (nebo jiným organizacím) k nalezení vhodného sponzora/partnera a příspěvek jim bude námětem k vytvoření vlastních sponzorských projektů.

¹³ PELSMACKER, P., GEUENS, M., BERGH, J. V. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 328

¹⁴ OBLUK, Ondřej. *Zpráva o stavu českého sponzoringu*. Praha: Konference Sponzoring – Marketing Trend – jaro 2008, 21.5.2008.

Literatura

ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*. Praha: East West Publishing Copany a East Publishing Praha, 2000.

DUBEN, R. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha: CODEX Bohemia, 1996.

PELSMACKER, P., GEUENS, M., BERGH, J. V. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003.

Sponsorship Project

***Annotation:** Sports sponsoring becomes a favourite tool for marketing activities of business entities. This instrument of communication is frequently used as it provides for creative product presentation, image enhancement and higher visibility through the PR campaign. In order for sponsoring to be as effective as possible, it is necessary to prepare a sponsorship project laying down the procedure leading to the objectives of communication. The crucial task of marketing personnel of the companies willing to enter into sponsorship activities consists in finding the appropriate partner whose interests will be compatible with the sponsor's interests. Creation of sponsorship projects by sports entities seeking the support of a sponsor is a necessity these days and facilitates the implementation of partnership on a professional level. Identical project philosophy delivers the promise of a long-term partnership fulfilling the objectives of both entities.*

***Key words:** sponsorship, project, sport*

Kontaktní adresa autora:

**Šárka, Borkovcová, Mgr., Fakulta ekonomická Západočeské univerzity v Plzni,
Hradební 22, Cheb, borkovco@kmo.zcu.cz**

EKONOMICKÝ POHLED NA NADNÁRODNÍ SPOLEČNOSTI

Olga Březinová

Abstrakt: *V malé otevřené ekonomice hrají nadnárodní společnosti významnou roli, protože díky své ekonomické síle ovlivňují významně ukazatele ekonomické aktivity země. Ekonomická teorie se musí vyrovnat s tímto fenoménem, protože má takové charakteristiky, které v ekonomické teorii překračují možnosti tradičního pojetí firmy.*

Klíčová slova: *nadnárodní společnost, přímé zahraniční investice, alternativní teorie firmy, globalizace, eklektické paradigma, teorie mezinárodní produkce,*

Úvod

Nadnárodní společnosti překračují národní hranice, aby dosáhly lepšího zhodnocení svých zdrojů, a to v různé podobě. Dosahují často obratu vyššího než mnohé země, jsou schopny přenášet svou činnost z jedné země do druhé a vyhýbat se tak nepříznivým okolnostem, necítí se někdy vázány nutností dodržovat zákony hostitelské země, svou ekonomickou silou konkurují snaze hostitelské země aplikovat hospodářsko-politická rozhodnutí, která by měla vést k naplnění potřeb a cílů dané země.

Při analýze postavení a činnosti nadnárodních společností narážíme na to, že klasické atributy firmy je nutné modifikovat a některé jsou zcela nové. Jinak je třeba chápat investiční riziko, míru zhodnocení zdrojů, asymetrii informací, otázky výroby i odbytu. Nově je třeba analyzovat vlivy kursového rizika, politická rizika, investiční pobídky apod. To je velká výzva pro ekonomii a umožňuje to této vědě dále se vyvíjet.

Vznik a rozvoj nadnárodních společností souvisí s tendencí ke globalizaci světové ekonomiky, se změnou systému fungování ekonomiky od poptávkově orientované k nabídkově orientované, s posunem ke znalostní společnosti usilující o udržitelný rozvoj. Činnost nadnárodních společností souvisí s měnící se úlohou vlády v dnešních ekonomikách.

Fenomén nadnárodních společností je natolik dominující, že se s ním musejí vyrovnat nejen vlády jednotlivých zemí ve své hospodářské politice, ale právě pro jejich nadnárodní charakter jsou předmětem zájmu také mezinárodních organizací. Například OECD přijala Směrnici pro nadnárodní společnosti. V kapitole I. Pojmy a zásady se konstatuje: „Pro účely Směrnice není zapotřebí přesně definovat nadnárodní společnosti. Obvykle zahrnují podniky nebo jiné organizační jednotky zřízené ve více než jedné zemi a které jsou tak vzájemně provázány, že mohou různým způsobem koordinovat jejich (svou – pozn. aut.) činnost. Jedna nebo více z těchto organizačních jednotek mohou významným způsobem ovlivňovat aktivity ostatních, jejich stupeň nezávislosti uvnitř nadnárodních společností může být odlišný v té či oné nadnárodní společnosti. Vlastnictví může být soukromé, státní nebo smíšené.“¹⁵

Z uvedeného je zřejmé, že pro analýzu a hodnocení činnosti velkých hospodářských komplexů, jejichž činnost překračuje národní hranice, není třeba se prvoplánově zabývat otázkou jejich názvu – zda jde o mezinárodní, nadnárodní, mnohonárodní nebo jiné firmy. Proto můžeme nadále používat pojem „nadnárodní společnost“. Také se nemusíme blíže zabývat formou a strukturou vlastnictví, organizační strukturou, vyráběným sortimentem nebo teritoriálními aspekty lokalizace. I když pro aplikované ekonomické disciplíny to mohou být otázky první důležitosti, principy a cíle hospodaření zůstanou stejné.

¹⁵ Viz www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/mez_ekon_organizace_12363.html

Alternativní teorie firmy jako metodologické východisko

Základní metodologická východiska pro analýzu nadnárodních společností můžeme vidět v alternativních teoriích, které reagují na zásadní změny, k nimž v ekonomice došlo v poslední době, zejména ve druhé polovině 20. století (ale jejich počátky spadají především do meziválečného období). Jde o oddělení vlastnictví od rozhodování, pohled na zisk jako hlavní cíl firmy, marginalistický přístup, otázku informací, pojetí času, organizační a kapitálovou strukturu firmy, trh práce uvnitř firmy, příčiny vzniku firmy a další postuláty neoklasické teorie, které jsou podrobovány kritice, a ta je pak základem pro hledání nových řešení v ekonomii.

Na tuto změnu podmínek reagují ekonomové vytvářením alternativních teorií firmy. Diskusi o nich vyvolal R. Coase, po něm následoval O. E. Williamson, který vysvětloval firmu na základě transakčních nákladů, neúplných kontraktů a specifických aktiv. Další směr rozvoje ekonomické teorie souvisí s integrací firem na vertikálním a horizontálním základě, a v neposlední řadě lze hovořit o agency teorii, která vysvětluje dominantní pozici korporací. V případě alternativních teorií firmy hovoříme o behaviouristických a manažerských teoriích, o institucionálním pojetí firmy a postkeynesovské teorii. Všechny tyto teorie mohou sloužit jako základ i pro vysvětlování podstaty nadnárodních společností, i když s určitým omezením. Např. behavioristické pojetí firmy zdůrazňuje složitou strukturu a nesourodost firmy, alternativní teorie jen s obtížemi vysvětlují hranice firmy, atd.

Dynamika nadnárodních společností a hledání ekonomické teorie

Nadnárodní společnosti ve druhé polovině 20. století výrazně zvýšily svou aktivitu, jejich činnost je stále hlouběji internacionalizována. To s sebou nese nárůst transakčních nákladů i nová rizika a další možnosti lepšího zhodnocení zdrojů. Pro zkoumání aktivit nadnárodních společností lze použít přístup založený na oligopolní interakci, na integraci průmyslové organizace a na teorii internacionalizace.

Činnost nadnárodních společností je těsně spojena s přímými zahraničními investicemi (PZI), které představují toky zahraničního kapitálu do hostitelské země, jejichž cíli může být proniknout na zahraniční trh a zmenšit překážky podnikání, zlikvidovat národní konkurenci, najít nová odbytiště pro své výrobky, přenést do jiné země ty druhy výrob, které např. nevyhovují ekologickým normám v zemi, kde se právě nacházejí, uvolnit si kapacity pro nové technologie přenesením starších technologií do zemí s levnější pracovní silou apod. V 90. letech nastal velký příliv zahraničního kapitálu celosvětově, pro nás je důležité, že tento příliv byl také značný v zemích procházejících ekonomickou transformací. Bylo možné zaregistrovat značné změny ve strategii nadnárodních firem a jejich lokalizačních tendencích (od investování v méně vyspělých zemích k protisměrným pohybům zahraničních investic mezi vyspělými zeměmi). Aktivity velkých korporací lze označit za globalizované a tento trend bude probíhat i nadále.

V 90. letech převládala Williamsonova teorie transakčních nákladů, i když byla neustále podrobována velké kritice, zejména pokud jde o neúplné kontrakty. Druhý směr úvah stojí na využívání výhod plynoucích z oligopolní interakce. Oba směry pak jen pomalu do sebe vstřebávaly poznatky o nadnárodních společnostech. Na konci 20. století se stala dominantní právě teorie transakčních nákladů obohacená o transnacionální analýzu, i když podle některých kritiků ani tato modifikovaná teorie není uspokojivá. Samozřejmě, že přístup k řešení problému nadnárodních společností není jeden. Můžeme nalézt řadu teorií analyzujících specifická aktiva (Williamson) či konstatujících, že meziprodukty (technologie, know-how, obecně řečeno nehmotná aktiva spojená se znalostmi) mají povahu veřejného statku (Buckley, Casson). Tento postoj je opět kritizován autory, kteří většinu znalostí považují za tacitní znalosti, které jsou těžko a nákladně přenosné. Jestliže nadnárodní firmy

umějí tyto tacitní znalosti přenášet lépe a laciněji než trhy nebo jednotlivé firmy, pak z tohoto faktu mohou odvozovat svou velkou ekonomickou sílu a úspěch v podnikání. Nevyužité zdroje, které mohou vzniknout jako výsledek takové efektivní činnosti, pak stimulují expanzi a inovace. Zároveň teorie založené na předpokladech endogenního růstu, na zdrojích, kompetencích a znalostech jako faktorech takového růstu jsou dnes dominantní zejména v aplikovaných ekonomických disciplínách (např. ve strategickém managementu). Nicméně k rozvoji teorie nadnárodních společností přispívají méně, a to proto, že vysvětlují spíše směr expanze než její mechanismus. K tomu se právě jako nejvhodnější jeví teorie transakčních nákladů.

Vývoj teorie nadnárodních společností

Jedním z významných teoretiků zabývajících se nadnárodními společnostmi je J. H. Dunning (1998), který dospěl k závěru, že vliv vnitropodnikových vztahů je tak velký, že vede ke „kapitalismu aliancí“. K získání doplňkových schopností mohou napomoci klastry, sítě, pavučiny či průmyslové okrsky, tedy můžeme hovořit o integraci, která vede ke snižování jednotkových nákladů. Tento problém tak má i silnou teritoriální dimenzi (lokalizační faktory pro vysvětlení nadnárodních společností používal především Dunning). Kromě této cesty lze jednotkové náklady snižovat i díky vývoji důvěry (snižuje transakční náklady), a díky „externím úsporám“. Klastry jsou místem původu velkých firem a zdrojem inovací a konkurence mezi velkými firmami. Konkurence mezi firmami je intenzivní, ale zpravidla při zachování společných vstupů, marketingu a inovací. Dunning zjistil, že existující modely nadnárodních firem neumějí odlišit mnohonárodnost od mnohostrannosti. Modely vysvětlují různé rozmístění zdrojů, ale ne nutně různé ekonomiky účastníci se tohoto procesu. Je třeba se zabývat ještě i vlastnictvím a výhodami z internalizace. Dunning vytvořil model OLI (ownership – location – internalization, tj. vlastnictví – rozmístění – internalizace), který by bylo dobré oživit. „Location“ v modelu není nevýznamné, naopak, je velmi důležité pro získání dlouhodobé pozice (na tento model navazuje Cantwell). Dunning vychází z modelu OLI a zdůrazňuje, že tvoří rámec, ne obecnou teorii, který rozšiřuje na „kapitalismus aliancí“, tedy vznik těsných vnitrofiremních vztahů na globální úrovni, jako jsou strategické aliance.

V 90. letech se projevil pozitivní vývoj v oblasti analýzy nadnárodních společností ve směru pluralismu názorů a pokusů o syntézu různých přístupů, např. syntézu transakčních nákladů s monopolní výhodou, vlastnictví a schopností, zdrojových možností a transakčních nákladů, lokalizace a výhod vlastnictví, zdrojů a oligopolu, transakčních nákladů a oligopolních interakcí, lokalizace a zdrojů. Jestliže shrneme tyto jednotlivé dílčí syntézy, vypadá literatura o nadnárodních společnostech jako syntéza zdrojů a transakčních nákladů. Ekonomie transakčních nákladů, i když je dominantní, je kritizována pro svou statickost, kdežto povaha nadnárodních společností vyžaduje pružnost, jestliže mají být schopny přemísťovat zdroje rychle a plynule v reakci na změny podmínek.

Kromě Dunninga lze připomenout Yamina s důrazem na monopolní výhody, které jsou často obchodovatelné, školu internalizace vycházející z Coaseho, kde pro vysvětlení podstaty firmy potřebujeme nejen tržní selhání, ale ještě více důvody pro úspěch firmy. Bez nich by její existence neměla smysl. Nadnárodní společnosti využívají vnitrofiremní hierarchie, která jim přináší nižší transakční náklady. Tak nadnárodní společnosti internalizují nejen výhody ze své činnosti, ale i trhy. Trhy jsou různé, a proto internalizace různých druhů trhů vede k různým typům nadnárodních společností.

Další přístup (Kay) hledá zdrojově založenou teorii nadnárodních společností, Graham využívá teorií oligopolní interakce. A další přístup vysvětluje teorii: „rozděl a panuj“ a v neposlední řadě Pitelis usiluje o syntézu mikroekonomických teorií a znovuobjevení makroekonomických aspektů, teorie efektivní poptávky po mezinárodní produkci. Makroekonomické aspekty se váží k ekonomickému cyklu a lokalizačním výhodám. Hymer

pak provádí syntézu v několika směrech – endogenní růst a směr expanze, ekonomický cyklus a geografická diverzifikace, transakční náklady a způsob fungování.

V 70. a začátku 80. let se rozvíjely teorie nadnárodních společností a přímých zahraničních investic, ale nevysvětlovaly řadu jevů. Na konci 80. let se začala projevovat snaha o neustálé rozšiřování záběru stávajících teorií, ale i snaha odstraňovat zbytečný nesoulad mezi alternativními teoriemi (různě vysvětlovaly stejný jev). V tomto rámci Dunning rozpracoval tzv. eklektické paradigma. Od té doby se vytváří souhrn teorií, ne nová teorie. Různost těchto teorií, které lze souhrnně nazvat teoriemi mezinárodní výroby plyne z rozdílů v ideologických postojích, ale i z toho, že mezinárodní produkce může substituovat dovoz, vytvářet export nebo být globálně integrovaná; stavba určité teorie vychází z konstrukce otázek, které si ekonomové kladou. Z toho plyne, že v ekonomické teorii lze nalézt několik okruhů problémů, které s mezinárodní produkcí souvisejí: mezinárodní pohyb kapitálu (včetně PZI), obchod, lokalizace, průmyslová organizace, inovace, firma (včetně nadnárodních společností). V neposlední řadě různost teorií mezinárodní výroby plyne z toho, že tuto produkci lze zkoumat na třech úrovních: makroekonomické (nejširší národní i mezinárodní trendy), mezoekonomické - vztahy mezi firmami na úrovni (internacionalizovaného) odvětví a mikroekonomické (mezinárodní růst jednotlivých firem).

Je zřejmé, že eklektické paradigma je spíše všeobecně organizujícím principem pro vyzdvížení těch nejvhodnějších prvků z každého přístupu pro vytvoření teorie vysvětlující povahu nadnárodních společností. Většina teorií zdůrazňuje vliv technologií na ekonomický růst, a tento fakt silně ovlivňuje diskusi o nadnárodních společnostech.

Přehled teorií tvořících základ pro analýzu nadnárodních společností

První skupinu těchto teorií představují teorie mezinárodní výroby, které se začínají rozvíjet v roce 1960, kdy S. Hymer ve své doktorské práci (publikované 1976) konstatoval, že standardní teorie mezinárodního obchodu a pohybu kapitálu nevysvětluje zahraniční operace nadnárodních společností, hlavně obousměrné pohyby PZI mezi zeměmi, a tím méně mezi zeměmi s podobnými výrobními faktory. Z těchto teorií lze zmínit například Hymerův přístup z pohledu tržní síly (kapitál plyne ze zemí s nízkou úrokovou mírou do zemí s vyšší úrokovou mírou, postupně je tato teorie modifikována, jak se nadnárodní firmy přesunují od zisku dosaženého díky tržní síle k zisku z inovací), Coaseho teorii internalizace, přístupy z pohledu mezinárodního konkurenčního odvětví (Vernon, Graham) s modifikací danou technologickou akumulací (Rosenberg, Stiglitz aj.), přístupy založené na makroekonomickém vývoji (jejich vývoj viz Gray).

Druhou skupinu tvoří teorie transakčních nákladů, která vychází ze zdánlivého paradoxu, podle kterého je podnikání za hranicemi nákladnější než v mateřské zemi. Takže musejí existovat jiné důvody, proč firmy investují v zahraničí, a těmi jsou strukturální a přirozené nedokonalosti trhu.

Třetím základem je Dunningovo eklektické paradigma, které shrnuje řadu přístupů a analyzuje různé aspekty chování nadnárodních firem.

Čtvrtou skupinu tvoří teorie založené na zdrojovém přístupu. Tyto teorie vycházejí z otázky, jak mohou být hranice firmy ovlivněny vztahy mezi zdroji a aktivy pro alternativní použití. Zatímco teorie transakčních nákladů vychází z toho, že zdroje jsou určeny pro specializované použití, zdrojový přístup naopak předpokládá, že firma může expandovat právě proto, že zdroje nemají specializované použití, ale mohou být použity alternativními způsoby. To může vést k vertikální expanzi, horizontální expanzi nebo diverzifikaci. Nadnárodní firma se pak jeví jako souhrn zdrojů a vyšších výnosů může dosáhnout specializací, diverzifikací, koncentrací, sdílením zdrojů, exportem, vytvářením klastrů.

V neposlední řadě lze činnost nadnárodních firem analyzovat pomocí uplatnění pravidla „rozděl a panuj“, které se v činnosti firem projevuje např. při kolektivním

vyjednávání, vztahu k dodavatelům a odběratelům, zákazníkům v hostitelské zemi i ke komunitě a orgánům moci v hostitelské zemi. Nadnárodní společnost lze chápat také jako „an all-weather copany“, která díky diverzifikaci aktivit dokáže lépe čelit výkyvům trhů, změnám v hospodářské politice hostitelských zemí i změnám spotřebních rozhodnutí.

Závěr

Existuje celá řada důkazů a argumentů o strategii a chování nadnárodních společností. Přístup k nim se pohybuje od velmi pozitivního vztahu podpořeného investičními pobídkami a řadou úlev, někdy až diskriminujících domácí firmy až po démonizaci negativních dopadů činnosti těchto subjektů. Objektivní analýza a hodnocení jejich činnosti a důsledků této činnosti, stejně jako přínosu pro ekonomický rozvoj a udržitelný růst hostitelské země, ochranu životního prostředí a lepší uspokojování potřeb, zvyšování efektivnosti disponibilních zdrojů a na základě toho pozitivního posunu produkčních možností ekonomiky, až po hodnocení jejich příspěvku k ekonomickému blahobytu země musí být založeny na znalosti podstaty nadnárodních společností a mechanismu jejich fungování. To nelze nahradit ani proklamacemi s ideologickým podtextem ani pouhou deskripcí jejich činnosti. Znalost podstaty a mechanismu fungování může pomoci vládám hostitelských zemí přilákat přínosné aktivity nadnárodních firem, eliminovat nebo snižovat negativní důsledky a využívat pozitivní efekty jejich činnosti, umožní jim to realizovat autonomnější hospodářskou politiku. V tomto ohledu je ekonomická teorie se svou informační rolí nezastupitelná.

Literatura:

- BUCKLEY, P.J., CASSON, M.C. *The Future of Multinational Enterprise*. London: Macmillan 1976.
- BURKITT, B., BOWERS, D. *Trade Unions and the Economy*. London: Macmillan 1979.
- CANTWELL, J.A. *Technological Innovation and Multinational Corporations*. Oxford: Basil Blackwell 1989.
- CAVES, R.E. *Multinational Enterprise and Economic Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press 1996.
- COASE, R.H. *The Nature of the Firm*. *Economica*, 1937, No 4, November.
- COWLING, K., SUGDEN, R. *Transnational Monopoly Capitalism*. Hemel Hempstead: Wheatsheaf 1987.
- COWLING, K., SUGDEN, R. (eds.) *A New Economic Policy for Britain: Essays on the Development of Industry*. Manchester: Manchester University Press 1990.
- COWLING, K., SUGDEN, R. *Beyond Capitalism. Towards a New World Economic Order*. London: Pinter 1994.
- DUNNING, J.H. (ed.) *Economic Analysis and the Multinational Enterprise*. London: Allen&Unwin 1974.
- DUNNING, J.H. *International Production and the Multinational Enterprise*. London: Allen&Unwin 1981.
- DUNNING, J.H. *Explaining International Production*. London: Unwin&Hyman 1989.
- DUNNING, J.H. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Wokingham, England and Reading, Mass.: Addison-Wesley 1993.
- GRAHAM, E.M. *Transatlantic Investment by Multinational Firms: A Rivalistic Phenomenon?* *Journal of Post-Keynesian Economics*, 1978, No 1, Fall.
- GRAY, H.P. *Macroeconomic Theories of Foreign Direct Investment: An Assessment*. In: Rugman, A.M. (ed.) *New Theories of the Multinational Enterprise*. London: Croom Helm 1982.
- HYMER, S. *The Multinational Corporation and the Law of Uneven Development*. In: Radice, H. (ed.) *International Firms and Modern Imperialism*. Harmondsworth: Penguin Books 1975.

- KAY, N. *Review article: Multinational Enterprise*. Scottish Journal of Political Economy, 1983, No 3, November.
- PENROSE, E.T. *Foreign Investment and the Growth of the Firm*. Economic Journal, June 1956.
- PENROSE, E.T. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell 1959.
- PITELIS, Ch.N., SUGDEN, R. (edits.) *The Nature of the Transnational Firm*. London and New York: Routledge 2006.
- ROSENBERG, N. *Perspectives on Technology*. Cambridge: Cambridge University Press 1976.
- STIGLITZ, J.E. *Learning to Learn, Localised Learning and Technological Progress*. In: Dasgupta, P., Stoneman, P. (eds.) *Economic Policy and Technological Performance*. Cambridge: Cambridge University Press 1987.
- TEECE, D.J. *Technology Transfer by Multinational Firms: The Resource Costs of Transferring Technological Know-how*. Economic Journal, 1977, No 87, p. 242-261.
- VERNON, R. *The Location of Economic Activity*. In: Dunning, J.H. (ed.) *Economic Analysis and the Multinational Enterprise*. London: Allen&Unwin 1974.
- WILLIAMSON, O.E. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press 1975.
- YAMIN, M. *A Critical Re-evaluation of Hymer's Contribution to the Theory of the Transnational Corporation*. In: Pitelis, Ch.N., Sugden, R. (edits.) *The Nature of the Transnational Firm*. London and New York: Routledge 2006.
- www.mfcr.cz, www.osn.cz/zpravodajstvi/zpravy, www.icc-cr.cz, www.forum2000.cz, www.responsibility.cz, www.euro.cz, www.unctad.org,

Economic view of transnational corporations

Annotation: *Transnational corporations play an important role in a small open economy, because, thanks to their economic power, they affect country's economic activity indices in a big extent. Economic theory must reflect this phenomenon, because it has such characteristics that go upon possibilities of traditional concept of the firm in economic theory.*

Key words: *transnational corporations, foreign direct investment, alternative theories of the firm, globalization, eclectic paradigm, theory of international production*

Kontaktní adresa autora:

Olga Březinová, Doc. PhDr. CSc. Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Mostní 5139, 760 01 Zlín, e-mail: brezinova@fame.utb.cz

TRENDY REGULACE BANK SE ZAMĚŘENÍM NA BASEL II

Jiřina Bürgerová

***Abstrakt:** Tento příspěvek se zabývá změnami v regulaci – zejména v obecných trendech regulace bankovníctví jako je například integrace dohledu, slučování bank a specificky se zaměřuje na velmi známý koncept regulace kapitálové přiměřenosti Basel II. Tento koncept byl implementován do národní legislativy podle direktiv evropské unie o kapitálové přiměřenosti a je tedy pro české bankovní domy závazný. Cílem příspěvku je představení aktuálního vývoje a zhodnocení zavedení Basel II – jeho přínosy, nedostatky a dopady.*

***Klíčová slova:** Regulace, Basel II, banky*

Trendy v regulaci bank

Vývoj bankovní regulace je kontinuální proces. Některé druhy regulace existují již poměrně dlouhou dobu a jiné nově vznikají na základě nových podnětů z finančních trhů. Bankovníctví je považováno za klíčové odvětví národního hospodářství, a proto je jeho regulace považována za nezbytnou. Koncept svobodného bankovníctví ani omezené regulace se v realitě nikdy úspěšně neprosadil. Ovšem v bankovníctví se postupem času prosazují různé trendy.

Jedním z těchto trendů je proces koncentrace bank formou fúzí akvizic ať již lokálního či nadnárodního charakteru. Proces koncentrace se projevuje především růstem významu velkých/středních bank, které dále rozšiřují svoji činnost. Na bankovním trhu v ČR se také projevují výsledky procesu koncentrace v zemích EU prostřednictvím fúzí a akvizic bankovních subjektů, které jsou již součástí tuzemského bankovního sektoru (ČNB, 2008). V podmínkách České republiky došlo nejen k integraci některých bankovních domů, ale také k integraci národních regulátorů - České národní banky, Komise pro cenné papíry a Úřadu pro dohled nad družstevními záložnami, Úřadu pro dozor nad pojišťovnictvím a penzijním připojištěním.

Trendy v bankovníctví mají zřejmý dopad i na vývoj bankovní regulace. Bankovní regulace již nemá ryze národní charakter, ale je nadnárodně koordinována. V České republice vychází národní regulátor z regulací Evropské unie např. evropských direktiv, dokumentů Výboru evropských bankovních regulátorů (CEBS) a Banky pro mezinárodní platby (BIS), které dále implementuje do české legislativy.

Jedním druhem regulace bankovníctví je požadavek na kapitálovou přiměřenost bank. Tento požadavek vznikl v roce 1988 pod záštitou Banky pro mezinárodní platby a je známý jako Basel I. Později byl upraven do aktualizované verze nebo-li Basel II. Basel I i Basel II vznikly jako reakce na vývoj finančních trhů a na snahu o sjednocení přístupů k požadavku na kapitálovou přiměřenost bank. Cílem tohoto článku je poskytnout principy kapitálové přiměřenosti v rámci konceptu Basel II, jeho přínosy, negativa a dopady.

Regulace kapitálové přiměřenosti

Kapitál je základním předpokladem pro budoucí růst a slouží také jako polštář proti neočekávaným ztrátám. Proto se jeho (minimální) výši věnuje bankovní regulace. Obecně je požadavek na kapitál bank stanoven Zákonem o bankách, § 12a, který definuje:

Banka a pobočka zahraniční banky, která nepožívá výhody jednotné licence podle práva Evropských společenství, průběžně na individuálním základě udržuje kapitál minimálně ve výši odpovídající součtu jednotlivých kapitálových požadavků ke krytí rizik

(dále jen "kapitálová přiměřenost"). Kapitál banky zároveň nesmí klesnout pod minimální výši základního kapitálu stanovenou v § 4 odst. 116.

Kapitálový požadavek je také definován Vyhláškou ČNB 123/2007¹⁷ jako požadované krytí podstupovaného rizika kapitálem.

Požadavek na minimální výši kapitálu vychází z následující teze: Pokud je úroveň kapitálu příliš nízká, pak nejsou banky schopny absorbovat příliš vysoké ztráty. Nepřiměřeně nízká úroveň kapitálu zvyšuje riziko krachu banky, a tím ohrožuje i vklady klientů. Pokud banka disponuje přiměřenou výší kapitálu, pak pokrývá případné ztráty z aktiv přímo z kapitálu banky aniž dojde k ohrožení vkladů klientů. Dobře řízené banky, s přiměřenou úrovní kapitálu, jsou schopnější „ustát“ ztráty a poskytovat svým klientům úvěry v průběhu celého hospodářského cyklu, a to i v době recese. Příliš vysoká úroveň kapitálu znamená nižší než optimální využití zdrojů bank. Kapitál je také nejvhodnějším zdrojem ochrany banky před nesolventností. V očích veřejnosti napomáhá přiměřená úroveň kapitálu obecně zvyšovat důvěryhodnost bankovního systému.

Banky vynakládají stále větší úsilí na alokaci adekvátního kapitálu.¹⁸ Úsilí je však stále více zaměřeno nejen na adekvátnost kapitálu, ale také na jeho efektivitu. V otázce efektivnosti mají banky stále ještě prostor ke zlepšení – sladit interní procesy řízení kapitálu, tak aby lépe odpovídali internímu měření rizik a jejich analýze. Je pravdou, že původní jednoduché ukazatele (jakým byl například 8% ukazatel kapitálové přiměřenosti Basel I) nejsou schopny správně vystihnout celkovou přiměřenost kapitálu, protože banky stále více využívají sekuritizaci a ostatní přesuny rizik (ERisk, 2005). Určení kapitálu regulátorem je vhodné zejména pro malé banky, protože je poměrně „jednoduché“ (tzn. méně nákladné), ale mnohdy nedokáže přesně vystihnout rizikovost banky. Opět se tedy potvrzuje, že i určení kapitálu má své pro a proti.

Vývoj kapitálové přiměřenosti v České republice

Požadavek Basel I na 8% hranici kapitálové přiměřenosti byl ve většině zemí dodržován od 1.1.1993. Česká republika podepsala kapitálovou dohodu později, a proto vykazovala až do roku 1996 nižší úroveň kapitálové přiměřenosti než 8%. Teprve v roce 1998 vstoupila v platnost hranice 8%. Od roku 1998 se úroveň kapitálové přiměřenosti zvyšovala z 10% na 14% v roce 2003, ale od roku 2004 se kapitálová přiměřenost pohybuje kolem 12%. Obecně lze konstatovat, že banky udržují o téměř 5% vyšší kapitál ke krytí případných ztrát než požaduje regulátor. Vývoj kapitálové přiměřenosti v České republice uvádí následující tabulka.

Tabulka 1 Vývoj kapitálové přiměřenosti

Ukazatel	31.12.2003	31.12.2003	31.12.2004	31.12.2005	31.12.2006	31.12. 2007	Q1 2008
Kapitálová přiměřenost (%)	14,34	14,47	12,56	11,86	11,41	11,55	12,25

Zdroj: ČNB, 2008

¹⁶ Minimální výše základního kapitálu banky činí 500 000 000 Kč a minimálně v této výši musí být tvořen peněžitými vklady. Zdroj: Zákon o bankách č. 21/1992 Sb.

¹⁷ Vyhláška ČNB 123/2007 Sb. o pravidlech obezřetného podnikání bank, spořitelních a úvěrních družstev a obchodníků s cennými papíry – známá také jako Vyhláška k Baselu II

¹⁸ Adekvátním kapitálem je rozuměn kapitál odpovídající rizikům, které banka podstupuje.

Dle tabulky je zřejmé, že implementace Basel II zatím nemá vliv na snížení kapitálové přiměřenosti, udržuje se standardních 12% jako v předchozích letech. Ovšem vzhledem k nedávné implementaci Basel II je předčasné výsledky Basel II hodnotit.

Výhody Basel II

Nová kapitálová dohoda Basel II zlepšuje citlivost kapitálového požadavku vůči rizikům, kterým banky čelí. Ke zvýšení citlivosti kapitálových požadavků částečně pomohlo i zavedení nového kapitálového požadavku vůči operačnímu riziku. Právě zahrnutí operačního rizika je považováno za jednu z výhod Basel II. Operační riziko stále více ovlivňuje provoz bank a mnohdy také reputační riziko např. v případě, kdy dojde k nabourání do systému banky, fatálnímu vnitřnímu podvodu zaměstnance.

Basel II přináší oproti Basel I výhodu v tom, že umožňuje rozlišit rizikovost bankami poskytovaných úvěrů. To znamená, že k úvěru, poskytnutému společnosti s menší rizikovou vahou, bude muset banka navýšit kapitál v menší míře než když poskytne úvěr rizikovějšímu podniku. Tato vlastnost Baselu II je bezesporu pozitivní ve srovnání s rigidním přiřazováním rizikových vah k úvěrům bank podle původního konceptu Basel I. Nevýhodou Basel I. bylo rozdělení jednotlivých pohledávek bank do širokých skupin představujících podobný druh dlužníků. Věřitelská pozice vůči stejnému druhu dlužníků (například všechny expozice vůči firemní klientele) vyžadovala stejné kapitálové požadavky bez ohledu na rozdíly v důvěryhodnosti a v riziku protistrany. Basel II zrevidovala jednotlivé rizikové váhy expozic a případná specifika upravuje národní diskrece.¹⁹

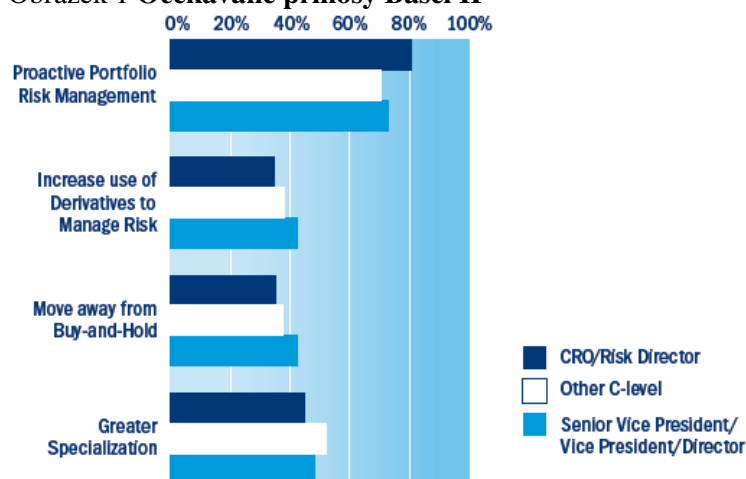
Výhodou Basel II je i použití pokročilých metod měření rizik. Pokud má banka dostatek dat a je schopna tato data využít pro nastavení modelů výpočtu kapitálového požadavku podle Basel II požadavků, pak může dosáhnout dobrých výsledků – v případě bonitního portfolia klientů snížit svůj požadavek na kapitálovou přiměřenost. Je ovšem potřeba dodat, že pokročilé metody musí být vždy schváleny regulátorem. Banka musí být schopná obhájit, jak ke snížení kapitálové přiměřenosti došla a zda je výše kapitálové přiměřenosti přiměřená rizikovému profilu banky.

Rozšíření Basel II o další dva pilíře by mělo posílit spolupráci mezi jednotlivými orgány dohledu (je potřeba spolupráce domácího a zahraničního regulátora při schvalování modelů Basel II atd.) a zároveň přimět banky ke zlepšení procesů a transparentnosti řízení rizik. Transparentnost se týká nejen řízení rizik, ale například i informování regulátorů, veřejnosti, klientů o strategii banky atd.

Obecně výhody Basel II shrnula analytická studie Ernst and Young, prováděná dotazníkovým šetřením managementu mezinárodních bank různých velikostí, následovně:

¹⁹ Národní diskrece - právo či povinnost jednotlivého členského státu či národního orgánu dozoru rozhodnout ve vymezené oblasti individuálně o právní úpravě – postupu.

Obrázek 1 Očekávané přínosy Basel II



Zdroj: Ernst and Young 2006

Nevýhody Basel II

Dobrou ilustrací nevýhody Basel II oproti Basel I je velmi jednoduchá úvaha tj. srovnání rozsahu obou kapitálových dohod. Basel I byla formalizována na 30 stranách, Basel II čítá 251 stránek. Bezpochyby jasný rozdíl. Basel I jasně stanovila 8% a způsoby pro stanovení kapitálové přiměřenosti. Dokument Basel II byl několikrát upravován a finální podobu získal až v roce 2006. Je zřejmé, že Basel I byl srozumitelný, transparentní koncept ve srovnání s Basel II, který se určitým způsobem stále ještě vyvíjí – zejména tzv. pilíře 2 a 3.

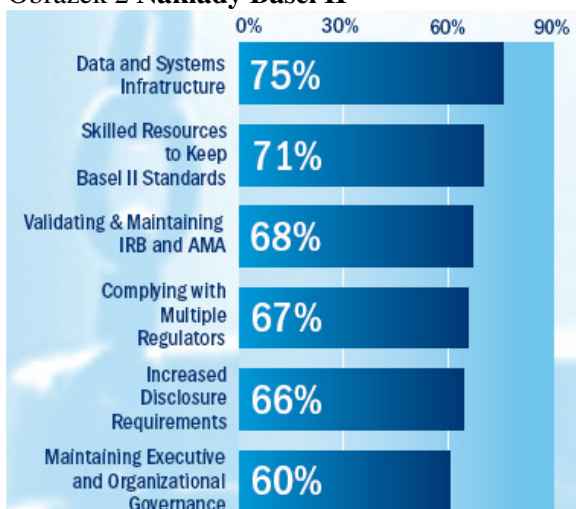
Kvůli častým výhradám a návrhům na změny dokumentu Basel II došlo k celkovému posunu v implementaci Basel II. Cílovým rokem se tak nestal rok 2006, ale v podmínkách České republiky to byl až rok 2008. Od roku 2002 do konce roku 2006 existoval tzv. Basel II projekt, který byl společným projektem České národní banky, České bankovní asociace a Komory auditorů České republiky. Projekt Basel II byl ukončen ještě před dokončením projednání a schvalování nové legislativy v ČR (tzv. změnový zákon a dále prováděcí vyhláška ČNB). Zbývající aktivity byly svěřeny Komisi ČBA pro bankovní regulaci.²⁰ Zpožděně také, v polovině roku 2007, vyšla vyhláška České národní banky k Baselu II. Vzhledem ke skutečnosti, že banky měly implementovat Basel II od 1.8.2008 poměrně značné zpoždění, které bylo způsobeno zdlouhavým legislativním procesem.

Nevýhodou Basel II jsou vysoké náklady na implementaci. Podle odhadů studie Pricewaterhousecoopers (PwC) by se mělo jednat o částky jen od roku 2001 do 2006 v řádech 30-50 milionů eur; v případě větších bank až 150 milionů (PwC, 2004), což jsou jistě úctyhodná čísla. Hlavní náklady jsou spojeny s aktualizací systémů, zaváděním nových softwarů, sběrem dat pro modelování kapitálových požadavků na jednotlivá rizika a náklady na odborníky v oblasti Basel II (konzultantské firmy a spol.).

Hlavní přetrvávající náklady související s implementací Basel II, které definovali respondenti (členové managementu bank) průzkumu Ernst and Young představuje následující obrázek.

²⁰ Oficiální stanovisko na webových stránkách projektu Basel II.

Obrázek 2 Náklady Basel II



Zdroj: Ernst and Young, 2006

Zavedení Basel II přinese potíže malým podnikům obzvláště nově vzniklým podnikům bez historie. Naopak, Basel II přinese konkurenční výhodu velkým podnikům s vyspělým systémem řízení rizik. Předpokládá se, že na trhu začnou dominovat velké silné firmy, zatímco malé firmy budou mít potíže získat externí zdroje. Analogická výhoda vyplývá také pro velké banky, které mohou vynaložit značné investice na zavedení požadavků Basel II avšak menší banky nikoliv.

Procykličnost nebo-li procyklický efekt patří k dalším nevýhodám konceptu Basel II. V praxi tento efekt znamená, že banky nadhodnocují rizikové váhy klientů v době konjunktury, které se negativně projeví v době recese kdy dochází k nesplácení dluhů podniky, které se v době recese dostávají do platebních problémů. Bance se tak snižuje zisk a zvyšují náklady (na odpis pohledávek atd.). Proto je obecným doporučením počítat s jistým kapitálovým polštářem již při stanovování rizikových vah v době konjunktury pro pokrytí v době krize, protože většina metod řízení rizik bank byla nastavena v době celosvětově nízkých úrokových sazeb a silného globálního hospodářského růstu (Kollár, 2007).

Závěr

Z obecného úhlu pohledu by měly požadavky na kapitálovou přiměřenost bank, známé jako Basel II, bankám umožnit řízení rizik „na míru“ tj. podle rizikového profilu každé banky a měly by zohlednit aktuální strukturu portfolia. Banky zaplatily (a stále platí) poměrně vysokou cenu za změny systémů z Basel I na Basel II. Spekulací zůstává, zda se tato investice vyplatí nebo zda vznikne Basel III, který zruší komplikované požadavky Basel II a vrátí se k jednoduché a transparentní myšlence původního konceptu Basel I.

Zavedení Basel II bylo a je v České republice výrazně ovlivňováno skutečností, že převážná většina českých bank je vlastněna zahraničními finančními skupinami. Zahraniční mateřské společnosti pak určují, jaké přístupy budou uplatněny pro výpočet kapitálové přiměřenosti u jednotlivých typů rizik atd. Rizikem je v tomto případě menší míra zohlednění všech významných místních parametrů v modelech pro stanovení kapitálových požadavků (Onder, Klumpár 2005) a ztráta nezávislosti nastavení kapitálové přiměřenosti domácí bankou.

Banky jsou v současné době vystaveny tvrdé konkurenci a jakákoliv chyba může ohrozit postavení banky na trhu. Hovoříme zde např. o reputačním riziku jehož příkladem může být například útok na internetové bankovníctví bank a následná negativní medializace. Podle mého názoru je důležitost Basel II příliš medializovaná a banky mají pokročilé modely

proto, aby zvýšily svoji image nikoliv aby skutečně snížily kapitálový požadavek nebo zavedli dokonalejší řízení rizik ve srovnání s původními požadavky Baselu I.

Literatura

- Benston G. J., Kaufman G. - *The appropriate role of bank regulation*, The Economic Journal, Vol. 106, No. 436. (May, 1996).
- Dvořák, P. - *Komerční bankovníctví pro bankéře a klienty* – Linde Praha 2001
- Ernst and Young, *Global Basel II Survey*, 2006 – Ernst and Young website
- Heffernan, Shelagh – *Modern banking* – John Wiley and Sons, Ltd. 2005
- Jílek, J. - *Finanční rizika* – Praha 2000, Grada Publishing
- Kubíček, A.; Pavlát, V. - *Regulace a dozor nad kapitálovými trhy*, Praha 2004, Vysoká škola finanční a správní
- Kollár Miroslav – *Může Basel II vše spasit?* Euro 6.8.2007
- Machala, Karel - *Na vlně bankovních fúzí a akvizic*, Bankovníctví, 19.10.2007
- Mašinová, V.; Babouček, I.; - *Nová bankovní regulace Basel II - důvod k obavám?* Bankovníctví 18.2.2005
- Onder Š., Klumpár J. - *Nový koncept bankovní regulace přináší nároky i příležitosti*, Bankovníctví 20. 5. 2005.
- PricewaterhouseCoopers - *Deep Impact Basel in the European Union* – PwC website
- PricewaterhouseCoopers study for EC - *Study on the financial and macroeconomic consequences of the draft proposed new capital requirements for banks and investment firms in the EU* – PwC website
- Revenda, Z. - *Bankovní regulace a dohled* - Vysoká škola ekonomická, Praha 1995
- Společný projekt České národní banky, České bankovní asociace Praha a Komory auditorů ČR – *Basel II projekt* - website
- Tarbet, Heath Price - *Are International Capital Adequacy Rules Adequate?* The Basle beyond, 2000, The University of Pennsylvania Law Review, Vol. 148, No 5. (May, 2000).
- The Ripple Effect: *How Basel II will impact institutions of all sizes* - An ERisk White Paper, 2005 ERisk Holdings, Inc.

Trends in banking regulation focused on Basel II

Annotation: *This paper deals with changes in banking regulation – presents general trends in regulation as for example supervisory integration, banks concentration and specifically focuses on well known concept of capital adequacy regulation Basel II. This concept was implemented in the national legislation from the European directives on capital adequacy so that is for the banks compulsory. Goal of this paper is to present the actual development and assess the implementation of Basel II – its gains, negatives and impacts.*

Key words: *Regulation, Basel II, banks*

Kontaktní adresa autora:

Jiřina Bürgerová, Ing., Katedra hospodářské a sociální politiky, Vysoká škola ekonomická, Nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3, burgerji@vse.cz

FLEXIBILITA TRHU PRÁCE V SR

Zuzana Brinčíková

Abstrakt: Podpora flexibility pracovných trhov je nevyhnutnou súčasťou budovania znalostnej ekonomiky a podpory konkurencieschopnosti krajiny. V rámci prijatia Lisabonskej stratégie členskými krajinami EÚ podniklo i Slovensko príslušné opatrenia v tejto oblasti, ktoré majú podporiť mobilitu pracovných síl a spružnenie trhu práce. Článok približuje kroky a prijaté opatrenia, ktoré majú v SR zvýšiť flexibilitu pracovných síl.

Kľúčová slova: flexibilita trhu práce, mobilita pracovných síl, aktívne opatrenia trhu práce, vzdelávanie, pracovné vzťahy

Voľný pohyb pracovníkov je jednou zo štyroch základných slobôd EÚ. Zamestnanci so skúsenosťou pracovnej mobility majú lepšie predpoklady vyrovnáť sa so zmenou. Zmena zamestnania môže napomôcť pri vytváraní nových kvalifikácií a znalostí, zvýšiť spokojnosť so zamestnaním a zlepšiť práceschopnosť. Z makroekonomického hľadiska napomáha vyrovnávať nesúlad ponuky a dopytu po pracovnej sile medzi jednotlivými regiónmi a krajinami, čo je obzvlášť dôležité pre Európsku úniu, ktorej pracovný trh sa v niektorých regiónoch a sektoroch vyznačuje vysokou nezamestnanosťou, v ďalších zase nedostatkom kvalifikácií a pracovných síl. Ak má Európa dosiahnuť svoj cieľ vo vytvorení viac a lepších pracovných miest, je väčšia pracovná mobilita neodmysliteľná.

Kľúčovým nástrojom na zvýšenie zamestnanosti, stanovenej aj lisabonskou stratégiou, je posilnenie flexibility pracovných síl, ktorá sa prejavuje v prispôsobivosti pracovníkov a ich schopnosti neustále získavať a obnovovať svoje zručnosti, a tým zamestnať sa.

Mobilita pracovníkov má dva aspekty: *štruktúrálna (kvalifikačná) mobilita* sa týka schopnosti pracovnej sily meniť zamestnanie medzi odbormi, či inak sa prispôsobovať novej práci; *geografická (priestorová, územná) mobilita* predstavuje presun pracovných síl z jedného regiónu do iného v rámci jednej krajiny alebo presuny medzi krajinami.

V oblasti flexibility pracovných trhov môžeme na Slovensku vidieť celý rad nedokonalostí, ktorých výsledkom je nízka pracovná mobilita slovenského pracovného trhu²¹. Nízka cena práce v kombinácii s vysokými nákladmi na cestu do zamestnania a pomerne zlými službami v oblasti dopravy spôsobujú neochotu pracovnej sily dochádzať do práce z príľahlých geografických oblastí. Ak sa chcú zamestnanci vyhnúť cestovaniu za prácou a presťahovať sa, narazia na problém nefunkčného trhu s nájomným bývaním, vyznačujúcim sa nedostatočnou kapacitou a vysokými cenami v parite k výške miezd, ako aj na vlastnú neochotu presťahovať sa, čo možno súvisí s historickou spätosťou ľudí s pôdou. Presťahovanie sa za prácou do iných krajín EÚ je ešte stále brzdené prechodnými opatreniami pre pohyb pracovných síl, ako aj nedostatočnou jazykovou vybavenosťou obyvateľstva SR. Pomerne úzka špecializácia pracovných síl získaná úplným stredným odborným vzdelaním, ktorým disponuje pomerne veľká časť pracujúcich v SR (cca tretina) limituje možnosti zamestnancov získať iný druh práce, t.j. kvalifikačnú a profesijnú flexibilitu. V pomerne malej miere sa využívajú alternatívne pracovné režimy a formy organizácie práce, čo súvisí s nízkym záujmom zamestnávateľov zamestnávať na skrátený pracovný úväzok a ekonomickou situáciou značnej časti domácností SR založených na modeli dvoch plných pracovných príjmov. Všetky tieto problémy sú navyše zosilnené demotivujúcim systémom sociálnej ochrany, ktorý nenabáda nezamestnaných k hľadaniu si práce.

²¹ Podľa eurobarometra zamestnanci na Slovensku zmenia zamestnávateľa ani nie 3 krát v priebehu svojej kariéry.

Uvedené negatíva, ktoré spôsobujú rigiditu slovenského trhu práce, sa snaží riešiť v súlade s lisabonskou stratégiou a prijatými akčnými plánmi aj vláda SR. Výsledkom je prijatie, resp. novelizácia viacerých legislatívnych noriem, opatrení a materiálov. Môžeme medzi ne zaradiť novelu Zákonníka práce, novelu zákona o službách zamestnanosti, či Modernizačný program Slovensko 21, ktorý by sa mal stať základom pre národný program reforiem a je v súlade s princípmi trvalo udržateľného rozvoja a cieľmi lisabonskej stratégie.

V nasledujúcom texte si priblížime niektoré opatrenia, prijaté vládou SR na podporu mobility pracovného trhu.

Opatrenia na podporu štruktúrálnej mobility

V súčasnosti môžeme pozorovať stále rastúce nároky na pracovnú silu, týkajúce sa jej kvalifikácie a schopnosti prispôbiť sa novým podmienkam a požiadavkám pracovného trhu. Od zamestnancov sa očakáva, že budú schopní a ochotní reagovať na nové potreby zamestnávateľov a dokážu sa neustále vzdelávať a prispôbovať svoju kvalifikáciu, schopnosti a zručnosti zmeneným nárokom, čím sa zvýši ich zamestnateľnosť počas celého aktívneho života. To si vyžaduje prispôbiť celý systém vzdelávania, vrátane celoživotného vzdelávania, novým potrebám a prijať opatrenia, ktoré vytvoria vhodné podmienky pre účasť pracovnej sily na takomto vzdelávaní a rekvalifikácii.

Zamestnanosť osôb nad 15 rokov podľa povolania v hlavnom zamestnaní, 2007

Total				Men				Women				(%)
Skilled non manual	Low skilled non manual	Skilled manual	Elementary occup.	Skilled non manual	Low skilled non manual	Skilled manual	Elementary occup.	Skilled non manual	Low skilled non manual	Skilled manual	Elementary occup.	
38.3	24.4	27.4	9.9	36.7	13.6	40.9	8.7	40.2	37.7	10.8	11.3	EU-27
39.3	24.8	25.9	10.1	38.0	14.2	39.6	8.2	40.9	38.0	8.5	12.5	EA13
39.3	24.8	25.9	10.1	37.9	14.3	39.6	8.2	40.9	38.1	8.5	12.5	EA15
40.1	18.8	35.7	5.3	36.3	9.9	49.7	4.2	45.2	30.5	17.4	6.9	CZ
34.9	20.6	35.9	8.6	28.8	11.3	52.0	7.9	42.7	32.4	15.4	9.5	SK

Zdroj: Eurostat

Ako vidieť z tabuľky, na Slovensku je pomerne silne zastúpená tá časť pracovnej sily, ktorá disponuje stredoškolským odborným vzdelaním (SOŠ, SOU). Táto časť pracovníkov získala pomerne úzko špecializované vzdelanie a má problém zamestnať sa. Kvalifikačná štruktúra absolventov najmä stredných škôl nezodpovedá kvalifikačným potrebám zamestnávateľov, kvalifikácia starších uchádzačov o zamestnanie a zamestnancov je zastaraná. Posilnenie ich štruktúrálnej mobility si preto vyžaduje zvýšenie ich „univerzálnosti“, rozvoj schopnosti riešiť problémy, schopnosti učiť sa, komunikovať, využívať informačné a komunikačné technológie. Uchádzači o zamestnanie a zamestnanci musia byť vzdelávaní podľa potrieb zamestnávateľov, na základe nimi schváleného obsahu vzdelávania a prípravy pre trh práce a v takej dĺžke, ktorá umožní získanie odborných zručností a praktických skúseností požadovanej kvality. Aby sa zvýšila motivácia pracovnej sily meniť svoju kvalifikáciu podľa potrieb trhu práce a zúčastňovať sa na rekvalifikačných programoch, je potrebné zabezpečiť náhradný príjem účastníkov na zabezpečenie ich životných potrieb počas vzdelávania.

Na dosiahnutie týchto cieľov bola prijatá novela zákona o službách zamestnanosti účinná od 1. mája 2008, ktorá priniesla inovované a nové **aktívne opatrenia na trhu práce**. Je zameraná najmä na podporu znevýhodnených uchádzačov na trhu práce, t.j. dlhodobo nezamestnaných, mladých ľudí do 25 rokov, či ľudí starších ako 50 rokov. Novela definuje

tzv. *národnú sústavu povolání*, ktorá má mapovať požiadavky na odborné zručnosti a praktické skúsenosti potrebné na vykonávanie pracovných činností na pracovných miestach a má slúžiť ako východisko prípravy na povolanie podľa požiadaviek zamestnávateľskej sféry.

K aktívnym opatreniam na trhu práce, ktoré zvyšujú flexibilitu pracovnej sily môžeme zaradiť nasledovné opatrenia²²:

- sledovanie, vyhodnocovanie a zosúladňovanie *kvalifikačnej a profesijnej štruktúry* uchádzačov a záujemcov o zamestnanie s ohľadom na dopyt zamestnávateľov po zamestnancoch;
- poskytovanie *náhrady časti cestovných výdavkov*, ktoré súvisia s absolvovaním vstupného pohovoru alebo výberového konania u zamestnávateľa (výdavky, ktoré preyšujú sumu 250 Sk vo výške 70% z preukázaných cestovných výdavkov, najviac v sume 800 Sk mesačne);
- *odborné poradenské služby* zamerané na vytváranie súladu medzi osobnostnými predpokladmi pracovnej sily a požiadavkami na vykonávanie určitého zamestnania a vypracúvanie individuálnych akčných plánov, vrátane úhrady časti cestovných výdavkov súvisiacich s účasťou na takýchto aktivitách (vo výške preukázaných cestovných výdavkov vyšších ako 100 Sk, maximálne 800 Sk v úhrne za kalendárny mesiac);
- *vzdelávanie a príprava pre trh práce*, t.j. teoretická alebo praktická príprava, ktorá umožňuje získať nové odborné zručnosti a praktické skúsenosti na účel pracovného uplatnenia alebo udržania v zamestnaní – počas účasti uchádzača alebo záujemcu o zamestnanie poskytuje úrad práce nasledovné príspevky, resp. dávky:
 - ✓ príspevok na vzdelávanie a prípravu pre trh práce do výšky 100 % nákladov na vzdelávanie pre uchádzača i záujemcu o zamestnanie;
 - ✓ úhrada výdavkov na stravovanie, ubytovanie a na cestovné z miesta trvalého pobytu do miesta konania vzdelávania pre uchádzača a vo vybraných prípadoch aj pre záujemcu o zamestnanie;
 - ✓ príspevok na služby pre rodinu s deťmi pre uchádzačov, resp. záujemcov, ktorí sú rodičmi starajúcimi sa o dieťa pred začatím povinnej školskej dochádzky vo výške časti preukázaných výdavkov na pobyt dieťaťa v predškolskom zariadení alebo na starostlivosť o dieťa poskytovanú fyzickou osobou;
 - ✓ dávka počas vzdelávania a prípravy pre trh práce, ktorá má motivovať uchádzačov o zamestnanie vzdelávať sa a podporovať dlhodobejšie vzdelávanie a poskytuje sa vo výške sumy životného minima poskytovaného jednej plnoletej fyzickej osobe (od 1. júla 2008 - 5.390 Sk), ak vzdelávanie trvá dlhšie ako jeden kalendárny mesiac;
- *príspevok pre zamestnávateľa na všeobecné a špecifické vzdelávanie* a prípravu pre trh práce svojich zamestnancov, ak po ich skončení bude zamestnávateľ zamestnávať pracovníka najmenej počas dvanástich mesiacov alebo ak sa tým predíde alebo obmedzí hromadné prepúšťanie;
- *zapracovanie* znevýhodneného uchádzača pred prijatím do zamestnania, ktoré má umožniť vzájomné otestovanie znevýhodneného uchádzača o zamestnanie zamestnávateľom formou práce na skúšku najdlhšie počas troch mesiacov v rozsahu najviac 30 hodín týždenne – úrad práce v tomto prípade poskytuje

²² Zákon č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení zákona č. 139/2008 Z. z.

príspevok na zapracovanie vo výške sumy životného minima a úhradu cestovných výdavkov, výdavkov na stravovanie, ubytovanie (max. 1000 Sk na deň), výdavkov na služby pre rodinu s deťmi a náklady na poistenie pre prípad škody a úrazové poistenie;

- *absolventská prax*, ktorá má za cieľ vytvoriť podmienky na získanie potrebných zručností a skúseností v reálnom pracovnom prostredí pre absolventa do 25 rokov bez ohľadu na to, či skončil sústavnú prípravu na povolanie, resp. či získal pravidelné platené zamestnanie, pričom absolventská prax sa vykonáva najviac 6 mesiacov v rozsahu 20 hodín týždenne a počas nej sa poskytuje paušálny príspevok vo výške sumy životného minima.

Všetky uvedené opatrenia majú slúžiť k tomu, aby sa zvýšila profesijná flexibilita pracovnej sily a uľahčil sa vstup najmä znevýhodnených uchádzačov o zamestnanie na pracovný trh. Zároveň dávajú možnosť zúčastňovať sa na aktívnych opatreniach trhu práce aj pre tzv. záujemcov o zamestnanie, čo sú osoby, ktoré síce sú zamestnané, ale chcú zmeniť prácu, resp. svoju kvalifikáciu, a tým prispievajú k ich vyššej flexibilitě.

Spružňovanie pracovných trhov úzko súvisí s využívaním *alternatívnych foriem zamestnávania* sa v podobe skrátených pracovných úväzkov, prác s pružným pracovným časom, či práce z domu. Práve využívanie alternatívnych pracovných vzťahov je na Slovensku veľmi slabé. V porovnaní s priemerom EU-27, kde podiel prác na čiastočný úväzok predstavoval v roku 2007 18,2 %²³, je tento podiel na Slovensku podstatne nižší – len 2,6 % (pozri tabuľky).

Zamestnávanie na plný a čiastočný úväzok v SR, 2007

Typ úväzku		Absolútne v tis. osôb	Relatívne v %
Plný úväzok	spolu	2296	97,4
	muži	1307	98,9
	ženy	989	95,5
Čiastočný úväzok	spolu	60	2,6
	muži	14	1,1
	ženy	46	4,5

Zdroj: OECD

Aj v tejto oblasti už boli podniknuté určité legislatívne kroky. Novela zákonníka práce z roku 2007²⁴ rozšírila možnosti zamestnávania na *dohody o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru* a v súčasnosti môžu zamestnávateľia využiť nasledovné formy:

- dohoda o vykonaní práce - práca, ktorá je vymedzená výsledkom v rozsahu najviac 350 hodín ročne;
- dohoda o pracovnej činnosti - príležitostná činnosť vymedzená druhom práce v rozsahu najviac 10 hodín týždenne;
- dohoda o brigádnickej práci študentov - v rozsahu neprekračujúcom v priemere polovicu určeného týždenného pracovného času.

Zákonník práce ďalej umožňuje zamestnávať pracovníkov na *kratší pracovný čas*, pričom pri takomto pracovnom pomere je pružnejšie i rozviazanie pracovného pomeru (ak je rozsah pracovného času menej ako 15 hodín týždenne, môže zamestnávateľ alebo zamestnanec pracovný pomer skončiť výpoveďou z akéhokoľvek dôvodu alebo bez uvedenia dôvodu a výpovedná doba je 30 dní). Flexibilita pracovnej sily je zároveň podporovaná

²³ Zdroj: Eurostat

²⁴ Zákon č. 348/2007 Z. z.

možnosťou pracovať formou *domáckej práce alebo telepráce*, ktoré odbúravajú bariéru cestovania za prácou, resp. potreby zosúladenia práce a starostlivosti o rodinu.

Zamestnanosť a podiel práce na čiastočný úväzok, 2007 (%)

	Employment rate 15-64 years			Employment rate 55-64 years			Part time employment as a share of total employment
	Total	Men	Women	Total	Men	Women	
EU27	65.4	72.5	58.3	44.7	53.9	36.0	18.2
Euro area	65.7	73.4	58.0	43.3	52.4	34.7	19.6
Belgium	62.0	68.7	55.3	34.4	42.9	26.0	22.1
Bulgaria	61.7	66.0	57.6	42.6	51.8	34.5	1.7
Czech Republic	66.1	74.8	57.3	46.0	59.6	33.5	5.0
Denmark	77.1	81.0	73.2	58.6	64.9	52.4	24.1
Germany	69.4	74.7	64.0	51.5	59.7	43.6	26.0
Estonia	69.4	73.2	65.9	60.0	59.4	60.5	8.2
Ireland	69.1	77.4	60.6	53.8	67.9	39.6	18.0
Greece	61.4	74.9	47.9	42.4	59.1	26.9	5.6
Spain	65.6	76.2	54.7	44.6	60.0	30.0	11.8
France	64.6	69.3	60.0	38.3	40.5	36.2	17.2
Italy	58.7	70.7	46.6	33.8	45.1	23.0	13.6
Cyprus	71.0	80.0	62.4	55.9	72.5	40.3	7.3
Latvia	68.3	72.5	64.4	57.7	64.6	52.4	6.4
Lithuania	64.9	67.9	62.2	53.4	60.8	47.9	8.6
Luxembourg	64.2	72.3	56.1	32.0	35.6	28.6	17.8
Hungary	57.3	64.0	50.9	33.1	41.7	26.2	4.1
Malta	55.7	74.2	36.9	28.3	46.2	(11.8)	11.1
Netherlands	76.0	82.2	69.6	50.9	61.5	40.1	46.8
Austria	71.4	78.4	64.4	38.6	49.8	28.0	22.6
Poland	57.0	63.6	50.6	29.7	41.4	19.4	9.2
Portugal	67.8	73.8	61.9	50.9	58.6	44.0	12.1
Romania	58.8	64.8	52.8	41.4	50.3	33.6	9.7
Slovenia	67.8	72.7	62.6	33.5	45.3	22.2	9.3
Slovakia	60.7	68.4	53.0	35.6	52.5	21.2	2.6
Finland	70.3	72.1	68.5	55.0	55.1	55.0	14.1
Sweden	74.2	76.5	71.8	70.0	72.9	67.0	25.0
United Kingdom	71.3	77.3	65.5	57.4	66.3	49.0	25.5
Croatia	57.1	64.4	50.0	35.8	48.4	24.2	8.6
Turkey	45.8	68.0	23.8	29.5	43.0	16.5	8.8
Norway	76.8	79.5	74.0	69.0	73.8	64.0	28.2
Switzerland	78.6	85.6	71.6	67.2	76.4	58.1	33.5

Zdroj: Eurostat

Ako vidieť z tabuľky, na Slovensku pomerne malá *zamestnanosť žien*, ktoré sa obvykle starajú o dieťa, resp. domácnosť a majú pomerne malé možnosti zamestnať sa. Ich záujem spočíva zvyčajne práve v prácach na čiastočný pracovný úväzok alebo prácach s pružným pracovným časom. Aby sa však mohli zamestnať, je potrebné zlepšiť starostlivosť o deti a starých ľudí a umožniť ženám zamestnať sa popri starostlivosti o rodinu. S takýmito krokmi uvažuje aj Modernizačný program Slovensko 21, ktorého cieľom v tejto oblasti je zabezpečiť vyššiu dostupnosť a participáciu detí na predškolskom vzdelávaní, čím sa zvýši flexibilita ich rodičov a ich dispozícia pre trh práce. Napomôcť tomu má bezplatnosť vzdelania v materských školách jeden rok pred plnením povinnej školskej dochádzky (zavedená zákonom o výchove a vzdelávaní), príspevok na starostlivosť o dieťa do troch rokov, či dotácie na stravu, školské potreby a iné služby pre deti z najchudobnejších rodín.

Podpora územnej mobility

Dôležitú úlohu v znižovaní regionálnych rozdielov hrá územná mobilita pracovnej sily, ktorá má dlhodobu nízku úroveň. Jednou z ciest jej zvýšenia je **podpora bytovej výstavby a sfunkčnenie trhu s bytmi**, čo je možné:

- účinnejšou podporou dostupnosti produktov hypotekárneho bankovníctva, stavebného sporenia a prostriedkov Štátneho fondu rozvoja bývania,
- cielenou podporou rozvoja verejného nájomného sektora zo strany štátu prostredníctvom rozvoja výstavby nájomných bytov.

Uvedeným cieľom zodpovedá aj realizovaná politika v oblasti výstavby, kde dochádza k presmerovaniu peňazí na podporu nájomného bývania. Rozhodujúci objem finančných prostriedkov schváleného rozpočtu Štátneho fondu rozvoja bývania predstavuje podpora výstavby nájomných bytov, pričom na tento účel je pre rok 2008 rozpočtovaných 2 763 000 tis. Sk (z celkového objemu 4 688 564 tis. Sk). Prostriedky na výstavbu nájomných bytov získavajú mestá a obce z úveru poskytovaného Štátnym fondom rozvoja bývania a z dotácie poskytovanej Ministerstvom výstavby a regionálneho rozvoja.

Pre uľahčenie územnej mobility boli novelou zákona o službách zamestnanosti nanovo definované **príspevky na dochádzanie, resp. presťahovanie sa** za prácou. *Príspevok na dochádzku za prácou* sa poskytuje občanovi, ktorý bol vedený v evidencii uchádzačov o zamestnanie najmenej tri mesiace, a to vo výške najviac 3 000 Sk mesačne po dobu zodpovedajúcu obdobiu jeho posledného vedenia v evidencii uchádzačov o zamestnanie, najviac počas 12 mesiacov. Nárok na *príspevok na presťahovanie* vo výške najviac 40 000 Sk má uchádzač o zamestnanie, ak sa presťahoval za prácou najmenej 50 km a zmenil si pri tom trvalý pobyt, pričom musel byť vedený v evidencii uchádzačov o zamestnanie najmenej 3 mesiace. *Príspevok na dopravu do zamestnania* môže byť poskytnutý aj zamestnávateľovi, ak tento zabezpečuje pravidelne dopravu svojich pracovníkov do práce a späť, a to vo výške najviac 50 % vynaložených nákladov.

Pre vyrovnávanie regionálnych disparít na trhu práce je dôležitá aj **cezhraničná mobilita pracovných síl**, t.j. ich migrácia medzi krajinami. Prebytok pracovníkov v určitých oblastiach (či regionálnych alebo odvetvových), a teda nezamestnanosť, je možné riešiť odlevom pracovnej sily do zahraničia. Pre uľahčenie vstupu slovenských zamestnancov na zahraničné pracovné trhy je nevyhnutné zvýšiť ich jazykovú vybavenosť. Na uvedené nadviazala aj novela školského zákona, ktorá si dala za cieľ dosiahnuť u žiakov ovládanie aspoň dvoch cudzích jazykov a vedieť ich používať. Rovnako sa podporuje vzdelávanie študentov stredných a vysokých škôl v zahraničí. Zmiernenie dopadov starnutia obyvateľstva na trh práce a prílev vysoko kvalifikovaných pracovníkov do SR, a tým vykrytie medzery na pracovnom trhu, majú zabezpečiť programy podpory pre štúdium študentov z geograficky a kultúrne blízkyh nečlenských krajín EÚ na slovenských vysokých školách.

Ako môžeme vidieť, v SR bolo prijatých viacero opatrení a legislatívnych noriem, ktorých cieľom je zlepšiť fungovanie trhu práce a podporiť jeho flexibilitu. Uvedené kroky však majú zatiaľ len legislatívnu podobu a sú málo známe a je potrebné ich dôsledne implementovať do praxe pracovného trhu, aby bolo možné posúdiť ich účinok. To si však bude vyžadovať dlhšie časové obdobie a bude vo veľkej miere závislé od ochoty slovenských pracovných síl zúčastňovať sa zavedených opatrení, k čomu by mohla prispieť účinná a cielená propagácia na verejnosti.

Literatura

Úrad vlády SR: Modernizačný program Slovensko 21, Bratislava: máj 2008

Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov

Zákon č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov

[Zákon č. 245/2008 Z. z. o výchove a vzdelávaní \(školský zákon\) a o zmene a doplnení niektorých zákonov](#)

epp.eurostat.ec.europa.eu/portal

www.employment.gov.sk

www.oecd.org/dataoecd

Labour market flexibility in SR

***Abstract:** Support of labour market flexibility is essential part of creating the knowledge based economy and competitiveness of the country. Adopting the Lisbon strategy in EU countries leads also in Slovakia to admission of several measures in this area, what should advance labour mobility and flexibility of labour market. The aim of this contribution is to give a view on the steps and devices which will approve the flexibility in Slovakia.*

***Key words:** labour market flexibility, mobility of labour force, active tools of labour policy, education, work agreements*

Kontaktní adresa autora:

Zuzana Brinčíková, Ing. PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemska cesta 1, Bratislava, brinciko@hotmail.com

FINANCOVÁNÍ VÁLKY RUDOLFA BRIŠKY

Lenka Brizgalová

Abstrakt: Tento článek se zabývá životem profesora Rudolfa Brišky, který by v letošním roce 2008 oslavil sté výročí svého narození a jeho dílem „Válečné hospodářství“, které bylo vydáno roku 1942. Tento významný slovenský národohospodář, právník i pedagog byl propagátorem světové ekonomické vědy. Jeho přínosem bylo množství publikací, vědeckých prací a knih, ale také praktická realizace nové makroekonomické teorie v procesu hospodářského růstu slovenské ekonomiky. Článek pojednává o díle „Válečné hospodářství“ a konkrétněji kapitolou „Financování války“.

Klíčová slova: Rudolf Briška, válečné hospodářství, financování války

Úvod

Prof. JUDr. Ing. Rudolf Briška, významný slovenský národohospodář, vysokoškolský profesor i právník ve slovenské ekonomice vynikal širokým okruhem svých zájmů. Kromě právnícké profese se zabýval ekonomií, statistikou, problematikou investiční politiky, ekonomikou stavebnictví a nemalou pozornost věnoval ekonomickému zabezpečení obrany a války.

Život a dílo

Rudolf Briška se narodil 18. dubna 1908 v Otrhankách, okres Bánovce nad Bebravou v chudé zemědělské rodině jako jedno ze čtrnácti dětí. Po úspěšném složení maturity na střední škole v Prievidzi začal studovat na Právnické fakultě Univerzity Komenského v Bratislavě, kterou ukončil roku 1932 získáním titulu doktora práv.

Začal pracovat v právnícké praxi, ale již v letech 1933 – 1934 odešel studovat ekonomiku a statistiku do Londýna. Další studijní pobyty absolvoval na vysokých školách v Rakousku, Francii, Kanadě a Německu. To mu umožnilo kromě studia díla J. M. Keynesa, zdokonalit se v jazykových znalostech z angličtiny, francouzštiny, ruštiny a němčiny, které využíval později nejen při svém studiu, ale i při překladu zahraniční odborné literatury. Tím umožnil i přístup našich pracovníků k významným zahraničním teoretickým dílům. V roce 1935 byl zvolen do funkce tajemníka Svazu slovenských bank. Roku 1939 habilitoval a byl jmenován soukromým docentem pro hospodářské vědy na Právnické fakultě Univerzity Komenského v Bratislavě. Po přestěhování Slovenské vysoké školy technické do Bratislavy se na této škole stal mimořádným profesorem na Odboru speciálních nauk. Roku 1940 stál při vzniku Slovenské vysoké školy obchodní. Přednášel národní hospodářství, veřejné právo, matematiku a statistiku. Stal se jedním z hlavních představitelů akademické ekonomické teorie na Slovensku a průkopníkem uplatňování progresivních matematických metod. Na Slovenské vysoké škole technické byl roku 1944 jmenován řádným profesorem pro odbor národního hospodářství a veřejného práva. Působil zde až do roku 1950. Profesor Briška získal v roce 1945 Rockefellerovo stipendium. V USA se věnoval studiu statistických metod v ekonomii. Odmítl přednášet na Columbijské univerzitě a po návratu do vlasti se stal jednou z obětí komunistických čistek na vysokých školách. Roku 1952 byl vysídlen s rodinou nejdříve na Oravu a potom do Prešova. V této době pracoval v Kovoslužbě, později v Hydroprojektu, ve Státním projektovém ústavu v Prešově a v Pozemních stavbách. Absolvoval průmyslovou školu stavební a dálkově studoval na Přírodovědecké fakultě Univerzity Komenského v Bratislavě obor matematika a deskriptivní geometrie. Jeho odborné kvality mu umožnily se vrátit roku 1964 do Bratislavy, kde začal pracovat v Ústavu

ekonomiky a organizace stavebnictví a současně jako externí pedagog na Vysoké škole ekonomické.

První knihu napsal roku 1938 „Problém reagrarizace“ o zapojování nezaměstnaných do drobné zemědělské výroby. Mezi další knihy patří „Národní hospodářství“ vydané roku 1943, které bylo první slovenskou vysokoškolskou učebnicí s touto tematikou. Nemalou pozornost si zasluhuje i dílo „Válečné hospodářství“ (1942), které se zabývá teorií a praxí válečného hospodářství. V knize „Národohospodářská politika“, která je uváděna jako druhá kniha národního hospodářství vydaná roku 1948 se také autor zabývá válečným a poválečným hospodářstvím. Napsal desítky článků, vědeckých a odborných studií, překládal a měl bohatou výzkumnou činnost. Zemřel tragicky v červnu roku 1971.

Byl zastáncem tržní ekonomiky, ale považoval za potřebné zásahy státu a obecné samosprávy do hospodářství.

Dílo Válečné hospodářství

Kromě rozvoje poznatků o národním hospodářství se zabýval otázkami ekonomického zabezpečení obrany a ekonomického zabezpečení potřeb války. Tímto tématem se zabýval v již zmiňované knize „Válečné hospodářství“, která vyšla roku 1942. Kniha je rozdělena na deset kapitol, seznam literatury a německé resumé. Jednotlivé kapitoly se zabývají následujícími problémy.

- I. Úvod, pojem a organizace
- II. Ceny
- III. Zemědělství
- IV. Suroviny
- V. Průmysl
- VI. Obchod
- VII. Doprava
- IX. Financování války
- X. Hospodářská demobilizace
- XI. Literatura

V kapitole Úvod, pojem a organizace profesor Briška vyzvedává význam hospodářství pro vedení války. Podle něj hospodářství mělo velkou úlohu již při vedení války ve starověku i středověku a neustále jeho role sílí. Hospodářství obstarává prostředky pro vedení války a to z důvodu, že armáda potřebuje potraviny, obuv, šaty, vojenské nářadí, střelivo. Závislost války na hospodářství neustále roste a to z důvodů rostoucích mechanických, technických a materiálních nároků. Proto podle něj, kdo chce vést válku, musí si obstarat a vytvořit dostatečně výkonné hospodářství, které by krylo válečné výdaje. Říká „že čím je silnější hospodářství, tím je silnější stát a tím je silnější armáda v boji, protože jeho hospodářství obstarává velké množství nejmodernějších prostředků pro boj“.²⁵ Objasňuje pojmy, které se vyskytují v souvislosti s válečným hospodářstvím, jsou to např. branné hospodářství, hospodářská mobilizace, válečné hospodářství, hospodářská demobilizace, vojenský potenciál a hospodářská válka. Dokládá jak je organizováno válečné hospodářství na Slovensku v tehdejší době zákonem č. 131/1936 Sb.

Financování války

V této kapitole autor definuje pojem financování války jako krytí vojenských výdajů a nákladů a rozděluje vojenské náklady na:

²⁵ Briška, R. *Vojnové hospodárstvo*. Bratislava, 1942. s. 5.

- *přímé*, kterou jsou spojeny pouze s vedením války. Jsou to výdaje na udržování armády, na vybavení vojenskými prostředky, na náklady, které má stát spojeny s odstraňováním následků války.
- *nepřímé*, které charakterizuje jako náklady obyvatelstva, které jsou spojeny s vedením války, ale patří do nich také náklady hospodářské demobilizace, tedy přechodu z válečného hospodářství na mírové.

Profesor Briška dokládá konkrétními čísly, že výdaje státu na válku neustále rostou. Používá k tomu příklady od středověku až po první světovou válku. „Anglický ministr financí na podzim 1939 uvedl, že zbraně a udržení jedné pěší divize stojí dvakrát více a jedné vojenské lodě dva a půl až třikrát více jako roku 1918. To platí o všech zbraních. Zde je vidět, že vojenské výdaje se při dnešním²⁶ vedení války neustále zvyšují a tím rostou i oběti, které musí snášet obyvatelstvo válku vedoucího státu.“²⁷

Podle autora novodobé financování války znamená co největší využití domácích výrobních faktorů a co největší omezení spotřeby civilního obyvatelstva a to z toho důvodu, aby armáda dostala celé množství statků a služeb, které nevyužije civilní sektor. „Peníze nám jen umožňují transfer, převod těchto vyrobených statků a služeb z civilního obyvatelstva na stát a ze státu na armádu. V tomto faktu je zakotvena pravá podstata dnešního financování války.“²⁸ Financování války představuje spíše financování statků než peněžní financování. Peníze jsou potřebné pro kvantifikaci vojenských požadavků a na správné zařazení hospodářských výrobních sil do válečné výroby. Válka je financována z národního reálného důchodu, ze zahraničního úvěru nebo jiné zahraniční pomoci a z využití hospodářství obsazeného území.

Mobilizace může být financována několika způsoby:

- a) vojenské výdaje jsou kryty půjčkami státu u peněžních ústav,
- b) státní banka vydává nekryté bankovky.

Financování války se provádí dle autora třemi způsoby:

1. *Financování války z národního majetku.*

Nejnámější spotřebou národního majetku ve starověku, středověku a i v první světové válce byla spotřeba zlatého pokladu nebo jiných vzácných kovů. Hromadění zlata v dnešní době je nepraktické, protože bylo zbaveno své funkce a množství zlata by vystačilo pouze na krátkou dobu vedení války. Zlato nemá význam pro vedení války když není možno za něj nakoupit potřebné potraviny, suroviny a statky potřebné k vedení války. Podobně nemají význam ani devizy. Za dovoz statků z ciziny je možné zaplatit prodejem cenných papírů nebo prodejem patentů, uměleckých pokladů a továren. To ovšem představuje riziko hospodářské špionáže. V první světové válce financovalo Německo 40% výdajů z národního majetku. Stejně na tom byla Anglie a Francie.

2. *Financování války ze sociálního statku.*

„Toto financování války znamená co největší rozšíření běžné výroby statků a služeb a co největší, ale ještě snesitelné omezení spotřeby běžně vyrobených statků a služeb, aby tím víc výrobků a služeb zůstalo pro armádu a pro dělníky vyrábějící přímo pro armádu.“²⁹

Nejvýhodnější formou financování války ze sociálních statků jsou daně. Ty odčerpají kupní sílu a převedou ji na stát. Zdanění se během války odůvodňuje takto:

- daně odčerpají nepoužitelné důchody občanů, zmenšují množství oběživa a znemožní aby budoucí generace byly zatíženy vojenskými výdaji,

²⁶ Pojem „dnešní“ znamená období kolem roku 1940, jelikož kniha „Válečné hospodářství“ vyšla roku 1942.

²⁷ Briška, R. *Vojnové hospodářství*. Bratislava, 1942. s. 283.

²⁸ Tamtéž, s. 285.

²⁹ Tamtéž, s. 297.

- daně jsou lepší jako půjčka, protože vojenské výdaje jsou neproduktivní,
- financování války půjčkami je pouze odkladem zvýšeného zdanění, zdanění představuje krytí současných výdajů současnými příjmy,
- daně odčerpávají oběživo, které převyšuje hospodářskou potřebu, toto zabraňuje inflaci,
- zdanění zamezuje spotřebování majetkové výrobní substance,
- zdanění napomáhá větší úspornosti zejména u parlamentních vlád,
- zdanění si vynucuje mírumilovnější zahraniční politiku států,
- daně lépe rozdělí břemeno války, jelikož vyšší důchody budou zdaněny více jako důchody nižší.

Během války dochází k zvyšování sazeb daní, rozšiřování základu vymezení daní, zmenšování minimálního nezdanitelného důchodu a k dalším zvláštním daňovým problémům, které se týkají zdanění nereinvestovaných odpisů z výrobního zařízení, dávek majetku nebo zdanění majetku, branným příspěvkem a zdaněním válečných zisků.

Dalším způsobem financování války jsou půjčky. „Pomocí půjček se odčerpávají důchody občanů a to dobrovolně, bez donucení, když nemají možnost tyto důchody použít jinak, resp. nejsou odčerpány daněmi, resp. není možné je daněmi odčerpat, protože znamenají peněžní kapitál, který bude potřebný pro podnik na obstarání opotřebovaného reálného kapitálu. Teda daně odčerpávají v první řadě důchod určený na spotřební statky a půjčky zase daněmi neodčerpaný důchod a likvidní substanční prostředky, které se staly likvidním peněžním kapitálem...“³⁰

Stát upisuje půjčky ve formě krátkodobé, což znamená, že půjčky jsou splatné nejpozději do dvou let. Tyto půjčky slouží na mobilizaci a začátek války. Jestliže válka trvá již delší dobu, tak si stát obstará finance ve formě dlouhodobé půjčky. Oběma výše uvedenými způsoby stát financuje válku. Daněmi i úvěrem stát odčerpává uvolněnou kupnou sílu. Daně a úvěr i půjčky se doplňují, jejich použitím se omezuje spotřeba. Jestliže to nestačí, tak stát může přistoupit k financování války pomocí rozšíření oběživa. Většinou vydáním bankovek a vynuceným spořením dochází k inflaci, z toho důvodu je lepší během války omezit přiděl potřebných statků obyvatelstvu, regulovat ceny, mzdy a úroky.

3. *Financování války ze zahraniční pomoci.*

Zahraničí může poskytnout válčící zemi pomoc dovozem zboží. To se týká spřátelených zemí. Tyto půjčky jsou více charakteru politického než hospodářského. Poskytují se ve formě zásilky vojensky důležitého zboží, např. důležité suroviny, potraviny, tanky, letadla, munice. Zahraničí může zemi, která vede válku dodat pracující. Cennou pomocí jsou odborní kvalifikovaní dělníci. Proto také mnohé válčící země obsadí cizí stát s cílem zabezpečení kvalifikovaných a odborných dělníků. Dalším možným prostředkem financování války je i obsazené území nepřítel. „Obsazení nepřátelského území znamená pro dobyvatele menší zisk hospodářsky, jako ztrátu pro prohrávajícího nepřítel, protože ustupující nepřítel zpustoší opuštěné vlastní území, zničí nebo odvede i práce schopné obyvatelstvo. Také obyvatelstvo sídlící na obsazeném území nerado pracuje pro nepřítel a výroba na obsazeném území je mnohonásobně menší než byla před jeho obsazením“³¹.

Závěr

Kniha „Válečné hospodářství“ patří k základním znalostem vývoje vojensko ekonomického myšlení na Slovensku. Vznikla ve čtyřicátých letech 20. století a je ovlivněna podmínkami a potřebami první a druhé světové války. Autor čerpal z velkého množství německých autorů.

³⁰ Briška, R. *Vojnové hospodárstvo*. Bratislava, 1942. s. 313.

³¹ Tamtéž, s. 327.

Literatura

BRIŠKA, R. *Vojnové hospodárstvo*. Bratislava, 1942.

LAŠČEK, L. *Vojново ekonomické myslenie v diele Rudolfa Briška*. In *Sborník ze semináře “Nové jevy ve vojensko ekonomickém myšlení”*. Brno : Univerzita Obrany, 2007. ISBN 978-80-7231-222-1. s. 63 - 72.

http://www.stuba.sk/new/docs//stu/informacie_o/diani_na_stu/spektrum/2008/200808.pdf

http://old.euba.sk/ekonom/2002/1-2002/eko13_14.pdf

http://nezes.sk/03_05.pdf

War funding by Rudolf Briška

Annotation: This article deals with Prof. Rudolf Briška’s life and his most important publication “War economy” published in 1942. This year represents concurrently centenary anniversary of Briška’s birth. He was not only notable economist, lawyer and pedagogue, but also a trendsetter of world economic science. He was engaged in scientific activities and published many papers, besides he dealt with practical implementation of new economic theory in the process of economic growth of Slovak economy. The article concerns with “War economy” publication, notably the chapter “War funding”.

Key words: Rudolf Briška, war economy, war funding

Kontaktní adresa autora:

Lenka Brizgalova, Ing.

Katedra ekonomie

Fakulta ekonomiky a managementu

Univerzita obrany

Kounicova 65, Brno 612 00

lenka.brizgalova@unob.cz

REGIONÁLNY DOPAD PZI – INOVÁCIE, KLASTRE, NEZAMESTNANOSŤ

Milan Buček - Pavol Ochotnický - Miroslav Šipikal - Miloš Hofreiter

***Abstrakt:** PZI zaznamenali výrazný dopad na ekonomický rast SR, pričom regionálny vplyv je veľmi rôznorodý. Najmä automobilový priemysel má tendenciu tvorby klastrov (zo svojich zahraničných a domácich dodávateľov, najčastejšie JIT). Príspevok sa zaoberá týmto vplyvom troch slovenských automobiliek a ich inovačnou dynamikou. Zároveň analyzuje vplyv FDI na znižovanie nezamestnanosti prostredníctvom ekonometrického prístupu.*

***Kľúčové slová:** Inovácie, klastre, regionálny rozvoj, automobilový priemysel, ekonometrická analýza*

Inovácie a klastre v regionálnom rozvoji

Pre krajiny ako slovenská republika je veľmi náročné vytvárať inovácie. Inovácie pritom predstavujú základ konkurencieschopnosti krajiny. Väčšina krajín v súčasnosti nie je schopná získať najmodernejšie technológie inak ako transferom. Tvorba nových technológií je veľmi úzko spojená s výdavkami na výskum a vývoj. Sedem najvyspelejších krajín realizuje 90% výdavkov na výskum a vývoj (UNCTAD 1999), čo svedčí o extrémne vysokej koncentrácii výskumno-vývojových aktivít. Vychádzajúc z teórie rastúcich výnosov z rozsahu je možné predpokladať ďalšie pokračovanie takejto koncentrácie. Túto nevýhodu môže krajina eliminovať len vo veľmi dlhom časovom období a to väčšinou práve pomocou zahraničných investícií. Získavanie inovácií prostredníctvom PZI väčšinou prebieha v dvoch fázach.

Kým prvá fáza prebieha takmer u všetkých priamych investícií rovnako, podstatnou pre hostiteľskú krajinu je druhá fáza, ktorá je však výrazne závislá od prostredia, v ktorom nastáva (významnými faktormi sú napr. absorpčná schopnosť ekonomiky, stav výskumu a vývoja, vzdelanostná a odborná úroveň pracovnej sily, priemyselné klastre a pod). V rámci druhej fázy poznáme 3 najčastejšie spôsoby transferu technológií (OECD 2002):

- vertikálne transfery – najčastejší spôsob transferu prebiehajúci medzi spoločnosťou a jej dodávateľmi alebo odberateľmi, pričom za mimoriadne pozitívny a dôležitý je považovaný najmä vzťah medzi spoločnosťou a jej subdodávateľmi (tzv. „backward linkage“). Firmy pomáhajú svojim odberateľom získať potrebné vedomosti a informácie, ktoré im umožnia dostatočne kvalitnú a efektívnu výrobu subdodávok. Svojimi požiadavkami vyvíjajú na dodávateľský sektor aj nepriamy zvýšený tlak na zlepšovanie efektívnosti.
- horizontálne transfery prebiehajúce medzi spoločnosťou a inými firmami na jej úrovni, pričom najčastejšie medzi firmami, ktoré nepodnikajú v rovnakých sektoroch. Najčastejším spôsobom je výmena univerzálneho „know-how“ nekonkurujúcich si firiem v oblasti riadenia, marketingu a pod.
- migráciou pracovnej sily medzi spoločnosťami

Niektoré štúdie (UNECE 2000b) k tým trom základným efektom pridávajú aj demonštračný efekt, ktorý sa prejavuje tým, že ak domáce firmy vidia, že aj v danom prostredí je možné dosiahnuť vyššiu produktivitu, motivuje ich to k zlepšeniu vlastnej výkonnosti.

Priame zahraničné investície majú pritom skutočne výrazný dosah na ekonomiku hostiteľskej krajiny. Prieskum PACEC (Potter 2002) identifikoval významný vplyv PZI, podľa ktorého až 92% dodávateľov, 18% konkurentov a 30% odberateľov potvrdilo vplyv

investorov na ich aktivity, pričom dominantným kanálom bol demonštračný efekt, nasledovaný priamym kontaktom s investorom (najmä pri subdodávateľoch) a na treťom mieste boli rôzne semináre a konferencie.

Z pohľadu regionálneho rozvoja, priame zahraničné investície majú tendenciu sa koncentrovať vo vyspelých regiónoch. To môže výrazne znižovať ich pozitívny vplyv na rozvoj zaostalých regiónov. Na druhej strane, v krajinách strednej Európy sú zahraničné investície často základným kameňom pre tvorbu klastrov, keď na rozdiel od USA alebo západnej Európy, môžeme pozorovať tvorbu klastrov vyvolanú zhora (tzv. „top down princíp“). Jedna silná zahraničná investícia vďaka svojej sile začne okolo seba koncentrovať subdodávateľské firmy a špecializované služby, ktoré vedú k lokálnej koncentrácii odvetvia a vytvárajú tak zárodok klastra. Túto tendenciu môžeme pozorovať aj na Slovensku, keď klastre vnikajú najmä okolo silných zahraničných investícií. Ich kvalita sa síce nedá v súčasnosti porovnávať s rozvinutými klastrami v západnej Európe, ale pre potenciálny rozvoj spolupráce a tvorbu inovácií predstavujú významný faktor. Klastre pritom prinášajú dôležité výhody. Firmy v klastrach ľahšie identifikujú potreby zákazníkov a majú výhody pri identifikácii dodávateľských a technologických možností (Buček 2006). Klastre riešia problém malých firiem, ktorým nie je ich veľkosť, ale ich izolácia.

Automobilový klaster v SR

Výhodou takýchto zoskupení je postupná regionálna disperzia firiem dané odvetvia, čo môžeme na Slovensku pozorovať v prípade automobilového priemyslu. Kým v roku 1995 bolo takmer celý automobilový priemysel koncentrovaný na západnom Slovensku, v roku 2007 už veľká časť investícií smeruje aj na stredné a východné Slovensko. To isté sa dá povedať aj o subdodávateľskom napojení domácich podnikov. Priame zahraničné investície tak zároveň môžu predstavovať aj dôležitý a rýchly spôsob disperzie rozvojových impulzov aj do zaostalejších regiónov SR. V roku 1991 automobilový priemysel na Slovensku takmer neexistoval a práve vtedy vstúpila do Bratislavských automobilových závodov firma Volkswagen. To bol prvý impulz pre rozvoj tohto typu priemyslu. Ten sa v prvých rokoch rozvíjal najmä na západnom Slovensku a rozvojové impulzy tak smerovali skôr do vyspelých častí. VW postupne vybudoval na Záhorí priemyselný park pre svojich dodávateľov a sústredil okolo seba niekoľko desiatok firiem, z ktorých veľká časť boli zahraniční investori. Postupne sa tak prirodzenou cestou vďaka vhodným podmienkam (najmä kvalifikovaná a lacná pracovná sila a dobrá infraštruktúra) začal vytvárať automobilový klaster. To dokázalo postupom času pritiahnuť aj ďalších koncových výrobcov automobilov (PSA Citroen v roku 2004 a KIA v roku 2006). Aj to vidieť postupné prenikanie rozvojových impulzov smerom k zaostalejším častiam Slovenska. Kým pred desiatimi rokmi bola takmer celá výroba koncentrovaná na západnom Slovensku, v súčasnosti je veľká časť dodávateľov (a to tak domácich ako aj zahraničných) na strednom a východnom Slovensku. Platí to najmä o investíciách náročných na prácu. Samotný Volkswagen vytvoril svoje dcérske závody v Martine a Nitre. Časť verejných investícií pomohla vybudovať priemyselné parky aj na podporu automobilového priemyslu v mestách ako Snina, Malý Krtíš či Kechnec, ktoré sú pomerne periférnymi regiónmi. Veľký objem verejnej podpory smeroval aj do samotných závodov v Trnave a Žiline. Aj samotná investičná pomoc na základe mapy štátnej pomoci už vo väčšej miere smeruje do zaostalých regiónov.

Momentálne automobilový sektor tvorí skoro tretinu priemyselnej produkcie SR a vyše tretinu exportu krajiny. Zamestnával viac ako 75 000 pracovníkov. Veľká časť subdodávateľov sa nachádza v zaostalých regiónoch Slovenska. Spolu sa v tomto sektore vyrobilo v roku 2007 vyše 570 000 áut, čo predstavuje prvé miesto v počte vyrobených automobilov prvé miesto na svete. Za 15 rokov sa tak vďaka zahraničným investíciám kompletne zmenilo postavenie sektoru v ekonomike Slovenska (www.zap.sk).

Priame zahraničné investície z tohto klastra by mohli mať ešte výraznejší regionálny dopad. Momentálne sa realizujú niektoré aktivity verejnej podpory na budovanie tohto klastra, ktoré sú však skôr podporované regionálnymi inštitúciami a zamerané na rozvoj vzájomnej spolupráce a podporované zo zdrojov Európskej únie. Zakladajúcimi členmi boli mesto Trnava a Trnavský samosprávny kraj. Zatiaľ sú však aktivity veľmi obmedzené. Chýbajú tiež koordinovanejšie aktivity smerom lepšiemu zapájaniu domácich podnikov a akékoľvek subdodávateľský programy, ktoré umožnili najmä podnikom v zaostalejších regiónoch zapojiť sa do medzinárodnej derby práce. Kým vo väčšine krajín EÚ sú subdodávateľské programy jeden z najúčinnějších nástrojov pre väčšiu integráciu domácich podnikov a v konečnom dôsledku aj pre lepšie využitie PZI pre regionálny rozvoj, u nás takéto programy neexistujú. Chýbajú tiež údaje o napojenosti domácich podnikov na tieto investície. Existujú len odhady jednotlivých výrobcov, ktoré poukazujú na rastúci podiel týchto dodávateľov. Určité aktivity sú realizované samotnými podnikmi, ktoré vytvorili informačný portál dodávateľov automobilového priemyslu, kde je možné nájsť informácie o vyše 200 dodávateľoch zo tohto sektora. Aj tu však chýba informačná podpora zo strany verejného sektora.

Priame zahraničné investície tak predstavujú významný nástroj pre potenciálny transfer inovácií a tým aj zabezpečenie konkurencieschopnosti regiónov SR. Ich prirodzená tendencia koncentrovať sa vo vyspelých častiach je už najmä pri priemyselnej výrobe nahrádzaná postupnou difúziou ich prínosov aj do zaostalejších regiónov, čiastočne aj vďaka cielenej vládnej podpore takýchto investícií. V budúcnosti tak môžu PZI zohrať veľmi významnú úlohu pri posilnení konkurencieschopnosti zaostalejších regiónov. Okrem samotných inovácií je pre rozvoj regiónov dôležitý aj vplyv priamych zahraničných investícií na tvorbu zamestnanosti.

FDI a trh práce

Vo všeobecnosti je akceptované, že PZI môžu mať významný vplyv na regionálny rozvoj, rast a trh práce – pozitívny alebo negatívny. Na jednej strane je pozorovanou skutočnosťou, že PZI majú tendenciu koncentrovať sa do regiónov s vysokým stupňom ekonomického rozvoja a s rozvinutou infraštruktúrou. V tomto prípade toky PZI môžu viesť k rastu regionálnych disparít, ale súčasne môžu byť exogénnym impulzom pre ekonomický rast v iných regiónoch. Ako napr. uvádza Klein, Aaron, Hadjimichael (2001), ekonomický rast je jedným z predpokladov pre konvergenciu v regionálnych disparitách.

Existuje množstvo štúdií, orientovaných na vysvetlenie vzájomnej závislosti medzi PZI, ekonomickým rastom, zamestnanosťou alebo pre objasnenie faktorov, stimulujúcich toky PZI. Na ich základe nielen objemy PZI, ale aj ich formy a štruktúra - tzv. „greenfield“, „brownfield“ investície, „joint venture“, alebo akvizície - hrajú významnú úlohu pri pôsobení PZI na zamestnanosť. Všetky uvedené formy PZI majú rozdielny vplyv na regionálnu zamestnanosť, resp. nezamestnanosť. V špecifickom prípade ich mixu môžu byť pozitívne a negatívne dopady na trh práce plne kompenzované. Nasledujúcim postupom sa pokúsime ukázať, či toky PZI v SR mali pozitívny dopad na pokles nezamestnanosti.

Metodológia

Hypotézu o vplyve PZI na nezamestnanosť v regiónoch SR bude testované nepriamym spôsobom - dvoma fázami, resp. dvoma podhypotézami:

- hypotézou o existencii závislosti medzi PZI a dopytom po práci,
- hypotézou o vplyve PZI na toky z nezamestnanosti.

PZI a dopyt po práci

Štandardná teória³² predpokladá, že dopyt po práci je „ceteris paribus“, negatívne korelovaný s reálnymi mzdami a okrem toho je ovplyvnený substitučným efektom a efektom rozsahu výroby. Táto hypotéza je mikroekonomicky založená na štandardnom - náklady minimalizujúcom rozhodnutí reprezentatívnej firmy, resp. na jej rozhodnutí o maximalizácii zisku. Na základe empirických dát o prítokoch PZI do regiónov SR je možné pozorovať, že dopyt po práci - stimulovaný cez PZI - je ovplyvnený skôr regionálnou dopravnou infraštruktúrou, než ďalšími faktormi. Súčasne platí, že vyššie mzdy sú dosahované v regiónoch viac rozvinutých a aj s vysokou zamestnanosťou. Bez testovania predpokladu o závislosti medzi dopytom po práci a reálnymi mzdami tak túto štandardnú hypotézu v SR neaplikujeme.

V týchto podmienkach koncept produkčnej funkcie vyzerá viac udržateľný pre vysvetlenie dopytu po práci. Predpokladajme, že regionálna produkcia Y_r je výsledkom technológie, zásoby práce L_r a kapitálu K_r . Regionálna produkčná funkcia f_r tak daná nasledujúcou formulou:

$$Y_r = f_r(K_r, L_r) \quad (1)$$

a pri danej regionálnej hladine produkcie a kapitálovej zásoby korešpondujúci dopyt po práci v regióne je vyjadrený ako:

$$L_r^d = g_r(Y_r, K_r) \quad (2)$$

Ak v súlade so závermi prác³³ predpokladáme, že existujúca priama a pozitívna korelácia medzi dopytom po práci a PI je aplikovateľná aj v SR a ak tým abstrahujeme od vplyvu zvyšku kapitálovej zásoby, môžeme zjednodušiť rovnicu dopytu po práci formou nasledujúceho výrazu:

$$L_r^d = h_r(FDI) \quad (3)$$

Toky z nezamestnanosti a PZI

Pre analýzu tokov z nezamestnanosti ako dôsledku prílevu PZI v regionálnom meradle je v tomto článku použitý a modifikovaný analytický prístup vytvorený a empiricky použitý autormi Blanchard a Diamond (1989) a (1990) alebo Burda a Wyplosz (1994). Na uvedené práce nadviazali viacerí ďalší autori (pozri napr. Petrongolo a Pissarides, 2001)

Na základe konceptu tzv. Beveridgeho alebo UV krivky (z angl. „Unemployment-Vacancy curve“) sa uvedení autori snažili v podrobnejšej podobe vysvetliť proces obsadzovania voľných pracovných miest na trhu práce. To znamená vzťahy medzi voľnými pracovnými miestami a nezamestnanosťou. V modelovej podobe môžeme proces „spájania“ medzi optimálne konajúcimi firmami a nezamestnanými vyjadriť prostredníctvom tzv. „*matching function*“. Najjednoduchšia podoba „*matching function*“ je nasledovná:

$$M = m(U, V) \quad (4)$$

kde M je tok uskutočnených kombinácií voľných pracovných miest s nezamestnanými (angl. „*job matches*“) alebo počet vytvorených pracovných miest v určitom období; U vyjadruje počet nezamestnaných hľadajúcich prácu a V je počet voľných pracovných miest.

³² Felderer, B., Homburg, S.: *Macroeconomics and New Macroeconomics*, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, 1992, or Pissarides, Ch., A.: *Equilibrium unemployment theory*. MIT Press, Cambridge 2000 and Kahn J.:

³³ Napríklad, podľa Marino (2000), v prípade otvorených ekonomík je rast HDP pozitívne korelovaný s dynamikou prílevu PZI. V prípade uzavretej ekonomiky je vzťah medzi prílevom PZI a rastom HDP skôr opačný. Štúdia OECD uvádza, že pozitívna korelácia medzi prílevom PZI a ekonomickým rastom je podmienená existenciou špecifických „prahových externalít“ (angl. „*threshold externalities*“), napr. je nevyhnutný istý stupeň technického pokroku alebo kvality vzdelávacieho systému v hostiteľskej krajine.

V empirických prácach je najčastejšie používaným funkčným tvarom „matching function“ tvar Cobba a Douglasa:

$$(UO/L)_t = A \cdot (U/L)_t^\alpha \cdot (V/L)_t^\beta \quad (5)$$

kde UO (angl. „unemployment outflow“, vyjadrujúci tok zo stavu evidovanej nezamestnanosti do stavu zamestnanosti) reprezentuje tok „spojení“, parameter A vyjadruje efektívnosť procesu „spájania“ v období t , α a β sú parametre – tzv. parciálne elasticity. Delenie všetkých parametrov hodnotou L je nevyhnutné v záujme zahrnutia diferencií v priestore a čase.

Podľa autorov Petrongolo and Pissarides (2001), môžeme do najjednoduchšej podoby „matching function“ pridať „malý počet“ vysvetľujúcich premenných. Pre účely tohto článku sme pridali zásobu PZI ako dodatočnú vysvetľujúcu premennú zachytávajúcu dopad PZI na efektívnosť procesu spájania (angl. „matching process“) v jednotlivých regiónoch SR. Potom môžeme rovnice (4) a (5) transformovať do nasledovnej podoby:

$$M = m(U, V, FDI) \quad (6)$$

$$(UO/L)_t = A \cdot (U/L)_{t-1}^\alpha \cdot (V/L)_{t-1}^\beta \cdot (FDI/L)_{t-1}^{\gamma} \quad (7)$$

Takto vyjadrená „matching function“ opisuje „tok spojení“ (angl. „flow of matches“) v čase t ako funkciu zásoby (stavu, počtu) nezamestnaných osôb (U), voľných pracovných miest (V) priamych zahraničných investícií (FDI) na začiatku obdobia t (v našom prípade sme použili zásobu U , V a FDI vzhľadom na zásobu pracovnej sily L na konci štvrtroka $t-1$). Rovnica (7) je potom zlogaritmovaná, aby sme mohli koeficienty interpretovať ako elasticity. Konečná podoba rovnice použitej v regresnej analýze uvedená vo výraze (8)³⁴: Odhad parametrov rovnice (8) je uvedený v tabuľke č. 2.

$$\ln (UO/L)_t = b_0 + b_1 \cdot \ln (U/L)_{t-1} + b_2 \cdot \ln (V/L)_t + b_3 \cdot \ln (FDI/L)_{t-1} + \varepsilon_t \quad (8)$$

kde ε_t je náhodná odchýlka.

Empirické výsledky

PZI a dopyt po práci

Pre potreby empirického testovania dopadu PZI na nezamestnanosť prostredníctvom rovnice (3) bol použitý jednoduchý model lineárnej regresie. Model bol aplikovaný na panelové dáta (štvrtročné údaje) za jednotlivé kraje SR, ako aj za SR ako celok. Modifikovaná rovnica (3) má potom tvar (9). V rovnici (9) zastupuje E_t počet nezamestnaných osôb v danom regióne v čase (štvrtroku) t a FDI_t je zásoba priamych zahraničných investícií (v mil. Sk) v danom regióne v čase t .

$$E_t = b_0 + b_1 FDI_t + b_2 FDI_{t-1} + \varepsilon_t \quad (9)$$

Výsledky odhadu parametrov rovnice (9) sú uvedené v tabuľke č. 1. Rovnice R.1 a R.2 uvádzajú odhady parametrov, kedy boli použité panelové údaje za jednotlivé regióny SR. Výsledky odhadu parametrov (9) pre agregované údaje za SR sú označené ako A.1 a A.2.

³⁴ Nakoniec sme použili časové oneskorenie v trvaní 1 štvrtrok iba pre premenné U/L a FDI/L , nakoľko odhady parametra premennej V/L boli pri časovom oneskorení 1 kvartál štatisticky nevýznamné na 5%-nej aj 10%-nej hladine významnosti. Významnejší vzťah medzi súčasnou (resp. „nie oneskorenou“) hodnotou V/L a tokom spojení môže indikovať relatívne rýchle obsadzovanie voľných pracovných miest.

Tabuľka č. 1: Odhad parametrov rovnice (9) (závislosť zamestnanosti E_t od prílevu PZI; 4Q2003 – 4Q2005; závislá premenná: E_t)

Rovnica č.	Nezávislá premenná	Koeficient	t-stat	Durbin-Watson	R ²
R.1	(b ₀) C	266238,6	128,410912	2,63	0,43
	(b ₂) FDI _t	0,15748	7,195952481		
	(b ₄) FDI _{t-1}	-	-		
R.2	(b ₀) C	266755,1	121,4021679	2,65	0,42
	(b ₂) FDI _t	-	-		
	(b ₄) FDI _{t-1}	0,15679	6,702743627		
A.1	(b ₀) C	1838134,9	19,16858078	1,62	0,63
	(b ₁) FDI _t	0,874	3,489320869		
	(b ₂) FDI _{t-1}	-	-		
A.2	(b ₀) C	1701846,4	45,4457295	2,41	0,96
	(b ₁) FDI _t	-	-		
	(b ₂) FDI _{t-1}	1,247	12,60299922		

Všetky parametre a rovnice sú štatisticky významné na 1%-nej hladine významnosti. Vo všetkých odhadoch je však prítomná mierne záporná autokorelácia rezíduí. V každom prípade však výsledky uvedené v tabuľke č. 1 indikujú pozitívny dopad prílevu PZI na zamestnanosť na regionálnej, ako aj celoštátnej úrovni. Z toho je možné vyvodit' záver, že asymetrický objem prílevu PZI do jednotlivých regiónov bol v sledovanom období významným činiteľom regionálnych diskrepancií slovenského trhu práce.

Toky z nezamestnanosti a PZI

Tabuľka č. 2 obsahuje výsledky odhadu parametrov rovnice (8), pričom boli použité panelové údaje za jednotlivé kraje SR v období 4Q2003 – 4Q2005.

Table 2: Odhad parametrov rovnice (8) (Závislá premenná: $\ln(UO/L)_t$)

Nezávislá premenná	koeficient	t-stat	Durbin-Watson	R ²
(b ₀) C	-2,90896*	-4,319	0,55	0,57
(b ₄) $\ln(U/L)_{t-1}$	0,27106*	2,689		
(b ₂) $\ln(V/L)_t$	0,15802**	1,750		
(b ₃) $\ln(FDI/L)_{t-1}$	-0,13281*	-3,657		

* 5% - ná hladina významnosti ** 10% - ná hladina významnosti

Na základe odhadu parametrov z tabuľky č. 2 môžeme odhadnúť aj parametre A , α , β a γ from equation (7), a to nasledovne:

$$(UO/L)_t = e^{-2,90896} \cdot (U/L)_{t-1}^{0,27106} \cdot (V/L)_t^{0,15802} \cdot (FDI/L)_{t-1}^{-0,13281}$$

Negatívny vplyv zásoby PZI na toky z nezamestnanosti je v rozpore so stanovenými hypotézami. Možným vysvetlením tohto záporného vzťahu je skutočnosť, že sme nebrali do úvahy tzv. „cezhraničné toky“, t. j. toky zo stavu nezamestnanosti do stavu zamestnanosti medzi rôznymi krajinami. Podobne, do analýzy nebola zahrnutá štruktúra nezamestnaných. Môže to znamenať napr. že v krajinách s relatívne vysokou zásobou PZI a, súčasne, s nízkou mierou nezamestnanosti (napr. Bratislavský, Trnavský kraj) veľkú väčšinu nezamestnaných tvorí „neelastická“ skupina dlhodobozamestnaných. Preto v rámci týchto krajov sú toky rezidentov z nezamestnanosti do zamestnanosti relatívne slabé. Na druhej strane, kraje

s relatívne nízkou zásobou PZI a súčasne s vysokou mierou nezamestnanosti môžu vykazovať relatívne významné úbytky nezamestnanosti, aj keď v dôsledku migrácie rezidentov do iných krajov (najmä tých s vysokou zásobou PZI a nízkou nezamestnanosťou)

Záver

Empirické testy dopadu PZI na toky z nezamestnanosti v jednotlivých krajoch SR prináša pre politiku trhu práce SR dva hlavné závery.

Po prvé, politika podpory prílevu PZI mala v sledovanom období priaznivý dopad na zamestnanosť tak na regionálnej, ako aj celoštátnej úrovni. V tejto súvislosti prijímame záver, že obvykle negatívny dopad racionalizačných opatrení zahraničných fúzií a/alebo akvizícií (slovenských podnikov) na zamestnanosť v domácich (kupovaných) podnikoch bol viac než kompenzovaný tvorbou nových pracovných miest v dôsledku prílevu tzv. greenfield a/alebo brownfield investícií.

Po druhé, nie je možné potvrdiť hypotézu, že v dôsledku prílevu PZI sa zvýšila flexibilita trhu práce v SR (v zmysle stimulácie “procesu spájania” medzi nezamestnanými a voľnými pracovnými miestami v rámci jednotlivých krajov). Túto skutočnosť je možné vysvetliť tak, že počas sledovaného obdobia bol prílev PZI do menej vyspelých krajov SR (t. j. tých s najvyššou mierou nezamestnanosti a najnižšou zásobou PZI) relatívne slabý, pričom tieto regióny vykazovali relatívne silné toky z nezamestnanosti, zrejme v dôsledku migrácie rezidentov do iných krajov (najmä tých s vysokou zásobou PZI a nízkou nezamestnanosťou).

Literatúra:

- BUČEK M a kol.: Regionálny rozvoj - Novšie teoretické koncepcie, Ekonom, Bratislava, 2006
- Felderer, B., Homburg, S.: Macroeconomics and New Macroeconomics, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, 1992.
- Blanchard, O. J.; Diamond, P.; Hall, R. E.; Yellen, J.: The Beveridge Curve. *Brookings Papers on Economic Activity*, Vol 1989, No. 1. (1989), pp. 1 – 76
- Blanchard, O. J.; Diamond, P.; Hall, R. E.; Murphy, K.: The Cyclical Behavior of the Gross Flows of U.S. Workers. *Brookings Papers on Economic Activity*, Vol. 1990, No. 2. (1990), pp. 85 - 155
- Burda, M. C.; Wyplosz, Ch.: „Gross Worker and Job Flows in Europe“. *European Economic Review*. Vol. 38, No. 6. 1994, pp. 1287 – 315.
- Huber, P., Gácz, V.: Quantity adjustments in the regional labor markets of EU candidate countries Blackwell Synergy – Papers Regional Science, Volume 84 Issue 4, 2005.
- Kubicova, J. Analýza a hodnotenie vplyvu daní a ciel na zahraničné investície. Doktorandská dizertačná práca. Bratislava: Ekonomická univerzita, november 2004. 188s.
- Klein, M., Aaron, C., Hadjimichael, B.: Foreign Direct Investment and Poverty Reduction. OECD Global Forum of International Investment. Mexico City, November 2001.
- OECD: Foreign Direct Investment for Development – Maximising Benefits, minimising costs, OECD, Paris, 2002
- Petrongolo, B; Pissarides. C. A.: Looking into the Black Box: A Survey of the Matching Function. *Journal of Economic Literature*. Vol. 39, No. 2 (Jun., 2001), pp. 390 – 431.
- Pissarides, Ch., A.: Equilibrium unemployment theory. MIT Press, Cambridge 2000.
- POTTER J: Embedding Foreign Direct Investment, OECD, Paris, 2002
- UNCTAD: World Investment Report 1999 – Foreign Direct Investment and Challenge of Development, UN, New York a Geneva, 1999
- UNECE: Economic Development through Foreign Direct Investment in Central and Eastern Europe, UNCTAD conference, 6-7.12.2000, Geneva, (2000)

Regional Impact of the FDI – Innovation, Cluster, Unemployment

***Abstract:** FDI are one of the most influencing factor of the economic growth of the Slovakia, thereby the regional impact is very different. The automotive industry all before tend to build clusters (foreign and domestic supplier, mstly JIT). The article is focused on the clusters in three car enterprises following their innovation dynamics. The large part of the article is oriented to the analysis of the FDI impact on unemployment decrease through econometric model.*

***Key words:** innovation, clusters, regional development, car production, econometric analysis.*

Kontaktné adresy:

**Všetci: Ekonomická univerzita , Národohospodárska fakulta, Dolnozemská 1, 852 19
Bratislava, SR**

Milan Buček –

milan.bucek@euba.sk

Pavol Ochotnický –

pavol.ochotnický @euba.sk

Miroslav Šipikal –

miroslav.sipikal @euba.sk

Miloš Hofreiter

milos.hofreiter @euba.sk

TOTAL CUSTOMER CARE V PROSTREDÍ VYSOKÝCH ŠKÔL A JEJ VPLYV NA TVORBU IMIDŽU

Katarína Butorová

Abstrakt: *Súčasný trendy narastajúcej konkurencie v sektore vysokých škôl vedú k tomu, že verejné, ale i súkromné vysokoškolské školy sú nútené reagovať na zmeny trhu presne tak, ako podniky v komerčnej sfére. Okrem zavádzania nových metód riadenia a formovania vnútorných procesov by sa vysoké školy mali zamerať na prístup ku klientovi v zmysle „total customer care“ (voľne preložené ako „klient v centre pozornosti“) za účelom dosiahnutia jeho maximálnej spokojnosti so vzdelávacou službou. Pritom klientom školy je tak externý, ako aj interný klient (pracovník). Tento prístup umožňuje zvýšiť kvalitu poskytovaných vzdelávacích služieb, posilniť lojalitu klientov ku škole, ako aj zabezpečiť prestíž a pozitívny imidž školy.*

Kľúčové slová: *Vysoká škola, total customer care, klient, pracovník, kvalita a imidž.*

Úvod

Starostlivosť o zákazníka v sektore služieb sa spája s jeho uspokojením, keď stavia zákazníka na prvé miesto, s cieľom predvídať jeho potreby, predstavy a očakávania, prispôbiť sa jeho požiadavkám a formou interakcie utvárať a udržiavať s ním pozitívne vzťahy.

Pojem zákazník v prostredí vysokých škôl

Imidž konkrétnej vysokej školy nie je produktom školy samotnej. Práve naopak. Vytvára sa v prvom rade u cieľového objektu – u interných (pracovníkov) ako aj externých zákazníkov (kľúčových segmentov verejnosti – študentov, médií, sponzorov, budúcich zamestnávateľov atď.)

V prvom rade je nevyhnuté identifikovať pojem zákazníka. V prostredí vysokých škôl je ustálenejším a vhodnejším výrazom pojem „klient“, pretože pojem „klient“ neodráža jednoznačne šírku predstáv, očakávaní a rôznosť oblastí záujmu všetkých cieľových záujmových skupín, ktoré môžeme nazvať klientmi vysokej školy.

- 1) Prvou (a určite tou najmarkantnejšou) skupinou klientov školy sú jej študenti, ktorí sú priamymi odberateľmi a spotrebiteľmi vzdelávacích služieb. Nie sú však jediní.
- 2) Keďže na verejných vysokých školách nie je zavedené školné (v rámci absolvovania štandardnej dĺžky štúdia), študenti si platia len za sprievodné služby priamo súvisiace so štúdiom (zápis na štúdium, vydanie indexu, vydanie potvrdení o návšteve školy a pod.). Finančné prostriedky na fungovanie verejnej vysokej školy sú tak z väčšej časti poskytované zo štátneho rozpočtu, čo do značnej miery priťahuje pozornosť štátnych orgánov. Druhú skupinu klientov vysokých škôl tak predstavuje štát, ktorý riadi sektor vysokého školstva najmä prostredníctvom Ministerstva školstva a Akreditačnej komisie.
- 3) Do ďalšej skupiny klientov vysokých škôl možno zaradiť rodinu študenta, ktorá sa dostáva do vzťahu so školou napr. tým, že mu pomáha kryť náklady na štúdium a riešiť otázky s ním spojené.
- 4) Proces ovplyvňovania podoby vysokoškolského štúdia je záujmom aj širokej odbornej verejnosti a predstaviteľov praxe v príbuzných odboroch štúdia. „Verejnosťou nazývame ľubovoľnú skupinu, ktorá prejavuje skutočný alebo potenciálny záujem alebo má vplyv na schopnosť organizácie dosiahnuť jej ciele“. Úloha tejto skupiny klientov ako partnerov a konzultantov vysokej školy je významná najmä z pohľadu ich spolupráce na rozvíjaní

študijných osnov, v ktorých sa lepšie odzrkadlia reálne potreby trhu práce, občanov, a prepojení vzdelávania s praxou. Ďalej sem radíme výskumné školy, sponzorov, masmédiá, komisie, mestské a obecné zastupiteľstvá, agentúry, občianske aktivity a záujmové organizácie a v neposlednom rade aj budúcich zamestnávateľov a konkurenciu.

- 5) A nakoniec veľmi významnou skupinou klientov sú aj samotní pracovníci vysokej školy, t.j. vedenie školy, akademickí a administratívni pracovníci a iní, ktorých možno spoločne nazvať „internými klientmi“. Interní klienti nadväzujú svojou prácou na výstupy práce ostatných ľudí v rámci organizácie.

Marketing vzťahov s klientmi a total customer care

Základnom úlohou školstva je poskytovanie vzdelávania, ktoré je dodávané na určitom mieste, za určitú cenu a to prostredníctvom ľudského faktora. Vzdelávanie patrí medzi služby, ktoré charakterizujú štyri vlastnosti:

- ✓ nehmotnosť/nehmatateľnosť – „vzdelávanie“ ako službu nemožno chytiť, vyskúšať, prezrieť, rizikovosť kúpy služby možno kompenzovať využitím vizuálnej komunikácie a to prvkov podnikového dizajnu (loga, značky, oblečenia pracovníkov školy, prospektov o ponúkaných službách, interiérov budov a pod.), ktoré pomáhajú klientovi získať sprostredkované predstavu o ponúkanej službe,
- ✓ pominuteľnosť/neskladovateľnosť - službu nemožno vyrobiť do zásoby, je preto ťažké korigovať dopyt po nich, najmä v časoch jeho výkyvov,
- ✓ neoddeliteľnosť – produkcia a spotreba služby prebieha súčasne, pričom klient sa stáva súčasťou produkčného procesu, dochádza k interakcii medzi poskytovateľom služby (školou) a klientom, úroveň spokojnosti klienta bude závisieť od ochoty pracovníkov a ich schopnosti plniť jeho želania ako aj od zapojenia ľudských vlastností (zdvorilosti, spoľahlivosti, empatie a spolupatričnosti), pričom treba posilniť prvky podnikovej kultúry a podnikovej komunikácie,
- ✓ premenlivosť – služby sú vysoko variabilné, t.j. závisia od toho, kde, kedy a kým sú poskytnuté, z čoho vyplývajú rozdiely v kvalite získanej služby, minimalizovať riziko v kolísaní úrovne kvality poskytovanej služby možno zavedením noriem kvality, kódexov správania pracovníkov a pod., teda posilnením prvkov podnikovej kultúry.

Práve posledné dve menované charakteristiky vystupujú ako kľúčové pri riadení kvality vo vzťahu s klientmi prostredníctvom prístupu total customer care. Ak sa totiž kvalita poskytovanej služby odvíja od „kvality“ interakcie medzi poskytovateľom a príjemcom (klientom), prvoradým cieľom školy musí byť riadenie tejto interakcie (interaktívny marketing).

Marketing služieb patrí pod marketing vzťahov. Z pohľadu väzieb medzi skupinami klientov školy možno definovať tri druhy vzťahov, ktoré je nutné rozvíjať a udržiavať:

- a) Interné vzťahy** (interný marketing) rozvíja škola so svojimi pracovníkmi, keďže každý útvar a každý pracovník je súčasne klientom školy i dodávateľom služby. Kvalita služby potom závisí od toho, ako dobre pozná pracovník službu, ktorú ponúka. V rámci pestovania dobrých interných vzťahov sa v prostredí vysokých škôl využívajú rôzne prostriedky, napr. hodnotenie pracovníkov, motivovanie a odmeňovanie, ciele odborné vzdelávanie pracovníkov, využitie osobných rozhovorov vedenia s pracovníkmi, novín a časopisov školy, nástieniek, tabúl, internetu a intranetu pre zabezpečenie informovanosti pracovníkov a ich možnosti vyjadriť sa k aktuálnym

alebo problémovým témam, skvalitnenie školských jedální, knižníc, poskytovanie darčiekov, riadenie sociálneho programu pre pracovníkov a pod.. Ide teda o využitie prostriedkov všetkých zložiek podnikovej identity (podnikovej komunikácie, podnikovej kultúry, podnikového dizajnu a poskytnutia podnikového produktu).

- b) Externé vzťahy (externý marketing) pomáhajú škole vybudovať si vzťahy s externými klientmi školy a ostatnou verejnosťou. Externé vzťahy možno rozvíjať napr. skvalitnením spôsobu jednaní s klientmi v priamom osobnom rozhovore, či nepriamom (napr. telefonickom) kontakte a samozrejme aj poskytnutím služby podľa požiadaviek klienta a to prostredníctvom efektívneho využitia všetkých nástrojov marketingového komunikačného mixu (reklamy, podpory predaja, osobného predaja, public relations a direct marketingu).
- c) **Interaktívne vzťahy** (interaktívny marketing) vznikajú vtedy, keď pracovník školy priamo vstupuje do produkčného procesu a ovplyvňuje tak kvalitu poskytovanej služby (spája sa s už spomínanou neoddeliteľnosťou a premenlivosťou služby). Produkcia a spotreba služby v tomto type vzťahu nadobúda povahu „uno-actu“ v literatúre označovaného aj ako „moment pravdy“, ktorý je rozhodujúcim výkonnostným barometrom každej služby. V čase poskytovania služieb sa tak prepájajú tradične oddelené funkcie oboch partnerov (školy a jej klienta) a klient sa stáva spolutvorcom v procese služieb (PROSUMER). Participuje buď vo fyzickej, intelektuálnej, alebo v emocionálnej forme na procese tvorby služieb a určuje čas a produkčné možnosti.“ [3, str. 21] Tak sa dostáva klient do centra pozornosti školy.



Keď spomíname kvalitu a prístup total customer care, nemôžeme nespomenúť model TQM (Total Quality Management) – teóriu riadenia kvality. Kvalita služby je úzko spojená s kvalitou interakcie medzi školou a jej klientom (kvalita sociálneho medziľudského interakčného procesu), no vyplýva aj z efektívneho obsahu obsluhy (napr. poskytnutie požadovaných informácií o zápise na štúdium), jeho výsledku (napr. vyriešenie problémov s hodnotením študenta počas skúšky) a prostredia obsluhy (prostredie školy). Podľa normy ISO 9000:2000 možno kvalitu definovať ako: „schopnosť súboru inherentných znakov výrobku, systému alebo procesu plniť požiadavky zákazníkov a iných zainteresovaných

strán.“ [2, str. 38] Klúčom je teda poznanie očakávaní a požiadaviek zákazníka – klienta, ich uspokojenie a aplikácia zvyšovania úrovne kvality služieb, ktorá preniká celou organizačnou štruktúrou a podnikovou kultúrou školy.

Aké sú vlastne očakávania klientov školy?

- Študenti očakávajú od školy zaujímavý a inovatívny spôsob výučby (nielen stereotypné sedenie v lavici), príjemnú atmosféru založenú na dôvere medzi študentom a pedagógom, ústretovosť a kvalifikovanosť pedagógov, objektívne a transparentné hodnotenie výsledkov svojej práce, spravodlivé zaobchádzanie, priestor na aktivitu, tvorivosť a sebavyjadrenie, rešpekt, možnosť vyjadriť sa k plánovaným zmenám napr. vo výučbe (študent má právo vedieť, čo, akým spôsobom a ako dlho, kedy a prečo sa má učiť a ako bude hodnotený) dostupnosť knižničných služieb, prístup na internet, primerané ubytovanie a pod.
- Pedagógovia očakávajú podporu zo strany zamestnávateľa – školy v ich motivácii, samovzdelávaní a zvyšovaní si kvalifikácie, odbornom a profesijnom raste, hodnotení, odmeňovaní, prístupe k odbornej literatúre, využití prostriedkov na zlepšovanie výučbového procesu (moderné výučbové pomôcky, informačné a komunikačné technológie a pod.).
- Vedenie školy očakáva motivovaných pracovníkov a študentov, ktorí dosahujú kvalitné výsledky a uspokojenie zo svojej práce. Vedenie musí podporovať spoluprácu a znižovať súťaživosť pracovníkov.
- Rodičia študentov očakávajú od školy pripravenosť svojich detí pre potreby praxe.
- Potenciálni zamestnávateľia očakávajú, že škola vychová kvalitných absolventov, ktorí budú dostatočne kvalifikovaní a budú disponovať znalosťami a zručnosťami potrebnými pre uplatnenie sa na trhu práce.
- Štát očakáva od školy návratnosť svojich investícií v podobe kvalifikovaných absolventov schopných zamestnať sa a stať sa daňovými poplatníkmi.

Hodnotenie spokojnosti klienta

Výsledok interakčného procesu škola - klient možno hodnotiť podľa miery efektívnosti, materiálnosti, prístupnosti, kvality interakcie (disponibilita, psychologická blízkosť) a atmosféry kontaktu. Úroveň spokojnosti alebo nespokojnosti klienta je okrem jeho osobných skúseností daná aj mierou očakávania pred získaním služby a skúsenosťou po jej získaní. Nespokojnosť vyplýva z neuspokojených očakávaní, teda ak získaná služba nezodpovedá predstavám klienta. To má za následok stratu klienta. Ak klient dostal službu, ktorú chcel a tá splnila jeho očakávania, zostane škole verný. Ak však škola prekoná klientove predstavy a ponúkne mu službu s vyššou hodnotou, ktorá ho prekvapí a poteší (napr. poskytovanie individuálnych služieb, rýchlejších služieb, či komplexnejších služieb), klient bude vysoko motivovaný pre prijatie ďalších služieb školy.

Pre názornosť možno tieto tri varianty vyjadriť takto:

O = očakávania zákazníka

R = realita

- a) nespokojný klient: $O/R > 1$
- b) spokojný klient: $O/R = 1$
- c) potešený klient: $O/R < 1$

Hodnotenie spokojnosti klientov sa môže realizovať napr. formou rozhovorov so študentmi a pracovníkmi školy alebo zisťovaním ich názoru prostredníctvom dotazníkovej metódy.

Vplyv total customer care na imidž vysokej školy

Prínosy aplikácie total customer care, ktoré sa odzrkadľujú v imidži školy:

Z hľadiska typu klienta možno uviesť napríklad nasledovné prínosy, ktoré škola získava aplikáciou princípov total customer care:

➤ Interný klient:

- Silná podniková kultúra podporuje dobré vzťahy a dobrú podnikovú atmosféru.
- Pracovník je identifikovaný, t.j. má pocit, že prispieva k niečomu, čo má zmysel.
- Odmenou pre inštitúciu je vysoká istota a dôvera spolupracovníkov, ich vysoká motivácia a lojalita, stabilita a nízka fluktuácia.

➤ Externý klient:

- Spokojný klient zostáva naďalej verný, čo inštitúciu stojí menej času, úsilia a nákladov, ako získať nového klienta.
- Spokojný klient je ochotný zaplatiť za službu vyššiu cenu.
- Spokojný a verný klient umožní škole lepšie prekonať prípadné problémy (napr. štrajky, oneskorenia termínu dodania služieb, mediálne kauzy a pod.), pretože jej dôveruje a chová sa k nej ohľaduplne.
- Spokojný klient podá svoje pozitívne referencie o škole ďalším trom ľuďom a to veľmi rýchlo a lacno.
- Spokojný klient je otvorejší k prijímaniu ďalších informácií a ponuky ďalších služieb školy.
- Spokojný klient otvorene vyjadrí názor na inštitúciu, podá svoje subjektívne hodnotenie spokojnosti a skúseností so službou, čím nepriamo podá podnety na zlepšenie služby.
- Spokojný klient spätne vplýva na spokojnosť interného klienta, ktorý nadobudne pocit hrdosti a uspokojenia zo svojej práce. [1, str. 57-58]

Naopak, nespokojný klient (či už interný alebo externý) rozšíri svoje skúsenosti a názor na inštitúciu ďalším desiatim ľuďom.

Všetky uvedené skutočnosti sa podieľajú na formovaní obrazu – imidžu školy v myslí klienta, ktorý školu vníma a hodnotí sám na základe vlastných skúseností a zážitkov, alebo sprostredkované, t.j. prenosom cudzej skúsenosti. [4, str. 132]. Kvalita vnútorných služieb školy pozitívne vplýva na spokojnosť pracovníkov školy a ich udržanie. Takí pracovníci poskytujú kvalitné externé služby, ktoré pôsobia na spokojnosť klientov a ich udržanie a vytvorenie pozitívneho imidžu školy.

Aký je dobrý imidž modernej školy? Verejnosť pozitívne hodnotí tie školy a organizácie, ktoré môžeme nazvať spoločensky zodpovedné. Tie sa vyznačujú týmito vlastnosťami:

- rešpektovanie a podpora verejného záujmu
- otvorenosť - systematické, pravdivé informovanie médií a verejnosti
- ekologická orientácia - udržateľný rozvoj
- kvalita produktov - tovarov i služieb
- orientácia na klienta - na jeho potreby, súčasné aj perspektívne
- vysoká profesionalita v danej oblasti podnikania (tzv. lídri odvetvia)
- sociálne cítenie - vzťah k pracovníkom, charita a pod.

Ako vidno, kvalita produktov a služieb, orientácia na klienta a sociálna orientácia školy predstavujú významné súčasti stratégie, ktorá dokáže škole zabezpečiť úspech (materiálny, finančný), prestíž a pozitívny obraz – imidž v očiach verejnosti.

Záver

Dnes neurčujú školy, čo si má klient školy Pozitívny obraz v mysli pracovníkov robí spokojného a hrdého pracovníka preto spokojný pracovník je ľahko motivovaný a spoľahlivý pracovník, ktorý prináša firme úžitok. Práve z tohto dôvodu má byť orientácia na personálne zdroje školy (nielen pedagógov, ale aj administratívny personál) prioritným cieľom a zároveň nástrojom rozvoja a podpory jej imidžu. Zo súčasných trendov možno vyvodzovať, že v rámci vysokých škôl bude kladený na marketing vzťahov, orientáciu na klienta (total customer care), zvyšovanie kvality poskytovaných služieb a implementáciu podnikovej identity stále väčší dôraz a to sa prakticky stane výzvou najbližšej doby. So zvyšujúcou sa konkurenciou na trhu vzdelávania si tak budú musieť vysoké školy uvedomiť a osvojiť vyspelé myslenie a zručnosti, ktoré v týchto oblastiach nadobudli školy v komerčnej sfére.

Literatúra

- FORET, M. Marketingová komunikace. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 275 s.
- KARPÍŠEK, M. Zahraniční přístupy k zabezpečení a hodnocení kvality neuniverzitních vysokých škol. In: *Aula: časopis pro vysokoškolskou a vědní politiku, Centrum pro studium vysokého školství, v.v.i.* ISSN 1210-6658. roč. 13, zvláštní číslo (2005), str. 38- 62.
- MICHALOVÁ, V. Manažment a marketing v trhových službách. Bratislava: SPRINT, 1999. 209 s. ISBN 80-88848-53-9.
- fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave.* ISSN 1336-1732. Roč. 6, č. 3 (September 2007), s. 126 - 134.
- SZARKOVÁ, M. Analýza imidžu vzdelávacej školy z aspektu marketingovej komunikácie na trhu vzdelávania. In: *Nová ekonomika : vedecký časopis Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave.* ISSN 1336-1732. Roč. 6, č. 3 (September 2007), s. 126 - 134.

TOTAL CUSTOMER CARE IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS AND ITS INFLUENCE ON BUILDING IMAGE

***Annotation:** Current trends resulting in increasing competition in higher education sector leads higher education institutions (public as well as private) to implement necessary changes following the companies in commercial sphere. Besides applying new methods of managing and forming internal processes higher education institutions should focus client-centred approach in the meaning of the „total customer care“ in order to achieve the maximum level of his satisfaction with education services. We can recognize two types of clients – external and internal (institution’s employees). Application of such approach leads to increasing quality of provided services, strenghtening client’s loyalty to institution as well as forming a prestige and positive image of instituton.*

***Key words:** Higher education institution, total customer care, client, employee, quality, image.*

Kontaktní adresa autora:

Ing. Katarína Butorová

Katedra masmediálnej komunikácie a reklamy

Filozofická fakulta

Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre

Trieda A. Hlinku 1, 949 74 Nitra

kbutorova@ukf.sk

PROMĚNA FISKÁLNÍCH PARADIGMAT V DOBĚ PRVNÍ REPUBLIKY³⁵

Antonie Doležalová

Abstrakt: Příspěvek se zamýšlí nad hlavními charakteristikami fiskální politiky a státních rozpočtů za první republiky. Vyjadřuje myšlenku, že už v této době bylo v reálné hospodářské politice opouštěno zlaté pravidlo státních rozpočtů, které hovořilo o jejich nutné vyrovnanosti a všechny československé vlády pracovaly s rozpočty záměrně schodkovými.

Klíčová slova: fiskální politika, státní rozpočet, Československo 1918-1938

Máme za to, že mohutnění státu a přebírání sociálních a hospodářských funkcí státem je fenoménem poválečné doby s jejími sociálními problémy a živou vzpomínkou na dobu „velké hospodářské krize“, v učebnicích hospodářské politiky a hospodářských dějin „po vystoupení Keynesa“. Moje dosavadní znalosti o fiskální politice prvorepublikového Československa však dovolují formulovat hypotézy o změně fiskálního paradigmatu o desetiletí dříve. Právě v době první republiky, ve dvacátých a třicátých letech se totiž začal výrazně proměňovat obraz toho, co by stát měl a neměl zajišťovat. S obezřetností, a především s ohledem na rozsah příspěvku stručně pojednáme o třech paradigmatech³⁶: paradigmatu o vyrovnaných státních rozpočtech, o rozsahu státních funkcí a o hospodaření státu ve vlastních podnicích.

V první polovině minulého století se na státní rozpočet stále pohlíželo z hlediska doby, která bývá označována jako volná soutěž, laissez-faire: úkolem státní finanční politiky byla především ochrana soukromého vlastnictví. Pojetí státního rozpočtu jako jednoho z nejdůležitějších nástrojů státních zásahů do ekonomiky, se zatím příliš nedostávalo sluchu. Hlavní zásadou rozpočtové politiky byla zásada vyrovnanosti státního rozpočtu, charakterizovaná jako „zlaté pravidlo“ státního hospodářství. Zatímco přebytky státního rozpočtu byly vesměs pokládány za žádoucí jev, svědčící o zdravém vývoji ekonomiky země, rozpočtovému schodku – deficitu - byly bez ohledu na současný stav a vývoj hospodářství přikládány výlučně vlastnosti inflačního činitele a projevu nežádoucích a nezdravých tendencí. Veškeré vládní výdaje neměly přesahovat 15 % HDP. Státní rozpočet jako plán a posléze výkaz hospodaření státu zahrnuje na jedné straně výdaje, které jsou potřebné jak k zabezpečení pravidelného chodu státní správy, tak k plnění úkolů, které vyplývají z přijatých legislativních norem, a na straně druhé příjmy, které získává od svých členů díky platným předpisům o daních, dávkách a poplatcích, případně prostřednictvím úvěrových operací.

Podívejme se, jakou roli přisuzovala státnímu rozpočtu dobová ekonomická teorie a jak reálně státní rozpočty vypadaly.³⁷ Co se týče místa státních rozpočtů v rámci tehdejšího vědeckého bádání, býval rozpočet nejčastěji označován slovem budget, v německém prostředí byl nejprve typický pojem etat, ale v námi sledovaném období se zaužíval výraz

35 Studie byla zpracována s podporou grantu GAČR 402/07/0137 „Efektivnost volby teorií a tvorby hospodářské politiky v dynamickém modelu podnikatelských rozhraní“

36 Termín paradigma používám ve smyslu normální vědy, která je založena na jednom či několika výsledcích, které určité vědecké společenství uznává po určité době jako to, co poskytuje základ pro její další praxi. Tyto výsledky se uvádějí v učebnicích, i když zřídka v původní formě. Srv. Kuhn, T.S., Struktura vědeckých revolucí. Praha 1997, s. 23.

37 Blíže Doležalová A., Rašín, Engliš a ti druzí. Praha 2007, kap. I.1., I.2..

Staatshaushalt, běžný dodnes. Jeho podstatou - s určitými nepodstatnými odchylkami - byl plán hospodářství určitého celku v určitém období. Historicky se hospodářství státu nazývalo finanční hospodářství, a věda o něm finanční vědou. Jejím původním účelem byla nauka o státních příjmech - protože prvním podnětem k bádání byla panovníkova snaha získat od obyvatelstva co nejvíce prostředků na udržování svého dvora. Tak jak rostly úkoly státu, rozrůstala se finanční věda o další předměty zájmu. Časem vznikla celá nová věda (označovaná někdy politická ekonomie, ekonomie, české národní hospodářství), která se dělila na teoretickou nauku národohospodářskou, praktickou národohospodářskou politiku a finanční vědu. V českém prostředí finanční věda vycházela od pojmu finančního hospodářství státu (země, okresu) jako hospodářské činnosti těchto celků, vedoucí ke „zjednání hmotných statků“ (především peněz) k uhrazení nákladů na jejich úkoly. Tyto úkoly neurčovala sama finanční věda, nýbrž nauka o účelech státu. Finanční věda neukládala povinnost, pouze formulovala, co je žádoucí pro zachování souladu mezi jednotlivými subjekty v zájmu jednotlivců i státu. Finanční politika konečně označovala praktickou aplikaci zásad finanční vědy a norem finančního práva na hospodářský život určitého konkrétního státu tak, aby skutečně bylo dosaženo účelu těchto zásad a norem, t.j. úhrady výdajů veřejných svazků. V československých podmínkách je to poměrně běžné chápání. Finanční politika měla napomáhat tomuto cíli podle zásady maxima užitku a minima ztráty, tedy aby se vývoj blížil vytčenému cíli a vyžadoval co nejmenších obětí.

Převážná většina československých národohospodářů vyšla z prostředí teoreticky založeného v německé historické škole. To bylo dáno v první řadě skutečností, že se v Praze na univerzitě vyučovalo v duchu této školy, a jednak faktem, který má ještě hlubší význam, že k habilitacím se adepti připravovali na tradičních pracovištích německé historické školy. A právě tito odborníci potom zásadním způsobem ovlivňovali rozhled českých národohospodářů. Studia ve Vídni, v prostředí rakouské subjektivní školy, byla minimálního rozsahu. Většina autorů německého prostředí se domnívala, že do oboru finanční vědy patří pouze příjmy, neboť finanční hospodářství je příjmové, a že problémy související s výdaji (jaké služby má stát činit, jak je má organizovat, jakou mají důležitost), náleží jiným vědám - správní, národního hospodářství (je-li samostatné) a sociologii. J. Macek³⁸ a V. Funk³⁹ hájili názor, že finanční věda se nemůže zabývat jen příjmovou stránkou veřejných hospodářství, jak se učí, nýbrž hospodářstvím celým. Prvním, kdo v českém prostředí chápal státní rozpočet jako integrální součást finanční vědy byl právě V. Funk.

Českoslovenští národohospodáři respektovali skutečnost, že stát musí zabezpečit určité penzum potřeb (vždy do něj zahrnovali školství základní i živnostenské, bytovou péči, zdravotnický a sociální zákonodárství). V ekonomické teorii nebyla v Československu stanovena mez rozpínavost státního hospodářství. Všichni vycházeli z chybné úvahy německé historické školy a K. Marxe, že veřejné hospodářství odlišuje od soukromého především časová omezenost existence soukromého hospodářství, zatímco stát trvá i při změně politické situace, a úkoly proto mohou přinášet užitek v delším časovém horizontu. Pouze výjimečně viděli ekonomové veřejné hospodářství jako cizorodý prvek v individualistickém hospodářství, čerpající z něj své prostředky a užívající jich k jinému účelu než soukromá hospodářství: jeho účelem je dosažení ideálu člověka a národa, ale je nutno dát mu "... určité meze, jelikož jinak by soukromá hospodářství byla potlačena a vzniklo by hospodářství kolektivní."⁴⁰ Podle Engliše⁴¹ by bylo chybou vidět stát jako jeden z prostředků, jimiž lidé

³⁸ Macek Josef (1887-1972), český národohospodář a politik.

³⁹ Funk Vilém (1875-1955), český národohospodář.

⁴⁰ Zeman František, Úvod do národního hospodářství, Brno 1930, s.175.

⁴¹ Engliš Karel (1880-1961), český národohospodář, teoretik a politik, tvůrce teleologické koncepce.

sledují své osobní cíle (účely), protože státní hospodářství chce měnit a zlepšovat lidi v ohledu fyzickém i kulturním.

Specificky český byl přístup k otázce státních podniků. Všichni je označovali za prvky soukromého hospodářství ve státním hospodářství, někteří v souvislosti s jejich výnosy užívali výraz soukromohospodářské prostředky veřejné, jiní státní. Tento pojem se mimo německou tradici nepoužíval, běžný byl už od konce 19. století např. pojem zisk z průmyslových závodů.⁴² Proti existenci státních podniků se jednoznačně vyjadřoval A. Rašín⁴³ s poukazem na jejich monopolní podstatu; J. Macek, V. Funk a J. Drachovský⁴⁴ je sice rovněž kritizovali, ale připouštěli prospěch pro celou společnost, a proto pro jejich řízení požadovali zodpovědnost za prospěch celé společnosti - zodpovědnost právně vynutitelnou; za jejich největší problém nepovažovali monopolní postavení, ale skutečnost, že jsou řízeny úřednictvem, které není nositelem ani ekonomického zájmu, ani rizika, a ubírá prostor soukromému sektoru, který tím odvádí méně dávek. Navíc soukromá firma hospodaří účelněji; v době malých výnosů veřejných podniků a značného zúročování veřejného dluhu nejsou veřejné podniky dost hospodárné, vyjadřoval se V. Funk. Tyto nevýhody podle něj v žádném případě nevyváží některé výhody, např. že zmenšují tlak daní, že poskytují záruky věřitelům a tím zlepšují úvěrní podmínky státu, že umožňují mnohá sociální zařízení, a konečně, že přináší příjem, který by jinak plynul soukromému sektoru. Podívejme se nyní na reálná čísla, která tvořila meziválečné státní rozpočty.⁴⁵

Výdaje a příjmy státní správy v letech 1919-38 (v mil.Kč)

rok	Rozpočet			Skutečnost		
	výdaje	příjmy	saldo	výdaje	příjmy	saldo
1919	8 615	3 710	-4 905	7 195	4 376	-2 819
1920	11 604	7 804	-3 800	13 538	12 736	-802
1921	18 026	17 299	-727	18 157	20 258	2 101
1922	19 813	18 884	-929	20 641	19 082	-1 559
1923	19 371	18 812	-559	18 222	16 417	-1 805
1924	16 994	16 391	-603	18 220	17 514	-706
1925	9 573	9 301	-272	11 409	10 838	-571
1926	9 710	10 086	376	11 729	11 468	-261
1927	9 704	9 724	20	10 583	10 987	404
1928	9 536	9 562	26	11 019	10 907	-112
1929	9 534	9 570	36	10 156	10 421	265
1930	9 367	9 420	53	9 873	9 647	-226
1931	9 839	9 844	5	11 102	9 133	-1 969
1932	9 319	9 323	4	9 550	8 367	-1 183
1933	8 633	8 634	1	9 082	7 575	-1 507
1934	7 631	7 632	1	8 197	7 492	-705
1935	7 983	7 985	2	8 710	7 054	-1 656
1936	8 032	8 033	1	9 314	7 554	-1 760
1937	8 454	8 456	2	8 961	8 970	9
1938	10 117	10 120	3	-	-	-

Prameny: Statistická příručka republiky Československé III, Praha 1928, s. 392-3; Statistická ročenka republiky Československé, Praha 1935, s. 263, Statistická ročenka republiky Československé, Praha 1938, s. 299, Statistická ročenka protektorátu Čechy a Morava, Praha 1941, s. 274; vlastní výpočty

⁴² Gide Charles, Zásady národního hospodářství, Praha 1897, s. 446.

⁴³ Rašín Alois (1867-1923), český politik a národohospodář.

⁴⁴ Drachovský Josef (1876-1961), český národohospodář.

⁴⁵ Blíže Doležalová A., Rašín, Engliš a ti druzí. Praha 2007, kap. III.7.

Tabulka obsahuje údaje běžně používané k demonstraci konsolidace a vyrovnanosti státních financí za první republiky. Neobsahuje však (záměrně) některé skupiny výdajů, které její vypovídací schopnost dokáží dramaticky proměnit. Nejsou zde ve výdajích zohledněny investiční výdaje, které byly v letech 1921 - 1925 vedeny zvlášť, v takzvaném investičním rozpočtu - o tyto výdaje se však ve skutečnosti zvyšoval schodek, resp. snižoval přebytek toho kterého roku. Obsahem investičního rozpočtu měly být veškeré investice, přesahující svým průběhem jeden rozpočtový rok. Šlo většinou o stavby budov, nákupy větších zařízení, apod.. Někdy lze podobné položky dohledat i v kapitole ministerstva veřejných prací. Mezi investice vedle jasných investičních položek patřily i tzv. investice "movité", reprezentované zejména dodávkami vojenského materiálu. Vždy byly označovány za produktivní, a proto bylo ospravedlňováno jejich úvěrové krytí. Problémem všech investičních rozpočtů byla naprostá absence investičního programu. V tabulce rovněž nejsou zahrnuty příděly samosprávným svazkům. Přitom všechny tyto skupiny státního rozpočtu byly ve své většině hrazeny z daňových příjmů, je proto na místě, aby se i jejich výdaje objevily na straně státních výdajů; v mnoha případech obraz celkových státních výdajů (a přerozdělovacích procesů) výrazně pozměňují.

Přehled státních výdajů a příjmů v letech 1919-1938 (v mil.Kč)

(včetně výdajů na investice, státní podniky, podíly samosprávným svazkům)

rok	Rozpočet			Skutečnost		
	výdaje	příjmy	saldo	výdaje	příjmy	saldo
1919	8 615	3 710	-4 905	7 195	4 376	-2 819
1920	11 604	7 804	-3 800	13 538	12 736	-802
1921	21 890	17 299	-4 591	19 932	20 258	326
1922	23 076	18 884	-4 192	22 180	19 082	-3 098
1923	22 371	18 812	-3 559	19 371	16 419	-2 952
1924	19 223	16 391	-2 832	19 512	17 553	-1 959
1925	17 291	15 700	-1 591	19 150	17 796	-1 354
1926	17 429	16 934	-495	18 256	20 585	2 329
1927	18 481	18 501	20	19 464	19 356	-108
1928	19 096	18 707	-389	20 903	21 255	352
1929	19 499	19 210	-289	21 114	20 933	-181
1930	19 589	19 816	227	21 335	19 795	-1 540
1931	20 376	20 458	82	22 376	18 655	-3 721
1932	20 071	19 783	-288	20 292	16 771	-3 521
1933	19 249	17 708	-1 541	19 444	15 286	-4 158
1934	17 549	15 745	-1 804	18 204	15 180	-3 024
1935	17 891	15 988	-1 903	19 347	15 101	-4 246
1936	17 995	16 006	-1 989	20 679	16 006	-4 673
1937	18 729	16 786	-1 943	21 015	18 693	-2 322
1938	20 729	19 342	-1 387	-	-	-

Prameny: Statistická příručka republiky Československé III, Praha 1928, s. 392-3; Statistická ročenka republiky Československé, Praha 1935, s. 263, Statistická ročenka republiky Československé, Praha 1938, s. 299, Statistická ročenka protektorátu Čechy a Morava, Praha 1941, s. 274; vlastní výpočty.

V této chvíli se už zřetelně ukazují plánované i skutečné rozpočtové schodky, původně výrazný přebytek v závěrečném účtu pro rok 1921 je nyní pouze mírný, výrazný přebytek zaznamenáváme už pouze v roce 1926. Tento rok byl jako jediný pozitivně hodnocen i v odborných ekonomických kruzích. Už v průběhu roky 1926 zaznívaly z bankovních domů

hlasy, že rovnováha nejen že bude zachována, ale zřejmě vznikne i přebytek. Rok 1926 byl jimi hodnocen už v lednu 1927 jako "... nejsnadnější rok, co jsme dosud zažili."⁴⁶

Ani v této tabulce však nejsou zahrnuty rozpočty samosprávných celků. Tyto výdaje byly rovněž hrazeny z důchodů obyvatelstva, ať už přímými či nepřímými daněmi, resp. samosprávnými přírážkami k nim; daňový subjekt se neměnil. Hospodaření samosprávných svazků bylo s výjimkou Prahy a několika dalších obcí pasivní, příjmy některých obcí a okresů nestačily ani na krytí jejich dluhové služby. Mnohé samosprávné svazky byly zadluženy do 160% svého majetku. To, že úsudek o zatížení obyvatelstva veřejnými výdaji pouze na základě státního rozpočtu byl zatížen poměrně velkou nepřesností a byl neúplný, si zřejmě uvědomoval i ministr financí Karel Engliš.⁴⁷ Na základě jeho zkoumání jsem vypočítala možnou skutečnou výši veřejných výdajů – ty vzniknou až po sečtení výdajů ve všech skupinách státního rozpočtu, a po přičtení rozpočtů samosprávných svazků.⁴⁸

Podíl veřejných výdajů na HDP

rok	HDP		Výdaje st. správy		Vládní výdaje		Veřejné výdaje	
	mil. Kč	mil. Kč	%	mil. Kč	%	mil. Kč	%	
1919	43 600	8 615	19,76%	11 604	26,61%	16 256	37,28%	
1920	47 100	11 604	24,64%	21 890	46,48%	28 156	59,78%	
1921	45 800	14 162	30,92%	23 076	50,38%	30 723	67,08%	
1922	49 700	16 550	33,30%	22 371	45,01%	31 308	62,99%	
1923	54 800	16 371	29,87%	19 223	35,08%	28 063	51,21%	
1924	61 300	16 994	27,72%	17 291	28,21%	26 468	43,18%	
1925	61 000	8 254	13,53%	17 429	28,57%	21 886	35,88%	
1926	65 600	9 710	14,80%	18 481	28,17%	23 724	36,17%	
1927	71 400	9 704	13,59%	19 096	26,75%	24 336	34,08%	
1928	73 400	9 536	12,99%	19 499	26,57%	24 648	33,58%	
1929	70 900	9 534	13,45%	19 589	27,63%	24 737	34,89%	
1930	68 500	9 367	13,67%	20 376	29,75%	25 434	37,13%	
1931	65 800	9 839	14,95%	20 071	30,50%	25 384	38,58%	
1932	63 000	9 319	14,79%	19 249	30,55%	24 281	38,54%	
1933	60 600	8 633	14,25%	17 549	28,96%	22 211	36,65%	
1934	60 000	7 631	12,72%	17 891	29,82%	22 012	36,69%	
1935	64 900	7 983	12,30%	17 995	27,73%	22 306	34,37%	
1936	72 200	8 032	11,12%	18 729	25,94%	23 066	31,95%	

Prameny: Statistická příručka republiky Československé III, Praha 1928, s. 392-3; Statistická ročenka republiky Československé, Praha 1935, s. 263, Statistická ročenka republiky Československé, Praha 1938, s. 299, Statistická ročenka protektorátu Čechy a Morava, Praha 1941, s.274; Mitchell B.R., European Historical Statistics 1750-1975, London 1981, s. 820; vlastní výpočty podle Englišova modelu.

I když v posledních dvou sloupcích jde o pouze hypotetické údaje, tabulka potvrzuje, jak podstatně ovlivňuje obraz přerozdělovacích procesů rozsah výdajů, které stát připouští. Bereme-li v úvahu výdaje, které vláda prezentovala jako výdaje státního rozpočtu, pak je jasně vidět, že teprve po roce 1925, kdy se začaly odlišně účtovat státní podniky, se vláda pozvolna přiblížila k hranici 15%, obvyklých - a připouštěných pro veřejné výdaje před 1. světovou válkou. Dosáhla ji teprve reformou (reformou, a ne snížením výdajů) v roce 1927.

⁴⁶ Srv. AČNB, fond ŽB, ŽB - S I/b - 1, 12. 1. 1927 - příloha 1/27.

⁴⁷ K. Engliš došel k výdajům 5,800.000 a stanovil poměr výdajů samosprávy a státu na 54:100. Vycházel přitom z výdajů plánovaných pouze pro státní správu; výsledná cifra potom dosáhla 15,5 miliardy celkových veřejných výdajů. Karel Engliš, Státní rozpočet Republiky československé pro rok 1927, Praha 1927, s. 22-23.

⁴⁸ Srv. APSP ČR, fond PS IV, VR, 42 schůze, 3.11.1936, s.10.

Pokud však zahrneme do státních výdajů všechny výdaje ve všech skupinách státního rozpočtu, které teprve podávají nezkrácený obraz přerozdělovacích procesů ve státě, vyletí veřejné výdaje státu do výše, která odpovídá od 2. poloviny 20. let téměř dvojnásobku příznávaných výdajů. Zahrnutím rozpočtů obcí, okresů a zemí, tedy všech stupňů územně - správního členění Československa vidíme, že skutečné přerozdělovací procesy absorbovaly trvale mezi 30 - 40% měřeného HDP. I bez jejich zahrnutí je zřejmá zcela extrémní situace v letech 1919 - 1924, kdy stát přerozděloval takovou část vyrobených statků, že to hraničilo s udržení ekonomiky země vůbec. "Naštěstí" už v roce 1923 se růst veřejných výdajů protnul s pomalu rostoucím HDP, proto i za mírného růstu výdajů v letech 1926 - 1931 se jejich podíl na HDP snižoval. Teprve ve třicátých letech jsme svědky pozvolného snižování přerozdělovacích procesů. A to i přesto, že počínaje rokem 1936 počaly opět výdaje růst vlivem opatření k posílení obranyschopnosti země.

Skutečný celkový rozsah státních rozpočtů byl pravidelně vyšší, než předpokládal rozpočet. Hospodařilo se ještě mimo rozpočet, na základě právních titulů, a za úvěrové prostředky. Lze sice zaznamenat pokles těchto mimoetátních výdajů ve vztahu ke schváleným rozpočtům, přesto představovalo hospodaření mimo rozpočet samostatný okruh problémů. Výkaz jeho příjmů a výdajů ale nelze mechanicky přičíst ke skutečnému rozpočtu z předchozích tabulek, protože často byly tyto výdaje "legalizovány" dodatečnými rozpočty nebo kryty úvěrovými operacemi na úkor rozpočtem schválených položek. Vláda opodstatněně podceňovala skutečnost, že bude zpětně kontrolována. Státní závěrečný účet byl projednáván jen na několika schůzích, se vši úctou k práci NÚKÚ.

Mezi příčinami deficitního financování sehrál klíčovou roli velký rozsah státních podniků. Státní podniky by jako soukromé nevyžadovaly žádných státních nákladů, spojených s jejich vedením, a podléhaly by zdanění (tudíž by byly zdrojem státních příjmů). Označují je jako kvaziveřejné výdaje⁴⁹ - byly sice považovány spíše za statky smíšené, nicméně plně se spoléhaly na činnost státní správy, aniž by samy představovaly významný (a často jakýkoli) zdroj státních příjmů. Státní podniky byly definovány většinou jako oblast, ve které stát aktivně zasahuje do hospodářských procesů tím, že sám podniká.

Mezi státními podniky se zřetelně rýsují jak z důvodů fiskálních, tak organizačních, dvě skupiny: na jedné straně státní železnice a pošty, vytrvale ztrátové a totálně "administrované" každá jedním ministerstvem; a na straně druhé tabáková režie, státní hutě, státní lesy a statky, dosahující relativně slušných výnosů a umožňující použít jich jako příjmu státního rozpočtu, ale podléhající administrativně různým resortům, uvnitř kterých tvořily relativně úzkou agendu. Tím, že státní podniky nikdy nedosáhly plánovaných výnosů, do státního rozpočtu fakticky přicházelo jejich hospodaření vždy s požadavkem na krytí ztráty. Tristní byl skutečně především stav na železnicích. Byly největším státním podnikem. Rozpočet nedostával tolik, co očekával ze svého vlastního hospodářství, a o to víc pak následně "tlačil" na soukromý sektor.

Státní podniky – svět sám pro sebe – státu téměř žádné peníze nedávaly. Jako státní sice zvyšovaly rozsah státního majetku a vliv státu na procesy ekonomické povahy, ale domnívám se, že v situaci nedostatečných podmínek (objektivních i subjektivních) pro adekvátní odhady a plánování ekonomiky se příjmy z daní soukromých podniků jeví efektivnější než výnosy státních podniků. Rozšiřování státního majetku vyvolává spíše asociace na středověké hromadění majetku, a z hlediska sledovaného období napovídá mnohé o socializačních tendencích.

⁴⁹ Doležalová A., Rašín, Engliš a ti druzí. Praha 2007, s. 307.

Stát přeorozdělával větší část HDP, než přiznával, smíšená ekonomika měla větší sílu, než se obvykle uvažuje. Podstatným momentem bylo setrvávání na zásadě vyrovnaného státního rozpočtu. Nešlo o reálnou rovnováhu; nazývám tuto rovnováhu nominální, protože byla dána jenom na papíře, a ještě díky účetnickým zákrokům a vysouvání položek, s cílem zastřít jejich skutečnou povahu. Zpolitizovanost ekonomického rozhodování, která vycházela vstříc sociálnímu pnutí ve společnosti měla ve fiskální oblasti značně regresivní účinky. Mnohem více než úroveň ekonomické vědy ovlivňovala fiskální politiku hra zájmových skupin a politických stran ve vládě, v parlamentu i mimo (a především mimo) tyto instituce. Zlaté pravidlo státních financí, ono fiskální paradigma období volné soutěže, v meziválečném Československu zůstávalo pouze v teorii a na papíře. Scénu reálné politiky opustilo.

Literatura

- DOLEŽALOVÁ, A. *Rašín, Engliš a ti druzí*. Praha: Oeconomica 2007
GIDE, Ch. *Zásady národního hospodářství*. Praha 1897
KUHNS, T.S., *Struktura vědeckých revolucí*. Praha 1997
MITCHELL, B.R. *European Historical Statistics 1750-1975*. London 1981
ZEMAN, F. *Úvod do národního hospodářství*. Brno 1930
Statistická příručka republiky Československé III. Praha 1928
Statistická ročenka republiky Československé. Praha 1935
Statistická ročenka republiky Československé. Praha 1938
Statistická ročenka protektorátu Čechy a Morava. Praha 1941

The change of fiscal paradigm at that time of the first czechoslovak republic

Annotation: *My contribution is focused on main characteristics of the fiscal policy and states budgets in the first czechoslovak republic. Articulate the meaning, that at that time in the real policy gets rid off „golden rule“ of states budgets speaking on its necessary equilibrium and all czechoslovak governments worked with intentionally deficits budgets.*

Key words: *fiscal policy, state budget, Czechoslovakia 1918-1938*

Kontaktní adresa autora:

PhDr. Ing. Antonie Doležalová, Ph.D, Národohospodářská fakulta, VŠE, nám. W. Churchila 4, Praha 3

SOCIÁLNE SÚVISLOSTI ZNALOSTNEJ EKONOMIKY

Iveta Dudová, Vojtech Stanek

Abstrakt: Významnou skutočnosťou, ktorá môže ovplyvniť budovanie znalostnej ekonomiky a spoločnosti, je hodnotová orientácia Správne nastavená sociálna politika sa považuje za nevyhnutnú podmienku úspešného fungovania znalostnej ekonomiky. Inovačné zmeny technické, technologické, informačné a komunikačné spojené so znalostnou ekonomikou vedú k zmenám v orientácii výroby, v chápaní kategórie zisku a následne k zmenám sociálnym. Je možné očakávať výrazný zásah do uplatňovaného sociálneho modelu, ktorý bude spojený s výraznou zmenou charakteru spoločnosti. Sociálne investície, vložené najmä do rozvoja ľudských zdrojov sú spätne významným zdrojom prosperujúcej ekonomiky a občianskej spoločnosti. Ľudský kapitál a sociálny kapitál patria medzi tie aspekty spoločnosti, ktoré môžu ovplyvňovať rast kvality života a ekonomický rast najmä z pohľadu rozvoja znalostnej ekonomiky.

Kľúčové slová: Znalostná ekonomika, vedomostná spoločnosť, hodnotová orientácia, sociálna politika, ľudský kapitál, sociálny kapitál.

Znalostná ekonomika vychádza zo sociálnych, politických a ekonomických súvislostí a trendov. Túto skutočnosť si musíme uvedomiť, pretože na prvý pohľad sa často i v literatúre sa znalostná ekonomika uvádza iba na základe vedomostí, investícií do vedy a výskumu, informatizácie spoločnosti. V súčasnosti nám ide o premenu týchto znalostí na produktívny faktor, ktorý dnes tvorí pokrok a rozvoj v ekonomike a spoločnosti. O znalostnej spoločnosti môžeme hovoriť vtedy, ak sa ona stáva konkurencieschopnou. Znalostná spoločnosť nie je cieľom, ale nevyhnutnosťou. Spojená je i s radom sociálnych rizík, najmä v regionálnom priemete a súvisí s diferenciáciou spoločnosti na vzdelaných a nevzdelaných. Riešením je zvýšiť dostupnosť vzdelávania, najmä cez celoživotné vzdelávanie i formy aktívnej politiky trhu práce s využitím i prostriedkov Európskeho sociálneho fondu.

Znalostná ekonomika je súčasne ekonomickou disciplínou a tiež organizáciou ekonomických aktivít. K vyjadreniu a rozpracovaniu tohto konceptu sa v súčasnej odbornej literatúre pristupuje tromi cestami: po prvé z hľadiska poňatia znalosti, po druhé prístupom k znalostiam ako ekonomickému fenoménu a po tretie z hľadiska merania znalostí a kvantitatívnej evalvácie (Paillard, S., 2005). Prístup k znalostnej ekonomike vychádza z úlohy, ktorú má znalosť. Otázka novej úlohy znalosti je spojená s inováciou (akcelerácia tempa inovácií a režim permanentnej inovácie), spôsobom tvorby znalostí (interaktívny model spojený s rozširovaním tzv. učiacich sa organizácií na vnútropodnikovej úrovni a sietí ako dominantným modelom organizácie na inter-organizačnej úrovni) a externalitami znalostí (masívny rast externalít znalostí spojených s difúziou informačných a komunikačných technológií). Vznik znalostnej ekonomiky je spojený s dvomi fenoménmi, ktorými sú rast investícií do znalostí a vznik a prudké rozširovanie informačných a komunikačných technológií.

Tab. 1 Celkové verejné výdavky na vzdelávanie

Štáty OECD	Verejné výdavky na vzdelávanie ako percento z celkových verejných výdavkov			Verejné výdavky na vzdelávanie ako percento z HDP		
	Primárne, sekundárne a post- sekundárne nonterciárne vzdelávanie	Terciárne vzdelávanie	Kombinácia všetkých stupňov vzdelania	Primárne, sekundárne a post- sekundárne non- terciárne vzdelávanie	Terciárne vzdelávanie	Kombinácia všetkých stupňov vzdelávania
Rakúsko	7,6	2,6	11,5	3,8	1,3	5,7
Belgicko	8,3	2,7	12,5	4,2	1,4	6,3
Česká rep.	6,5	1,9	9,6	3,0	0,9	4,4
Dánsko	8,7	4,9	15,3	4,8	2,7	8,5
Fínsko	7,9	4,1	12,7	4,0	2,1	6,4
Francúzsko	7,7	1,9	11,0	4,1	1,0	5,8
Nemecko	6,4	2,4	9,8	3,1	1,2	4,8
Írsko	9,2	3,6	13,0	3,1	1,2	4,4
Taliansko	7,2	1,8	9,9	3,5	0,9	4,7
Holandsko	7,2	2,7	10,6	3,4	1,3	5,1
Nórsko	9,4	4,4	16,1	4,5	2,1	7,6
Portugalsko	9,2	2,2	1,6	4,3	1,0	5,8
Slovensko	5,5	1,7	8,3	2,9	0,9	4,3
Španielsko	7,5	2,5	11,1	3,0	1,0	4,4
Švédsko	8,5	3,7	13,1	5,0	2,2	7,6
Veľká Británia	9,0	2,6	12,7	3,7	1,1	5,3
USA	10,3	3,8	15,2	3,8	1,4	5,6
Priemer OECD	8,9	3,0	12,9	3,7	1,3	5,4

Prameň: Education at a Glance, OECD indicators

Významnou skutočnosťou, ktorá môže ovplyvniť budovanie znalostnej ekonomiky a spoločnosti, je hodnotová orientácia. Toto sa identifikuje nielen na vzťahu mikroúrovni sociálneho života (zdravie, vzdelanie, rodiny, povolanie), ale i vo vzťahu k makroúrovni (politickým a ekonomickým skutočnostiam). Hodnotové orientácie sú významné tam, kde prinášajú informácie o stave, kvalite, smerovaní sociálneho systému, o efektívnosti či neefektívnosti v ňom uplatňovaných mechanizmov, o zmene spoločenských a individuálnych faktorov spoločenského diania.

Súčasná spoločnosť sa vyznačuje pluralitou hodnôt, ktoré sú často nesúrodé a často i konfliktné. Uznávanie základných hodnôt (podľa V. Havla „morálneho minima“) umožňuje spoluprácu, znižuje konfliktnosť a posilňuje sociálnu súdržnosť. Je potrebné stavať na tradíciách židovsko-kresťanských, grécko-rímskych, humanizme, demokracii, sociálnej solidarite a spravodlivosti. K tomu pridať vecnosť, vzdelanosť, kultúrnosť, odmietanie extrémizmu. Vstupom Slovenska do Európskej únie prichádza aj potreba zmeny či povýšenia národného povedomia o nadregionálnu a európsku dimenziu.

Rizikom súčasnosti (a tým i formovania znalostnej ekonomiky a spoločnosti) je pretrvávajúci skepticizmus, desolidarizácia a neetický prístup v mnohých oblastiach života. Formovanie hodnotového rámca spoločnosti, ktorý by zodpovedal tradíciám i súčasnej dobe

by malo byť výsledkom celospoločenskej diskusie o vízii, stratégii, cieľoch spoločnosti. S rozvojom integračných tendencií sa rozširuje potreba multikulturálneho súžitia, tolerancie a globálnej sociálnej spravodlivosti. V budúcnosti v rámci globálnej filozofie bude výraznejšie vystupovať do popredia faktor prirodzených vlastností ľudských, materiálnych a poznatkových v danom prostredí.

Princípy spravodlivosti a solidarity ako rozhodujúce princípy sociálnej politiky odvodené z teórií spravodlivosti, ktoré zdôrazňuje veľká skupina svetových teoretikov v oblasti filozofie, etiky, práva, ekonómie, môžu byť východiskom diskusií o budúcom vývoji sociálneho štátu a jeho hodnotových rámcoch a teda i o znalostnej spoločnosti.

Tab. 2: Najvyššie dosiahnuté vzdelanie obyvateľstva SR nad 25 rokov za jednotlivé kraje (%)

Kraj	Základné vzdelanie vrátane neúplného	Stredné odborné učilište ISCED 3c	Úplné stredné všeobecné ISCED 3a	Úplné stredné odborné ISCED 3a	Vyššie a vysokoškolské vzdelanie	Bez školského vzdelania	Bez udania školského vzdelania
Bratislavský kraj	14,97	25,08	6,59	25,45	25,74	0,11	2,06
Trnavský kraj	27,47	35,08	4,64	21,45	9,25	0,39	1,72
Trenčiansky kraj	21,99	35,99	3,58	25,69	10,69	0,21	1,85
Nitriansky kraj	29,36	32,90	4,98	21,12	9,76	0,38	1,50
Žilinský kraj	23,73	35,08	3,95	24,75	11,23	0,31	0,95
Banskobystrický kraj	27,04	30,45	4,02	24,87	10,82	0,46	2,34
Prešovský kraj	27,04	32,59	4,01	24,24	10,20	0,30	1,62
Košický kraj	24,43	30,46	5,10	25,01	12,08	0,66	2,26
SR spolu	24,65	32,17	4,60	24,07	12,36	0,36	1,79

Prameň: Národný strategický referenčný rámec – operačný program Vzdelávanie

Treba vysloviť otázku, aké sociálne prostredie podporuje znalostnú ekonomiku a akým spôsobom sa sociálna politika môže stať sociálne integračným prvkom tak, aby aktivizovala ľudského činiteľa a dynamizovala hospodársky rozvoj. Vychádzame z predpokladu, že správne nastavená sociálna politika sa považuje za nevyhnutnú podmienku úspešného fungovania znalostnej ekonomiky. Rezignácia spoločnosti na podporu sociálnej politiky v nových trhových podmienkach a polozenie dôrazu na agresívnu súťaživosť, individualizmus, podpora odporu ku kolektivismu vôbec by viedli k deštrukcii sociálnej súdržnosti. Zanedbanie podpory sociálnej súdržnosti sa prejavuje v nedostatku dôvery medzi obyvateľstvom, úpadkom záujmu a veci verejné a nízkym rozsahom dobrovoľníckych aktivít. Slovenská spoločnosť má stále charakter sociálne dezintegrovannej masovej spoločnosti, ktorej atomizácia vedie k ľahšej manipulácii s ňou.

Tab.3: Absolventi škôl v SR

Druh vzdelávacieho zariadenia	Typ vzdelania	Denné štúdium	Externé, večerné, diaľkové štúdium
Spolu bez vysokých škôl		74758	3242
Gymnázia	Úplné stredné vzdelanie (ÚSV)	18875	521
Stredné odborné a odborné školy	ÚSV	15642	639
	Vyššie	443	126
	Pomaturitné	191	288
	Stredné odborné	20	0
Stredné školy ministerstva zdravotníctva SR	ÚSV	1741	179
	Vyššie	135	41

	Pomaturitné	66	400
	Stredné odborné	0	786
Stredné školy ostatných ministerstiev	ÚSV	0	0
	Vyššie	0	0
	Pomaturitné	601	650
	Stredné odborné	0	0
Združené stredné školy	ÚSV	14382	366
	Vyššie	20	15
	Pomaturitné	209	27
	Stredné odborné	7689	83
Stredné odborné učilištia	ÚSV	8354	844
	Stredné odborné	7684	333
Špeciálne stredné školy	ÚSV	144	
	ostatné	1105	
Vysoké školy I. a II. stupeň		24539	16624
Vysoké školy III. stupeň		569	791
Vysoké školy ostatných ministerstiev I. a II. stupeň		202	721
Vysoké školy ostatných ministerstiev III. stupeň		0	11

Prameň: ÚIPS

Inovačné zmeny technické, technologické, informačné a komunikačné spojené so znalostnou ekonomikou vedú k zmenám v orientácii výroby, v chápaní kategórie zisku a následne k zmenám sociálnym. Je možné očakávať výrazný zásah do uplatňovaného sociálneho modelu, ktorý bude spojený s výraznou zmenou charakteru spoločnosti. Keď k tomu pripočítame podmienky vzniknuté začlenením Slovenska do EÚ, proces reštrukturalizácie, decentralizácie, globalizácie, podmienky udržateľného rozvoja, vznikajú stavy a podmienky vyžadujúce riešenia s veľkou mierou neurčitosti, nedeterminizmu, keď nemožno čerpať zo skúseností overených praxou, históriou či doterajšou praxou. Veľa nedorozumení, negatívnej energie, agresivity spôsobil a spôsobí podiel neurčitosti či neistoty, obavy zo zodpovednosti za nesprávne riešenia problémov čo rozdielnosti názorov. Ich pochopenie a originálny prístup k riešeniu je pravdepodobne kľúčovou podmienkou.

Sociálne investície, vložené najmä do rozvoja ľudských zdrojov sú spätne významným zdrojom prosperujúcej ekonomiky a občianskej spoločnosti. Ľudský kapitál a sociálny kapitál patria medzi tie aspekty spoločnosti, ktoré môžu ovplyvňovať rast kvality života a ekonomický rast najmä z pohľadu rozvoja znalostnej ekonomiky. Sociálna politika formulovaná na Slovensku musí chápať a využiť vzťahy medzi týmito aspektmi a mala by tiež prispieť k definovaniu dopadov politík znalostnej ekonomiky a informačnej spoločnosti v tejto oblasti.

Tab. 4: Podiel výdavkov na výskum a vývoj vybratých krajín na HDP (v %)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
EÚ 27	1,87	1,88	1,87	1,83	1,84	1,84
EÚ 15	1,93	1,94	1,93	1,89	1,90	1,91
Fínsko	3,30	3,36	3,43	3,45	3,48	3,45
Nemecko	2,46	2,49	2,52	2,49	2,48	2,51
Česká republika	1,20	1,20	1,25	1,25	1,41	1,54
Poľsko	0,62	0,56	0,54	0,56	0,54	0,56
Slovensko	0,64	0,57	0,57	0,51	0,51	0,49

Prameň: Eurostat, Gross domestic expenditure on R & D

Sociálny kapitál prospieva k dosiahnutiu rovnováhy pri existencii obmedzených a neúčinných politických konceptov a nástrojov, ktoré sú v protiklade ku komplexnosti a vzájomným vzťahom v modernej spoločnosti. Sociálny kapitál zavádza do formulácie politík určitú morálnu dimenziu. Ak spoločnosť bude chcieť udržiavať a zlepšiť sociálnu kohéziu, musí využívať sofistikovanejšie a pružnejšie nástroje na hodnotenie dopadov hospodárskych a sociálnych politík. Z hľadiska koordinácie pri aplikácii jednotlivých politík ponúka sociálny kapitál široké možnosti jeho orientácie na vertikálne a horizontálne vzťahy a na rozdeľovanie informácií a hodnôt. Predpokladá rôzne formy koordinácie, ktorá sa rozvíja vďaka interakcii medzi zúčastnenými.

Z hľadiska znalostnej ekonomiky a politiky informačnej spoločnosti sa ukazuje, že rozširovanie informačných a komunikačných technológií (IKT) má dopad na sociálny kapitál. IKT predstavujú stále viac integrovanú súčasť života ľudí a aktivít podnikov. Stali sa faktormi rozvoja a existencie znalostnej ekonomiky. Dávajú priestor novému spôsobu života a sociálnej organizácii, ktoré by bez nich neexistovali. Využitie IKT v sociálnej praxi a spôsob, akým tieto technológie vyvolávajú sporné otázky o čase a priestore, predstavujú nové výzvy pre sociálnu organizáciu spoločnosti. Reorganizujú štruktúry a procesy, ktoré formujú sociálny kapitál. Keďže sociálny kapitál sa chápe ako schopnosť mobilizovať materiálne a vedomostné zdroje, rozvoj IKT (najmä v styku s okolím) môže pomôcť vyriešiť problém prenosu nevyslovených vedomostí a pozitívnych spôsobov konania medzi sieťami výmeny.

Tab. 5: Výdavky na výskum a vývoj v SR v období rokov 2001 – 2006 (v Sk)

Ukazovateľ	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Výdavky na výskum a vývoj	6 466 807	6 332 656	7 016 275	6 965 430	7 503 386	8 063 237
V tom kapitálové výdavky	502 654	528 052	777 150	742 334	798 574	835 769
bežné výdavky	5 964 153	5 804 604	6 239 215	6 223 096	6 704 812	7 227 468
Výdavky na výskum a vývoj podľa zdrojov financovania:						
z verejných prostriedkov	2 667 989	2 792 813	3 566 858	3 978 389	4 540 597	4 849 864
zo súkromných prostriedkov	3 798 818	3 539 843	3 449 417	2 987 041	2 962 789	3 213 373

Prameň: Slovenský štatistický úrad

Najmä v politickej rovine je potrebné venovať pozornosť nielen výsledkom sociálneho kapitálu, ale aj jeho zdrojom. Vystáva najmä problém, ako zvýšiť úroveň dôvery v spoločnosti a podiel znalostí na lokálnej, regionálnej a organizačnej úrovni. Štát môže podporovať aktívne a stabilné prostredie, schopné uľahčiť rozvoj dynamickej a kreatívnej spoločnosti. V budúcnosti masívne využívanie IKT nepochybne ovplyvní sociálny kapitál a občiansku angažovanosť. Sú možné rôzne scenáre. IKT by pri redukcii sociálnych kontaktov mohli priniesť všeobecné zhoršenie sociálnych vzťahov a sociálnej kohézie. Takýto rozvoj by mohol prispieť k vytvoreniu občianskej spoločnosti, ktorá bude stále viac rozdelená a individualistická, charakterizovaná nízkym stupňom napr. účasti vo voľbách a nízkou

angažovanosťou vo veciach verejných. Je preto potrebné podporovať opačné tendencie s pozitívnymi dopadmi. Určité aspekty sociálneho kapitálu špecificky vyplývajú práve z pôsobenia IKT (sociálny kapitál sietí). Sociálny kapitál sietí kladie dôraz na interakcie medzi ľuďmi zdieľajúcimi spoločné záujmy.

Nové formy občianskej participácie sa chápu odlišne od tradičných foriem. Nové formy prostredníctvom IKT budú vyžadovať menej angažovanosti. V súčasnosti IKT generujú tiež nové spôsoby kreovania a prispôsobovania sa sociálneho kapitálu. Z tohto hľadiska nové technológie ponúkajú nové nástroje budovania občianskej spoločnosti. Podporujú sociálnu angažovanosť, etablojú rôzne typy vzťahov medzi ľuďmi a pomáhajú položiť základy tzv. glokálnej občianskej spoločnosti, ktorá má vyjadrovať súčasne globálny a lokálny charakter. Siete sa v súčasnosti stávajú ústredným prvkom v sociálnej komunikácii a výmene poznatkov, a preto sa využívajú vo verejných projektoch. Stávajú sa integrujúcou súčasťou sociálnej praxe.

Znalostná ekonomika potrebuje vytvoriť vhodné podmienky pre vytvorenie nových základov sociálnej súdržnosti. S tým súvisia aj otázky riešenia regionálnej kohézie, kde sa významným prvkom ukazuje vzťah rozvoja jednotlivých území k znalostiam a k intenzívnym aktivitám v oblasti vedy a výskumu. To vyvoláva potrebu hľadať cesty, akými by bolo možné formovať takéto priaznivé prostredie pre znalostnú ekonomiku aj v podmienkach SR. Znalostný sociálny model (M. Pieck, 2006) volí cestu prekonávania problémov a rozporu rastu výdavkov pred výkonnosťou rastom podielu výdavkov na znalosti na úkor sociálnych výdavkov, reštrukturalizáciou výdavkovej časti verejných rozpočtov a rastom dobre platenej kvalifikovanej práce. Uskutočnené analýzy ukazujú vysokú úspešnosť znalostného modelu. Súčasné nerovnováhy a konflikty možno prekonávať internalizáciou externalít, ktoré sú jadrom úspechu krajín uplatňujúcich znalostnú ekonomiku.

Európsky sociálny model odráža súbor spoločných hodnôt únie. Z hľadiska dlhodobejšieho posudzovania jednotlivých typov sociálnych modelov sa v súčasnosti ukazuje vysoká úspešnosť najmä škandinávského znalostného modelu. V ňom sa hospodársky a sociálny rozvoj dosahuje najmä znalostnými faktormi a uplatňuje sa solidárna cesta do znalostnej spoločnosti. Náš sociálny model sa postupne musí prispôbovať výzvam zdokonaľovania ľudských zdrojov prispôsobivých technologickému vývoju.

Literatúra:

Sociální politika č. 1/2002 M. Potúček: Sociální stát, vývojové trendy, ohrožení a rozvojové příležitosti.

Politická ekonomie č. 5/2006 M. Pieck: Hospodářská a sociální výkonnost modelu evropského sociálního státu v soutěži s USA.

Britské listy 2. VII. 2004 M. Pieck: Sociální stát a globalizace.

Stanovisko Európskeho a sociálneho výboru na tému: „Flexicurity podľa vzoru Dánska“.

Listy 3/2005 Š. Steiger: Proměny švédského sociálního státu.

Slovo č. 27/2005 Realita britského blahobytu

Trend 16. IX. 1998 Vízia vývoja Slovenska na začiatku 21. storočia.

Slovo č. 36/2005 Sociálnodemokratický model alebo stratená príležitosť

ISTM, cahier de recherche č. 8/2005, Paillard, S.: L'économie du savoir: quels défis pour l'action publique?

Stanek, V. a kol.: Sociálna politika. Bratislava: Sprint, 2006

Dudová, I.: Ekonomika vzdelávania. Bratislava: Ekonóm, 2007

Sociálno-ekonomická revue č. 1/2007: Alexy, J., Rievajová, E.: Nové trendy na trhu práce a politika skvalitnenia modelu zamestnanosti EU.

Rievajová, E., Barkóczyová, M.: Vzdelávanie a konkurencieschopnosť ekonomík. In: Účtovníctvo, audítorstvo, daňovníctvo v teórii a praxi, č. 11/2006. ISSN 1335-2024.

Pongráczová, E.: podpora sociálnej inklúzie prostredníctvom sociálnych podnikov. In: Zborník z medzinárodnej konferencie Hospodárska a sociálna politika EÚ III. Senec, 2008. ISBN 978-80-225-2553-4.

Ošková, S., Stanek, V.: Vzdelanie a zdravie v procese globalizácie. Zborník z medzinárodnej konferencie Globalizácia a jej sociálno-ekonomické dôsledky 06. ISBN 80-8070-598-4.

Social relation of knowledge economy

Annotation: *The important fact, that can affect construction of knowledge economy and society is value orientation. Correctly adjusted social policy is considered as essential condition of successful functioning of knowledge economy. Innovation changes technical, technological, informational and communication connected with knowledge economy lead up to changes in production orientation, in understanding the profit category and to social changes as consequence. It is possible to anticipate dramatic intervention into implementing social model, that could be connected with dramatic change in character of society. Social investments particularly into the human resources development going back as important source of prosperous economy and civil society. Human capital and social capital go with thous aspects of society, that can affect the quality of life growth and economic growth especially from development of knowledge economy point of view.*

Key words: *knowledge economy, knowledge society, value orientation, social policy, human capital, social capital*

Kontaktná adresa autorov:

Doc. Ing. Iveta Dudová, PhD., Katedra sociálneho rozvoja a práce, Národohospodárska fakulta, Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, e-mail: dudova@dec.euba.sk

Prof. Ing. Vojtech Stanek, PhD., Katedra sociálneho rozvoja a práce, Národohospodárska fakulta, Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, e-mail: stanek@dec.euba.sk

ILUZE A OMEZENÁ RACIONALITA

Ondřej Fasora

Abstrakt: *S pojmem iluze se lze setkat nejen v odborných publikacích o psychologii nebo umění, ale také v ekonomické literatuře. Nejvíce proslulou iluzí je tzv. peněžní iluze Milтона Friedmana. James M. Buchanan v šedesátých letech minulého století oživil jiný typ iluze, a to tzv. fiskální iluzi. Oba typy iluzí mají společné, že ovlivňují rozhodování a následné chování jednotlivce. Každá z iluzí však na něj působí jiným způsobem. Otázkou pak zůstává, do jaké míry lze jednání jednotlivce podléhajícího iluzi označit za racionální, a za jakých podmínek může centrální autorita iluze používat jako nástroj k dosažení jí stanovených cílů.*

Klíčová slova: *peněžní iluze, fiskální iluze, racionální jednání, omezená racionalita.*

Úvod

V roce 1998 byla díky překladu paní Evy Nevrlé obohacena knihovna nejednoho zájemce o ekonomickou vědu o knihu z pera nositele tzv. Nobelovy ceny za ekonomii z roku 1986, kterým se stal James M. Buchanan. Předmětná kniha byla již v roce 1967 autorem pojmenována jako „Public Finance in Democratic Process: Fiscal Institutions and Individual Choice“. Vývojem v čase byl její název zkrácen na „Public Finance in Democratic Process“, pod kterým byl také v posledním osmičkovém roce 20. století uveden na tuzemský trh, tedy jako Veřejné finance v demokratickém systému⁵⁰. S mírnou nadsázkou (avšak s maximální úctou a pokorou) a odkazem na známou publikaci⁵¹ lze tvrdit, že James M. Buchanan bezpochyby patří mezi živé ekonomy, jejichž myšlenky bez ohledu na jejich dobu vzniku jsou více než živé; stávají se leckdy pomyslným základním stavebním kamenem soudobých teorií. A právě v desáté kapitole citované knihy James M. Buchanan otvírá problematiku tzv. fiskální iluze (The Fiscal Illusion), s kterou se lze prokazatelně v různé míře setkat i v soudobých veřejných financích všech evropských států. V ekonomii je však více známý jiný typ iluze, a to „peněžní iluze“. I z tohoto důvodu bude v příspěvku zaměřeno nad problematikou iluzí v širším kontextu.

Iluze

Termín iluze se primárně váže k psychologii, která jej příkladně vymezuje jako poruchu lidského vnímání charakterizovanou zkreslenými vjemy vycházejícími z okolní reality⁵² nebo obdobně jako vjem, který je klamný nebo zkreslený, lišící se od skutečného stavu věcí, který by bylo možno určit fyzikálním měřením⁵³. Iluze tedy ovlivňuje vnímání jednotlivce. Vnímání nebo-li přijímání nových poznatků z okolí je jeden z psychologických aspektů, které se významně, podobně jako uvažování (odvozování nových poznatků na základě poznatků již známých, tvorba očekávání) a rozhodování (volba mezi variantami na základě motivace jednotlivce), dotýká také ekonomické vědy. V případě, že jednotlivec z nějakého důvodu chybně přijímá a následně vyhodnocuje informace z vnějších zdrojů, pak

⁵⁰ BUCHANAN, J. M. *Veřejné finance v demokratickém systému*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 1998. 324 s. ISBN 80-7226-116-9.

⁵¹ BUCHHOLZ, T.G. *Živé myšlenky mrtvých ekonomů: úvod do moderních ekonomických teorií*. 1. vyd. Praha : VICTORIA PUBLISHING, 1993. 268 s. ISBN 80-85605-50-3.

⁵² www.wikipedia.org

⁵³ ATKINSONOVÁ R.L. a ATKINSON, R.C. a kol. *Psychologie*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1995, s. 138.

také může činit rozhodnutí, které může, ale také nemusí, být nezávislým pozorovatelem vyhodnoceno jako neracionální.

Jeden ze základních axiomů ekonomie je racionálně jednající jednotlivec. Jedná se de facto o takové chování, které Max Weber označuje jako účelově racionální jednání, tj. takové, že jednatel ke zvoleným cílům vybírá prostředky a přitom má na mysli jediné a pouze účinnost, s níž mohou jednotlivé prostředky daného cíle dosáhnout. Jednatel tak neustále kalkuluje náklady, jež z použití jednotlivých prostředků pro něj vyplývají, neboli člověk porovnává mezní náklady s mezními výnosy. Je však možné chování ovlivněné iluzí považovat za racionální? Abychom mohli na tuto otázku odpovědět, musíme nejprve nalézt odpověď, jak a proč vznikají iluze.

Fiskální iluze versus peněžní iluze

Ve své knize se James M. Buchanan odkazuje na práce italského vědce A. Puvianiho, který svou analýzu veřejných financí modeloval za předpokladu, že fiskální instituce je zde zastoupena státem, který představuje „jakousi agenturu“, prostřednictvím které skupina osob vlastníci moc uplatňuje svou vůli vůči osobám druhé skupiny, která je chápána jako ovládaná.

V rámci této koncepce je „fiskální struktura pojímána jako institucionální prostředek, mechanismus, kterým tato třída (...) získává finanční prostředky od ovládané skupiny pro poskytování těch statků a služeb, jež tato třída chce poskytovat“. A protože známý aforismus praví, že „umění vybírat daně spočívá v tom, že se oškube husa, aniž by zakejhala“, pak je i logická formulace otázky A. Puvianiho: „jestliže cílem vládnoucí skupiny je minimalizovat odpor plátců daní pro jakoukoliv úroveň vyžadovaného finančního výnosu, jak bude tato skupina organizovat fiskální systém?“ Odpověď na jeho otázku má formu obecné hypotézy. Vládnoucí skupina se pokouší vytvořit fiskální iluze, v jejichž důsledku si poplatníci myslí, že daně, které musí platit, jsou méně zatěžující, než je tomu tak ve skutečnosti. Současně jsou vytvářeny další iluze, díky kterým je hodnota poskytovaných veřejných statků vyšší, než tomu je tak ve skutečnosti⁵⁴. Různé fiskální instituce (způsoby zdanění, organizace výdajů aj.) jsou pak organizovány tak, aby vytvářely tento soubor iluzí.

Na místě je logické si položit otázku, zda tento soubor iluzí existuje i v demokratickém státním systému, který je v současnosti obecně považován za „nejpříjemnější systém kolektivního rozhodování“⁵⁵. James M. Buchanan naznačil, že i v „těch „nejdemokratičtějších“ systémech zůstávají zbytky elitářského modelu ... i v plně demokratickém prostředí lze fiskální instituce (...) analyzovat a systemizovat z hlediska jejich tendencí vytvářet fiskální iluze“. K této problematice je vhodné si připomenout slova J. A. Schumpetera, který uvedl, že „...demokracie neznamená a nemůže znamenat vládu lidu v žádném významu termínu „lid“ a „vláda“. Demokracie znamená jen to, že lidé mají možnost, aby buď přijali, nebo odmítli ty, kdo jim budou vládnout. (...) Demokracie je vládou politiků.“⁵⁶

Fiskální iluze se může vyskytnout jak na straně příjmové tak i výdajové veřejných financí. James M. Buchanan i A. Puviani se zaměřují především na fiskální iluze obsažené v ukládání daní. Není účelem tohoto příspěvku zkoumat možné způsoby, jak docílit požadované fiskální iluze, ale pro následující potřeby jmenujme alespoň situaci, kdy v daňovém systému existují takové instituce, které vážou daňovou povinnost na časová období anebo události, které se jeví daňovému subjektu jako příznivé, což znamená, že jednatel v příznivém období podléhá určité pozitivní iluzi, že jeho daňová povinnost se zdá

⁵⁴ Fiskální iluze na straně veřejných výdajů nejsou v tomto příspěvku brány v úvahu.

⁵⁵ KLIKOVÁ, CH. a KOTLÁN, I. *Hospodářská politika*. 1. vyd. Ostrava : SOKRATES, 2003, s. 14.

⁵⁶ SCHUMPETER, J. *Kapitalismus, socialismus a demokracie*. Přel. J. Ogrocký. 1. vyd. Brno : CDK, 2004, s. 303.

být méně zatěžující než by tomu bylo za jiné situace⁵⁷. Fiskální iluze také vzniká, když jednotlivci není známa daňová incidence uložené daně. Již James Stuart Mill v roce 1848 postřehl, že nepřímé daně jsou méně viditelné a vhodné k manipulaci než jiné daně. Teoretické i empirické rozpracování fiskálních iluzí, rozšířené i na fungování Evropské unie, pak probíhají od poloviny 20. století do současnosti⁵⁸.

Druhý typ iluze, tzv. peněžní iluzi, využil spolu s pojmem adaptivní očekávání Milton Friedman při kritice Phillipsovy křivky. Dospěl k závěru, že krátkodobě pozorovatelná zaměnitelnost mezi inflací a nezaměstnaností je důsledkem peněžní iluze ekonomických subjektů, kteří neumějí v krátkém období rozlišit mezi nominálními a reálnými mzdami a cenami. Když centrální autorita zvýší nabídku peněz, růst nominálních mezd je zaměstnanci chápán jako růst reálných mezd a oni reagují zvýšením nabídky práce. Firmy zase zpočátku nerozeznávají růst cenové hladiny od růstu relativní ceny svých statků a zvyšují produkci. V krátkém období je tak růst inflace doprovázen růstem produkce a snížením nezaměstnanosti. Po čase však peněžní iluze vyprchá, zaměstnanci i firmy si uvědomí, že to co mylně považovali za růst vlastních mezd i cen, je pouhá inflace, a opět snižují své nabídky, kdy nezaměstnanost klesá na přirozenou míru nezaměstnanosti.

Tzv. škola racionálního očekávání nahradila adaptivní očekávání za racionální inflační očekávání. V důsledku toho pak dospěli k závěru, že poptávková stimulace je neúčinná nejen v dlouhém období, nýbrž také v krátkém období, poněvadž ekonomické subjekty nepodléhají peněžním iluzím, nýbrž dokáží předvídat budoucí cenový a mzdový růst a ihned jej zabudovávají do vlastních cen a cenových dohod. Škola racionálního očekávání však připouští, že by mohlo dojít k poklesu nezaměstnanosti pod úroveň přirozené míry nezaměstnanosti, kdyby některá z centrálních autorit učinila nepředvídatelný zásah, který by měl charakter překvapení či šoku. Ekonomické subjekty by pak mohly být „popleteny“ a reagovat krátkodobou změnou reálných veličin.

Je zřejmé, že ať již fiskální nebo peněžní iluze ovlivňují samotné uvažování jednotlivce. Uvažování je součástí kognitivního procesu, tj. procesu získávání, zpracování (uvažování), ukládání, využívání a transformace informací a znalostí člověkem. Fázi uvažování však předchází proces získávání informací, který je spojen se smyslovým vnímáním.

Ekonomie tradičně předpokládá, že jedinec vnímá a navždy ukládá do své paměti vše, co v rámci modelu potřebuje vnímat a mít v paměti – tj. všechny relevantní ceny, množství, četnost výskytu, jednotlivé kroky centrální autority, úrokové sazby apod. Výjimku pak tvoří právě peněžní iluze.

Peněžní iluzi, ve smyslu iluze růstu relativní ceny daného statku, jehož nominální cena sice roste, ale podobně také rostou ceny v celé ekonomice, takže v konečném důsledku se jeho relativní cena ve skutečnosti nemění, lze zařadit z hlediska psychologie do tzv. dostupnostní heuristiky⁵⁹. Dostupnostní heuristika je myšlenkový postup, při němž je frekvence jistého prvku nebo pravděpodobnost události odhadována podle toho, jak snadné je vybavit si

⁵⁷ Tuto fiskální iluzi lze najít u některých majetkových daní. Například, když jednotlivci někdo nečekaně daruje majetek v nemalé hodnotě, pak se jistě tento budoucí poplatník „smíří“ s takto dodatečně a nahodile vzniklou daňovou povinností spíše, než když parlament schválí zvýšení „jeho“ důchodové daně a zatíží tak jeho pravidelný měsíční příjem.

⁵⁸ Jednotlivé stěžejní myšlenky týkající se fiskálních iluzí vhodně a zjednodušeně sumarizuje P. R. Mouara v článku „Towards and Fiscal Illusion“, který je dostupný on-line na: <http://mpira.ub.uni-muenchen.de/5091/>

⁵⁹ SKOŘEPA, M. *Psychologie proniká do ekonomie*. Dostupné on-line: http://www.sds.cz/docs/prectete/epubl/msk_ppde.htm

příklady nebo výskyty. Jinými slovy, jednotlivec vnímá a pamatuje si především poznatky, se kterými se setkával nejčastěji nebo které zažil osobně. Jednotlivec při hodnocení změny své finanční situace v souladu s tímto konceptem dává velkou váhu změně vlastního příjmu a malou váhu změně jiných cen. Vzniká tak peněžní iluze. Pokud uvažování představuje první fázi rozhodování, kdy jedinec odvozuje nové poznatky o dané rozhodovací úloze z poznatků již známých, pak peněžní iluze nastupuje v této fázi. Znamená to tedy, že ke zkreslení vnímaného jevu dochází u jednotlivce až ve fázi uvažování (usuzování), zvláště když jednotlivec získává nezakreslená data (informace). Následná aplikace adaptivních očekávání jednotlivcem v této fázi usuzování tak jen potvrzuje tento závěr.

V případě fiskální iluze, tedy iluze, kterou vytváří druhá osoba, aby první osoba vnímala a vyhodnocovala skutečnost způsobem, který si přeje druhá osoba, je situace do jisté míry rozdílná. Demonstrujme to na následující situaci: Již A. Puviani tvrdil, že „vládnoucí třída bude rovněž využívat posunů ve veřejném postoji k společenským otázkám a bude používat tyto posuny jako základ pro uložení daní“. Představme si, že vláda rozhodne, že zavede ekologickou daň na igelitové sáčky po vzoru Dánska, které lze považovat za příkladný stát přistupující k ekologii, neboť v České republice dochází k jejich nadměrnému využívání a tím i ke znečišťování životního prostředí. I přes různá „bohulibá“ prohlášení vládních představitelů je zřejmé, že hlavním ne-li jediným cílem je využití primární funkce daní – tj. fiskální. Nicméně jedinec vnímá, že byla uvalena nepřímá daň na každý PVC sáček cukrovinek, avšak k okamžiku rozhodování o jejich zavedení do daňové soustavy se jednotlivec této dodatečné daňové zátěži nebrání, naopak s ní bude souhlasit. Znamená to tedy, že jedinec správně (nezakresleně) vnímá, že bude uvalena nová daň, avšak v rámci vytváření svého stanoviska (uvažování) k dané problematice akceptuje ekologickou argumentaci o nutnosti zavedení této daně. Past fiskální iluze tak sklapla poprvé. Pokračujme v modelové situaci. Připusťme, že se částečně sníží spotřeba igelitových sáčků, výrobci je nahradili recyklovatelnými ekvivalenty nebo se začaly bonbóny prodávat více na váhu, avšak daň byla v daňové soustavě zachována. Postupem času jedinec cenu plného sáčku bonbónů obsahující i daň ze sáčku akceptuje, a při dalším nákupu bonbónů již nevnímá, že cena tohoto produktu obsahuje kromě daně z přidané hodnoty i daň ze sáčků, a i kdyby si tuto skutečnost uvědomil, pak pravděpodobně ani v jednom případě nebude znát výši částky, která bude z jeho příjmů směřovat přes obchodníka formou nepřímé daně do veřejného rozpočtu. Past fiskální iluze sklapla podruhé⁶⁰.

Analyzujme tuto situaci: V prvním případě jednotlivec správně (nezakresleně) vnímá informaci, že vláda uvalila novou daň, avšak ve fázi usuzování o této skutečnosti podléhá argumentaci o potřebnosti této daně. Pojem argument je v tomto případě chápán ve smyslu užívaném neformální logikou, tj. jako přesvědčování založené na uvádění důvodů, které mají jedince vést k přijetí toho, co mu je předpokládáno. Jednotlivec tak podléhá klamu⁶¹, a tedy dochází ke zkreslenému chápání reality (hlavním cílem akce vlády bylo naplnění funkce fiskální). Které argumenty byly v daném případě použity? Jistě to byly tzv. argumentum ad misericordiam (argumenty působící na city) – např. chráníme tím i životní prostředí i pro naše děti, nebo také argumentace založené na autoritě či vzoru – např. Dánsko je světovým příkladem k přístupu k životnímu prostředí atd. Z hlediska fiskální iluze je však důležitá tzv. argumentace s chybějícími argumenty, tj. nejsou uvedeny všechny relevantní důvody, proč

⁶⁰ De facto již po třetí, neboť existence velkého počtu daní (daň ze sáčků by rozšířila počet daní v daňové soustavě) je neklamným projevem dle A. Puvianiho dalšího druhu fiskální iluze.

⁶¹ „Jestliže se úsudek sylogistické formy zdá být pravdivý, avšak pravdivý není, pak říkáme, že je „klamný“... Klam je jistou chybou v usuzování nebo odvozování; jde o termín, kterým se označuje vše, co způsobuje, že úsudek je vadný.“ POPKIN, R. H. a STROLL, A. *Filozofie pro každého*. 2. vyd. Praha : Ivo Železný, 2005, s. 328-329.

má být tato daň zavedena a její důsledky (např. již není řečeno, k čemu budou finanční prostředky z daně použity), a v daném případě i argumentace se zmanipulovanou tezí – odlákání pozornosti daňových subjektů na ekologické problémy namísto problémů fiskálních.

V druhém případě tedy dochází k situaci, že jednotlivec již samotnou existenci daně nevnímá, nebo vnímá, ale má jen mlhavou představu o její výši a de facto o jejím dopadu (platí ji výrobce ze svých zisků nebo spotřebitel, a v jakém poměru?), a považuje ji za „danou“. V tomto případě tak fiskální iluze založena na „neviditelnosti“ nepřímých daní ovlivňuje již samotné vnímání (přijímání informací) jednotlivce, který existenci zavedené daně díky jejím vlastnostem nevnímá, a nebo naopak si její přítomnost uvědomuje, ale tato informace se již nedostává do fáze kritického uvažování člověka (nepoloží si při každém nákupu například otázku, musím tuto daň platit, kdo bude mít prospěch z daňových příjmů apod.). V tomto případě tak jednotlivec vnímá reálnou cenu sáčku bonbónů, nikoliv však výši samotné daně – jeho vnímání je tak zkreslené. Nezapomeňme, že hlavním cílem fiskálních iluzí je vytvořit v jednotlivci představu, že na daních platí méně než je skutečnost.

Peněžní iluze tak zkresluje realitu výhradně až ve fázi uvažování, fiskální iluze se může projevit jak ve fázi uvažování, tak i ve fázi samotného vnímání reality.

Racionalita a iluze

Jednání jednotlivců se mohou lišit, i když podmínky a motivy zůstávají. Ekonomy zajímá zejména racionální jednání, kdy jednotlivec vědomě vybírá z několika alternativních průběhů jednání zaměřeného na dosažení nějaké cíle. V tomto instrumentálně-racionálním pohledu na jednání se prostředky volí podle požadavků daného cíle.

James M. Buchanan cituje Vilfreda Pareta, který uvádí: „Je nutno zdůraznit, že plátce daně, který je uvažován pouze ve smyslu směřování k maximalizaci vlastního užítku, představuje pouze jednu malou část tohoto jevu. Poplatník nezná mnoho dalších účinků daní, respektive obecněji účinky mnoha finančních transakcí; proto jeho činy nebudou mít povahu logické akce, které jsou předmětem zájmu politické ekonomie a u kterých je teoretická analýza méně složitá. Jeho činy mají povahu nelogických akcí, u kterých je analýza mnohem obtížnější“⁶².

Vilfrédo Pareto za logické považuje pouze takové jednání, kdy zvolený prostředek vede k danému cíli jak v objektivní realitě, tak také subjektivně, tedy v záměru jednajícího. Objektivní vztah je dán reálným vztahem příčiny a účinku, který existuje nezávisle na vůli jednajícího. Subjektivní vztah je dán tím, jak se relace mezi prostředkem a cílem jeví samotným aktérům. V případě, že v jednání takové zřetězení prostředku a účelu neexistuje, pak je považováno za jednání mimologické. Dle Pareta existují čtyři typy mimologického jednání⁶³ – viz Tab. 1.

Tab. 1 – Typy mimologického jednání dle Vilfréda Pareta

Prostředek	Účel →	
	objektivní	subjektivní
Realita		
I.	není	není
II.	není	je
III.	je	není
IV.	je	je

Zdroj: KELLER, J. *Dějiny klasické sociologie*. 1. vyd. Praha : SLON, 2004, s. 302. Vlastní úprava.

⁶² BUCHANAN, J. M. *Veřejné finance v demokratickém systému*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 1998, s. 132.

⁶³ KELLER, J. *Dějiny klasické sociologie*. 1. vyd. Praha : SLON, 2004, s. 301.

První typ jednání (I.) představuje takové chování, jež je vcelku bezmyšlenkovitě provozováno třeba v podobě běžné užívané konvence, která je prostě sociálně ustanovena a o jejíž logičnosti se neuvažuje. Druhý typ (II.) mimologického jednání vzniká, když jednající se mylně domnívá, že prostředek, který zvolil, vede k zamýšlenému cíli. Dokud toto přesvědčení trvá, jednotlivci opakují jednání v dobré víře s konstantní intenzitou a faktickou neúčinností si vysvětlují různými důmyslnými způsoby. Třetí typ chování (III.) se odlišuje od prvního typu tím, že o jehož rozumnosti sami nijak neuvažujeme, může být naprosto objektivně funkční, bez toho, aniž by jednající nějakou funkčnost připisoval. A konečně v případě čtvrtého druhu (IV.) máme před sebou situaci, kdy vztah mezi prostředkem a účelem sice existuje, subjektivně je však viděn jinak, než jak ve skutečnosti funguje. Jednotlivci tak svému jednání přisuzují vlastnosti, které prostě nemá, a zároveň nevidí, jaké vlastnosti jsou mu skutečně vlastní.

V peněžní iluzi jednotlivec podléhá pomýlení, když zaměňuje nominální veličiny za reálné, a z tohoto důvodu se zvýší jeho nabídka práce, což je situace, kterou mohla sledovat centrální autorita svou expanzivní hospodářskou politikou. Rovněž tak jednotlivec podléhá pomýlení, když se z důvodu existence fiskálních iluzí domnívá, že na daních odvádí méně nebo „vlastně“ činí prospěšnou věc (viz „ekologická“ daň), než je skutečnost, a z tohoto důvodu nevěnuje centrální autoritě pozornost, kterou by si jistě zasloužila, zejména při přerozdělování veřejných příjmů. V obou případech platí, že to, co lidé reálně provádějí, neodpovídá tomu, co si myslí, že činí. A toto je právě typické pro čtvrtý typ mimologického jednání (IV.) vymezeného Vilfredem Paretem. Zatímco tedy první a druhá kategorie je odsouzena k tomu, aby zůstala jednáním nelogickým, kategorie třetí a čtvrtá se může proměnit v jednání logické, pokud je jednající ochoten (tj. procitne) přizpůsobit své jednání objektivnímu stavu věcí.

Připomeňme, že ekonomie na rozdíl od sociologie záměrně abstrahuje od iracionálního jednání. Znamená však, že když toto chování jednotlivce je čtvrtým typem mimologického jednání dle Pareta, pak je také iracionální? Jednotlivec, který se chová iracionálně, provádí rozporuplné volby; nejedná tedy takovým způsobem, aby nezávislý pozorovatel byl schopen předvídat výsledek jeho chování. Jedinec, který podlehl iluzi, se však v čase chová konzistentně, tj. bude mít tendenci ve stejné situaci se rozhodnout stejným způsobem. Nezávislý pozorovatel, a tedy v našem případě centrální autorita, je tak schopna v průměru předvídat způsob chování jedinců a tedy jej i ovlivňovat. Je zřejmé, že kdyby jednotlivec měl k dispozici všechny dostupné informace a tyto informace pak vyhodnotil v souladu s realitou, pak by nepodleh ani jedné z iluzí.

Tato situace se blíží k tzv. teorii omezené či procedurální racionality, která vychází z díla nositele Nobelovy ceny Herberta A. Simona. Teorie omezené racionality se také stává jedním z pilířů (behaviorální předpoklad) institucionální ekonomie. Omezená racionalita (bounded rationality) je racionální volba jednotlivce, která bere v úvahu kognitivní limity rozhodujícího se subjektu. Nejvíce času při rozhodování jednotlivce zaujímá zjišťování a vyhodnocování možných alternativ. Je to časově i finančně náročný proces, a proto nebudou téměř nikdy nalezeny všechny alternativy, mezi kterými by jednotlivec volil optimální řešení. U jednotlivce tak dochází k tzv. racionální neznalosti, kdy jednotlivec vyhledává informace jak po stránce kvalitativní tak i kvantitativní do okamžiku, kdy mezní náklady na informace se rovnají mezním výnosům z informací, a tedy ignoruje ostatní informace, jež ale mohou také v konečném důsledku ovlivnit konečné rozhodnutí jednotlivce.

Závěr

Rozdíly mezi chováním v podmínkách omezených informací či v podmínkách rizika a chováním pod vlivem iluzí jsou velmi jemné. V obou případech by chování za nepřítomnosti daného jevu bylo odlišné. Pokud nemá jednotlivec dostatečné množství informací o

alternativách své volby anebo nemá dostatek jistoty, jeho posuzování alternativ je nedokonalé nebo-li omezené. V případě, že je jednotlivce ovlivněn iluzí, jeho posuzování alternativ (možných výsledků) je falešné. Účinek na jeho chování ovšem může být shodný. Pokud vezmeme v úvahu, že riziko je situace, kdy rozhodující osoba zná všechny možné důsledky svého rozhodnutí a je schopna určit pravděpodobnost každého z nich, pak pravděpodobnost vyjadřuje možnost, že nastane nějaký výsledek. V teorii rozhodování za rizika se používá kromě objektivní (využívající znalosti frekvence, s níž mají určité události tendenci nastávat), také subjektivní pravděpodobnost. Subjektivní pravděpodobnost je určitý dojem, že předpokládaný výsledek nastane. Tento dojem je založen na způsobu vnímání a absorpci informací, minulých zkušenostech apod. rozhodujícího. Každý jedinec může mít různé informace, ať již ve smyslu její kvantity tak zejména kvality, různou schopnost využít tyto informace; ve výsledku pak jednotlivci mohou mít různou představu o pravděpodobnosti jednotlivých výsledků alternativ, a proto se mohou odlišně rozhodovat. Rovněž tak jedinec, který podlehl iluzi, ohodnocuje možné alternativy jím stanovenou mírou subjektivní pravděpodobnosti. A protože iluze je de facto zkreslené vnímání a následné vyhodnocování reálného jevu, pak iluze může způsobit, že jedinec stanoví možné alternativy, které se nemusí významně lišit od takových, které jsou konstruovány z „reálných“ faktů.

Předpoklad omezené racionality je v ekonomii prezentován tak, že nepředstavuje iracionální chování jedince, neboť takové jednání, ač je ovlivněno omezenou racionalitou rozhodujícího, je vyhodnoceno jako racionální. Kdyby jedinec měl k dispozici všechny relevantní informace a uměl je následně i správně vyhodnotit, pak by fiskální ani peněžní iluze u něj nemohla vzniknout. Znamená to tedy, že iluze je důsledkem omezené racionality. Zásadní rozdíl je však v tom, že omezená racionalita je v různé míře vlastní každému jedinci, kdy centrální autorita této skutečnosti může za podpory iluzí záměrně, ať již pozitivně nebo negativně, využít k dosažení jí stanovených cílů.

Důležité je ale rozlišit samotnou iluzi, která se vytváří „uvnitř“ člověka, a „nástroj“, které tuto iluzi formují, neboť některé z těchto nástrojů nelze v reálném světě objektivně odstranit (např. nikdy nebude existovat jen jediná daň v daňové soustavě). Rovněž tak nelze tvrdit, že všechny počiny centrální autority jsou vedeny s cílem vytvářet iluze v jednotlivcích. Je zřejmé, že centrální banka nejen k ovlivnění hospodářské aktivity i v budoucnu přikročí k expanzivní monetární politice, rovněž tak fiskální autorita bude mít snahu zajistit potřebné množství veřejných příjmů k následnému přerozdělení, kdy ne všechny kroky lze cíleně zařadit do skupiny zatemňujících mysl daňových subjektů⁶⁴. Pokud však s nadsázkou řečeno iluze díky omezené racionalitě člověka zvítězí, pak jedinci jako poražení obvykle musí nést náklady v podobě inflace či „nemocných“ veřejných financí⁶⁵.

Historie nabízí příklad, kdy král Jiří v roce 1767 zavedl neúměrnou daň z dovozu na čaj ve výši 119 % dodávaný do kolonií v Severní Americe, bez toho aniž by američtí osadníci získali odpovídající – z pohledu celkového úhrnu vybraných daní - zastoupení v Parlamentu Spojeného království⁶⁶. V roce 1773 tento stav způsobil známé „bostonské pití čaje“, který v konečném důsledku vedl nejen ke snížení sazby daně na 12 %, ale také k vyhlášení nezávislosti třinácti amerických kolonií. Zdá se, že ačkoliv daň z dovozu patří do skupiny nepřímých daní, a je tedy vhodná k zatemňování výše zdanění, američtí osadníci tento pokus

⁶⁴ Autor příspěvku je přesvědčen, že v České republice dochází k situaci, kdy z daňového systému jsou odstraňovány prvky vytvářející fiskální iluzi, a jsou důmyslně ve jménu jejich odstraňování nahrazeny jinými leč obdobnými prvky (lineární sazba daně versus progresivní sazba daně). Již samotný fakt, že hlavním tématem reformem je daňový systém bez doprovodných reformem na straně veřejných výdajů, je projevem fiskálních iluzí upravených pro potřeby 21. století.

⁶⁵ Zásadní rozdíl zde bude v době „odstraňování vzniklých škod“.

⁶⁶ Heslem amerických osadníků bylo „no taxation without representation“ - viz GREGOR, M. *Nová politická ekonomie*. 1. vyd. Praha : Karolinum, 2005, s. 182.

o využití fiskální iluze odhalili. Realisticky je však nutné si položit otázku, kdo vlastně podlehl „iluzi“, neboť nadměrné daňové zatížení není v dlouhém období udržitelné v žádném společenském zřízení.

Literatura

- ATKINSONOVÁ R.L. a ATKINSON, R.C. a kol. *Psychologie*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-35-X.
- BAUMAN, Z. a MAY, T. *Myslet sociologicky : netradiční uvedení do sociologie*. Přepř. vyd. Praha : SLON, 2004. 239 s. ISBN 80-86429-28-8.
- BUCHANAN, J. M. *Veřejné finance v demokratickém systému*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 1998. 324 s. ISBN 80-7226-116-9.
- BUCHHOLZ, T.G. *Živé myšlenky mrtvých ekonomů: úvod do moderních ekonomických teorií*. 1. vyd. Praha : VICTORIA PUBLISHING, 1993. 268 s. ISBN 80-85605-50-3.
- GREGOR, M. *Nová politická ekonomie*. 1. vyd. Praha : Karolinum, 2005. 315 s. ISBN 80-246-1066-3.
- FASORA, O. *Fiskální iluze jako součást daňových systémů*. In: Hospodářská politika nových členských zemí EU – Sborník příspěvků z V. ročníku mezinárodní vědecké konference. Ostrava : VŠB – TU Ostrava, 1995, s. 77. ISBN 80-248-0943-5.
- HOLMAN, R. aj. *Dějiny ekonomického myšlení*. 1. vyd. Praha : C.H.Beck, 1999. 544 s. ISBN 80-7179-238-1.
- HOLMAN, R. *Mikroekonomie. Středně pokročilý kurz*. 1. vyd. Praha : C.H.Beck, 2002. 591 s. ISBN 80-7179-737-5.
- KELLER, J. *Dějiny klasické sociologie*. 1. vyd. Praha : SLON, 2004. 529 s. ISBN 80-86429-34-2.
- KLIKOVÁ, CH. a KOTLÁN, I. *Hospodářská politika*. 1. vyd. Ostrava : SOKRATES, 2003. 275 s. ISBN 80-86572-04-8.
- MLČOCH, L. *Institucionální ekonomie*. 2. vyd. Praha : Karolinum, 2005. 189 s. ISBN 80-246-1029-9.
- POPKIN, R. H. a STROLL, A. *Filozofie pro každého*. 2. vyd. Praha : Ivo Železný, 2005. 407 s. ISBN 80-237-3942-5.
- ROTHBARD, M. N. *Ekonomie státních zásahů*. 1. vyd. Praha : Liberální institut, 2001. 463 s. ISBN 80-86389-10-3.
- SCHUMPETER, J. *Kapitalismus, socialismus a demokracie*. Přel. J. Ogrocký. 1. vyd. Brno : CDK, 2004. 470 s. ISBN 80-7325-044-6.
- SKOŘEPA, M. Daniel Kahneman a psychologické základy ekonomie. In: *Politická ekonomie*, 2004, roč. 52, č. 2, s. 247-255. ISSN 0032-3233.
- SKOŘEPA, M. *Psychologie proniká do ekonomie*. Dostupné on-line:
http://www.sds.cz/docs/prectete/epubl/msk_ppde.htm
- VYBÍRAL, Z. *Lži, polopravdy a pravda v lidské komunikaci*. 1. vyd. Praha : Portál, 2003. 176 s. ISBN 80-7178-812-0.
- www.wikipedia.org
<http://www.penize.cz/18906-Serial-Ekonomicke-dejiny-britsk%C3%A9ho-piti-caje>

Illusions and bounded rationality

Annotation: *With the concept of illusion can be found only in specialist publications on the psychology or art, but also in the economic literature. The most famous illusion is „the money illusion“ of Milton Friedman. James M. Buchanan in the sixties of last century revive another type of illusions, and the so-called „the fiscal illusion“. Both types are common illusion that affect the decision-making and the subsequent conduct of individuals. Each of the illusion, however, it acts in another way. The question then is the extent to which the negotiations under the illusion of individuals designated as the rational, and under what conditions can the central authority illusions used as a tool to achieve its stated objectives.*

Key words: *money illusion, fiscal illusions, rational negotiations, bounded rationality.*

Kontaktní adresa autora:

Ondřej Fasora, Ing.

Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava

Sokolská třída 33

701 21 Ostrava

ondrej.fasora@vsb.cz

FAKTOROVÁ INTENZITA SLOVENSKEHO PRIEMYSLU

Elena Fifeková

Abstrakt: Dlhodobý rast výkonnosti slovenskej ekonomiky je úzko spojený s vývojom ponukovej strany ekonomiky a efektívnymi štruktúrnymi zmenami, ktoré zvyšujú produktivitu výrobných faktorov a menia charakter konkurenčných výhod. Rastová výkonnosť ekonomiky a jej jednotlivých odvetví závisí od schopnosti ekonomiky meniť svoju kvalitatívnu náročnosť v zmysle podpory poznatkovo náročných aktivít. Príspevok je zameraný na analýzu vybraných zdrojov ekonomického rastu Slovenska, hodnotí predovšetkým vplyv priamych zahraničných investícií na technologickú a kvalifikačnú náročnosť, vývoj miery pridanej hodnoty a súhrnnú produktivitu faktorov.

Kľúčové slová: zamestnanosť, priame zahraničné investície, technologická úroveň, kvalifikačná úroveň, pridaná hodnota, súhrnná produktivita faktorov

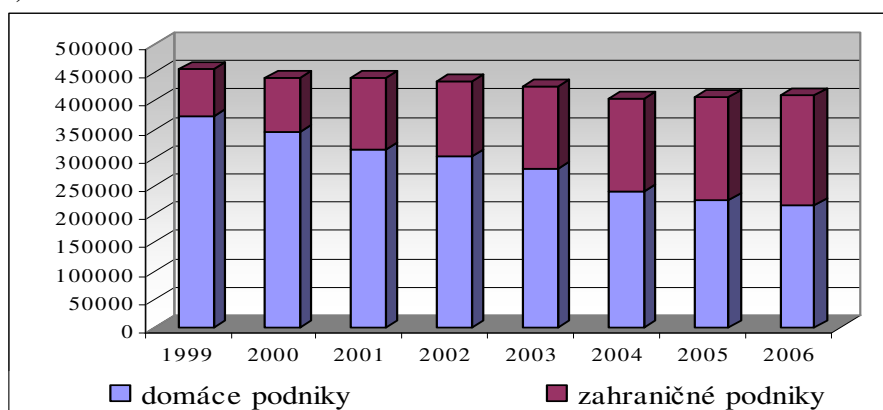
Udržateľnosť vysokej dynamiky ekonomického rastu Slovenska je podmienená najmä tvorbou podmienok pre vedomostne založené aktivity a rozvojom poznatkovo založených segmentov ekonomiky. Napriek vysokému ekonomickému rastu SR (medziročne sa zvýšil v stálych cenách 10,4%), kvalitatívne zmeny v ponukovej strane slovenskej ekonomiky prebiehajú pomaly, s nedostatočnou razanciou a značne zaostávajú za deklarovými cieľmi.

Aj keď v období ostatných rokov došlo k mierne pozitívnemu posunu vo vývoji kvalitatívne založených indikátorov, Slovensko svojou technologickou a inovačnou výkonnosťou stále zaostáva za priemerom EÚ. Dosiahnutá úroveň rozhodujúcich indikátorov súhrnného inovačného indexu, (s výnimkou subindexu aplikácie, odrážajúceho úroveň zamestnanosti, exportu a podnikových výsledkov v inovatívnych sektoroch) zaraďuje Slovensko na posledné miesta v rámci EÚ 27. Výrazné zaostávanie pretrváva predovšetkým v oblasti inovačných vstupov, a to hlavne v tvorbe poznatkov (inovácie do výskumu a vývoja) a v inovačnom úsilí najmä malých a stredných podnikov. V oblasti inovačných výstupov sú pozitívne výsledky dosahované iba v úrovni zamestnanosti v technologicky stredne a vysoko náročných odvetviach priemyselnej výroby, ktorej podiel na celkovej zamestnanosti v súčasnom období dosahuje rádovo 147 % priemeru EÚ27 a Slovensko sa v uvedenom ukazovateli nachádza na 3. mieste.

Produkčná štruktúra slovenskej ekonomiky je založená hlavne na technologicky menej náročných odboroch, investície do nehmotného kapitálu sú veľmi nízke. Inovačný potenciál je zvyšovaný hlavne využívaním technologického transferu prostredníctvom priamych zahraničných investícií. Priame zahraničné investície sú v priemyselnej výrobe koncentrované hlavne v technologicky nízko a stredne nízko náročných priemyselných odvetviach, rozvíjajú v značnom rozsahu aktivity na nižších stupňoch technologickej a kvalifikačnej vyspelosti, ktoré sú stále závislé na dovoze komponentov a polovýrobných na ďalšie spracovanie a využívajú predovšetkým lacnejšiu kvalifikovanú pracovnú silu. V uvedených odvetviach je alokovaných vyše 70 % PZI v priemyselnej výrobe.

Celkovo však priame zahraničné investície pomáhajú udržiavať úroveň zamestnanosti v priemyselnej výrobe, podiel zahraničných podnikov a podnikov so zmiešaným vlastníctvom na celkovej zamestnanosti priemyselnej výroby je vyšší ako 47 % a má mierne stúpajúcu tendenciu (graf č.1).

Graf č. 1: Zamestnanosť v priemyselnej výrobe (priemerný evidenčný počet zamestnancov)



Zdroj: Ročenka priemyslu 2000-2007. ŠÚ SR, vlastné výpočty

Skutočnosť, že na Slovensko sú umiestňované predovšetkým produkčné aktivity, sa odráža v kvalifikačnej náročnosti tak ekonomiky ako celku, ako aj jednotlivých odvetví priemyselnej výroby. Podiel vysokoškolsky vzdelaných ľudí sa výraznejšie nezvyšuje, a to aj napriek značnému rastu absolventov s terciárnym vzdelaním vo vekovej kategórii 24-65 ročných (ich podiel sa v priebehu rokov 1998-2005 zvýšil o 8,5 p.b.).

Tabuľka č. 1: Kvalifikačná štruktúra slovenskej ekonomiky (rok 2006 v %)

	Domáce podniky					Zahraničné podniky				
	1.-2.	3.-4.	5.-7.	8.-10.	nezar.	1.-2.	3.-4.	5.-7.	8.-10.	nezar.
Pôdohospodárstvo	46,3	13,1	15,9	8,5	16,3	49,0	23,3	13,6	5,6	8,6
Priemysel	39,7	20,3	18,6	8,1	13,4	35,1	21,5	18,8	8,4	16,3
z toho:										
priemyselná výroba	40,1	20,8	17,7	7,3	14,1	35,6	21,7	18,1	7,4	17,2
Služby	21,5	16,4	27,6	21,8	12,8	19,4	16,6	22,5	21,0	20,5
Spolu	33,3	18,7	21,5	13,0	13,5	32,1	20,5	19,3	10,7	17,4

*1 – základné vzdelanie, 2 – vyučenie, 3 – stredné vzdelanie bez maturity, 4 – vyučenie s maturitou, 5 – úplne stredné všeobecné vzdelanie, 6 – úplne stredné odborné vzdelanie, 7 – vyššie odborné vzdelanie, 8 – ukončené bakalárske štúdium, 9 – ukončené vysokoškolské štúdium, 10 – vedecká kvalifikácia

Zdroj: Trexima, vlastné výpočty

Nevýrazné zmeny v kvalifikačnej náročnosti odvetví spracovateľského priemyslu podmieňuje najmä vysoká štandardizácia technologicky náročnejších aktivít, ktoré sú na Slovensko umiestňované v rámci fragmentácie hodnotového reťazca. Práve vysoká štandardizácia jednotlivých aktivít umožňuje využívať menej kvalifikovanú pracovnú silu v technologicky náročnejších výrobách (viac ako 57 % zamestnancov v priemyselnej výrobe má základné alebo učňovské vzdelanie).

Tabuľka č. 2: Kvalifikačná náročnosť vybraných odvetví priemyselnej výroby

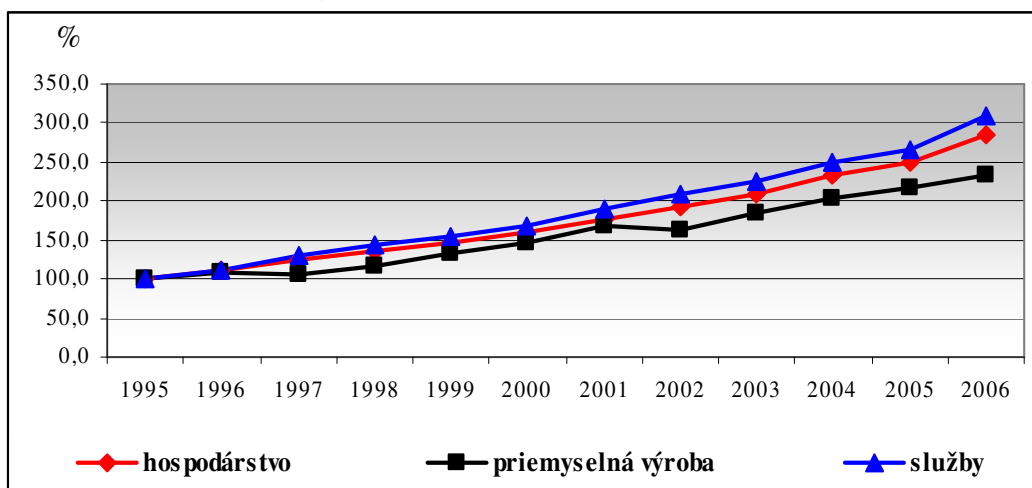
Vzdelanie*	2000					2006				
	1-2	3-4	5-7	8-10	nezarad.	1-2	3-4	5-7	8-10	nezarad.
Výroba textílií	48,7	22,9	15,4	2,0	10,9	52,7	42,1	20,1	14,9	1,6
Spracúvanie kože	65,3	11,8	3,6	0,0	19,3	58,1	17,4	12,7	2,1	9,6
Výroba papiera, tlač	41,5	8,7	34,6	8,9	6,3	21,3	17,6	29,0	19,1	13,0
Výr.chem.výrobov**						25,4	22,8	25,2	13,5	13,1
Výr.z.gumy, plastov	39,6	26,4	17,0	7,2	9,9	43,5	26,6	17,1	5,7	7,0
Výr.nekov.výrobov	50,2	10,3	20,5	9,6	9,5	38,6	15,2	16,4	8,0	21,8
Výroba kov.výrobov	49,0	14,3	19,6	6,7	10,4	33,8	20,4	27,0	9,8	9,0
Výroba strojov i.n.	54,2	13,4	18,3	6,4	7,8	18,3	25,3	9,8	7,4	39,2
Výroba el.zariadení	41,8	21,2	8,8	3,3	24,9	34,6	23,2	16,8	6,6	18,8
Výroba dopr.prostr.**						44,3	23,3	16,2	7,3	8,9
Výroba i. n.	59,0	14,0	17,3	2,6	7,1	49,7	18,3	21,3	4,4	6,3
Priemyselná výroba	44,9	19,5	14,2	4,0	17,4	35,6	21,7	18,1	7,4	17,2

** údaje za rok 2000 nie sú k dispozícii

Zdroj: Trexima, vlastné výpočty

Faktorová intenzita v jednotlivých odvetví priemyselnej výroby sa premieta do celkovej úrovne zhodnocovacích procesov. Miera pridanej hodnoty v priemyselnej výrobe je v súčasnom období o viac ako 13 p. b. nižšia ako miera pridanej hodnoty v ekonomike ako celku. Na vývoj miery pridanej hodnoty v priemyselnej výrobe má dlhodobý významný vplyv aj rast dynamiky reálnej medzispotreby.

Graf č. 2: Vývoj pridanej hodnoty vo vybraných odvetviach slovenskej ekonomiky (bázický index, rok 1995 = 100, b.c.)



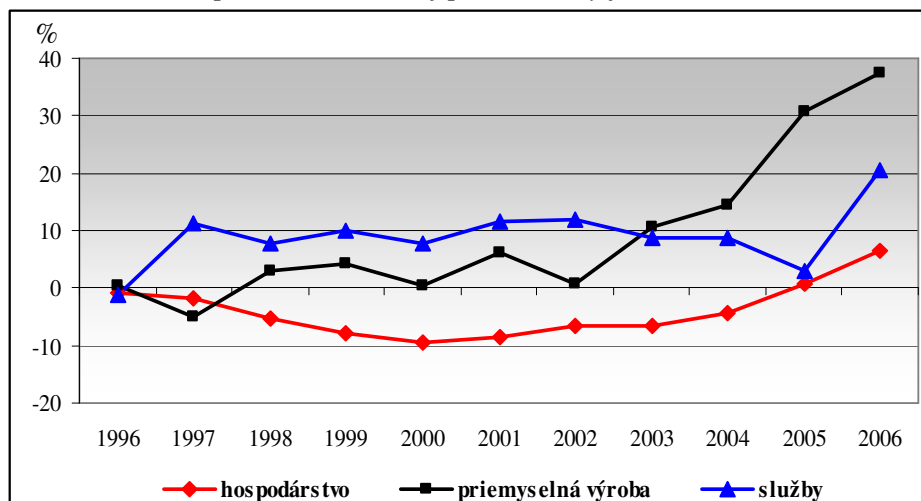
Zdroj: ŠÚ SR, vlastné výpočty

Významnú prorastovú úlohu v podmienkach slovenskej ekonomiky zohráva taktiež tempo rastu súhrnnej produktivity faktorov⁶⁷, ktoré odráža hlavne vplyv technologického pokroku (v podmienkach ekonomiky SR realizovaného predovšetkým cez technologický transfer prostredníctvom PZI), kvality práce a ďalších kvalitatívnych aspektov.

Vývoj súhrnnej produktivity faktorov reagoval na zvýšenie stavu PZI s istým časovým posunom, najvýraznejšie sa prorastový efekt súhrnnej produktivity faktorov prejavil po roku 2002. Z hľadiska vplyvu jednotlivých národných odvetví na vývoj súhrnnej produktivity faktorov v ekonomike SR mala rozhodujúci podiel predovšetkým dynamika rastu súhrnnej produktivity v priemyselnej výrobe (teda v odvetví s najvyšším prírastkom PZI).

⁶⁷ Súhrnnú produktivitu faktorov sme počítali pomocou štandardnej metódy rastového účtovníctva, založenej na neoklasickej Cobbovej-Douglasovej produkčnej funkcii. Vývoj súhrnnej produktivity faktorov sme kvantifikovali rozložením miery rastu reálnej pridanej hodnoty na príspevky rastu vstupov – práce, kapitálu a súhrnnej produktivity faktorov, pričom súhrnnú produktivitu faktorov sme dostali odpočítaním váženého tempa rastu práce a kapitálu od tempa rastu reálnej pridanej hodnoty. Vážené tempo rastu práce sme počítali ako súčin práce a dôchodkového podielu práce, vážené tempo rastu kapitálu predstavuje súčin kapitálu a dôchodkového podielu kapitálu.

Graf č. 3: Kumulatívne tempo rastu súhrnnej produktivity faktorov v rokoch 1996-2006



Zdroj: vlastné výpočty na základe údajov Eurostatu, ŠÚ SR

Dynamika rastu súhrnnej produktivity faktorov v priemyselnej výrobe prevyšovala dynamiku rastu súhrnnej produktivity faktorov dosiahnutú v celom hospodárstve (graf č. 3); v rokoch 1996-2006 bolo priemerné ročné tempo rastu súhrnnej produktivity faktorov v priemyselnej výrobe o 2,7 p. b. vyššie ako priemerné ročné tempo rastu súhrnnej produktivity faktorov v hospodárstve ako celku.

Aj keď najvýraznejšie sa na raste výstupu odvetvia, meraného reálnou hrubou pridanou hodnotou, v celom období podieľala zásoba kapitálu v odvetví, v ostatných štyroch rokoch je možné vidieť podstatný nárast dynamiky súhrnnej produktivity faktorov – priemerné ročné tempo jej rastu v uvedenom období presahuje 9 %.

Negatívnym javom je, že nedošlo k významnejšiemu zvýšeniu produktivity kapitálu. Uvedená skutočnosť však môže byť dôsledkom skutočnosti, že spravidla vo fáze nábehu nových technológií býva ich prorastový účinok nižší a efekt zo zvýšenia technologickej úrovne výroby sa dostavuje s určitým časovým oneskorením, ale taktiež môže znamenať, že technologické prezbrojenie odvetví priemyselnej výroby nevedlo k podstatnému zvýšeniu inovačného dynamizmu, čo môže pôsobiť na ekonomický rast retardačne.

Ako z uvedeného vyplýva, PZI sú na Slovensku alokované predovšetkým do technologicky nízko a stredne náročných aktivít, avšak tým, že disponujú kvalitnejšími technológiami prispeli k rastu technologickej výkonnosti slovenskej ekonomiky. Negatívnym dopadom ich pôsobenia je, že v dôsledku umiestňovania iba produkčných aktivít (výskum a vývoj zostáva v materských krajinách), sa môže slovenská ekonomika meniť na „pobočkovú“ ekonomiku, kde sa sústreďujú pracovne náročné aktivity s nízkou pridanou hodnotou. Vo vzťahu k PZI je preto potrebné, aby boli na Slovensku používané ciele selektívne opatrenia, ktoré by čiastočne podporili záujem o investovanie do technologicky a kvalifikačne náročných aktivít. Uvedenými opatreniami musí byť systematická podpora rozvoja vlastnej inovačnej aktivity, kvalitnej vedecko-výskumnej infraštruktúry, zvyšovanie technologickej pripravenosti a absorpčnej kapacity ekonomiky.

Príspevok vznikol v rámci riešenia projektu VEGA č. 1/0605/08

Literatúra:

BALÁŽ, V. - KLUVÁNKOVÁ-ORAVSKÁ, T. – ZAJAC, Š.: *Inštitúcie a ekonomická transformácia*. Bratislava: VEDA 2007. ISBN 978-80-224-0960-5.

DAMIJAN, P. J.-MAJCEN, B.-ROJEC, M.-KNELL, M.: *The Role of FDI, R&D Accumulation and Trade in Transferring Technology to Transition Countries, Evidence from Firm Panel Data for eight Transition Countries*. Ljubljana: Institute for Economic Research 2001.

FIFEKOVÁ, E. - FIFEKOVÁ, M: *Vplyv priamych zahraničných investícií na faktorovú intenzitu slovenskej ekonomiky*. In: Hospodárska a sociálna politika EÚ III. – aktuálne otázky. Elektronický zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie. Bratislava, NHF EU v Bratislave 2008. ISBN 979-80-225-2553-4

HÁJEK, M. *Odvětová analýza vývoje souhrnné produktivity faktorů v ČR – 1995-2005*. Bulletin CES VŠEM, 2006, č. 16, ISSN 1801-1578.

LÁBAJ, M.: *Analýza zdrojov ekonomického rastu metódou celkovej produktivity faktorov v Slovenskej republike v rokoch 1995-2006*. Ekonomický časopis, 55, 2007, č. 10, s. 976-988, ISSN 0013-3035.

Priame zahraničné investície 2005. NBS 2008.

Ročenka priemyslu 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007

European Innovation Scoreboard 2007, dostupné na http://www.proinno-europe.eu/admin/uploaded_documents/European_Innovation_Scoreboard_2007.pdf

Materiály: NBS, ŠÚ SR, Eurostat, Trexima

The factor intensity of Slovak industry

Annotation: The long term growth of Slovak economy is closely linked with the development of the supply side of the economy and effective structural changes that increase the factor productivity and change the character of competitive advantages. The growth of the economy and its particular sectors depends on the ability of the economy to change its qualitative intensity in terms of supporting the knowledge intensive activities. This paper is aimed at analyses of particular economic growth factors of Slovak economy; it evaluates especially the impact of foreign direct investment on the technological and qualification level, development of added value and total factor productivity.

Key words: Employment, foreign direct investment, technological level, qualification level, added value, total factor productivity

Kontaktná adresa autora:

Elena Fifeková, Ing., PhD, Katedra hospodárskej politiky, Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemská 1, fifekova@hotmail.com

OBCHOD A SPOTREBA V OBDOBÍ GLOBALIZÁCIE

Zuzana Francová

Abstrakt: *Obchod je dynamické a neustále sa rozvíjajúce odvetvie s vysokým podielom na zamestnanosti. Dominantné postavenie v obchode majú maloobchodné podniky. Príspevok prezentuje problematiku obchodu a spotreby produktov a služieb. Z analýzy vyplýva, že slovenskí spotrebiteľia vynakladajú viac finančných prostriedkov na kúpu potravinárskych a nepotravinárskych tovarov a menej na získanie služieb. Zatiaľ čo na Slovensku tvoria tovary 66% spotrebného koša, v krajinách eurozóny je to necelých 60%.*

Kľúčové slová: *obchod, spotreba tovarov a služieb, výdavky domácností*

Úvod

Proces globalizácie zasahuje do všetkých oblastí, obchod nevynímajúc. Obchod predstavuje dynamické, neustále sa rozvíjajúce odvetvie, pre ktoré je charakteristické vytváranie najrozsiahlejších a najintenzívnejších väzieb a kontaktov s inými subjektmi na trhu. K hlavným subjektom, ktoré sú predmetom vytvárania vzťahov sú koneční spotrebiteľia, resp. zákazníci a výrobcovia. Zámerom príspevku je charakterizovať obchod a spotrebu tovarov a služieb. Potreby a želania zákazníkov formujú ďalšie smerovanie obchodu. Spotreba produktov a služieb je tak faktorom, ktorý vypovedá o schopnosti obchodu ponúkať tovary a služby konečným spotrebiteľom a zabezpečiť tak primeranú životnú úroveň obyvateľstva.

Obchod

Obchod v rámci Európskej únie je druhým najväčším zamestnávateľom, ktorý zamestnáva cca 22 miliónov osôb a je jedným z najrozsiahlejších sektorov ekonomiky. V podmienkach Slovenskej republiky má obchod cca 360 000 zamestnancov a je 2. najväčším zamestnávateľom s 16,8% podielom na zamestnanosti. Slovenský obchod predstavuje cca 60 000 predajných miest a má 14,1% podiel na HDP Slovenskej republiky. V slovenských obchodných podnikoch sa denne uskutoční cca 10 miliónov obchodných transakcií.

Úlohou, resp. funkciou obchodu je prekonávať rôznorodé a stále novovznikajúce rozpory medzi výrobou a spotrebou, pričom splnenie tejto úlohy predstavuje podnikový výkon, na ktorom sa podieľa kombinácia faktorov použitých na jeho zabezpečenie v jednotlivých podnikoch. [Viestová, 2001, s. 29]

Ako základné funkcie obchodu možno vymedziť nasledovné funkcie:

- **Funkcia prekleňovacia** – zahŕňa prekonanie miestnych podmienok výroby, sortimentných disproporcií a časového nesúladu medzi výrobou a spotrebou.
- **Funkcia uspokojovania potrieb** – spočíva vo vytvorení optimálnych nákupných podmienok, a to nástrojmi trhového mechanizmu alebo zásahmi štátu do rozvoja obchodnej siete.
- **Aktivizujúca funkcia** – predstavuje celý systém marketingových činností, ktoré tvoria obchodné firmy, výrobcovia a reklamné agentúry, ktorých cieľom je určenie smeru budúceho dopytu.

Nákup a predaj tovaru bez toho, aby sa zásadne menil jeho charakter je predmetom činnosti obchodného podniku ako hospodárskeho subjektu. Obchodný podnik je inštitúcia, ktorá je zapísaná do obchodného registra ako obchodná inštitúcia, ktorá predáva tovary a služby iným podnikom alebo spotrebiteľom. Pre obchodný podnik je charakteristický princíp výmeny na trhu, výstupy sa menia prostredníctvom peňažných prostriedkov na nové vstupy a

pre uskutočňovanie činnosti potrebuje pracovné predmety, pracovné prostriedky, pracovnú silu, mať ekonomickú samostatnosť, schopnosť hradiť záväzky z príjmov a vykazovať zisk.

Dominantné postavenie v obchode majú maloobchodné podniky. TOP 5 najväčších svetových obchodných podnikov za rok 2005 prezentuje tabuľka 1. Najväčším obchodným podnikom je Wal-Mart s objemom tržieb 376,4 mld. USD. Nasleduje Carrefour s objemom tržieb 122,2 mld. USD a Metro Group s objemom tržieb 87,4 mld. USD. Z pohľadu krajiny pôvodu sú v TOP 5 svetového maloobchodu zastúpené USA, Francúzsko, Nemecko, V. Británia a Japonsko.

Tabuľka 1: TOP 5 svetového obchodu v roku 2005

Poradie	Spoločnosť	Krajina pôvodu	Tržby vo všetkých formátoch 2006 (mld. USD)	Podiel na trhu (%)	Zahraničný predaj (%)
1.	Wal-Mart	USA	376,4	6,3	22
2.	Carrefour	Francúzsko	122,2	2,0	53
3.	Metro Group	Nemecko	87,4	1,5	55
4.	Tesco	V. Británia	86,8	1,5	25
5.	Seven*	Japonsko	79,1	1,3	34

* Maloobchodný predaj Seven zahŕňa predaj za ich celú medzinárodnú maloobchodnú sieť, bez ohľadu na miestne vlastníctvo.

Prameň: Planet Retail Ltd. In: Moderní obchod, 6/2007 z prameňa: Cimler, Zadražilová, 2007, s. 21

Podiel a význam maloobchodu neustále narastá, pričom má medzinárodný profil a význam. Maloobchod v súčasnosti poskytuje 7-15% všetkých pracovných príležitostí v národnom hospodárstve (vyššie údaje sú typické pre najrozvinutejšie krajiny) a jeho podiel na zamestnanosti sa neustále zvyšuje. Retailing ako novší pojem predstavuje veľkosť podnikov a komplexné riešenie pohybu tovaru. Retailingová firma je medzinárodne aktívny maloobchodný podnik s vysoko sofistikovaným informačným systémom, ktorý je vybavený vlastným logistickým zázemím a distribučným systémom. Súčasný retailing spája funkciu maloobchodu a veľkoobchodu a funkciu vnútorného a zahraničného obchodu v jednom podnikateľskom subjekte [podľa: Cimler, Zadražilová a kol., 2007, s. 19-21].

Spotreba tovarov a služieb

Vyššia intenzita výmeny, vyššia informovanosť, lepšia atmosféra vzájomných vzťahov medzi podnikom a zákazníkom, resp. spotrebiteľom je východiskom pre analýzu spotreby jednotlivých produktov a služieb.

Spotreba a kvalita života

Spotreba predstavuje hodnotu výrobkov a služieb, ktoré si domácnosti nakúpili alebo im boli poskytnuté na konečnú spotrebu, resp. výdavky spotrebiteľov na tovary a služby krátkodobej alebo dlhodobej spotreby. K priamo nakupovaným tovarom a službám možno priradiť aj spotrebu individuálnych služieb. Ide napr. o zdravotnícke služby a vzdelávanie, ktoré domácnosti nadobudli bezplatne.

Kvalita produktov a služieb z marketingového pohľadu má výrazný vplyv na kvalitu života. Kvalita života je vyjadrením túžby človeka po dokonalejšom a spravodlivejšom živote.

Pre analýzu spotreby vychádzame z časti odbornej state bankovej analytičky Ing. Vladovej uverejnenej v časopise Obchod v máji 2008 [podľa: Vladová, 2008, s. 20-21]. Na spotrebu domácností vplýva stupeň ekonomického rozvoja, na ktorom sa krajina nachádza. V roku 2006 bola ekonomická výkonnosť Slovenska meraná hrubým domácim produktom na

obyvateľa k parite kúpnej sily na úrovni 64 % priemeru štátov EÚ 27. Možno konštatovať, že s rastom výkonnosti ekonomiky rastie aj spotreba domácností.

Výstižným indexom blahobytu národa je podľa Engela podiel výdavkov na potraviny z celkových príjmov. Čím vyššia je táto proporcia, tým nižší je blahobyt národa. Slovensko zaznamenalo v roku 2006 štvrtý najvyšší podiel. Vyšší mali len Litva, Lotyšsko a Poľsko. Na potraviny a nealkoholické nápoje vynaložili slovenské domácnosti 18% z celkovej konečnej spotreby. Priemer krajín EÚ 27 predstavoval 12,8%. Podiel potravín na Slovensku je oproti vyspelým európskym krajinám ešte stále vysoký, aj keď za posledných 11 rokov klesol o 10%-tuálnych bodov. Zníženie podielu potravín na súčasnú úroveň bolo v súlade s európskym trendom. Slovensko obsadilo v roku 2005 už 4. miesto s 28% podielom. S ekonomickým rozvojom a rastom reálnych príjmov obyvateľstva by sa mali podiel spotreby potravín a celá štruktúra slovenskej súkromnej spotreby približovať západoeurópskym krajinám.

Slovenský spotrebný kôš je od európskeho charakteristický niekoľkými odlišnosťami. Ide o tieto odlišnosti:

- **odlišnosti podľa výdavkov na tovary a služby** - slovenskí spotrebitelia vynakladajú viac finančných prostriedkov na kúpu potravinárskych a nepotravinárskych tovarov a menej na získanie služieb. Zatiaľ čo na Slovensku tvoria tovary 66% spotrebného koša, v krajinách eurozóny je to necelých 60%. Znamená to, že na služby zostane slovenským domácnostiam 34% spotreby, zatiaľ, čo v krajinách eurozóny je to 40%.

- **odlišnosti podľa spotrebiteľských zvyklostí a sociálno-ekonomických podmienok;**
- **rôzna štruktúra spotrebného koša z pohľadu šiestich tovarových skupín** - tovarové skupiny tvoria: energie (elektrická energia, plyn, voda), priemyselné tovary dlhodobej spotreby (osobný automobil, chladnička, počítač), priemyselné tovary strednodobej spotreby (odevy, obuv, domáce náradie), priemyselné tovary krátkodobej spotreby (lieky, noviny), ďalej nespracované potraviny (mäso, jablká, zemiaky) a spracované potraviny (chlieb, syr, cukrovinky). Z hľadiska miery podobnosti možno konštatovať, že Slovensko spolu s Poľskom v roku 2007 patrilo ku krajinám s najväčšou odlišnosťou spotreby tovarov od európskeho priemeru. Najvýraznejšie rozdiely Slovenska oproti eurozóne sa prejavujú vo výdavkoch za spracované potraviny. Nespracované potraviny predstavujú v našom spotrebnom koši rovnakú časť ako v eurozóne. V oveľa väčšej miere sa odlišujeme v oblasti spotreby energií. Podiel energií na celom spotrebnom koši rástol od roku 1996 a v roku 2007 dosiahol úroveň 18,4%, čo bolo v kontraste s podielom 9,6% v eurozóne. Zvýšený podiel energií v spotrebnom koši odčerpával potencionálny dopyt po priemyselných tovaroch, najmä dlhodobej a strednodobej spotreby.

Spotreba slovenských domácností. Podľa údajov Eurostatu dlhodobo najväčšiu položku v spotrebnom koši slovenských domácností tvorili výdavky na potraviny a nealkoholické nápoje. V roku 1995 tvorili 26,8%. Od roku 2000 do roku 2005 tieto výdavky postupne klesali a v roku 2005 predstavovali 18,3%. Druhou najvýznamnejšou položkou tvoriacou výdavky je bývanie, voda, elektrina a plyn. Od roku 1995 po rok 2004 stúpali a v roku 2005 mierne poklesli na úroveň 25,8%. Ďalšími významnými položkami v štruktúre spotrebných výdavkov sú doprava, alkoholické nápoje a tabak, reštaurácie, hotely a kaviarne (tabuľka 2).

Tabuľka 2: Štruktúra spotrebných výdavkov domácností SR v %

Čisté peňažné výdavky (v %)	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Potraviny, nealkoholické nápoje	26,8	23,6	22,4	22,4	21,7	19,7	18,3
Alkoholické nápoje, tabak	7,7	6,0	5,6	5,6	5,7	5,4	5,0
Odievanie, obuv	7,3	5,3	4,4	4,4	3,7	3,4	3,6
Bývanie, voda, elektrina, plyn	18,7	22,9	22,5	23,2	26,0	27,4	25,8
Nábytok, bytové vybavenie, bežná údržba	5,2	4,7	5,2	5,3	4,6	4,9	5,0
Zdravie	2,2	1,9	2,3	2,1	2,1	2,7	2,8
Doprava	8,5	8,9	9,7	9,4	9,3	9,2	9,0
Komunikácie	2,1	3,3	3,9	3,9	3,9	3,9	3,7
Rekreácie, kultúra	7,5	8,5	9,3	9,3	8,5	8,4	9,6
Vzdelanie	0,6	0,6	0,8	0,8	0,9	1,1	-
Reštaurácie, hotely, kaviarne	7,4	7,7	7,8	7,6	7,6	7,2	7,2
Ostatné tovary a služby	5,9	6,6	6,3	6,1	6,3	6,6	9,4

Prameň: Eurostat In: Holková, Lалуha, 2008, s. 54

Kvalita života ako ďalší analyzovaný faktor je hodnotená aj výdavkami na mimopracovný čas, voľný čas a prierezové výdavky, čo poskytuje prehľad o materiálnej stránke kvality života podľa jej základných sfér.

Výdavky domácností na mimopracovný čas pozostávajú z výdavkov na potraviny, nealkoholické nápoje, alkoholické nápoje a tabak, odievanie a obuv, bývanie, vodu, plyn, elektrinu, nábytok a bytové vybavenie a výdavky na zdravie.

Štruktúra výdavkov na voľný čas pozostáva z výdavkov na rekreáciu a kultúru, vzdelanie, hotely, kaviarne a reštaurácie.

Prierezové výdavky vznikajú v súvislosti s činnosťami a aktivitami, ktoré sa prelínajú s ostatnými sférami spôsobu života. Zaraďujú sa sem výdavky na dopravu, spoje a rozličné služby, ktoré vypovedajú o modernizácii spôsobu života. Patria sem výdavky na niektoré doplnky a komodity domácností, ktoré majú charakter luxusných statkov.

Tabuľka 3: Peňažné výdavky domácností SR podľa sfér kvality života (v %)

Výdavky v % na	Domácnosti									
	spolu		zamestnanci		roľníci		SZČO		dôchodcovia	
	1998	2005	1998	2005	1998	2005	1998	2005	1998	2005
mimopracovný čas	61,4	62,4	58,9	56,8	60,6	64,4	57,1	52,2	72,3	74,2
voľný čas	13,4	10,5	14,9	13,3	13,9	11,8	16,1	11,3	6,5	6,0
prierezové oblasti	25,2	27,2	28,6	29,8	25,5	27,8	26,8	36,5	21,2	20,0

Prameň: Eurostat In: Holková, Láluha, 2008, s. 54

Z tabuľky 3 vyplýva, že súhrnné výdavky podľa sfér kvality života v porovnávaných rokoch 1998 a 2005 sú približne na rovnakej úrovni, pričom pokles výdavkov v sledovanom období možno vidieť v oblasti výdavkov na voľný čas.

Z hľadiska štruktúry výdavkov krajín V-4 v rokoch 2000 a 2005 (tabuľka 4) možno konštatovať zvýšenie výdavkov v hlavných tovaroch a službách, a to potraviny, nealkoholické nápoje, alkoholické nápoje a tabak, odievanie a obuv a výdavky na zdravie. V oblasti výdavkov na bývanie, vodu, palivá, elektrinu a plyn možno vidieť nárast vo všetkých krajinách okrem Maďarska. Vzdelanie ako jeden z významných faktorov rozvoja jedinca a aj spoločnosti predstavuje položku, ktorá je charakteristická zvýšením výdavkov v SR a Maďarsku. V ČR bol za sledované obdobie zaznamenaný pokles výdavkov a v Poľsku výdavky zostali na rovnakej úrovni.

Tabuľka 4: Štruktúra výdavkov krajín V-4 (v %)

Čisté peňažné výdavky (v %)	SR		ČR		Poľsko		Maďarsko	
	2000	2005	2000	2005	2000	2005	2000	2005
Potraviny, nealkoholické nápoje	23,6	18,3	19,0	16,1	21,3	19,1	19,1	16,9
Alkoholické nápoje, tabak	6,0	5,0	9,0	7,8	7,0	6,3	8,1	8,3
Odievanie, obuv	5,3	3,6	5,3	4,8	4,9	4,2	4,5	3,6
Bývanie, voda, palivá, elektrina, plyn	22,9	25,8	21,0	22,1	22,3	26,4	18,9	18,4
Nábytok, bytové vybavenie, bežná údržba	4,7	5,0	6,0	5,6	4,5	4,3	6,6	6,7
Zdravie	1,9	2,8	1,4	2,0	4,2	4,7	3,3	3,7
Doprava	8,9	9,0	11,1	11,2	10,6	9,9	15,1	15,8
Komunikácie	3,3	3,7	2,1	3,5	2,9	3,5	4,2	4,5
Rekreácie, kultúra	8,5	9,6	11,5	11,6	8,6	6,5	7,5	7,9
Vzdelanie	0,6	1,4	0,6	0,5	1,5	1,5	1,1	1,2
Reštaurácie, hotely, kaviarne	7,7	7,2	7,3	6,5	3,3	2,9	4,9	5,0
Ostatné tovary a služby	6,6	9,4	5,9	8,2	9,0	10,7	6,7	8,0

Prameň: Eurostat In: Holková, Lалуha, 2008, s. 55

Podľa údajov Eurostatu z roku 2005 na potraviny (stravu) vynaložia najmenšiu sumu svojich príjmov domácnosti v Luxembursku (11 %) a Švédsku (12 %), naopak najviac v Rumunsku (50 %), v Litve (37 %) a na Slovensku (30 %).

Viac ako polovica výdavkov domácností v Európskej únii je vynakladaná na bývanie a stravu. Celkové výdavky súvisiace s bývaním predstavovali v EÚ v priemere 33,1%, zatiaľ čo v prípade potravín, nápojov a tabakových výrobkov išlo o 19,4 %. Na treťom mieste je doprava (11,9%) nasledujú výdavky na dovolenku a kultúru (8,4%) a výdavky na ošatenie (5,7%).

Priemerné výdavky európskej domácnosti súvisiace so zdravím predstavovali 3,4 %, zatiaľ čo na vzdelanie vynakladali 1 % výdavkov. Podiel výdavkov na bývanie z celkových nákladov domácností je najnižší v Rumunsku (19 %) a na Malte (20 %), zatiaľ čo najväčšiu sumu to predstavuje v domácnosti v Bulharsku (38 %) a v Luxembursku (37 %). Na Slovensku je to 28%, čo je 8. najnižší údaj v EÚ. Domácnosti s najnižšími príjmami vynakladajú na bývanie a stravu 60 % všetkých svojich výdavkov v porovnaní s domácnosťami s najvyššími príjmami, u ktorých ide o 45 %.

Štruktúru spotreby domácností vybraných krajín EÚ v roku 2005 zobrazuje tabuľka 5.

Tabuľka 5: Štruktúra spotreby domácností vybraných krajín EÚ v roku 2005 (v %)

Rok 2005	EÚ 15	Belgicko	Nemecko	Írsko	Španielsko	Francúzsko	Holandsko	Fínsko	Veľká Británia
Potraviny, nealkoholické nápoje	12,3	13,4	11,4	8,7	14,1	13,7	10,6	12,5	9,0
Alkoholické nápoje, tabak	3,4	3,8	3,6	5,4	2,9	3,1	3,0	5,0	3,7
Odievanie, obuv	5,9	5,4	5,4	4,9	5,5	4,8	5,4	4,8	5,9
Bývanie, voda, palivá, elektrina, plyn	21,7	23,1	24,3	20,5	16,2	24,4	22,2	25,3	19,6
Nábytok, bytové vybavenie, bežná údržba	6,3	5,4	7,0	7,1	5,2	6,0	6,2	5,5	5,8
Zdravie	3,5	4,3	4,6	3,8	3,5	3,4	5,3	4,2	1,6
Doprava	13,6	14,9	13,6	11,1	11,6	14,8	11,4	12,9	15,1
Komunikácie	2,7	2,3	2,8	3,6	2,6	2,8	4,5	2,8	2,2
Rekreácie, kultúra	9,6	9,3	9,5	7,5	9,1	9,3	10,1	11,4	12,6
Vzdelanie	0,9	0,5	0,7	1,4	1,5	0,7	0,5	0,4	1,4
Reštaurácie, hotely, kaviarne	9,2	5,1	5,3	13,8	18,9	6,2	5,1	6,5	11,9
Ostatné tovary a služby	10,9	12,4	12,0	12,5	8,9	10,9	15,5	8,7	11,1

Prameň: Eurostat In: Holková, Luluha, 2008, s. 56

Z tabuľky vyplýva, že najviac výdavkov v rámci EÚ vynakladajú spotrebiteľia na bývanie, palivá, vodu, elektrinu a plyn. Nasledujú výdavky na potraviny a nealkoholické nápoje a výdavky na dopravu. Položkami s najnižšími výdavkami sú: vzdelanie, zdravie, alkoholické nápoje, tabak a komunikácie.

Záver

Obchod, resp. maloobchod ako dynamické, neustále sa rozvíjajúce a významné odvetvie špecializujúce sa na výmenu prostredníctvom kúpy a predaja. Vzhľadom na procesy globalizácie, rozširovanie trhov Európskej únie a rôzne trendy v prostredí možno konštatovať, že budúcnosť bude charakteristická rastom spotreby produktov a služieb. Aktivity spotrebiteľov budú vyžadovať od obchodu tovary a služby, ktoré prispievajú k úspore ich času, zdravšiemu životnému štýlu a vyššej kvalite ich voľného času.

Príspevok vznikol v rámci projektu VEGA č. 1/4600/07 „Vzťahový marketing ako nástroj konkurencieschopnosti slovenských podnikov v kontexte jednotného európskeho trhu“ riešeného na pracovisku Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave.

Použitá literatúra

- BALHAR, V.: Rozvoj ekonomické globalizace – nové směry efektivního využívání produktivních faktorů. In: Acta academica karviniensia č.2/2007, s. 7-17. ISSN 1212 415X.
- HOLKOVÁ, V. – LALUHA, I.: Spotreba slovenských domácností a kvalita ich života v európskych súvislostiach. In: Nová ekonomika č. 1/2008, s. 52-59. ISSN 1336-1732
- CIMLER, P. – ZADRAŽILOVÁ, D. a kol.: Retail management. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-167-7
- KISLINGEROVÁ, E.- NOVÝ, I. a kol.: Chování podniku v globalizujícím se prostředí. Praha: C. H. Beck, 2005, 422 s. ISBN 80-7179-847-9
- MACHKOVÁ, H.: Mezinárodní marketing. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1678-X
- Materiály z konferencií Intraco, rok 2007, 2008 a Intraco speciál, rok 2007, 2008
- VIESTOVÁ, K.: Distribúcia obchod predajňa. Bratislava: SPN, 1995. ISBN 80-08-00444-4
- VIESTOVÁ, K. a kol.: Lexikón obchodu (1). Trh, obchod, tovar. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2006. ISBN 80-225-2131-0
- VIESTOVÁ, K. a kol.: Lexikón obchodu (2). Predajňa, obchodný podnik. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2006. ISBN 80-225-2131-0
- VIESTOVÁ, K.: Teória obchodu. Bratislava: Vyd. Ekonóm, 2004. ISBN 80-225-1913-1
- VIESTOVÁ, K.: Teória obchodu. Bratislava: Sprint, vfra, 2001. ISBN 80-88848-88-1
- VLADOVÁ, A.: Európu dobiehame službami. In: Obchod č.5/2008, s. 20-21.
- www.statistics.sk

Commerce and consumption in the era of globalization

***Abstract:** Commerce is a dynamic and continuously developing sector with a significant contribution to employment. The most dominant among the commerce sector are the retail businesses. The paper presents the trading and consuming of goods and services issue. As it is obvious from analyses that had been done, Slovak consumers spend much more financial resources on purchase of food and non-food stuffs and a lot less on purchase of services. In Slovakia goods present 66% of the consumption basket compared to countries of Euro zone where it is less than 60%.*

***Key words:** Commerce, consumption of goods and services, household expenses*

Kontakt

Ing. Zuzana Francová, PhD.
Ekonomická univerzita
Obchodná fakulta
Katedra marketingu
Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava
tel.: +421 2 6729 1549,
e-mail: francova@euba.sk

EKONOMICKÉ A SOCIÁLNE ÚČINKY VYBRANÉHO ORGANIZOVANÉHO PODUJATIA

Malvína Fuzáková Dvorožňáková

Abstrakt: *K atraktívnym formám cestovného ruchu patrí v slovenských mestách a obciach organizovanie trhov, jarmokov. Je to tradícia najmä v tých mestách, ktoré ležali v minulosti na križovatkách obchodných ciest. Tieto podujatia sa organizujú pri príležitosti výročí a sviatkov miest a obcí. Ich súčasťou býva prezentácia tradičných remesiel a predaj ich tovarov a služieb. Je zaujímavé sledovať a porovnávať ekonomické a sociálne účinky takéhoto obchodného cestovného ruchu, najmä návštevnosť podujatí tohto druhu, výdavky návštevníkov a spokojnosť návštevníkov s kvalitou služieb na podujatí a spokojnosť s celkovou organizáciou podujatia.*

Kľúčové slová: *organizované podujatie, obchodný cestovný ruch, ekonomické účinky, sociálne účinky*

Úvod

Organizované podujatia sú významným prvkom ponuky cestovného ruchu. Napomáhajú rozšíriť a obohatiť primárnu ponuku cestovného ruchu a pritiahnúť návštevníkov, pre ktorých sa účasť na podujatiach stáva hlavným alebo doplňujúcim motívom ich návštevy (Kmeco, 2005). Organizované podujatia sú súčasťou rôznych druhov a foriem cestovného ruchu a sprostredkujú návštevníkom zážitky v koncentrovanej podobe. Jedným z takýchto podujatí je organizovanie trhov (jarmokov).

Trhy patria spolu s výstavami a veľtrhmi medzi obchodné organizované podujatia. Spájajú sa zvyčajne s výročnými 2-3 dňovými podujatiami. Už od 11. storočia sa pravidelne konali na križovatkách ciest, pod významnými hradmi, v blízkosti centier štátnej a cirkevnej správy. Existovali dva druhy trhov: výročné jarmoky a týždenné, prípadne každodenné trhy. V súčasnosti sú trhy skôr atrakciou alebo príležitosťou pre rôznych obchodníkov alebo priekupníkov (Škvarna, 1997, s.316). Návštevníci trhov (jarmokov) predstavujú širokú verejnosť, ktorá sa zaujíma o poznávanie tradícií, nákupy, zábavu, túži po zážitku ap. (Kmeco, 2007, s. 150).

Mesto Liptovský Mikuláš má už od 15. storočia výsadu obchodného strediska po tom, ako získalo od kráľa Žigmunda v roku 1424 právo konať týždenné trhy a jarmočné právo. V 16. storočí nastal rozvoj remeselníctva a začalo zakladanie cechov. Až do roku 1848 bol Liptovský Mikuláš poddanským mestečkom. V 18. storočí nastal rozvoj remesiel a obchodu, na ktorom sa podieľali hlavne židia, ktorí sem prišli z Moravy začiatkom 18. storočia. V 19. storočí sa mesto stalo významným strediskom kultúrneho, národného a politického života. Každoročné organizovanie Mikulášskeho jarmoku prináša do mesta nostalgiu predchádzajúcich období, množstvo netradičných výrobkov a služieb, mnohé z nich sú už takmer archaické. Raz do roka sa obyvatelia Liptova a blízkeho okolia a návštevníci Liptova stretnú práve na tomto podujatí, ktoré bolo od roku 2000 premenované na Stoličné dni mesta Liptovský Mikuláš. V roku 2007 trvalo toto organizované podujatie 3 dni a bolo obohatené nielen o tradičnú ľudovú kultúru, výrobky a služby, ale aj o množstvo trhových stánkov s výrobkami modernejšieho charakteru, vystúpeniami ľudových súborov, moderných tanečných skupín a hudobných skupín, divadelných vystúpení a súťaží pre deti a dospelých. Večer návštevníkom spríjemnili pobyt na jarmoku vystúpenia známych moderných skupín a nočná diskotéka. Ponuka podujatia je zatriktívnená o množstvo sprievodných podujatí, ktoré pre návštevníkov mesta Liptovský Mikuláš organizujú kultúrne inštitúcie mesta, ku

ktorým patrí Galéria P. M. Bohúňa, Knížnica Gašpar Pataky Belopotockého, Múzeum Janka Kráľa, Kultúrne stredisko Liptovský Mikuláš a i. Podujatie navštívilo minimálne 30 000 návštevníkov.

1. Cieľ, materiál a metódy skúmania

Cieľom nášho prieskumu bolo zistiť vybrané ekonomické a sociálne účinky organizovaného podujatia Stoličné dni mesta Liptovský Mikuláš. Pomocou dotazníka sme oslovili 277 účastníkov tohto podujatia organizovaného v júni 2007, ktorí nám pomocou metódy opytovania odpovedali na 29 otázok. Účastníkov zahrnutých do výskumu sme vybrali náhodným výberom. Všetkých 277 vybraných účastníkov zodpovedalo na všetky otázky, čo predstavuje 100%-nú návratnosť. Dotazník tvorilo 9 otvorených a 20 uzavretých otázok. Otázky v dotazníku sme rozdelili do dvoch skupín na základe predmetu skúmania. Časť otázok bola zameraná na ekonomické účinky podujatia - výdavky návštevníkov a časť na sociálne účinky - najmä na spokojnosť s organizovanou akciou. Ďalšie otázky mali za úlohu zistiť možnosti nových kontaktov na podujatí, informovanosti o podujatí, dôvody návštevy, dĺžku návštevy, spôsob zabezpečenia stravy, spôsob dopravy a i.

Údaje získané primárnym prieskumom sme spracovali vybranými matematicko-štatistickými metódami a metódami analýzy, syntézy, dedukcie a indukcie. Základné socio-demografické dáta respondentov sú uvedené v tabuľke č.1.

Tabuľka č.1: Socio-demografické dáta respondentov

Pohlavie	muž	146 (52,7%)	Vzdelanie	základné	17 (6,1%)
	žena	131 (47,3%)		stredošk. bez maturity	70 (25,3%)
Vek	15-18 rokov	13 (4,7%)	Povolanie	stredošk. s maturitou	110 (39,7%)
	19-24	54 (19,5%)		zamestnaný	200 (72,2%)
	25-39	102 (36,8%)		nezamestnaný	13 (4,7%)
	40-59	95 (34,3%)	študent	38 (13,7%)	
	60 a viac	13 (4,7%)	dôchodca	26 (9,4%)	
Rodinný stav	slobodný/-á	95 (34,3%)	Bydlisko	Liptov	132 (47,7%)
	vydatá/ženatý	157 (56,7%)		Žilinský kraj	27 (9,7%)
	rozvedený/-á	13 (4,7%)		Slovensko	59 (21,3%)
	vdova/vdovec	9 (3,2%)		zahraničie	59 (21,3%)
	družka/druh	3 (1,1%)			
Návštevník je na podujatí:	sám/sama	51 (18,4%)			
	s rodinou	133 (48%)			
	s priateľmi	68 (24,5%)			
	s folklórnym kolektívom	25 (9%)			

Prameň: Vlastné spracovanie

Z tabuľky č.1 je zrejmé, že na podujatí sa zúčastnilo viac mužov (52,7%) ako žien (47,3%). Najviac respondentov bolo vo veku 25-39 rokov (36,8%), menej vo veku 40-59 rokov (34,3%), 19-24 rokov (19,5%), mládež vo veku 15-18 rokov a dôchodcovia predstavovali 4,7% z opýtaných. Až 39,7% opýtaných malo stredoškolské vzdelanie s maturitou, 28,9% malo vysokoškolské vzdelanie, 25,3% respondentov malo stredoškolské vzdelanie bez maturity a 6,1% je so základným vzdelaním. 56,7% respondentov bolo ženatých alebo vydatých, 34,3% slobodných, 4,7% rozvedených a 3,2% vdovcov alebo vdov a 1,1% žije ako druh alebo družka. Toto podujatie navštívilo najviac ľudí spolu s rodinou (48%), potom s priateľmi 24,5%, ako jednotlivci prišlo 18,4% a 9% prišlo s folklórnym alebo iným účinkujúcim kolektívom. Zo všetkých povolaní, ktoré opýtaní uvádzali, sme vytvorili štyri základné skupiny: 72,2% z respondentov bolo zamestnaných, 13,7% študentov, 9,4% dôchodcov a nezamestnaní tvorili 4,7%. Najviac návštevníkov bolo z Liptova (47,7%),

nasledovali návštevníci zo Slovenska (okrem návštevníkov z Liptova a Žilinského kraja) a zo zahraničia rovnakým percentom účasti (21,3%) a zo Žilinského kraja (okrem návštevníkov Liptova) 9,7%.

Výskumom sme verifikovali 14 čiastkových hypotéz, ktoré sme štatisticky testovali programom SPBS Categories 13,0. Pomocou Chi-Square testov sme overovali výskyt závislosti Fisher's exact testom a silu závislosti veľkosťou hodnoty Cramer's V. Boli to tieto hypotézy:

- H1: Celkové najväčšie výdavky na organizovanom podujatí mali rodiny;
- H2: Celkové najväčšie výdavky na podujatí mali pracujúci;
- H3: Ženy mali na podujatí väčšie výdavky ako muži;
- H4: Najväčšie výdavky mala na podujatí veková skupina 25-39 rokov;
- H5: Najväčšie výdavky na podujatí mali vysokoškolsky vzdelaní návštevníci;
- H6: Najväčšie výdavky mali slobodní návštevníci;
- H7: Najväčšie výdavky mali návštevníci zo Žilinského kraja;
- H8: Najväčšiu spokojnosť s podujatím vyjadrili návštevníci, ktorí boli na podujatí sami;
- H9: Najväčšiu spokojnosť s podujatím vyjadrili študenti;
- H10: Muži vyjadrili s podujatím väčšiu spokojnosť ako ženy;
- H11: Najväčšiu spokojnosť s podujatím vyjadrila veková skupina 19-24 rokov;
- H12: Najväčšiu spokojnosť s podujatím vyjadrili stredoškolsky vzdelaní návštevníci s maturitou;
- H13: Najväčšiu spokojnosť s podujatím vyjadrili vydaté ženy alebo ženatí muži;
- H14: Najväčšiu spokojnosť s podujatím vyjadrili návštevníci z Liptova.

2. Dosiahnuté výsledky a diskusia

Zaujímalo nás, či už na tomto podujatí návštevníci boli alebo sú tu prvýkrát. 46,9% respondentov odpovedalo, že sem chodíva pravidelne, 26,7% respondentov navštevuje podujatie občas a prvýkrát na tomto podujatí bolo 26,4% opýtaných.

42,6% z opýtaných uviedlo, že ich dĺžka pobytu na podujatí bola do 24 hodín bez prenocovania, 33,2% je tu na 3 a viac dní a 24,2% uviedlo, že kvôli podujatiu je ich dĺžka pobytu 2 dni (s prenocovaním).

Ako dôvod návštevy podujatia uviedlo 55,2% respondentov pekný program, ktorý si prišli pozrieť. 16,2% z opýtaných tvorilo skupinu predávajúcich rôzne výrobky a tovary, 14,1% bolo účinkujúcich v bohatom programe, 6,9% návštevníkov na trhy prišlo nakupovať. Iný dôvod návštevy podujatia uviedlo 5,4% opýtaných, a to najmä zdravotnú službu, dozor mesta a i. Len 2,2% z opýtaných boli organizátormi podujatia.

Až 38,3% respondentov uviedlo, že sa pre návštevu podujatia rozhodli na základe vlastnej skúsenosti. 20,9% z opýtaných prišlo na podujatie náhodne. 16,2% opýtaných prišlo predávať svoje výrobky, tovary alebo služby. Na základe odporúčania príbuzných a známych sa podujatie rozhodlo navštíviť 6,1% a 15,2% respondentov uviedlo účinkovanie v programe. Iné dôvody návštevy uviedlo 3,2% z opýtaných, a to najmä služobné cesty alebo zdravotné služby pre návštevníkov.

Úspešne zorganizované podujatie pre organizátorov a predávajúcich súvisí aj s množstvom návštevníkov. Ak majú návštevníci dostatočné a včasné informácie o realizácii podujatia, vedia si zorganizovať svoj voľný čas tak, aby lákavé podujatie navštívili. Zaujímalo nás, či boli informácie o tomto podujatí pre návštevníkov dostatočné. 67,9% respondentov uviedlo kladnú odpoveď a zápornú odpoveď uviedlo 14,8% z opýtaných.

Ako sme už uviedli vyššie, až u 42,6% opýtaných bola dĺžka pobytu kvôli podujatiu do 24 hodín bez prenocovania. S tým súvisia aj odpovede na otázku, v akom zariadení boli respondenti ubytovaní. 59,2% uviedlo vlastný dom alebo byt. 1,8% z opýtaných uviedlo iné zariadenie (stan, auto, karavan), 30,3% bolo ubytovaných v komerčnom zariadení - v hoteli

alebo penzióne a 8,7% prenocovalo u známych. Až 85,6 % opýtaných uviedlo, že pri opakovanej návšteve podujatia by sa ubytovalo v tom istom zariadení, nespokojnosť s ubytovaním vyjadrilo 6,5%. Podľa odpovede na otázku, akú cenu zaplatili respondenti za ubytovanie, sme sa dozvedeli, že minimálna suma bola 200,- Sk a maximálna 3000,- Sk.

Na otázku, akým spôsobom si respondenti zabezpečujú stravu, odpovedalo až 47,7%, že si zabezpečujú stravu individuálne (priniesli si ju z domu), 13% sa stravuje v zariadeniach rýchleho občerstvenia, 31,4% v reštaurácii, 1,1% z opýtaných si stravu zabezpečuje iným spôsobom (varia si sami na mieste) a 6,9% respondentov sa stravuje u príbuzných. Z 277 respondentov bolo so svojím spôsobom stravovania spokojných 86,6%. 13,4% opýtaných uviedlo, že im na podujatí chýba stánok s ovocím a zeleninou, langoše, viac stánkov s rýchlym občerstvením, varená kukurica, lacnejšie občerstvenie a i. V tabuľke č.2 je uvedená spokojnosť so stravovacím zariadením, v ktorom sa návštevníci stravujú.

Tabuľka č.2: Vyjadrenie spokojnosti so stravovacím zariadením (počet odpovedí na otázku)

Vyjadrenie spokojnosti:	veľmi spokojný	čiastočne spokojný	nespokojný	neviem posúdiť
s ponukou jedál a nápojov	105 (37,9%)	143 (51,6%)	20 (7,2%)	9 (3,3%)
s prostredím zariadenia	103 (37,2%)	143 (51,6%)	19 (6,9%)	12 (4,3%)
s personálom	106 (38,3%)	142 (51,2%)	16 (5,8%)	13 (4,7%)
s cenami	89 (32,1%)	136 (49,1%)	36 (13%)	16 (5,8%)

Prameň: vlastné spracovanie

Podľa bodového hodnotenia, ktoré mali respondenti k dispozícii (1-veľmi spokojný, 2-čiastočne spokojný, 3-nespokojný, 4-neviem posúdiť), sa 37,9% opýtaných vyjadrilo, že s ponukou jedál a nápojov sú veľmi spokojní a 51,6% bolo čiastočne spokojných. Priemerná spokojnosť s ponukou jedál a nápojov bola 1,68.

S prostredím zariadenia bolo veľmi spokojných až 37,2% opýtaných a čiastočne spokojných bolo 51,6%. Priemerná spokojnosť s prostredím zariadenia, v ktorom sa návštevníci stravovali, bola 1,68.

38,3% respondentov odpovedalo, že boli veľmi spokojní s personálom stravovacieho zariadenia a 51,2% bolo čiastočne spokojných. Priemerná spokojnosť s personálom stravovacieho zariadenia bola 1,66.

Až 49,1% z opýtaných bolo čiastočne spokojných s cenami v stravovacích zariadeniach a 32,1% bolo dokonca veľmi spokojných. Priemerná spokojnosť s cenami v stravovacích zariadeniach bola 1,80.

Maximálne výdavky na zabezpečenie celodennej stravy boli 3800,- Sk, minimálne 30,- Sk. Všetci respondenti mali v priemere výdavky vo výške 542,31,- Sk, len platiaci a stravu si zabezpečujúci respondenti mali výdavky v priemere 679,73 Sk.

Zaujímalo nás, akým spôsobom sa návštevníci dopravili na podujatie a aké mali výdavky na dopravu. Až 48% opýtaných uviedlo spôsob dopravy osobným automobíлом, 6,1% sa na podujatie dopravilo vlakom, 13,7% zájazdovým autobusom, 10,8% opýtaných sa dopravili na podujatie pravidelnou autobusovou linkou a 21,4% iným spôsobom, najčastejšie pešo. 43% z opýtaných za dopravu zaplatilo 0,- Sk. 57% z respondentov malo výdavky s dopravou na miesto podujatia. Minimálne výdavky boli 5,- Sk, maximálne 12500,- Sk. Priemerné výdavky na dopravu u všetkých respondentov boli 563,03Sk, výdavky len platiacich návštevníkov boli v priemere 987,09Sk. Na tomto podujatí mohli návštevníci využiť platené aj neplatené parkovacie plochy. 77,3% z opýtaných parkovné neplatilo. 22,7% za parkovanie zaplatilo, minimálna suma za parkovanie bola 4,- Sk, maximálny výdavok za parkovanie bol 500,- Sk. Priemerný výdavok za parkovanie u všetkých respondentov bol 69,09 Sk, platiaci respondenti platili za parkovanie v priemere 303,79 Sk.

Informácie o tom, ako boli návštevníci spokojní so zariadeniami služieb na tomto podujatí uvádzame v tabuľke č.3.

Tabuľka č.3: Spokojnosť návštevníkov so zariadeniami služieb na podujatí

Vyjadrenie spokojnosti	veľmi spokojný	čiastočne spokojný	nespokojný	neviem posúdiť
obchody, stánky	103 (37,2%)	132 (47,7%)	30 (10,8%)	12 (4,3%)
informačné služby	110 (39,7%)	105 (37,9%)	36 (13%)	26 (9,4%)
pošta, telefón	129 (46,6%)	95 (34,3%)	16 (5,8%)	37 (13,3%)
starostlivosť o čistotu	100 (36,1%)	114 (41,2%)	51 (18,4%)	12 (4,3%)
zdravotnícke služby	138 (49,8%)	80 (28,9%)	15 (5,4%)	44 (15,9%)
parkoviská	112 (40,4%)	107 (38,6%)	28 (10,1%)	30 (10,9%)
hygienické zariadenia	82 (29,6%)	97 (35%)	80 (28,9%)	18 (6,5%)

Prameň: Vlastné spracovanie

Na základe bodového hodnotenia bolo so stánkami a obchodmi na podujatí veľmi spokojných 37,2% opýtaných a 47,7% bolo čiastočne spokojných. Priemerná spokojnosť s obchodmi a stánkami na podujatí bola 1,72.

Až 39,7% respondentov bolo veľmi spokojných s informačnými službami na podujatí a čiastočne spokojných bolo 37,9% opýtaných. Priemerná spokojnosť s informačnými službami na podujatí bola 1,71.

S poštovými službami a telefónom bolo veľmi spokojných 46,6% opýtaných a čiastočne spokojných bolo 34,3%. Priemerná spokojnosť s poštovými a telefónnymi službami bola 1,53.

So starostlivosťou o čistotu bolo veľmi spokojných až 36,1% opýtaných a čiastočne spokojných bolo 41,2% respondentov. Priemerná spokojnosť s čistotou prostredia bola 1,82.

Zdravotnícke služby boli hodnotené ako veľmi dobré 49,8% opýtaných a 28,9% bolo čiastočne spokojných. Priemerná spokojnosť so zdravotnou starostlivosťou bola 1,47.

S parkoviskami bolo veľmi spokojných 40,4% opýtaných a 38,6% vyjadrilo čiastočnú spokojnosť. Priemerná spokojnosť s parkoviskami bola 1,66.

S hygienickými zariadeniami na podujatí bolo veľmi spokojných 29,6% respondentov a čiastočne spokojných 35% respondentov. Priemerná spokojnosť s hygienickými zariadeniami bola 1,99.

Návštevníci odporučili organizátorom viac dbať na čistotu hygienických zariadení a celkovú čistotu mesta už počas podujatia, nielen po podujatí. Takisto upozornili na oficiálne reklamné plagátovacie miesta mesta Liptovský Mikuláš, ktoré sa nachádzajú v dostatočnom počte po celom meste, ale plagáty Stoličných dní s programom na nich chýbali. Predajcom ľudových výrobkov, tovarov a služieb, ktorí mali svoje stánky umiestnené na hlavnom námestí okolo javiska pre účinkujúcich a mnohým návštevníkom prekážala hlasitosť reprodukovanej hudby, kvôli ktorej nebolo možné komunikovať so zákazníkmi alebo s predajcami.

U respondentov sme zisťovali, aké mali výdavky za rôzne výrobky, tovary a služby, ktoré nakúpili na podujatí. 18,4% z opýtaných nemala žiadne výdavky. 81,6% opýtaných malo výdavky za výrobky, tovary alebo služby minimálne vo výške 24,-Sk a maximálne vo výške 18 323,-Sk. Priemerné výdavky za výrobky, tovary alebo služby u všetkých respondentov boli

1 410,35,- Sk a len platiaci respondenti zaplatili v priemere 1 728,62,- Sk.

Ďalšiu skupinu výdavkov návštevníkov podujatia tvorili výdavky za vstupné na podujatie. Vstupné sa neplatilo v rámci programu na hlavnom námestí, ale sprievodné podujatia boli platené. Ceny za vstupné boli rôzne, pre návštevníkov z Liptova platila

regionálna zľava, zľavy boli aj pre dôchodcov a držiteľov preukazov ZŤP a ZŤP-S a takisto boli aj detské zľavy. 94,2% respondentov neplatilo vstupné. 5,8% opýtaných platilo vstupné, minimálny výdavok bol 1,- Sk, maximálny výdavok 4 000,- Sk (zájazdové autobusy). Priemerný výdavok za vstupné na podujatie za všetkých respondentov bol 66,94 Sk, len za platiacich respondentov 1 158,81,- Sk.

Zaujímavá bola aj sociálna otázka, v ktorej sme sa pýtali respondentov, či účasť na tomto podujatí obohatila kvalitu ich života. Až 82,7% odpovedalo kladne, len 17,3% odpovedalo záporne.

S organizáciou celého podujatia vyjadrilo veľmi veľkú spokojnosť 41,5% opýtaných, čiastočnú spokojnosť 45,5%. Až 78,3% respondentov bolo rozhodnutých odporúčať toto organizované podujatie svojim priateľom a známym.

Nasledujúca otázka súvisela s predchádzajúcou: ak respondenti vyjadrili svoju spokojnosť a boli rozhodnutí odporúčať návštevu tohto podujatia svojim známym a priateľom, mali zdôvodniť, prečo. 13,6% vyjadrilo spokojnosť s pekným programom a dobrou organizáciou, 19%-tám opýtaných sa páčilo pekné prostredie podujatia, 17% si chválilo dobrú dostupnosť miesta, 38,1% kvalitné služby, 10,9% primerané ceny a 1,4% iné dôvody, napríklad super zábavu alebo obdiv k histórii alebo tradíciám.

Nespokojní respondenti uviedli ako dôvod neodporúčania podujatia priateľom a známym nezaujímavý program a nedostatočnú organizáciu (21,6%), nekvalitné služby (18%), neupravený priestor podujatia (16,4%), neprimerané ceny (26,7%), zlú dostupnosť miesta (8,6%). Iné dôvody uviedlo 8,6% respondentov, a to najmä silný hluk reprodukovanej hudby, slabú kúpnu silu, vysokú cenu predajného miesta a i.

Zaujímali nás celkové výdavky a celková spokojnosť jednotlivých kategórií respondentov. Celkové výdavky tvorili výdavky za ubytovanie, výdavky na zabezpečenie celodennej stravy, výdavky na dopravu na miesto podujatia, výdavky za parkovanie, výdavky za vstupné na podujatie, výdavky za výrobky, tovary alebo služby na podujatí.

Podľa štatistických výpočtov boli celkové priemerné výdavky rodiny s deťmi na podujatí 4 575,54 Sk. Potvrdila sa nám hypotéza H1, že najväčšie výdavky na podujatí mali rodiny s deťmi.

Hypotéza H2 sa tiež potvrdila, pretože najväčšie celkové priemerné výdavky mali zamestnaní návštevníci (3 848,33 Sk).

V hypotéze H3 sme predpokladali, že ženy mali na podujatí väčšie priemerné výdavky ako muži. Hypotéza sa nepotvrdila, ženy mali celkové priemerné výdavky 2 195,44 Sk a muži 3 818,37 Sk.

Hypotéza H4, v ktorej sme predpokladali, že najväčšie výdavky mala na podujatí veková skupina 25-39 rokov, sa nepotvrdila, pretože najväčšie celkové priemerné výdavky na podujatí mala veková skupina návštevníkov 40-59 rokov (4 759,18 Sk).

Hypotéza H5 sa potvrdila, pretože najväčšie celkové priemerné výdavky mali vysokoškolsky vzdelaní návštevníci (4 342,82 Sk).

Hypotéza H6, že najväčšie výdavky mali slobodní návštevníci, sa nepotvrdila, pretože najväčšie celkové priemerné výdavky mali vydaté ženy alebo ženatí muži (4 117,95,- Sk).

Nepotvrdila sa ani hypotéza H7, že najväčšie výdavky mali návštevníci zo Žilinského kraja. Najväčšie celkové priemerné výdavky mali zahraniční návštevníci (7 651,21,- Sk).

Celková spokojnosť návštevníkov bola vyjadrená spokojnosťou so stravovacím zariadením, kde sa návštevníci stravovali, so zariadeniami služieb na tomto podujatí a spokojnosťou s organizáciou podujatia. Respondenti spokojnosť bodovali nasledovným hodnotením: 1-veľmi spokojný, 2-čiastočne spokojný, 3-nespokojný, 4-neviem posúdiť. Respondentov, ktorí na otázku nevedeli odpovedať, sme zo štatistického hodnotenia vylúčili.

Hypotéza H8, v ktorej sme predpokladali, že najväčšiu spokojnosť s podujatím vyjadrili návštevníci, ktorí boli na podujatí sami, nebola potvrdená, pretože najväčšiu

spokojnosť s podujatím vyjadrili návštevníci, ktorí prišli na podujatie s rodinou priemerným bodovým hodnotením 1,62.

Hypotéza H9 sa nepotvrdila, pretože najväčšiu spokojnosť s podujatím vyjadrili zamestnaní bodovým hodnotením 1,66.

Hypotéza H10 sa potvrdila, pretože ženy vyjadrili vyššiu spokojnosť (1,83) s podujatím ako muži (1,64).

Hypotéza H11 sa nepotvrdila, pretože najväčšiu spokojnosť s podujatím vyjadrila veková skupina 40-59 rokov bodovým hodnotením 1,60.

Hypotéza H12 sa nepotvrdila. Najväčšiu spokojnosť vyjadrili návštevníci so stredoškolským vzdelaním bez maturity bodovým hodnotením 1,60.

Hypotéza H13 sa potvrdila. Najväčšiu priemernú spokojnosť s podujatím vyjadrili vydaté ženy alebo ženatí muži bodovým hodnotením 1,63.

Hypotéza H14 sa potvrdila, pretože najväčšiu priemernú spokojnosť s podujatím vyjadrili zahraniční návštevníci bodovým hodnotením 1,15.

Záver

Na základe výskumu môžeme formulovať odporúčania pre organizátorov a spoluorganizátorov tohto podujatia.

Keďže celkové najväčšie priemerné výdavky mali zahraniční návštevníci podujatia, odporúčame venovať väčšiu pozornosť prezentácii podujatia na internete najmä v jazykových mutáciách a osloviť s ponukou cestovné kancelárie, ktoré by sprostredkovali toto podujatie zahraničným návštevníkom.

Mnohí respondenti sa vyjadrili, že nemohli zohnať informácie o programe podujatia, dokonca im na to nevedeli odpovedať ani predávajúci v stánkoch, ktoré sa nachádzali okolo hlavného javiska. Na informačných stĺpoch, kde sa lepia plagáty mesta, nevisel ani jeden plagát s programom Stoličných dní. Odporúčame organizátorom túto zásadnú chybu v prezentácii organizovaného podujatia odstrániť.

Stánky s ľudovými remeslami a výrobkami boli umiestnené na hlavnom námestí okolo hlavného krytého javiska, na ktorom sa v priebehu Stoličných dní od rána do večera striedali rôzne žánre programov a dopĺňala ich reprodukováaná hudba. Predávajúci stánkov z toho boli unavení a znechutení, dokonca aj kupujúci mali problémy dorozumieť sa s predávajúcimi pri kúpe výrobkov alebo tovarov. Odporúčame organizátorom podujatia rozdeliť vystúpenia hudobných skupín na viaceré miesta námestia - napríklad pri novej fontáne, pred Domom služieb, pred Kultúrnym domom ap.

Veľkým nedostatkom podujatia bol neporiadok po meste počas trvania podujatia. Až po troch dňoch začali Verejno-prospešné služby mesta Liptovský Mikuláš upratovať mesto. Odporúčame organizátorom, aby sa dohodli s mestom Liptovský Mikuláš a Verejno-prospešnými službami o odstraňovaní odpadu každý deň, najlepšie ráno o 7,00 hod., keďže nočná zábava podujatia trvá do rána spolu s diskotékami a tanečnými zábavami v podnikoch, ktorých je v meste dostatočný počet.

Problémom podujatia je aj priechodnosť pomedzi rady stánkov, ktoré sú umiestnené oproti sebe. Najmä v piatok poobede a v sobotu celý deň je o podujatie mimoriadny záujem a je veľkým problémom zastaviť sa v niektorom zo stánkov a obzrieť si tovar. Potencionálni kupujúci sú tlačení davom ľudí za sebou, takže je veľká pravdepodobnosť, že kupujúci bude znechutený návalom ľudí a radšej letmo prejde pohľadom ponúkaný tovar, výrobky a služby a nekúpi nič. Odporúčame organizátorom podujatia zväčšiť vzdialenosť radov stánkov od seba minimálne o 2 m alebo nechať len 1 rad stánkov a ostatné stánky premiestniť na voľné plochy, ktorých je v centre námestia dosť.

Zásadným problémom opakujúcim sa každý rok je nedostatok miest na sedenie pred hlavným javiskom. Miesta sú vždy plne obsadené, najmä matkami s deťmi a dôchodcami,

ktorí nielen sledujú program, ale posedenie je pre nich odpočinkom. Každý rok je na podujatie pozvaná delegácia zo zahraničia alebo predstaviteľia vlády SR. Policajti vyzvú sediach a odpočívajúcich ľudí, aby okamžite uvoľnili 10 prvých rád lavičiek, pretože prichádza delegácia. Návštevníci sú takýmto jednaním každý rok veľmi znechutení a odchádzajú domov. Odporúčame organizátorom podujatia rozšíriť hľadiskovú plochu o ďalšie lavičky na posedenie nielen pred javiskom, ale aj po bokoch námestia. Vhodným riešením by bolo časť hľadiska urobiť krytým pre prípad nepriaznivého počasia.

Literatúra

KMECO, L. 2005. Manažment organizovaných podujatí. Habilitačná práca. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, 2005.

KMECO, L. 2007. Podujatia organizované v cestovnom ruchu. In: Manažment regionálneho cestovného ruchu. Banská Bystrica : Dali-BB, s.r.o. pre Slovak-Swiss Tourism, 2007. ISBN 978-80-89090-34-1.

ŠKVARNÁ, D. 1997. Lexikón slovenských dejín. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1997. ISBN 80-08-02478-X. Heslo Trhy, s.316.

www.lmikulas.sk (14.6.2008).

Economic and social effects of selected organized event

Abstract: *Organisation of markets and trades in the Slovak towns and villages ranks among the attractive forms of tourism. This is a tradition especially in the towns that in the past were situated at the crossroads of the business journeys. These events are organized on the occasion of the anniversaries and the holidays of the towns and villages. They have, as their part, the presentation of the traditional trades and the sale of their goods and services. It is of some interest to watch and compare the economic and social effects of such business tourism, mainly the attendance of these events, the expenditures of the visitors and the satisfaction of the visitors with quality of the services in the event and the satisfaction with the overall organisation of the event.*

Key words: *organised event, business tourism, economic effect, social effect*

Kontaktná adresa autora:

Ing. Malvína Fuzáková Dvorožňáková, Cédrová 490/9, 031 04 Liptovský Mikuláš, e-mail: malvina@orangemail.sk

EKONOMICKÝ POHLED NA MÉDIA: NÁKLADY A VÝNOSY VEŘEJNOPRÁVNÍ TELEVIZE

Jana Gibarti

Abstrakt: V dnešní době se média stávají významným hybatelem procesů ve společnosti. Tyto procesy mohou nabývat ekonomického i sociálního charakteru. Pochopení ekonomické podstaty mediální produkce významným způsobem napomáhá k pochopení aktuálního chování médií a proměn nabízených mediálních produktů. Každá společnost si vytváří na straně jedné určité představy o tom, co by média měla či neměla dělat, a na straně druhé vytváří stejně komplexní mechanismy pro jejich povzbuzení, ochranu či omezení ve jménu předpokládaných zájmů veřejnosti.

Klíčová slova: média, ekonomika, náklady, výnosy, televizní poplatek.

Média jsou odvětvím, které je možno charakterizovat jako různorodé, proměnlivé a dynamické. Je to odvětví ve kterém je spojován tvrdý byznys a nekompromisní dodržování ekonomických principů s širokým prostorem pro kreativitu. Je to také odvětví, v němž většina jeho subjektů hraje schizofrenní roli, neboť jsou na jednu stranu, stejně jako ostatní subjekty tržní ekonomiky, nástroji pro generování zisku pro svoje vlastníky, přičemž jsou ale zároveň společenskými institucemi s velkým vlivem. Je to odvětví, jehož vysoká vnitřní dynamika a proměnlivost znesnadňuje aplikaci standardních deskriptivních ekonomických modelů a tudíž řízení v rámci tohoto odvětví je samo o sobě vysoce kreativním procesem. Media jsou také odvětvím citlivým na vnější vlivy: ekonomické, technologické nebo demografické. Jeho dynamika také způsobuje zvýšené riziko co se týče podnikání nebo investování v rámci mediálního průmyslu, neboť může zapříčinit propad lídrů trhu a emergenci nových ve velice krátkém časovém období. (Jelen, 2008)

McQuail (McQuail, 2002) média jako odvětví popisuje pomocí následujících charakteristik :

- média jsou hybridní v oblasti trhů, produktů a technologií,.
- média mají vysoké pevné náklady,
- mediální podnikání zahrnuje kreativitu a nejistotu,
- produkty mohou být vícenásobně používány či recyklovány,
- média přirozeně tíhnou ke koncentraci,
- do oblasti mediálního podnikání je těžké vstoupit,.
- aspekt veřejného zájmu odlišuje média od jiného podnikání.

Náklady veřejnoprávní televize

Náklady jsou obecně explicitním vyjádřením finančních prostředků vynaložených na vstupy. Obecnou snahou je minimalizovat náklady, neboť ušetřené prostředky se promítnou do zvýšení zisku. Schopnost minimalizovat svoje náklady může být v mediálním podnikání konkurenční výhodou. Stejně jako ve výrobních odvětvích, kde jsou výrobní procesy optimalizovány do nejmenšího detailu (například v automobilovém průmyslu), se zvyšující se konkurencí dochází i v médiím ke snaze zefektivnit procesy vedoucí k vytvoření mediálního produktu.

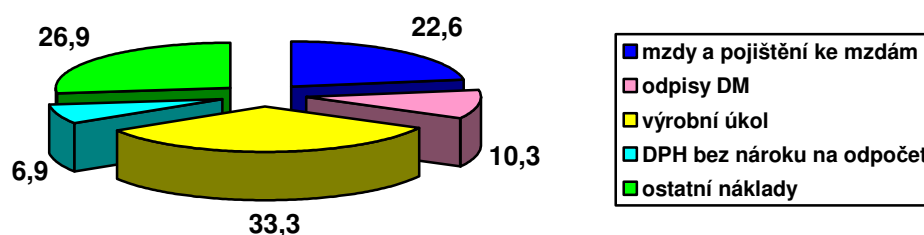
Jak píše v knize Media Economics Hoskins (Hoskins,2004) médium dosahuje ekonomické efektivity, pokud neexistuje jiný způsob jak vyrobit požadovaný mediální produkt při nižším vstupních nákladech. Díky snaze o dosažení větší ekonomické efektivity a existenci úspor z rozsahu, které jsou pro mediální průmysl charakteristické, potom přitom

dochází v mediálním průmyslu k četným akvizicím – přičemž minimalizace nákladů na produkci je jedním z jejich důvodů.

Je zřejmé, že pro různá média tvoří majoritní část nákladů různé položky a různá média mají různou nákladovou strukturu. Pro některá média může tvořit významnou část nákladů nákup obsahů, pro jiná to mohou být poplatky za distribuci, náklady na vlastní výrobu obsahu, nebo na marketing a propagaci značky. (Jelen, 2008)

V roce 2007 vysílala Česká televize na 4 kanálech – ČT1, ČT2, zpravodajském ČT24 a sportovním ČT4 SPORT. K jejich naplnění byla výrazně zvýšena výroba pořadů, kdy přímé náklady na výrobu (výrobní úkol) byly čerpány ve 2 051,6 mil. Kč, což bylo o 285,0 mil Kč více oproti roku 2006. Tak bylo profinancováno 14 127 hodin výroby pořadů (ve srovnání s rokem 2006 bylo vyrobeno o 1 001 hodin pořadů více). Rozšíření výrobních kapacit si vyžádalo vyšší provozní a mzdové náklady, kdy z těchto důvodů bylo nezbytné posílit počet stávajících zaměstnanců. Tím bylo rovněž umožněno rozšíření regionálního zpravodajství a posílení sítě zahraničních zpravodajů. Rozpočtové prostředky byly vloženy i do vymáhání televizních poplatků a dalšího rozšíření služeb veřejnosti s cílem prezentace pořadů České televize a zvýšení informovanosti diváků⁶⁸. Významnou zátěž pro Českou televizi představuje daň z přidané hodnoty, kdy odpočet DPH na vstupu je uplatňován pomocí koeficientu, který se v důsledku změny poměru příjmů z televizních poplatků a výnosů z reklamy snižuje.

Graf č. 1: *Náklady České televize (rok 2007, v %)*



Zdroj: Česká televize, *Hospodaření České televize v roce 2007*, vlastní zpracování.

Výnosy

Podle knihy J. Valacha *Finanční řízení podniku* (Valach, 1997, s. 63) jsou výnosy „peněžní částky, které podnik „získal“ z veškerých svých činností za určité období bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich inkasu“. Hlavními výnosy mediální organizace jsou buď dotace nebo poplatky u veřejnoprávních médií nebo příjmy z inzerce u komerčních médií. Další výnosovou položkou mohou být například v případě televizní stanice výroba a prodej pořadů, teleshopping⁶⁹, sponzoring⁷⁰, distribuce v kinech⁷¹, edice ČT⁷², prodej služeb, prodej práv do zahraničí⁷³, prodej práv do ČR⁷⁴ apod. Dále jsou výnosy tvořeny z činností,

⁶⁸ jedná se především o novou koncepci webových stránek a vydávání vlastního časopisu ČT+.

⁶⁹ do vysílání zařazeny teleshoppingové pořady společností např. Česká muzika, Studio Moderna, tena, Well, Plus Mínus, Supraphon a dalších.

⁷⁰ např. u produktu Předpovědi počasí, Mistrovství světa v ledním hokeji.

⁷¹ film Gympl a Václav.

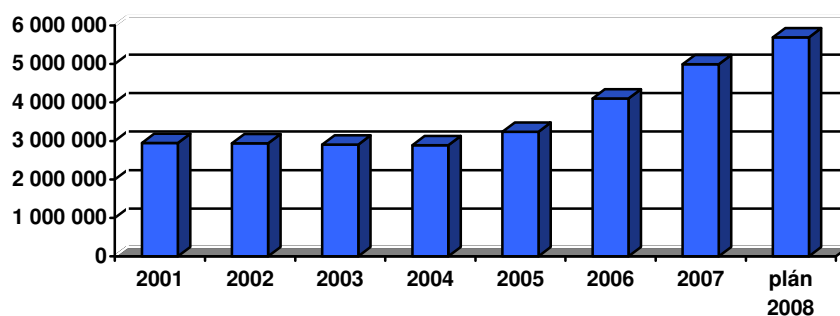
⁷² vydávání knih vycházející z televizních pořadů – *Třináctá komnata 2*, *O češtině*, *Kluci v akci 2 a 3*, *Františkova velká kniha pohádek*, *MAHARAL – Tajemství talismanu*.

⁷³ předním odběratelem je Slovenská televízia. Bylo prodáno 17 hraných seriálů (*Nemocnice na kraji města*, *Chalupáři*, *Návštěvníci*, *Taková normální rodinka*, *Poslední sezona*, *Ranč U zelené sedmy*). Druhým finančně

kteří nesouvisí s klíčovou činností daného média. Jsou to výnosy z pronájmu a prodeje investičního majetku, kapitálové výnosy a ostatní výnosy. (Česká televize, 2008)

Televizní poplatek je v České republice stanoven zákonem jako platba držitele televizního přijímače. Česká televize do září 2005 vybírala televizní poplatek 75,- Kč měsíčně. Další postupné zvyšování televizního poplatku až na 135,- Kč s platností od 1. ledna 2008 pouze vyrovnává úbytek příjmů České televize, kdy od roku 2008 byl České televizi odebrán limit pro vysílání reklamy. K zabezpečení přechodu na digitální televizní vysílání byl schválen zákon č. 304/2007 Sb., který novelizuje několik mediálních zákonů a který ponechává reklamu na obrazovce České televize do doby dokončení přechodu ze zemského analogového na zemské digitální televizní vysílání. Prostředky získané z vysílání reklamy spravuje Česká televize, avšak jejich použití je vymezeno zákonem o České televizi. Ve prospěch Státního fondu České republiky na podporu a rozvoj české kinematografie je ročně převedeno 150 mil. Kč a Českému telekomunikačnímu úřadu 15 mil. Kč. Dvě třetiny zbývajících prostředků použije Česká televize na podporu a rozvoj zemského digitálního televizního vysílání v České republice, zejména na rozvoj a provoz multiplexu veřejné služby a jednu třetinu na správu a digitalizaci svého archivu. (Česká televize, 2008)

Graf č. 2 Vývoj inkasa televizních poplatků v letech 2001-2008 (v tis. Kč)

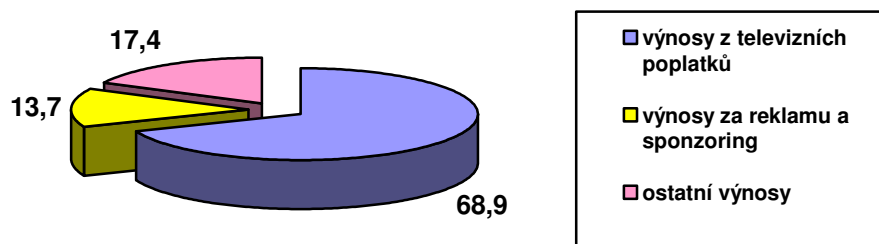


Zdroj: Česká televize, *Fakta o hospodaření a finanční situaci, 2007, vlastní zpracování.*

Výše výnosů konkrétního média je ovlivněna celou řadou faktorů. V první řadě je to podíl média na trhu, neboť vysoký tržní podíl média způsobuje atraktivitu daného média pro inzerenty a to díky schopnosti zasahovat reklamním sdělením více příjemců. Druhým důležitým faktorem je vhodnost média pro určitou cílovou skupinu, neboť existují média, která ač mají relativně malý tržní podíl, jsou vhodná pro zásah určité lukrativní cílové skupiny. Dalším faktorem jsou nastavené obchodní modely. Pokud média nabízí pro inzerenty efektivnější obchodní modely (například PPC pro síťová média v porovnání s prodejem impresí) zadavatelům se u nich vyplatí inzerovat. (Jelen, 2008)

nejvýznamnějším teritoriem bylo Polsko. Nejúspěšnější tituly podle počtu prodejů do jednotlivých zemí byly pohádky *Anděl Páně*, *Jak si zasloužit princeznu*, *O Ječmínkovi*, *Horem pádem*, *Arabela se vrací* a *Chalupáři*.
⁷⁴ prodej archivních seriálů *Chlapci a chlapi* a *Malý pitaval z velkého města* pro TV NOVA

Graf č. 3 Výnosy České televize (rok 2007, v %)



Zdroj: Česká televize, *Hospodaření České televize v roce 2007*, vlastní zpracování.

Zisk

Zisk je považován za vyjádření úspěšnosti firmy. Ekonomická teorie definuje desítky modelů, které určují optimální výši výstupu, nákladů, výnosů a dalších veličin tak, aby organizace dosáhla maximální výše zisku. Ekonomie stanovuje rovnováhu firmy jako takovou výši výstupu, kdy firma dosahuje maximálního zisku. Pokud firma produkuje výstup v této výši, je podle ekonomické teorie v rovnováze.

V mediálním odvětví je pohled na zisk jako cíl firmy složitější. Jak píše Doyle „tradiční ekonomická teorie firmy, aplikovaná na mediální odvětví má v tomto ohledu určité nedostatky. Například skutečnost, že ne všechny subjekty v mediálním odvětví jsou motivovány snahou o maximalizaci zisku“ (Doyle, 2002, s. 78). Existuje mnoho alternativních cílů, které mají mediální organizace. U komerčních médií to může být snaha jejich vlastníků ovlivňovat skrze médium veřejné mínění a dosahovat tak svých partikulárních zájmů. Dále mohou být cílem firmy různé další věci, především v souvislosti s tím, v jaké fázi rozvoje se mediální organizace nachází (určitý podíl na trhu apod.). U veřejnoprávních médií to je především snaha poskytovat určitou službu v rámci demokratické společnosti, která nemůže být poskytována soukromými subjekty.

Literatura

ČESKÁ TELEVIZE. *Fakta o hospodaření a finanční situaci*. [online]. 2008. [cit. 2008-07-19]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.ceskatelevize.cz/ct/hospodareni/poplatky.php>

ČESKÁ TELEVIZE. *Výroční zpráva České televize v roce 2007*. [online]. 2008. [cit. 2008-07-19]. Dostupné na World Wide Web:

http://www.ceskatelevize.cz/radact/vyrocní_zpravy/zprava2007_vyrocní_zprava.pdf

DOYLE, G. *Media economic*. London: Cromwell Press 2002.

HOSKINS, C. *Media economics: applying economics to new and traditional media*. Thousand Osk: Sage 2004.

JELÉN, V. *Média jako subjekt tržního prostředí (diplomová práce)*. Praha: Univerzita Karlova, 2008.

KÖPPLOVÁ, B., JIRÁK, J. *Média a společnost*. Praha: Portál 2007

MCQUAIL, D. *Úvod do teorie masové komunikace*. Praha: Portál 2002.

SOUKUPOVÁ, J., HOŘEJŠÍ, B., MACÁKOVÁ, L., SOUKUP, J. *Mikroekonomie*. Praha: Management Press 2004.

VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress 2004.

Economic Insight into Media: Costs and Yields of the Statutory TV

Annotation: . Nowadays, media are becoming a significant mover of processes in the society. These processes can gain both economic and social character. Getting insight into the economic nature of media production considerably helps understanding the actual behavior of media and transformations of offered media products. On the one hand, every society maintains certain ideas of what media should or not should do. On the other hand, it creates complex mechanisms for their encouragement, protection or limitation on behalf of society's assumed interests.

Key words: Media, Costs, Yields, Statutory TV

Kontaktní adresa autora:

Ing. Jana Gibarti, Ph. D., Ekonomická fakulta VŠB-TU Ostrava, katedra Ekonomické žurnalistiky, Sokolská třída 33, Ostrava 1, 701 21, e-mail: jana.gibarti@vsb.cz

RIADENIE ĽUDÍ ZAMERANÉ NA SCHOPNOSTI

Adriana Grenčíková

Abstrakt: Štúdia sa zaoberá novým prístupom v riadení ľudí a maximálnym využitím ich schopností v prospech dosiahnutia cieľov organizácie. Konkurenčnou výhodou mnohých organizácií sa stali práve schopnosti a znalosti ich zamestnancov a tie im umožňujú udržiavať si svoje postavenie na trhu. Štúdia prezentuje výsledky prieskumu uskutočneného v novembri 2007.

Kľúčové slová: Kompetencie, schopnosti, vzdelávanie, kvalita práce, pracovná sila, zamestnanec

Úvod

Úspešnosť akejkoľvek organizácie v súčasnom globálnom prostredí do značnej miery závisí od kvality a schopnosti ľudí, ktorí pre organizáciu pracujú. Neustále sa meniace podmienky, či už vo vonkajšom alebo vnútornom prostredí si v súčasnosti vyžadujú flexibilnejšie reakcie pracovníkov, na ktorých sú kladené stále vyššie nároky. Už nepostačuje ľudské zdroje len cielene využívať, ale je nevyhnutné rozvíjať ľudský potenciál, schopnosti a znalosti. Ak organizácia správne funguje, manažment si uvedomuje akú hodnotu pre nich majú ich zamestnanci, ktorí dokážu spolupracovať, zdieľať informácie a rozvíjať znalosti potrebné k efektívnemu fungovaniu v dnešnom globálnom a tržnom prostredí. Trvalý úspech organizácií do značnej miery závisí od tej časti kapitálu, ktorá predstavuje schopnosti, znalosti, zručnosti, pracovnú ochotu a nasadenie ľudí.

Pojem schopnosť leží v samom srdci riadenia ľudských zdrojov. Je priamo spojený so základným cieľom strategického riadenia ľudských zdrojov – získať a rozvíjať vysoko schopných a kvalifikovaných ľudí, ktorí budú pripravení dosahovať svoje ciele, a tak maximalizovať svoj prínos k podniku. Koncepcia schopnosti je užitočný termín popisujúci tú podobu správania, ktorú organizácia hľadá za účelom dosiahnutia vysokého výkonu

Znalosti charakterizujeme ako osvojený súhrn teoretických poznatkov, predstav a pojmov získaných učením, praktickou činnosťou a skúsenosťou. Predstavujú dynamickú kombináciu rozsahu znalosti, hodnôt, informácií v kontexte a náhľade, ktoré poskytuje rámec pre hodnotenie a začleňovanie nových skúsenosti a informácií. Vznikajú a uplatňujú sa v mysli človeka. V súvislosti s efektívnym rozvojom organizácií sa hovorí o účelnom a premyslenom riadení znalosti. Ak sú znalosti zamestnancov ako súčasť ľudského kapitálu považované za významný zdroj, potom je dôležité, aby boli v organizáciách zavedené jednotné postupy a technológie zhromažďovania, spracovávanía, uchovávanía a presunu znalosti týkajúcich sa efektívnej realizácie podnikových procesov a činnosti, ktoré sú výsledkom pracovných skúsenosti a vzdelávania.

Zručnosti sú učením nadobudnuté a rozvinuté dispozície, ktoré umožňujú správne, rýchle, efektívne a účinne plniť úlohy využívaním vhodnej, adekvátnej metódy, respektíve postupu. Zručnosti človeka predstavujú jeho spôsobilosť a dispozície umožňujúce konať určité činnosti. Keď uvažujeme o pracovných zručnostiach, máme na mysli efektívne a kreatívne vykonávanie požadovaných pracovných úkonov a primeranú reakciu na zmenené pracovné podmienky. Zautomatizované zručnosti predstavujú návyky. Tie pokiaľ sú dobré, predstavujú významnú silu uľahčujúcu výkon profesie v každodennej praxi.

Kľúčové schopnosti v pracovnom procese

Kľúčové schopnosti prvý popísal Mertens v roku 1974, ich význam v súvislosti s pracovným procesom a výkonnosťou sa dostáva do pozornosti až dnes. Kľúčové schopnosti sú samé o sebe neutrálne, lebo sú použiteľné na akýkoľvek obsah. Ich sprostredkovanie je však vždy nutné viazať na konkrétny obsah. Napríklad stratégiám prekonávania konfliktov je možné sa naučiť vždy len pri riešení nejakého konkrétneho konfliktu.

Kognitívny prístup chápe povolanie ako svet jednaní, v ktorom je primárne vyžadovaný človek so svojou kognitívitou, tzn. so svojou schopnosťou myslieť a riešiť problémy. Kognícia tu označuje schopnosť pomenovať jednotlivé fenomény a udalosti, usporiadať ich podľa určitých hľadísk, rozoznať ich vzájomné súvislosti, vystihnúť zákonitosti ich výskytu, tzn. Robiť prognózy, dávať pozor na chyby vo vlastnom poznávacom procese a vedieť ich uplatnením reflexívneho postoja odstrániť. Ak to vyjadríme v pojmoch spočíva potom ľudské jednanie v pochopení – úsudku – záveru – schopnosti riešiť problémy – schopnosti kritizovať – reflexivite.

Prístup založený na analýze činnosti sa snaží sledovať vzájomné súvislosti profesného správania a ujasňovať, ktoré základné schopnosti sú potrebné k pružnému zvládnutiu situácií v zamestnaní. Tradičná schéma získavania profesných schopností, schéma založená na inštrukciách sa riadila modelom s charakteristickou štruktúrou: predviesť – napodobniť a kontrolovať – precvičovať.

Pracovné procesy sú stále viac začleňované do systému, ku ktorému sa komplexne priraduje organizácia, ale aj právne prostredie, sociálne prostredie, ekonomické prostredie, politické prostredie, technológie. K organizovaniu výkonu práce sú v dôsledku toho požadované dodatočné schopnosti, ako je jednanie na poradách, premyslenie dôsledkov práce s ohľadom na ich vplyv na okolité systémy napr. politický alebo ekologický. Z týchto dôvodov sú v praxi požadované nasledovné schopnosti:

- komunikácia a kooperácia ako schopnosť vedome komunikovať a aktívne, tvorivým spôsobom prispievať k skupinovému procesom,
- riešenie problémov a tvorivosť ako schopnosť poznávať problémy a odpovedajúcim spôsobom ich tvorivo riešiť
- samostatnosť a výkonnosť ako schopnosť samostatne plánovať, uskutočňovať a kontrolovať priebeh práce a ich výsledky
- zodpovednosť ako schopnosť prijímať v primeranom rámci spoluzodpovednosť
- premýšľanie a učenie ako schopnosť ďalej rozvíjať proces vlastného učenia a myslieť v súvislostiach a systémovo
- argumentácia a hodnotenie ako schopnosť vecne posudzovať a kriticky hodnotiť vlastné, spoločné i cudzie spôsoby práce a výsledky.

Kľúčové schopnosti zahŕňajú celé spektrum kvalifikácie. Sú výrazom spôsobilosti, teda schopnosti správať sa primerane situácií, vyrovnať, kompetentne. Disponovanie kľúčovými schopnosťami je základným predpokladom zvládania náročných úloh pracovného procesu.

Výsledky prieskumu

Prieskum sme uskutočnili v novembri 2007 v podniku TVS, a.s. Prieskumnú vzorku tvorilo 251 zamestnancov tejto spoločnosti. Vzdelanostná skladba zamestnancov pozostáva z 46% vyučených, 40% úplne stredoškolské vzdelanie, 12% vysokoškolské vzdelanie a 2% základné vzdelanie.

Veľmi vážnou otázkou z hľadiska prieskumu bolo z akého uhľa pohľadu budeme skúmať schopnosti zamestnancov, a ktoré schopnosti budeme skúmať. Pre úspešnosť podniku

v dynamickom prostredí je potrebné hľadať také schopnosti zamestnancov, ktoré budú maximalizovať jeho úspešnosť vo viacerých rovinách. Z tohto dôvodu sme sa rozhodli pre skúmanie kľúčových kompetencií zamestnancov. Nebrali sme do úvahy ich zaradenie na pracovnú pozíciu, ale zamerali sme sa na výsledky organizácie ako celku, čo umožňuje komplexný pohľad na celkový stav organizácie a aj pracovnú klímu v organizácii.

V spolupráci s oddelením ľudských zdrojov nám bolo umožnené urobiť medzi zamestnancami prieskum schopnosti prostredníctvom sebahodnotenia kľúčových schopností. Použili sme dotazník zostavený zo 66 otázok. Cieľom bolo posúdenie vlastnej úrovne schopností v stanovených 11 kľúčových schopnostiach. Návratnosť dotazníka bola 95,23%. Respondenti sa vyjadrovali ku každej schopnosti nútenou voľbou na 5 stupňovej škále. Priemernú úroveň schopnosti zamestnancov sme zistili výpočtom aritmetického priemeru ktorý sa vždy vzťahoval ku konkrétnej kľúčovej schopnosti. Prehľad celkovej úrovne kľúčových schopnosti zamestnancov TVS, a.s. je uvedený v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka: Prehľad celkovej úrovne schopnosti zamestnancov TVS, a.s.

Č.	Schopnosť	úroveň
1	<i>Kooperácia</i>	4,166
2	<i>samostatnosť</i>	4,008
3	<i>Výkonnosť</i>	3,866
4	<i>schopnosť učiť sa</i>	3,816
5	<i>riešenie problémov</i>	3,716
6	<i>zodpovednosť</i>	3,708
7	<i>schopnosť myslieť</i>	3,7
8	<i>schopnosť hodnotiť</i>	3,641
9	<i>Kreativita</i>	3,5
10	<i>Komunikácia</i>	3,45
11	<i>schopnosť argumentovať</i>	3,283

Zdroj: vlastné spracovanie

Zo žiadnej z uvedených schopností zamestnanci organizácie nedosiahli priemernú úroveň 5. Priemernú úroveň 4 dosiahli len 2 schopnosti a to schopnosť kooperácie a samostatnosť, čo vzhľadom na hlavný predmet činnosti organizácie, ktorým je zásobovanie obyvateľstva, priemyslu, poľnohospodárstva a ďalších spotrebiteľov pitnou vodou z verejných vodovodov a taktiež odvádzanie a čistenie odpadových a splaškových vôd je veľmi dobrý výsledok. Hlavný predmet činnosti vyžaduje najmä pri prácach v teréne kooperáciu a samostatnosť. Ostatné schopnosti sa pohybujú v rozmedzí 3,283 až 3,866 čo môžeme považovať za priemerné výsledky organizácie ako celku.

Zaujímavejšie sa javí zoradenie výsledkov podľa dosiahnutej úrovne 4, ktorú v rámci organizácie môžeme považovať za nadštandardnú, uvádzame ho v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka: Prehľad kľúčových schopnosti zamestnancov TVS, a.s. podľa dosiahnutej nadštandardnej úrovne 4

Č.	Schopnosť	Úroveň 4
1	Výkonnosť	70%
2	samostatnosť	70%
3	schopnosť myslieť	70%
4	Kooperácia	65%
5	riešenie problémov	60%
6	schopnosť učiť sa	55%
7	schopnosť hodnotiť	50%
8	zodpovednosť	45%
9	Kreativita	40%
10	Komunikácia	30%
11	schopnosť argumentovať	20%

Zdroj: vlastné spracovanie

Úroveň 4 v schopnosti myslieť, samostatnosti a výkonnosti dosiahlo 70% respondentov. V oblasti kooperácie dosiahlo túto úroveň 65% respondentov a v oblasti riešenia problémov to bolo 60%, v schopnosti učiť sa 55% a v schopnosti hodnotiť 50%. Z týchto zistení môžeme usúdiť, že pracovníci spoločnosti TVS, a.s. sa považujú za schopných samostatne plánovať, uskutočňovať a kontrolovať priebeh práce a ich výsledky, tvorivým spôsobom prispievať k skupinovému procesom, samostatne riešiť problémy, podávať vysoké výkony. Z toho vyplýva, že je tu vysoká možnosť ďalšieho rozvoja pracovníkov.

Na nižšej úrovni je schopnosť argumentovať, iba 25% respondentov má schopnosť vecne posudzovať a kriticky hodnotiť vlastné, spoločné i cudzie spôsoby práce a výsledky. Ďalšou slabou stránkou zamestnancov je komunikácia, len 30% respondentov má nadpriemernú úroveň schopnosti vedome a aktívne komunikovať.

Štúdiom interných dokumentov spoločnosti, vlastným prieskumom uskutočneným formou dotazníka a konzultáciami so zamestnancami spoločnosti TVS, a.s. sme mali možnosť preniknúť do problematiky kľúčových schopnosti zamestnancov spoločnosti a posúdiť ich úroveň. Kľúčové schopnosti slúžia k popisu prejavov správania, ktoré sú dôležité pre všetkých zamestnancov. Prispievajú k firemným hodnotám, potrebnej firemnej kultúre a očakávanému výkonu. Poskytujú základ pre stanovenie kritérií potrebných pre výber zamestnancov a môžu pomôcť pri definovaní rozvojových priorít pre širší okruh zamestnancov. Kľúčovými schopnosťami sa firmy odlišujú i keď môžu pôsobiť v rovnakej oblasti podnikania.

Celkovo môžeme konštatovať, že zamestnanci spoločnosti TVS, a.s. dosahujú nadpriemernú úroveň schopností vo všetkých kľúčových schopnostiach. Avšak v schopnostiach argumentovať, zodpovednosti, kreativite a komunikácii dosiahol nízky počet zamestnancov nadpriemernú úroveň čo vytvára tzv. kompetenčnú medzeru. Tu vzniká priestor pre ďalšie rozvíjanie, vzdelávanie a zvyšovanie úrovne schopnosti v týchto kľúčových kompetenciách.

Záver

Efektívnosť výsledkov organizácie závisí od toho, ako manažment organizácie je schopný organizovať a plánovito usmerňovať a rozvíjať pracovnú kapacitu ľudí pôsobiacich v organizáciách a ich ochoty využívať svoje schopnosti, postoje i osobné ciele

zamestnancov, pracovných skupín a tímov sa stávajú rozhodujúcimi potenciálnymi zdrojmi, faktormi hospodárskeho rozvoja a efektívnosti firiem.

V slovenských podmienkach zatiaľ veľmi málo organizácií venuje pozornosť personálnemu riadeniu zameranému na schopnosti, dokonca ani vzdelávanie v organizáciách sa neuskutočňuje na základe zisťovania úrovne požadovaných schopností na danom pracovnom mieste. Riadenie zamerané na schopnosti predstavuje celú škálu činností, ktoré sa líšia od klasického personálneho riadenia. Môžeme hovoriť, že riadenie zamerané na schopnosti svojich zamestnancov je systémový prístup, ktorého uplatňovanie prináša efekt vo využívaní a rozvoji ľudského kapitálu ako najdôležitejšieho zdroja, ktorým organizácia disponuje.

Prieskum, ktorý sme uskutočnili v spoločnosti TVS, a.s., poukázal na to, že aj napriek nadštandardnej podnikovej kultúre a spôsobu riadenia zameraného na zákazníka, schopnosti zamestnancov je potrebné rozvíjať a to najmä v oblasti komunikácie, argumentácie, zodpovednosti a kreativity. Obdobné výsledky z prieskumu schopnosti zamestnancov boli zaznamenané aj v iných organizáciách, ktoré nás požiadali o nezverejňovanie týchto informácií. Kľúčové schopnosti sú lepšie rozvinuté u vysokoškolsky vzdelaných zamestnancov, čo je pochopiteľné, pretože procesom vzdelávania je možné rozvíjať akékoľvek schopnosti, nielen kľúčové.

Zaujímavým problémom v rámci našich prieskumov je zistenie, že aj napriek rozvinutým komunikačným a informačným technológiám schopnosť komunikovať dosahuje nižšie stupne v hodnotení. Závažným problémom je dosahovanie nižšieho hodnotenia v schopnosti kreativity zamestnancov. Kreativní zamestnanci môžu prinášať inovácie, zlepšenia a nové postupy, čo môže byť konkurenčnou výhodou akejkoľvek organizácie. Je až zarážajúce akú malú pozornosť zamestnávateľa venujú schopnosti kreativity svojich zamestnancov aj napriek tomu, že na tomto princípe je založený spôsob riadenia japonského manažmentu, ktorý preukázal výsledky. Samozrejme v našich podmienkach je potrebná implementácia do kultúrneho prostredia a použitie integrovaného modelu.

Použitá literatúra:

Čmelíková, T.: Vzdelávanie a prax – predpoklady na získanie manažérskeho schopností. In.: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie „Akademická Dubnica 2003“. Detašované pracovisko Dubnica nad Váhom: MtF STU 2003, s. 59-60. ISBN 80-8875-052-1

Hitka, M.: Analýza motivačných faktorov zamestnancov strojovej výroby v Kovohuty a.s. Dolný Kubín, In: Manažment priemyselných podnikov, číslo 1/2004, Zvolen, str. 10, ISSN 1336-5592

Koubek, J.: ABC praktickej personalistiky, LINDE, Praha, 2000, str.351, ISBN 80-86131- 25-4

Stýblo, J.: Globální management lidských zdrojů. Moderní řízení, 1998, č.4

Špánková, J.: Sociálna komunikácia a riadenie ľudí. In.: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie „Personálny manažment – trendy, výzvy, inšpirácie“, Trenčín, FSEV TnuAd 2005, ISBN 80-8875-052-1

Veber, J. et al.: Podnikanie v malej a strednej firme, Praha: VŠE, 1999, ISBN-80-7079-707-X

Abstract: The presented study deals with new approaches in the process of personal management focused to maximum utilization of their skills to reach main goals of organization. Competitive advantages of many organizations are mainly skills and knowledges of their employees which allows to maintain their position on the market. The study present science and research findings executed in November 2007.

Key words: Competence, skills, education, work quality, labour power, employee.

Kontaktná adresa autora:
Adriana Grenčíková, Ing., PhD.
FSEV- TnU AD,
Studentská 3, 911 01 Trenčín
+421327400222
grencikova@tnuni.sk

AKTUÁLNÍ VÝVOJ V OBLASTI SPRÁVY DANÍ A POPLATKŮ

Marie Emilie Grossová

Abstrakt: *Daňové právo procesní je odvětvím práva, které upravuje práva a povinnosti správců daně, daňových subjektů a dalších osob zúčastněných na správě daní tak, aby byl naplněn základní cíl správy daní, kterým je především správné zjištění a stanovení daně, jakož i zajištění její úhrady. Daňové právo procesní navazuje na daňové právo hmotné a společně tvoří jednotný celek – daňové právo, které vykazuje znaky samostatného subsystému*

Klíčová slova: *daňová správa, daně, daňový řád, správce daně, správa daní a poplatků.,*

Postavení daňového práva procesního

Ačkoli samotné tuzemské daňové právo nelze dnes považovat za samostatné *právní odvětví*, tvoří právní úprava daní specifický fragment právní úpravy, která je sama o sobě jednou z oblastí úpravy široce koncipovaného *práva finančního*, tvořeného dále právními úpravami rozpočtů a státních fondů, úvěru, měny a peněžního oběhu, devizového hospodářství a finančního trhu. Toto finanční právo je považováno za samostatné odvětví v systému českého práva. Společným znakem všech finančně-právních norem je, že upravují finanční vztahy. Lze se setkat i s názorem, podle něhož je daňové právo rovněž součástí *správního práva*, které je rovněž samostatným právním odvětvím, jehož předmět zkoumání tvoří soubor právních norem, které upravují společenské vztahy vznikající v oblasti veřejné správy. Tato dualita a obtížnost úpravy vede již od prvních desetiletí minulého století ke konstatacím, že právě daňovému procesu je jak teorie, tak legislativa mnoho dlužná.

Daňové právo hmotné se uplatňuje prostřednictvím daňového práva procesního. V tomto smyslu tvoří daňové právo hmotné a daňové právo procesní jednotný celek, kde je však třeba vždy rozlišovat *část hmotně-právní* upravenou v jednotlivých právních předpisech odpovídajícím jednotlivým druhům daní a dalším peněžitým plněním majícím povahu daně a *část procesní* upravenou v obecné rovině v právním předpise společném pro všechny druhy daní. Jde o tradiční konstrukci obvyklou i v jiných státech, kdy je úprava daňového práva procesního svěřována komplexním *kodifikacím*, což nevylučuje, aby určité oblasti, kde je to odůvodněno jejich specifickými rysy a z toho vyplývající potřebou zvláštní úpravy, byly upraveny v samostatných zákonech.

Označení *kodifikace* daňového práva procesního není zcela přesné označení, neboť v případě tuzemské právní úpravy, platné i navrhované, se nejedná o vytvoření komplexního kodexu, který by zahrnoval veškeré procesní normy z oblasti daní, tedy včetně specifík jednotlivých druhů daní. Přesto lze takového označení pro obecný procesní předpis využít, neboť není pochyb o tom, že představuje jednotnou a systematickou právní úpravu určitého většího úseku společenských vztahů v rozsáhlém zákoně, nikoliv úpravu parciální. Tomu odpovídá i označení *daňový řád*, které je navrhováno pro úpravu budoucí, ale které je rovněž využíváno (zejména judikaturou) pro označení platného zákona č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků, v platném znění (dále jen „zákon o správě daní a poplatků“). Při teoretickém posouzení tohoto názvu jsou vyslovovány pochybnosti o tom, zda ve srovnání s jinými „řády“ českého práva není při použití tohoto názvu pro procesní zákon na závadu ta okolnost, že daňový řád obsahuje i jistou míru hmotně-právních ustanovení. S ohledem na sjednocující úlohu daňového řádu v rámci daňového subsystému lze považovat za logické, že ta ustanovení, byť i hmotně-právního charakteru, která jsou společná všem daňovým zákonům

a nevyžadují odchylné pojetí, budou uvedena ve společném zákoně a nebudou opakována v dalších daňových zákonech a posílí tím sjednocující úlohu daňového řádu.

Lze shrnout, že z hlediska budoucí úpravy není tedy navrhována změna oproti současnému pojetí, které představuje platná právní úprava, nýbrž se nadále počítá s konstrukcí, podle níž je v obecném procesním předpise soustředěna procesní materie společná pro všechny daňové zákony s tím, že jednotlivé hmotně-právní předpisy budou obsahovat (a obsahují) vedle hmotně-právních ustanovení i nezbytné procesní odchylky. Deklarovaným přínosem nového zákona by pak mělo být následné odstranění těch procesních odchylek, které nejsou nezbytné, popřípadě jsou duplicitní, což povede k zjednodušení textu, jakož i zajištění jednotné terminologie, která by vedla k větší provázanosti jednotlivých daňových zákonů.

Na tvorbě daňových zákonů se odráží mimo jiné i skutečnost, že daňové právo je obor práva, který svoji podstatou podléhá ekonomickému vývoji a nemalým politickým vlivům. Důsledkem těchto vlivů jsou velmi četné změny daňových zákonů. To by však nemělo platit o daňovém právu procesním, konkrétně tedy o procesním právním předpise, který upravuje pravidla správy daní.

Zhodnocení stávající právní úpravy

Právní úprava daňového procesu musí usilovat o efektivní výběr daní a zároveň o ochranu práv daňových subjektů. Zvyšování efektivity výběru daní se odvíjí od zvyšování podílu skutečně vybraných daní (snižování objemu nedobytých daňových nedoplatků) a od snižování administrativní náročnosti, která se projevuje nejen snížením výdajů ze státního rozpočtu, ale také snížením zátěže pro daňové subjekty.

Existuje široký konsensus o tom, že stávající právní úprava tyto hlavní cíle v žádoucí míře nenaplnuje. V mezinárodním srovnání patří ČR mezi země spíše s vyššími náklady na výběr daní. Atraktivita podnikatelského prostředí není dána jen vyšší daňové zátěží, ale rovněž nároky na administrativu.

Text platného zákona o správě daní a poplatků odpovídá době jeho vzniku, tehdejšími společenským poměrům, jakož i časovému prostoru na jeho přípravu. Lze konstatovat, že se vyznačuje terminologickou nejednotností a neprovázaností. Existuje v něm rovněž celá řada nejednoznačných ustanovení, vedoucích k vícero výkladům. Adresáti norem obsažených v daňových zákonech (úředníci z řad správců daní i daňové subjekty) tak musí vedle textu zákona znát příslušnou metodiku a rozsáhlou judikaturu, která zákon vykládá, zvláště pak judikaturu Nejvyššího správního soudu.

Je přirozené, že text každého zákona bývá následně dotvářen soudním rozhodováním, neboť musí reagovat na pestrost životních situací, kterou nelze nikdy při jeho přijetí dostatečně předvídat. Jedná se o projev kvalitativního rozdílu rolí moci soudní a moci zákonodárné. Nicméně je možné konstatovat, že pro oblast správy daní platí, že soudní rozhodování nepřineslo jen konkretizaci obecných pravidel stanovených zákonem, ale i změny výkladu mnohých ustanovení a nebo dokonce uplatňování nových principů a to v takové míře, že jednotlivá ustanovení zákona není prakticky možné bez znalosti rozhodovací praxe soudů vykládat a aplikovat. Taková situace představuje ohrožení postavení daňového subjektu, který musí snášet zvýšené riziko a potenciální dodatečné náklady plynoucí z nejistého (měnícího se a obtížně zjištělného) výkladu zákona.

Je potřeba také zmínit, že přetváření zákona prostřednictvím soudní rozhodovací praxe trpí jednou podstatnou nevýhodou oproti změně zákona klasickou legislativní cestou. Nemohou být využita přechodná ustanovení, která by předcházela případným tvrdostem.

Některé specifické procesní otázky týkající se správy daní jsou řešeny v jednotlivých daňových zákonech, neboť určité instituty se mohou vyskytovat právě a pouze u té které

konkrétní daně. Jedná se např. o stanovení odchylných lhůt pro podání daňového přiznání, rozdílné stanovení délky zdaňovacího období apod. Terminologická provázanost mezi obecnou procesní normou zakotvenou v zákoně o správě daní a poplatků a konkrétní odchylkou v příslušném zákoně často chybí.

Hlavní principy navrhované právní úpravy

Nový návrh daňového řádu, který by měl nahradit současný zákon o správě daní a poplatků, vychází ze zhodnocení účinnosti dosavadní právní úpravy, přihlíží k vývoji právní teorie a reflektuje změny v ostatních právních oblastech. Vychází rovněž z tradic berní správy na našem území, z judikatury Nejvyššího správního soudu Republiky Československé, současné judikatury Ústavního soudu, Nejvyššího správního soudu a krajských soudů vykonávajících působnost ve správním soudnictví, jakož i správních úprav daňového řízení ve státech Evropské unie. Stejně jako se postupně propojují ekonomiky jednotlivých států, sbližují se i postupy pro realizaci berních práv a povinností.

Předložený návrh zákona se snaží o jednodušší a jednoznačnější úpravu dosavadního postupu při správě daní, nikoliv o neodůvodněný zásah do vývoje uplynulých patnácti let, který navázal v roce 1992 na tradici berní administrativy z první poloviny dvacátého století. Očekávaným přínosem by tak mělo být zlepšení a zefektivnění fungování správy daní.

Vztah ke správnímu řádu

V souvislosti s přípravou rekonstrukce daňového práva procesního se v odborných diskusích objevuje otázka vztahu daňového řádu a správního řádu. Předmětem diskuse je, zda by nebyla vhodnější konstrukce, podle níž by daňový řád (sekundárně tedy všechny daňové zákony) byl subsidiárně podřazen pod správní řád. Shrnutí východisek a názorů, o které se opírá navrhovaná koncepce lze rozdělit z několika hledisek:

Základním hlediskem, které je nutné mít na zřeteli, je skutečnost, že instrumenty využívané v rámci správy daní vykazují natolik výrazná specifika, pro která je jen velmi obtížné hledat obecné základy v textu platného správního řádu. Markantním příkladem je pojetí *daňového řízení*. To ze své podstaty vyžaduje zcela odlišný přístup. Typické je kontinuální plynutí jednotlivých daňových řízení v závislosti na jednotlivých zdaňovacích obdobích a jednotlivých druzích daní, které je nutno zohlednit např. při vedení spisu. Skutečnost, že procesní práva a povinnosti vznikají osobám vrchnostensky podřazeným i mimo režim zahájeného řízení (zejména vyhledávací činnost), vede k odlišnému pojetí účastenství, které vychází i z typicky dvoustranného charakteru daňové povinnosti – tj. vztahu mezi *daňovým subjektem*, jehož právní postavení nositele daňové povinnosti vzniká na základě hmotně-právní úpravy, a *státem* reprezentovaným příslušným *správce daně*, který tak vystupuje nejen jako orgán veřejné moci, ale zároveň i věřitel (eventuálně dlužník). Ostatní subjekty (třetí osoby), které se správě daní zúčastňují, pak z povahy věci mají jiné postavení než daňové subjekty a nelze o nich hovořit jako o účastnících řízení. Klíčová je i existence břemene tvrzení a důkazního břemene, které stíhá daňový subjekt. Nutno je také podtrhnout, že daňové řízení je složeno z několika dílčích řízení, a končí uplynutím doby, nikoliv vydáním rozhodnutí, resp. jeho právní mocí. Definici správního řízení podle správního řádu zjednodušeně vzato odpovídá pouze určitá fáze daňového řízení, na kterou mnohdy navazuje jak z vůle správce daně, tak i z vůle daňového subjektu (a to častěji) další fáze daňového řízení, která rovněž končí pravomocným rozhodnutím.

Postavení daňového práva

Názory volající po subsidiárním použití správního řádu na daňové zákony se nejvíce odvolávají na obecný pohled tradiční právní teorie, podle něhož by v rámci principu *jednoty a vnitřní bezrozpornosti právního řádu* měly být zákony připravovány provázaně z pohledu

celého systému. Nevhodná je konstrukce, podle níž je obdobná materie duplicitně roztržena do jednotlivých zákonů bez ohledu na to, že některé otázky jsou již řešeny v předpise obecném. S tímto názorem je možné bezvýhradně souhlasit. Je zcela v pořádku, když úpravu společnou upravuje zákon obecný (*lex generalis*) a specifické potřeby dané oblasti řeší zákon upravující tuto oblast (*lex specialis*). Tak tomu je i v platném právu daňovém, kdy zákon o správě daní a poplatků představuje *lex generalis* vůči procesním odchylkám ostatních daňových zákonů. Nutno ale dodat, že tento princip je možné paušálně uplatňovat pouze v rámci daného právního odvětví (viz výše) nikoliv pro celou oblast veřejného práva.

Argumentace volající po subsidiárním podřazení daňového řádu je z obecného pohledu voláním po *vylučném* podřazení daňového práva pod právo správní. K tomu je nutno dodat, že správní právo sice nepochybně a zdánlivě obecně představuje část právního řádu, která upravuje veřejnou správu a která představuje soubor právních norem, které se vztahují k činnosti a organizaci veřejné správy, přičemž obecná část správního práva obsahuje takové úpravy jako zásady, pojmy a instituty, které v zásadě platí pro veškerou veřejnou správu. Avšak správní řád představuje procesní předpis, která je prostředkem aplikace od finančního práva zcela odlišné hmotně-právní úpravy, zakládající existenci administrativně-právních vztahů mezi nositeli a adresáty veřejné správy, přičemž tyto vztahy se dají nikoli v nepodstatných rysech odlišovat od vztahů finančně-právních, nota bene specifických vztahů daňově-právních mezi správcem daně a daňovým subjektem. Specifikum procesního práva daňového se s ohledem na výše uvedené zdá být dosti zřejmé a není zcela jasné, zda začlenění oblasti úpravy pod správní právo a tedy minimálně latentně pod vědu správního práva, by v budoucnu nepřineslo dnes nechtěné změny výkladů některých institutů a nebylo by v rozporu s vývojem směrem k větší autonomii disciplíny, tj. následně i výkladů a aplikace práva.

Uživatelské hledisko

Při řešení otázky subsidiárního použití správního řádu na daňové zákony je zohledněno rovněž *uživatelské hledisko*. Pro běžný daňový subjekt, běžného daňového poradce či účetního, jakož i pro berní úřednictvo by podřazení daňového práva procesního pod strukturu platného správního řádu (se všemi nedostatky, které tento předpis nesporně má) znamenalo větší obtíže při aplikaci normativního textu. Dotyčný si bude nucen udělat představu o tom, co ze správního řádu platí jako obecné pravidlo, co je vyloučeno speciální úpravou daňového řádu a co je dále modifikováno speciální úpravou v konkrétním hmotně-právním zákoně. Bylo by tedy nutné pracovat se třemi zákony najednou. Není asi nezbytné zmiňovat, že komplikace by nastaly jak na straně správců daně, tak ale především na straně daňových subjektů, kteří jsou povinni k dani od *nascitura* až po zajištění povinností za zemřelého, a to ve velmi složitých a zpolitizovaných podmínkách rozdílných daňových hmotně-právních úprav. Ze sféry podnikatelské veřejnosti i územních finančních orgánů proto celkem jednoznačně zaznívá hlas pro zachování nezávislé koncepce.

Předložení návrhu nové právní úpravy primárně reaguje na nedostatky právní úpravy stávající. Cílem nové právní úpravy je pak transparentnější a jednoznačnější úprava dosavadního postupu při správě daní s důrazem na snížení administrativní zátěže a posílení využívání elektronické podpory správy daní a komunikaci s daňovými subjekty, nikoliv o neodůvodněný zásah do vývoje uplynulých let. Přijetí daňového řádu by tak mělo především zajistit větší právní jistotu daňových subjektů i správců daně, neboť návrh reaguje na dlouholetou zkušenost s problémy interpretace původního zákona, která se projevuje jak rozdílným rozhodováním v obdobných případech krajskými soudy, tak i jednotlivými správci daně.

Obecně platí, že výsledná právní úprava by měla představovat srozumitelný text založený na jednotné terminologii a systémových vazbách, což lze považovat za obecné požadavky na legislativní dílo. Požadovanou vlastností nové právní úpravy je její *stabilita* v čase a odolnost vůči změnám souvisejících předpisů. Další požadovanou vlastností úpravy je její *univerzalita* tj. aby byla aplikovatelná na všechny případy stejné povahy bez formálních bariér s cílem překonat nežádoucí *resortismus*. K tomu je potřeba, aby text byl dostatečně obecný (nikoliv kasuistický) a umožňoval zapojit do své systematiky i potřebná zvláštní řešení a použití specifických pojmů. Právě úprava založená na kombinaci obecných principů (ať už výslovně vyjádřených nebo nikoliv) a konkrétních pravidel má potenciál i pro řešení situací, které dopředu nebyly předvídané.

Jednotlivé cíle nové právní úpravy

Nová kodifikace si klade za cíl zejména

- vymezení a upřesnění použitých pojmů a jejich vazeb v jednotlivých institutech, což by mělo ovlivnit pozitivně některé opakující se spory o výklad procesního zákona, posílit právní jistotu adresátů norem daňového práva a vytvořit základ pro sjednocení terminologie v rámci daňového práva,
- vytvoření systematicky uspořádaného a přehledného textu, který umožní snadnou a přehlednou orientaci a který bude obsahovat pokud možno krátké a přehledné paragrafy a odstavce, které přispívají k větší čitelnosti textu,
- rozšíření základních interpretačních zásad uplatňujících se při správě daní v souladu s ústavním pořádkem, judikaturou a s reflexí obecných zásad činnosti správních orgánů obsažených ve správním řádu, při současném zachování zásad typických pro berní právo,
- zkvalitnění výkonu daňové administrativy a podpora klientského přístupu při jednání s daňovými subjekty,
- širší míra zapojení výpočetní techniky v návaznosti na projekt jednotné elektronické komunikace (e-government),
- nová úprava doručování koncipovaná tak, aby postavení adresáta bylo totožné s obdobnými modely v jiných procesních řádech a zamezilo se možným obstrukcím a vyhýbání se doručení,
- posunutí splatnosti daně ve výši, která byla stanovena nad rámec tvrzení daňového subjektu, až za právní moc rozhodnutí,
- změnu v systému opravných a dozorčích prostředků, kde se rozšířil specificky daňový postup umožňující podání dodatečných daňových tvrzení na nižší daň na úkor obnovy řízení, což daňovým subjektům umožní účinněji bojovat proti případným nesprávným platebním výměrům, a to po celou dobu, po kterou je možno daňovou povinnost měnit,
- změnu oproti současnému přístupu k odůvodnění rozhodnutí ve smyslu zakotvení obecného požadavku, že každé rozhodnutí musí obsahovat odůvodnění, nestanoví-li zvláštní úprava jinak,
- jednoznačné nastavení lhůty pro stanovení daně, která ohraničuje prostor, do kdy lze zvyšovat i snižovat daňovou povinnost,
- předřazení priority úhrady daně před její příslušenství, které daňovému subjektu umožní uhradit nejprve dlužnou daň a eliminovat tak vznik dalšího úročení,
- zavedení jednoznačných pravidel pro možnost opakování daňové kontroly,
- podstatné a racionální omezení subsidiárního použití občanského soudního řádu při daňové exekuci, tak, aby byly odstraněny pochybnosti, které důvodně vznikaly při aplikaci správními úřady těch oprávnění, která stanovil občanský soudní řád pro soudy a soudce,

- zavedení transparentních pravidel pro vedení spisu a nahlížení do něj, které přispěje ke zkvalitnění kontaktů mezi správci daně a veřejností a usnadní orientaci daňového subjektu ve spisovém materiálu.

Závěr

Nová právní úprava daňového procesu musí zajistit stabilní právní prostředí i v situaci, kdy bude docházet k výrazným změnám daňových hmotně-právních i organizačních předpisů, a to v širším „nadresortním“ pojetí. Úprava musí obstát i v procesu stále užšího zapojování ekonomiky i veřejné správy do nadnárodních struktur, ke kterému dochází v oblasti daní. Měla by též znamenat impuls ke zkvalitňování služeb při správě daní, a to zejména s ohledem na další využití informačních systémů a technologií, elektronizaci veřejné správy a roli daňových profesionálů. Žádoucím je tedy trend snižování administrativních nákladů spojených s výběrem daně a zvyšování komfortu pro osoby, které se ho účastní.

Literatura:

Zákon č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků, v platném znění.

Experience from tax rule and tax review

Annotation: Each system of tax administration aims to assure in the most effective way that the paying of taxes is not avoided, and thus there are no tax evasions. Therefore, reforms of tax administration are taking place worldwide.

Based on the system of European law, as a fundamental presupposition to comprehend this field of law, the author deals with a whole range of rights and responsibilities of tax payers resulting from the experience at the international level. It also contains propositions for positive solutions to the system of tax administration in the CR.

Key words: Tax administration, taxes, distraint order applied to the person liable to tax, levy tax, tax administrator.

Kontaktní adresa autora:

**Marie Emilie Grossová, JUDr., Ph.D.,
UPOL, Filozofická fakulta v Olomouci
Katedra aplikované ekonomiky.
Adresa: Prostějov, Zborov 3 796 01
e-mail: marie.grossova@volny.cz**

MOBBING NA PRACOVISKU

Gabriela Rozvadský Gugová

Abstrakt: v príspevku sa zaoberáme mobbingom na pracovisku, jeho fázami, najznámejšími faktormi vzniku, kto sú páchatelia, kto obeť a aké sú ich metódy. Pokúsime sa analyzovať techniky mobbingu a ich ekonomický dopad na podnik, na záver navrhujeme preventívne riešenia ako predchádzať psychickému teroru na pracovisku a ako ho riešiť.

Kľúčové slová: mobbing, ohrozenie, obranný mechanizmus, zvládanie stresovej záťaže, konflikty, prevencia, pracovisko

Mobbing

Šikana, mobbing sú pojmy, ktoré sa do nášho života dostali nedávno. S ich praktickou formou sa ľudstvo potýka už celé tisícročia, vždy patrilo k takzvanému umeniu stratégie a taktiky vyšších spoločenských kruhov. Dnes chápeme obidva pojmy ako formy nežiadúcej agresivity. A agresivita je zjednodušene povedané obranná reakcia na stav ohrozenia. Spúšťacím mechanizmom mobbingu je vždy konflikt, z diagnostického hľadiska môžeme hovoriť o psychickom terore až vtedy, keď sa na obeť útočí systematicky a dlhší čas, zvyčajne platí obdobie 6 tich mesiacov. Z pozorovaní sme vyseletovali niektoré faktory, ktoré pripravujú živnú pôdu pre rozvinutie mobbingu na pracovisku:

- konkurenčný tlak a strach z nezamestnanosti,
- jednotvárnosť, nuda, monotónnosť,
- dlhotrvajúce vysoké pracovné tempo,
- štýl riadenia,
- vzdelanie,
- osobnosť vedúceho,
- osobnosť podriadeného,
- jedinec v krízovej životnej situácii,
- situácie produkujúce stavy vzájomnej nevraživosti,
- vysoké aspirácie viacerých jedincov,
- pracovné pozície s vysokou mierou samostatnosti,
- dispozičné riešenie pracovísk.

Nielen javy hromadného prežívania neistoty po pohromách a katastrofách spôsobujú agresívne reakcie. V reálnom živote sa stretávame celkom často s konkurenčným tlakom, ktorý začína byť vážnou prekážkou z personalistického hľadiska. Pracovníci čoraz častejšie dávajú výpovede z dôvodu enormného tlaku na pracovisku, kvôli neznášanlivosti a napätým vzťahom. Najmä vekové kategórie od 30 rokov hore, ženy po materských dovolenkách majú problém sa začleniť na pracovisku, mladší kolegovia v rámci súťaživosti a pocitu možného ohrozenia siahajú po technikách, ktoré „prišielcovi“ znemožnia byť úspešným. Pozrime sa na samotný pocit ohrozenia ako silný faktor vedúci k obranným reakciám.

V dôsledku obáv z niečoho sa u každého jedinca vytvárajú systémy správania, ktoré veľmi ľahko podliehajú emocionálnej nákaze a sugescií. A tu môžeme hľadať paralelu s psychológiou davu, konkrétne s davovou panikou. Mikšík, O. (2005) uvádza, že obavy, z toho, čo by mohlo prísť sú zdrojom: šírenia rôznych správ, ktoré sa šíria lavínovito, panikárenia, prijímanie rôznych preventívnych opatrení, citlivého reagovania na oficiálne zdroje informácií. Podobne reaguje jedinec na pracovisku, jeho stav determinuje strach, ohrozenie, neistota, preto začína s technikami obrany. Ak je viac jedincov pociťujúcich

ohrozenie, ako sú strach zo straty kontroly, strach z prevahy podriadeného, prekazený postup k moci, neustály pocit ohovárania vlastnej osoby, tlak zhora, osobné dôvody súvisiace s labilitou osobnosti, je vysoko pravdepodobné, že sa vytvorí skupina, ktorá rozvinie techniky manipulácie.

Dôsledky vždy vedú k úplnému duševnému a často i telesnému vyčerpaniu jedinca ohrozeného mobbingom, k stavom depresie, ktorá môže viesť až k suicidám. Závažné sú tiež nepriame dôsledky pre podnik, zlyháva motivácia, často obeť opúšťajú pracovisko a volia radšej podradnejšiu prácu, ktorá nezodpovedá ich kompetenciám, alebo sa uzatvoria a prijímú úlohu obeť, stanú sa pasívnymi, ktorí sústavnne očakávajú ohrozenie, z tohto dôvodu venujú všetku energiu obrane a stávajú sa submisívnymi a neproduktívnymi pre organizáciu. Väčšina podnikov ešte stále ignoruje mobbing ako problém a zatiaľ ťaží z jeho stratégie, prežívajú len silní. Neuvedomujú si, že je otázkou času kedy sa „zostávajúci žraloci začnú žrať“, percento práceneschopných ľudí, obetí mobbingu tiež zaťažuje ekonomiku podniku.

Fázy a techniky mobbingu

Mobbing prebieha väčšinou v štyroch zákonitých etapách, ktoré môžu trvať rôzne dlhú dobu, obeťami sú osamotení, nápadní, úspešní alebo noví jedinci, typická obeť neexistuje, hoci novšie genetické výskumy v oblasti štruktúry osobnosti a dedičných dispozícií naznačujú teórie o genetických dispozíciách byť obeťou. Páchateľmi sú rovnakou mierou muži aj ženy, rozdielnosť je v používaných technikách. Postup veľmi často prejde týmito fázami:

- jednotlivé konfliktné situácie, kde sa odkladá riešenie,
- nástup systematického skrytého psychického týrania, manipulácia,
- prechod do pozorovateľných techník, prípad je neutajiteľný okoliu,
- absolútna izolácia obeť.

Vznik a vývoj etáp je podriadený množstvu premenných, ktoré určujú mieru astupeň mobbingu. Ide o premenné ako: podstata a povaha ohrozenia, vybavenosť a veľkosť teritória (pracoviska), rôznorodosť skupiny (vek, pohlavie, psychická stabilita...), rôznorodosť vzťahov (rodinné vzťahy, milenecké...), nemožnosť pohybu (fyzickej aktivity), nečinnosť (pasívna reakcia), relatívne nízka organizovanosť, doba na pracovisku a pod.

Techniky mobbingu bývajú pestré, určité sú typickejšie pre mužov (namiesto argumentácie výhrážanie sa), iné zase pre ženy (klebety, skákanie do reči). Ako typické pozorované stratégie sa javia:

- šírenie klebiet,
- izolovanie kolegu,
- sabotáž,
- znevažovanie výkonov a schopností,
- hranie sa na psychológa,
- poškodenie súkromia a osobnosti,
- poškodenie zdravia,
- sexuálne obťažovanie.

Z pohľadu sociálnej psychológie nemôžeme vyčleniť typických páchatel'ov z radov oficiálnych, respektíve neoficiálnych vodcov, v tomto smere nie je podstatné, či bol vedúci dosadený, alebo nie, zaujímavé sú typické stratégie vodcov. Sú nimi:

- pridelovanie namáhavej práce, ktorá nemá zmysel,
- pridelenie úlohy, ktorá nezodpovedá kvalifikácii,
- pridelovanie práce, ktorá je objektívne nesplniteľná,

- pridelovanie práce, ktorá je najnepríjemnejšia,
- prehnaná kontrola, nad rámec,
- rozhodnutia, ktoré sa týkajú jedinca, robené poza chrbát,
- systematické okresávanie pracovnej oblasti,
- vylučovanie jedinca z porád, zadržiavanie informácií,
- priestorová izolácia,
- pridelovanie zdraviu škodlivej práce,
- podsúvanie psychických chorôb, príp. psychiatrických porúch...

Prevenia a riešenie mobbingu

Možnosti prevencie vidíme v diskusii na danú tému v odbornej aj laickej verejnosti, prijímanie systematických riešení ako sú interné stanovy v súlade so zákonníkom práce, informovanosť o technikách mobbingu, pevne stanovená štruktúra organizácie, bez zbytočnej voľnosti a svojvoľného chápania moci. K antimobbingovým stratégiám je účinné priradiť aj vhodné dispozičné riešenie pracovísk, ukazuje sa ako veľmi účinný otvorený typ pracovísk, a naopak uzavreté kancelárie často napomáhajú mobbingu. E-mailová korešpondencia môže byť technikou mobbingu, ale aj účinnou obranou pred ním, zásada posielat' všetky pracovné dokumenty v kópií, je prevenciou vzniku nedorozumení a chráni jedinca pred úmyselným skrývaním informácií. Keďže hovoríme o psychickom týraní, ide o manipuláciu s jedincom, je nutné zamerať sa na účinnú obranu pred manipuláciou a tou je asertivita. Poznáme tri spôsoby reakcii na konflikt, jednou je útok, agresívny prístup navonok, druhou je útek, pasívny prístup, zostávame však agresívny dovnútra, tretia možnosť asertívny prístup nie často využívaná. Je len málo jedincov, ktorý v priebehu vývinu svojej osobnosti zostali uchránení pred manipuláciou zo strany rodiny, blízkych, pedagógov, priateľov, životných partnerov a zostali prirodzene asertívnymi. Všetci sa rodíme ako asertívne bytosti, ktoré sa presadzujú nie na úkor iných, ale naše matky sú prvé manipulátorky, ktoré nám vnucujú pocit viny, hanby, hlúposti. Je veľmi ťažké po rokoch manipulácie a preberania dogiem, poloprávd, schém a vzorcov vrátiť sa k asertívnemu, nemanipulatívnemu spôsobu riešenia situácií.

Pri prevencii na pracovisku navrhujeme zakomponovať do stanov zásady vytvárania zdravých vzťahov, prísne dodržiavanie zákonov, zmlúv, dohôd, stanovenie pravidiel slušnosti, zabezpečenie etického a morálneho kódexu a jeho následného kontroľingu, vytváranie bezpečných podmienok práce, organizovanie spoločenských aktivít pre zamestnancov a ich rodinných príslušníkov.

Keď už nastane konfrontácia s mobbingom je potrebné konať veľmi rýchlo, pomoc je reálna len za asistencie iných, sama obeť si nepomôže, ženy majú výhodu, sklon k vyrozprávaniu sa s problémom ich paradoxne ochráni pred ťažkými formami mobbingu. Muži majú sklon podceňovať situáciu, berú to ako osobné zlyhanie, a riešenie odsúvajú. Často potom riešia svoju situáciu odchodom.

Záverom neodporúčame bagatelizovať problematiku, je potrebné si uvedomovať, že tak ako súčasná zamestnanecká kríza, nedostatok kvalifikovaných pracovníkov, ktorí dajú prednosť kvalitným vzťahom na pracovisku, tak nepremyslená organizačná štruktúra môžu spôsobiť vážne ekonomické problémy v krátkom, ale i dlhodobom časovom horizonte. Mobbing už aj u nás začína byť ekonomický problém. Na danú problematiku by sa mali zamerať ako zákonodarcovia, tak odbory, personalisti, manažéri, tak i odborníci z radov psychológov a pedagógov.

Literatúra

KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia*. Bratislava: SPN, 1993, ISBN 80-08-01828-3

MIKŠÍK, O. *Hromadné psychické javy*. Praha: Karolinum, 2005, ISBN 80-246-0930-4

Mobbing on workplace

Annotation: *in our report we proceed the mobbing on workplace, phases, most widely known forming factors, who are offenders, who victims and what are the methods. We try to analyse styles of mobbing and their economical impact for company and at the conclusion we propose preventive actions, how to prevent psychological terror at work and how to work out.*

Key words: *mobbing, threats, defence mechanism, management of stress load, working out of conflicts, prevention, workplace*

Kontaktná adresa autora:

Gabriela Rozvadský Gugová, Mgr., PhD., FSEV, TnUAD v Trenčíne, Študentská 3, 911 50 Trenčín, gabriela.gugova@tnuni.sk

MOTIVÁCIA A ODMEŇOVANIE

Mária Hajšová

Abstrakt: Príspevok je venovaný otázkam vplyvu motivácie na výkon zamestnanca, ako aj problematike tímovej práce, výkonu v tíme a tímového odmeňovania.

Kľúčové slová: Motivácia, spokojnosť, výkon, tímová práca, tímové odmeňovanie.

Úvod

V súčasnom zložitom ekonomickom prostredí môžu byť organizácie úspešné iba vtedy, ak disponujú zručnou, kvalifikovanou a dostatočne motivovanou a spokojnou pracovnou silou. Zamestnanci sú dôležitým nástrojom, ako aj prostriedkom strategického rozhodovania pri plnení stanovených podnikových cieľov.

Motivácia , spokojnosť, výkon.

Motivácia je dôležitá v živote každého človeka. Je hnacou silou, ktorá núti človeka k určitej aktivite v dôsledku uspokojenia osobnej, alebo inej potreby. Pracovná motivácia vzniká v pracovnom procese a jej charakteristickou črtou je to, že sa prejavuje vzťahom človeka k práci, v jeho pracovnej aktivite, ako aj v pracovných postojoch a vzťahoch. V súvislosti s pracovnou motiváciou a v súvislosti s odmeňovaním, alebo s tvorbou systému odmeňovania je nutné skúmať hlavne motívy pracovnej motivácie, ktoré sú prostredníctvom práce uspokojované. Ide o priame motívy, v rámci ktorých je vykonávaná práca sama o sebe zdrojom uspokojovania, ale prostredníctvom práce človek uspokojuje aj iné potreby, napr. potreby svojej rodiny, potreby svojej existencie, alebo iné individuálne potreby. V rámci pracovnej motivácie a odmeňovania je dôležité v organizáciách zladať záujmy zamestnancov so záujmami organizácie a správne motivovať zamestnancov, aby bolo možné zvyšovať pracovný výkon v súlade so stanovenými cieľmi organizácie. Pracovný výkon obsahuje nielen množstvo a kvalitu odvedenej práce, ale aj postoj a chovanie jednotlivcov v pracovnom procese. Pracovný výkon je výsledkom spojenia troch veličín a to :

- úrovne motivácie,
- úrovne schopností a vedomostí zamestnanca
- objektívnych podmienok k výkonu práce.

Motivácia je jednou z najdôležitejších podmienok pracovného výkonu. Súčasťou komplexného chápania motivácie je problém pracovnej spokojnosti. Ide o individuálny, subjektívne prežívaný vzťah človeka k práci, k pracovným podmienkam, ale aj ku pracovnému kolektívu. K požadovanému pracovnému výkonu je potrebná prítomnosť všetkých troch zložiek vo vhodnom vzájomnom pomere. Vzťah motivácie a výkonu však nie je až taký jednoduchý, ako by sa na prvý pohľad mohlo zdať. Požadovaný výkon (kvalita a množstvo) je podmienený optimálnou úrovňou motivácie, čo môže znamenať, že nemotivovanie, ako vysoká úroveň motivácie znižuje výkon zamestnanca.

Súčasťou komplexného chápania motivácie je aj pojem pracovná spokojnosť. Ide o subjektívne prežívaný vzťah človeka k práci a k podmienkam práce. Väčšina zamestnancov hodnotí prácu, hodnotí pracovné vzťahy, pracovné prostredie, vzťah zamestnávateľa k zamestnancom, hodnotí vzťah vedenia firmy k zamestnancom následne si utvára vlastné názory, formuje si vlastné postoje k práci a pracovnému prostrediu, čo sa následne prejavuje v jeho spokojnosti, alebo nespokojnosti. Miera spokojnosti k práci je variabilná a závisí od rôznych faktorov, či už osobnostných, alebo situačných. Každá organizácia v rámci tvorby

systému odmeňovania by sa mala venovať faktorom pracovnej spokojnosti, ktoré je schopná sama ovplyvňovať. Faktory pracovnej motivácie sú rôzne a v rôznych organizáciách môžu byť rozhodujúcimi faktormi rôzne faktory. Ide predovšetkým

- o druh práce,
- podmienky práce,
- odmena za prácu,
- reálnosť plnenia pracovných úloh,
- vzdelávanie zamestnancov,
- pracovný postup zamestnancov,
- možnosť spolurozhodovania, sociálna politika organizácie,
- prístup k informáciám v organizáciách a o organizácii,
- úroveň komunikácie v organizácii,
- imidž organizácie.

V ďalšej časti môjho príspevku sa budem venovať rozhodujúcemu faktoru pracovnej motivácie - odmeňovaniu.

Tímová práca, tímové odmeňovanie

Tímom sa označuje skupina ľudí, ktorí spoločne vykonávajú určité práce, dopĺňajú sa svojimi schopnosťami a skúsenosťami, majú stanovený spoločný cieľ a nesú spoločnú zodpovednosť za dosiahnutie tohto stanoveného cieľa. Úlohou tímu je spoločná zainteresovanosť pri riešení problémov, ktoré vznikajú pri zabezpečovaní stanovených cieľov. V každom tíme je veľmi dôležité, aby každý jednotlivec tímu bol schopný a ochotný, v prospech dosiahnutia stanoveného cieľa celého tímu, potlačiť vlastné záujmy a vlastné nároky. Tímová práca musí byť správne koordinovaná, pretože tímový koordinátor musí efektívne využiť schopnosti a vlastnosti každého jednotlivca v prospech celého tímu. Táto koordinácia si vyžaduje správnu kombináciu viacerých prístupov v riadení tímu, pretože v riadení tímu môžu vzniknúť oveľa väčšie problémy s jednotlivcami, ako v riadení každého jednotlivca osobitne. V tíme musí fungovať :

- vzájomná zodpovednosť každého jednotlivca za stanovené ciele celého tímu,
- vzájomná úcta jednotlivcov v tíme,
- vzájomná dôvera medzi všetkými členmi v tíme,
- pracovná disciplína,
- otvorenosť pri riešení problémov jednotlivcov, ale aj tímu,
- dodržovanie prijatých dohôd,
- plnenie prijatých záväzkov,
- diskretnosť.

Nie je možné čakať od tímu, že práca sa bude koordinovať samostatne a že problémy sa vyriešia individuálne. V tíme je nutné vytvoriť koordináciou práce také podmienky, aby bola zabezpečená plynulá nadväznosť práce v rámci celého tímu a aby bola možná v prípade potreby aj zastupiteľnosť jednotlivých členov tímu navzájom. Každý tím musí mať

koordinátora práce – vedúceho tímu, ktorý musí byť individuálnou autoritou, tak po odbornej stránke, výkonnostne ako aj organizátorsky.

Veľmi dôležité v tíme je aj odmeňovanie. V rámci odmeňovania ide o individuálne odmeňovanie s prihliadnutím na ostatných členov tímu pri plnení stanovených cieľov.

Tímové odmeny sú poskytované členom presne ustanoveného tímu a sú viazané na výkon tímu. Tímové odmeny sa rozdeľujú medzi členov tímu podľa zverejneného vzorca alebo podľa individuálneho hodnotenia členov ustanoveného tímu vybraným hodnotiteľom tímu. Odmeny pre jednotlivca tímu by mali byť hodnotením jeho prínosu k výsledkom celého tímu. Účelom tímových odmien je posilniť chovanie jednotlivcov, ktoré vedie k efektívnemu výkonu celého tímu a k podpore pracovných vzťahov v tíme.

Čo je účelom tímového odmeňovania?

poskytuje možnosti na uznanie výsledkov práce tímu, a zároveň aj výsledkov za prácu všetkých jednotlivcov v tíme,

cez stanovenie úloh tímov, pomáha objasniť, čo sa od tímu očakáva, tým že podmieňuje odmenu vopred a to:

- stanovením a dohodnutím úloh tímu,
- stanovením cieľov tímu,
- dohodnutím noriem výkonu a kvality výkonu,
- dohodnutím podmienok práce,
- dohodnutím termínu dokončenia úloh.

Hlavným dôvodom uplatňovania tímových odmien je potreba podporiť tímové úsilie a spoluprácu v tíme, ale nie je možné neprihliadať na individuálny výkon. Členovia tímu musia veriť a presvedčiť sa, že pracovné úsilie, pracovný výkon a spolupráca v tíme vedú z požadovanej odmeny za prácu. V rámci tímov nie je možné odmeňovať len individuálny výkon jednotlivca, ale je dôležité zohľadňovať aj schopnosti jednotlivca, vzdelanie, jeho chovanie v práci, vzťah k práci, dĺžku praxe, lojalitu k podniku. Ide o to, že odmeňovanie podľa pracovného výkonu veľmi často komplikuje povaha pracovného výkonu[1]. Pracovný výkon môže byť ťažko merateľný. Obtiažna merateľnosť pracovného výkonu môže narastať v súvislosti s používanou technikou a uplatňovanou technológiou vo výrobnom procese. Aj v rámci merateľného výkonu práce môžu nastať problémy merateľnosti určitej zložky pracovného výkonu. V rámci tímového odmeňovania, ale nielen tímového, je dôležité zohľadňovať aj celkovú organizáciu práce, ktorá podmieňuje výkon jednotlivca, podobne aj pracovné podmienky, rozdiely v používanej technike a technológii.

Ktoré faktory je nutné zohľadňovať pri tvorbe systému odmeňovania v tíme?

Hodnota práce na konkrétnom pracovnom mieste z pohľadu organizácie,

hodnota pracovného výkonu jednotlivca v tíme,

legislatívne právne normy,

situácia na trhu práce,

úroveň odmeňovania organizácií v príbuzných odvetviach, ako aj úroveň odmeňovania v regióne,

výšku prostriedkov, ktoré môže, alebo je ochotná organizácia vložiť v prospech odmeňovania,

osobné vlastnosti a schopnosti jednotlivcov v tíme,

životný štýl jednotlivcov s prihliadnutím na ostatných členov tímu.

System odmeňovania v tíme sa stáva spravodlivým a účinným až vtedy, keď zamestnávateľ analyzuje celý pracovný proces a neodmeňuje len konkrétne výsledky práce, ale aj pozitívne zmeny v pracovnom procese zo strany zamestnancov, dovoľuje zamestnancom sa aktívne zapájať aj do konštrukcie systému odmeňovania, čím môže podporovať aj snahu zamestnancov sa neustále zlepšovať.

Pri vytváraní spravodlivého systému odmeňovania v tíme je nutné aj úzko spolupracovať s jednotlivými členmi celého tímu. System musí zohľadňovať názory a pripomienky všetkých členov tímu, ktoré môžu pomôcť vytvoreniu spravodlivého systému hodnotenia práce, pracovného výkonu, ako aj ostatných zložiek práce, ktoré je nutné v práci odmeňovať.

Záver

System odmeňovania vo všeobecnosti musí rešpektovať všetky faktory, ktoré je nutné rešpektovať v systémoch individuálneho odmeňovania zamestnancov s prihliadnutím na schopnosti jednotlivcov tímu navzájom sa zastúpiť v prípade zlyhania niektorých členov tímu v záujme zodpovednosti za plnenie stanovených cieľov tímu

Použitá literatúra:

Walker, J. a kol.: Moderní personální management. Grada Publishing. Praha 2003

ISBN 80-247-0449-8.

Koubek, V.: Řízení pracovního výkonu. První vydání. Praha. Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X

Bajzíkova, L.: Odmeňovanie ako zdroj motivácie zamestnancov. Bratislava, Ekonóm, 1999. ISBN 80-225-1217-6.

Bajzíkova, L.: Systémy odmeňovania. 1. vydanie. Bratislava. Ofprint, 2004., ISBN 80-89037-16-X

Joniaková, Z., Blštáková, J.: Odmeňovanie a stimulovanie. L. vydanie. Bratislava. Ekonóm, 2005. ISBN 80-225-1941-3.

Motivation and Remuneration

Abstract: In present complicated economical environment organizations can succeed and stand up only if they dispose of skillful, qualified and sufficiently motivated and satisfied manpower. Employees are important appliance as well as tool of strategic decision while meeting the stated corporate aims.

Key words: Motivation, satisfaction, performance, team work, team remuneration.

Kontaktná adresa autora:

Ing. Mária Hajšová, PhD.

Katedra verejnej správy

Fakulta sociálno - ekonomických vzťahov,

Trenčianska univerzita A. Dubčeka v Trenčíne,

hajsova@tnuni.sk

PRINCIPY A DOPADY ŘÍZENÍ KRIZÍ V PODNIKATELSKÉM SUBJEKTU

Vítězslav Hálek

Abstrakt: *Krize se nevyhýbají žádnému prostředí, podnikohospodářskou sféru nevyjímaje. Krizi je nutno považovat za součást života podniku – jako jeho virtuální jistotu. Krize v životě podniku představují určitý časový okamžik (událost či incident), který je potenciálně, ale ne nezbytně, negativní. Kritický bod, kdy se vývoj může dát jakýmkoliv směrem. Přestože k pozitivním krizím dochází výrazně méně často, v některých případech jsou krize dokonce vnímány jako příležitosti pro podniky, aby ukázaly svou ostražitost, odpovědnost, přípravu k rychlému jednání a poskytování pravdivých informací či v případě nutnosti přiznání svého dílu viny. Většina podnikových krizí má ale negativní povahu a představují události, které negativně ovlivňují hospodářské výsledky podniků a mají tendenci výrazně zhoršit jejich postavení na trhu, včetně ztráty konkurenční výhody. Ideální krize by samozřejmě byly takové, na které by bylo možné se včas připravit nebo takové, k nimž by vůbec nedošlo. Jenže takové krize jsou jen zbožným přáním podnikových managementů. Ve skutečnosti krize představují situace, které s větší či menší razancí, dříve nebo později, většinou však nečekaně zaklepají na dveře kteréhokoli podniku.*

Klíčová slova: *krizový management, krize, řízení, krizový plán, finance, ohrožení, úpadek.*

Lidé se od nepaměti v zájmu své existence museli vypořádávat s různými nepříznivými vlivy. Na nesčetných faktech lze dokonce ukázat, že se prostřednictvím zvládnutí nepříznivých vlivů lidstvo vyvíjelo. Současná doba vnáší do chápání nepříznivých vlivů novou kvalitu. Vyžaduje, aby se k nim přistupovalo uceleně a cílevědomě, nikoli pouze tzv. metodou učení se z pokusů a omylů. Proto se také rozvíjí nová disciplína, která se nejčastěji nazývá krizový management. Krizový management se zabývá možnostmi, jak zvládat možná ohrožení co nejefektivněji. Jestliže podnik nedokáže identifikovat včas mimořádný stav (nebo nechce či ho z různých důvodů ignoruje), pak se zvyšuje pravděpodobnost vzniku krizového stavu a i zániku podniku. Identifikuje-li podnik mimořádný stav včas, pak zajistí řízený přechod přes krizový stav bez většího ohrožení své existence. A právě v tom spočívá základní myšlenka krizového managementu: čím méně je předem neznámých ohnisek mimořádného stavu, a čím více je podnik vybaven zdroji k jejich zvládnutí, tím jistěji lze zvládat krizový stav a přechod do nového běžného stavu.

Tvorba týmů risk managementu

Problematika řízení, ovládnutí a usměrňování rizik je složitá ve své systémové i specifické podobě. Proto je nad síly jedince, byť jakkoliv erudovaného a aktivního, celý tento soubor problémů obsáhnout. Z tohoto důvodu začaly v pokrokových organizacích ve vyspělém světě vznikat týmy krizového řízení a risk managementu. Tým risk managementu, je-li mu umožněna práce v potřebných dimenzích, bude zcela jistě pro podnik přínosem v ušetřených prostředcích na likvidaci vzniklých krizových stavů. Je omylem našich top-manážerů podniků, že všechny problémy jsou schopni vyřešit sami. Z lidského ani odborného hlediska to není možné. Tým krizového řízení a risk managementu, bude-li vnímán jako aktivní prvek podniku, může být prospěšný i pro podnikatelské aktivity okamžitými nápravnými a preventivními opatřeními v procesu výroby, resp. sledováním podnikatelského prostředí vně organizace. Risk management dává novou možnost rozvoje firmy bez

dalekosáhlých důsledků i při používání nebezpečných technologií. Umožňuje získat klid pro dlouhodobou kontinuitu činností organizace při minimální pravděpodobnosti totálního selhání. Bylo sestaveno několik základních požadavků na vlastnosti krizového manažera s tím, že jsou mu vrozené nebo má schopnost jich příslušným vzděláváním a tréninkem dosáhnout. [2] Vedoucí krizový manažer by měl být:

- proaktivní a přesvědčený o své věci

vybaven vědomím a snahou něčeho dosáhnout, mít velmi silnou vnitřní motivaci, schopen předvídat, být vždy o krok napřed před reálným průběhem situace a mít připravenou sekvenci činností na možné varianty vývoje havárie, umět situačně reagovat na její odchylky, umět situaci ovládnout a řídit ji a ne se nechat ovládat situací,

- mít hluboké znalosti a ztotožnit se se svou rolí manažera

musí bezpodmínečně znát funkci zachraňovaného systému – tj. podniku, provozu, závodu, musí znát velmi dobře okolí objektu, jeho možnosti a zdroje použitelné pro záchrannou činnost, musí znát silné a slabé stránky systému a jeho okolí, jeho příležitosti a hrozby, musí znát potenciální vývoj rizika a metody jeho zvládnutí (speciální typy řídicích postupů), musí mít rozsáhlé životní a odborné zkušenosti s řízením za extrémních situací,

- disponovat empatickými komunikativními a skupinovými přístupy

umět vytvořit tým spolupracovníků, každého člena týmu pověřit adekvátní činností, umět se vcítit do snah, tužeb, problémů a možností; umět je podpořit, využít, ocenit, ohodnotit a iniciovat, umět navázat komunikaci s kýmkoliv, i neznámým, umět vytvořit komunikačně otevřené a pozitivní prostředí v týmu i např. vlastním "komunikačním jazykem", umět tým motivovat, vytvořit emočně příznivé prostředí, umět komunikovat s okolím i v neznámém prostředí, uklidnit rozbourané nálady a city, udržet vlastní negativní reakce

- naplňovat etickou důvěru a charisma vůdčí osobnosti,

nutnost uvědomovat si svoje postoje k situaci, hlavně mezi lidmi postiženými mimořádnou událostí, počítat s abnormálním zatížením postižených jak fyzicky, psychicky, tak i ekonomicky, zachovávat základní etická tabu i v krajně napjatých a nepříznivých situacích, umět nechat působit své charisma na okolí, a tím si vytvořit prostor a získat čas pro zhodnocení situace a rozhodovací proces,

- mít vlastní etickou sílu a odolnost vůči emocím

zvládat vlastní emoce – zvládat emoce i ostatních lidí, odolávat i děsivým účinkům havárií a katastrof, nutnost úměrného projevu emocí, profesionálně laděný postoj – respektování situace a možností ostatních, psychologický nácvik činností za citově vzbouřených situací – dbát na psychickou hygienu zachraňovaných i záchránců

- bystře vnímat a reagovat na podněty,

neotálet s reakcí na jakékoliv závažné podněty, umět rychle vyhodnotit možnou krizovou situaci a příslušně rychle reagovat, a zabránit tak nebezpečí z prodlení,

- používat vědeckých metod práce

umět používat zobecňování, tj. od jednotlivostí v dostatečném souboru faktů k jejich shrnutí a zobecnění (nezobecňovat na základě jednoho případu, dost často se vyskytující chyba manažerů), využívat dedukce – umět z obecně platných zásad odvodit pravděpodobný průběh událostí a alternativně se na tuto skutečnost připravit.

Krizový management v podniku

Krizová situace může být důsledkem kalamity, katastrofy, nehody, neštěstí, havárie nebo je zapříčiněna špatným řízením a rozhodováním (politické revolty, občanské nepokoje apod.). Stejně tak jako pohromy, mohou být krize technologické a krizí mohou být rovněž konflikty. Na rozdíl od pohrom mají krize vždy nějaký společenský rozměr. Proto je oprávněné se domnívat, že ve spojení s krizí by se měla věnovat velká pozornost správě a řízení společnosti, jelikož společenské krize jsou všudypřítomné, a přítom nemusí mít nijak

dramaticky viditelný průběh, a snadno se na ně zvyká. Společenské krize vznikající z konfliktů jsou většinou úmyslné a je snaha je uměle prodlužovat.

Krize jako důsledek přírodních pohrom nebo průmyslových havárií jsou většinou krize založené na obecné shodě je řešit. Tyto krize jsou převážně náhlé a jsou lokalizovatelné v čase a prostoru. Způsob řešení přírodní pohromy může být i odrazem společenské krize – liknavost, neschopnost apod. Důsledky podnikatelských nezdarů však, bohužel, nese celá společnost, což je jedním z paradoxů doby. Řízení podnikatelské krize má dva úkoly zajistit pokračování podnikání a minimalizovat společenské dopady (nikoli primárně záchranu podnikatelského majetku). Manažer stojící před potenciální krizí musí nejprve zjistit, jaké proaktivní kroky může učinit pro snížení dopadu krize na minimum. Zjišťuje též, jestli existuje něco, co by mohl udělat pro podstatné snížení faktoru pravděpodobnosti. Tyto kroky jsou známé jako určení stupně vlivu, který na potenciální krizi můžeme vyvinout a tak přeměnit potenciální nebezpečí v potenciální příležitost. Ať již to provede jakýmkoli způsobem, měl by nejprve zjistit, zda může něco být učiněno pro změnění momentálně předpovídané události. Předpokládejme, že došel ke kladné odpovědi na stupeň vlivu, nebo k více možnostem, jeho další krok musí spočívat v tom, že se pokusí vykalkulovat „cenu intervence“ pro každou z nich. [3] Velmi zjednodušeně řečeno: řešením krizových situací se zabývá krizový management. Termín management (řízení) se obvykle vztahuje k problematice organizace a slouží k označení činností s tím spojených, ale i lidí, kteří jsou řídicími pracovníky. Posláním managementu je dosažení úspěšnosti (prosperity) řízené organizace. Každý vedoucí pracovník však musí umět řídit úsek své odpovědnosti nejen v běžné době, ale i v krizové situaci. Krizový management je možné v širší definici chápat jako komplex opatření a úkolů, které plní státní správa a samospráva (tj. veřejná správa) spolu s dalšími právníckými osobami v běžném stavu jak v oblasti prevence (přípravná fáze), tak při náhlých akutních situacích ohrožení (realizační fáze), pro zachování bezpečnosti obyvatelstva v nejširším smyslu. [4] Podle užší definice je krizový management souhrn vědeckých poznatků, odborných postupů a aplikačních nástrojů preventivních, rozhodovacích a technologických opatření umožňujících řídicím pracovníkům řešit krizové situace. Zahrnuje přípravu a zajištění krizových a havarijních plánů ochrany a záchranu života a zdraví obyvatelstva, ochrany životního prostředí, duchovních hodnot a ekonomiky (majetku).

Činnosti krizového managementu a následky krizí

Krizový management je charakteristický tím, že rozhodnutí se přijímají: v síti složené z více aktérů a pod silným tlakem (při řešení konkrétní krize). Vždy jsou přítomny (při řešení konkrétní krize): tisk, rozhlas a televize, pocit neurčitosti a nejistoty aktérů z dosaženého výsledku, pocit odpovědnosti za vydaná rozhodnutí. Neurčitost („nelze všechno naplánovat pro krizovou situaci předem“ nebo „u nás krizová situace určitě nenastane“) je typickým znakem pragmatického politického postoje ke krizovému managementu, ale po nezvládnuté krizi se obvykle hledá viník. S využitím poznatků z analýzy ohrožení a zranitelnosti, jež je nutno provést pro každou konkrétní oblast a úroveň řízení, je možné sestavit následující opatření:

- Proaktivní – organizování společenského systému z hlediska možných krizových situací takovým způsobem (legislativa, regulační opatření), aby určitá ohrožení, o kterých víme, vůbec nemohla nastat (“materializovala se”).
- Preventivní – omezení ohrožení nebo zamezení situací, kdy by tato ohrožení mohla vést k poruchám a neštěstím.
- Přípravná – soustředění se na omezení rozsahu neštěstí a absorbování jejich důsledků v případě, kdyby se skutečně staly.
- Zmírňující – odstraňování následků neštěstí a závažných poruch.

- K opětovnému navození normální situace – zabezpečení co možno nejrychlejší obnovy normálních podmínek života lidí a průběhu hospodářských a společenských aktivit.

Zkušenosti ukazují, že z výše uvedených opatření se celkem daří plnit opatření preventivní, jimž se důvěřuje i na nejvyšších úrovních státní správy (vláda), ale hůře se již prosazují opatření přípravná, protože ta předpokládají soustředění týmu lidí z různých oblastí, kteří mají teoretické znalosti a praktické zkušenosti z přípravy a uplatňování krizových plánů. [1] Navíc výsledky krizového managementu nejsou vždy dostatečně hmatatelné, protože jde „pouze“ o zamezení škod. Ze zkušeností je možné pro krizový management zobecnit následující zásady. Výsledkem procesu přípravy na řešení krizové situace (plánování) mají být jednoznačně definované pravomoci a odpovědnost na jednotlivých úrovních řízení, tento systém nevytvářet v průběhu krize, kdy je už pozdě a ztrácí se drahocenný čas, který by měl být věnován rozhodování o konkrétních opatřeních. Krizový management má být součástí celkové strategie a postupů. Z hlediska věcné odpovědnosti to znamená, že rozdělení kompetencí má platnost pro danou oblast i v krizové situaci. Každá krize je v podstatě unikátní, „jedinečná“ nebo alespoň v dané podobě neopakovatelná. Vysoká náročnost na koordinaci v krizové situaci, schopnost „přepojovat“ z oblastí na oblast, improvizovat a stanovovat optimální postupnost kroků je zde klíčovou záležitostí. Tomu by měl odpovídat i výběr odborníků a jejich náležitě vyškolení a příprava.

Závěr

Cílem každého systému manažerského řízení krizových událostí je prevence všech mimořádných událostí a jejich účinné manažerské řízení tak, aby se ze stavu tísně nestala krize. Krizová událost vyžaduje nejenom defenzivní reakci manažerů, ale součástí účinného řízení musí být také úspěšné předvídání rozvoje událostí, které umožní koordinaci a kontrolu všech účastníků na konkrétní mimořádnou událost. Souhrnně lze říci, že krizový management je tvořen dvěma odlišnými, leč vzájemně se doplňujícími fázemi:

- prevence krizových situací
- reakce na krizové situace

Manažerské řízení krizových situací, resp. jeho složky, musí současně také umět reagovat i na nová zjištění již při samotné prevenci krizových situací. Zásady účinné reakce na mimořádnou událost tak lze shrnout následovně:

Přijmout skutečný stav. Většina manažerů považuje mimořádné události za specifika určitých oblastí nebo průmyslových odvětví, nebo je považuje za problém, který se jich netýká. Je potřebné vybudovat u manažerů vědomí skutečného stavu, je potřebné je přinutit přemýšlet o problémech, které se mohou stát a stanou. Čím dříve si manažeři uvědomí, že jakákoliv mimořádná událost může přerůst v krizi s dalekosáhlými důsledky, tím dříve mohou využít metod manažerského řízení krizových situací k prevenci, přípravě a reakci na mimořádné události a na obnovení funkčnosti. *Klasickou manažerskou chybou je podceňování pravděpodobnosti výskytu mimořádné situace, obvykle se slovy "Nám se to stát nemůže". Malá pravděpodobnost náhle se objevivší tisícileté vody je pouze jednou, byť nejčerstvější ukázkou. Povodně přišly a zaplavily např. také velkou část pražského metra. Doted' se spekuluje, kdo tehdy udělal chybu, zda se zaplavení metra dalo zabránit či nikoli. "Všechny expertízy, zahraniční i české, prokázaly, že se zatopení metra nedalo zabránit, protože bylo stavěné na stoletou vodu," říká dnes tehdejší primátor Igor Němec.*

Plánovat a koordinovat. Účinné řízení krizových situací vyžaduje plánování a koordinaci činností před, v průběhu a po skončení mimořádné události. Plánování, týmová spolupráce a rozdělení dílčí odpovědnosti jsou třemi nejdůležitějšími prvky efektivního

manažerského řízení krizových událostí. *Odpovědnosti za chyby při povodních se dnes zříkají všichni. Náměstek primátora hlavního města Prahy: "Tenkrát magistrát chybu neudělal. O chybu se jednat nemohlo, protože tisíciletá voda do té doby nikdy v Praze nebyla, a nikdo netušil, co taková voda může udělat." Šéf kontrolního výboru pražského magistrátu: "Nebyla to chyba dopravního podniku ani magistrátu. Spíš to byla chyba stavitele, respektive zhotovitele, což byl Metrostav. Průchody a další části byly ošizené. Jediné, co dopravní podnik udělal za chybu, je, že se mohla evakuace nebo zabezpečení metra udělat dřív." Mluvčí Metrostavu: "Bylo podstatně více vody, než na co to bylo navrhované. K žádnému pochybení ze strany stavitele nedošlo."*

Identifikovat nebezpečí a možnosti. Každá krizová událost přináší nebezpečí, ale také nové možnosti. Při řešení krizové události je nutné využít všechny síly pro vyřešení události, ale je vhodné tuto událost využít jako možnost řešení i pro budoucnost. *Například likvidace sídla firmy záplavami může být vhodným impulsem pro pořízení vlastní budovy na místě nejen bezpečnějším, ale i logisticky výhodnějším. Na rekonstrukce, posílení a budování protipovodňové ochrany metra bylo uvolněno více než 600 mil. Kč. Nové stanice se staví v místech, kde zaplavení nehrozí.*

Definovat způsob reakce. V zásadě není možné vyčerpávajícím způsobem definovat veškerá potenciální rizika a možnosti zranitelnosti (osob, majetku, dějů). Je však nutné jich definovat co nejvíce a pro tato definovaná rizika popsat činnosti všech osob, kterých se událost může dotknout, respektive které mají plnit úkoly s touto událostí spojené. Krizový plán je nutné vytvořit předem, dříve než dojde k mimořádné události, zkoušet jej, procvičovat, zdokonalovat a neustále aktualizovat. *Krizový plán musí například počítat s tím, že výpočetní středisko bude náhle zlikvidováno – tak, jak se to stalo při povodních v roce 2002 v Českém statistickém úřadu v Karlíně. Plán musí řešit otázku uložení bezpečnostních a archivních kopií dat zcela mimo areál i otázku záložního systému, připraveného okamžitě nahradit provozovaný systém.*

Zamezit šíření škod. Dané spočívá v reakci krizových manažerů na mimořádnou událost a zmírnění jejích důsledků, dále pak v aktivních opatřeních na získání kontroly nad vývojem události. *Pokud by ochranný systém pražského metra fungoval správně, omezily by se záplavy na trasu C, kam pronikla voda z rozestavěného prodloužení trasy, zatímco by již nemělo dojít k ohrožení, respektive k průnikům vody do v podstatě samostatných tras A a B.*

Vyřešit událost. Po zamezení šíření škod je dalším úkolem úspěšné vyřešení mimořádné události, což znamená dostat se z mimořádné události do stejných nebo případně i lepších podmínek, než jaké existovaly, když mimořádná událost začala. *Manažery, kteří jsou při pohledu na trosky podniku v depresi, je třeba povzbudit myšlenkou na budování nového areálu "na zelené louce", s daleko lepšími parametry. Samozřejmě toto povzbuzování je úspěšnější, pokud se jednalo o areál pojištěný, a to správným způsobem – tedy na adekvátní hodnotu majetku a proti očekávaným druhům pojistných událostí.*

Vyhnout se možnosti opakování je první a nejdůležitější úkol po vyřešení mimořádné události. Jednou se může stát cokoli – pokud se nebude jednat o zjevnou nedbalost či lehkomyšlnost. Ale pokud se problém objeví opakovaně, pak již není pro management omluvy. Událost je potřeba důkladně analyzovat: příčiny jejího vzniku, průběh události, způsob reakce a následky pro subjekt. Zjištěné slabiny je nutné odstranit. Je potřebné nové postupy připravit, inovovat bezpečnostní dokumentaci a důkladně připravit manažery a veškerý personál. *Na zaplavení podniku velkou vodou lze reagovat v podstatě dvěma způsoby:*

přestěhovat areál mimo záplavovou oblast nebo učinit takové opatření, jakým by se podnik byl schopen vyrovnat s pravděpodobnou záplavou – protipovodňové zábrany, specializovaná pojistka, diverzifikace výrobních míst apod. Nejhorším řešením je neučinit nic, respektive tupě rekonstruovat areál do původní podoby a nepřemýšlet o tom, že se vše může za rok opakovat.

Obnovení funkčnosti je návratem do normálního stavu, což je stále ještě úkol krizových manažerů. *Náklady na opravu metra dosáhly téměř 7 mld. Kč.*

Literatura

- [1] ANTUŠÁK, Emil, KOPECKÝ, Zdeněk. *Krizový management. Úvod do teorie*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2005. 97 s. ISBN 80-245-0951-2.
- [2] DEMING, William. *Out of the Crisis*. 2nd Ed. Cambridge: The MIT Press, 2000. 507 s. ISBN 98-7899-38-67.
- [3] MAREŠ, Svatopluk, MOHELSKÁ, Hana, ŠABATOVÁ, Marcela. *Manažerské metody. Systematický aplikační přehled*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2004. 218 s. ISBN 80-7041-534-7.
- [4] STEJSKAL, Vladimír, RAIS, Karel. *Řízení rizik*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 270 s. ISBN 80-247-0198-7.

The Entrepreneurial Principles of Crisis Management

Annotation: *All the crisis are a part of any world surroundings and crisis can be seen in company sphere also. There is a crisis such as a part of company life. Moment of crisis is a clause of life circle of company bussiness, but not necessarily negative clause. Critical moments are more common but crisis can be used such as a opportunity for companies to show how they are able to fix all the crisis problems. The truth is that crisis moments are always negative and they can influence the company profits. It is good to be prepared for possible crisis moment. But his kind is such a wish of top managers. Reality brings negative course of crisis, that is connecetd with every kind of business.*

Key words: *crisis management, crisis, management, crisis plan, finance, risk, bankruptcy.*

Kontaktní adresa autora:
Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu
Rokitanského 62
500 03 Hradec Králové
Česká znalecká, a. s.
Nezvalova 423
500 03 Hradec Králové
Tel. +420 498 108 490
halek@halek.info

ZNALOSTNÍ SYSTÉM A COMPETITIVE INTELLIGENCE FRAMEWORK

Michael Has, Zdeněk Molnár

Abstrakt: V článku jsou uvedeny výsledky výzkumu projektu AV ČR „Znalostní báze pro vyhledávání a rozvoj synergických podnikatelských skupení“. Výsledkem řešení projektu byl návrh znalostního systému, který je podporován metodami Competitive Intelligence. Pro toto řešení je pak navrhován postup v podobě systematického rámce, který zaručí úspěšnost a efektivnost řešení. Rámec je pojednán jako komplex podnikatelské strategie, organizace, technologických nástrojů a výkonnostních měřítek. Společný jazyk je pak zajišťován využitím taxonomií, ontologií a Topic Maps.

Klíčová slova: znalostní systém, Competitive Intelligence

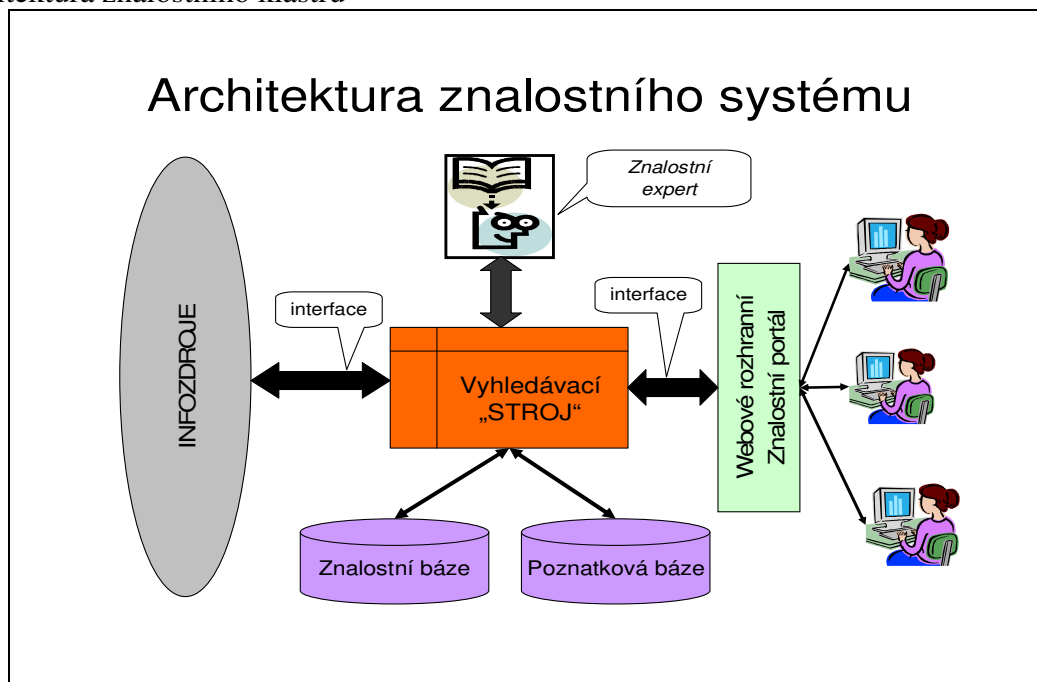
Úvod.

Malé a střední podnikání v dnešní době často trpí nedostatkem informací a znalostí, které by jim umožnily další rozvoj. Chybějí informace o nových postupech a technologiích, zkušenostech ostatních podnikatelských subjektů, se kterými je možno se porovnávat či v neposlední řadě o podnikatelských příležitostech, tj. o stavu a trendech tržního prostředí. Dobrým řešením je vytváření **znalostních systémů**. Významným prvkem v práci znalostního systému jsou pak metody **Competitive Intelligence (CI)**. Prezentovaný rámec vytváří prostředí ke kvalitnějšímu a efektivnějšímu lepšímu vyhledávání a sdílení informací a znalostí.

Architektura znalostního portálu

V rámci programu Akademie věd ČR „**Informační společnost**“ byl řešen tříletý projekt IET210170503 společně Fakultou strojní ČVUT a společností TOVEK s.r.o. Při řešení byl použit znalostní systém, jehož architektura je uvedena na obr. 1.

Architektura znalostního klastru



Obr. 1. Architektura znalostního systému

Competitive Intelligence (CI)

Podle celosvětové organizace sdružující profesionály v oblasti Competitive Intelligence Society of Competitive Intelligence Professionals – SCIP) je CI definováno jako:

„Systematický a etický program na získávání, analyzování a nakládání s externími informacemi, který může mít efekt na firemní plány, rozhodování či operace“.Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.

V literatuře se setkáme s celou řadou příbuzných pojmů podle toho, na co se příslušné zpravodajství zaměřuje. Hovoří se o

Competitor Intelligence - zpravodajství o kritických faktorech, jako je finanční výkonnost, produktivita, pozice na trhu jiné specifické společnosti nebo skupině společností

Customer Intelligence - zpravodajství o zákaznících, jak současných, tak budoucích

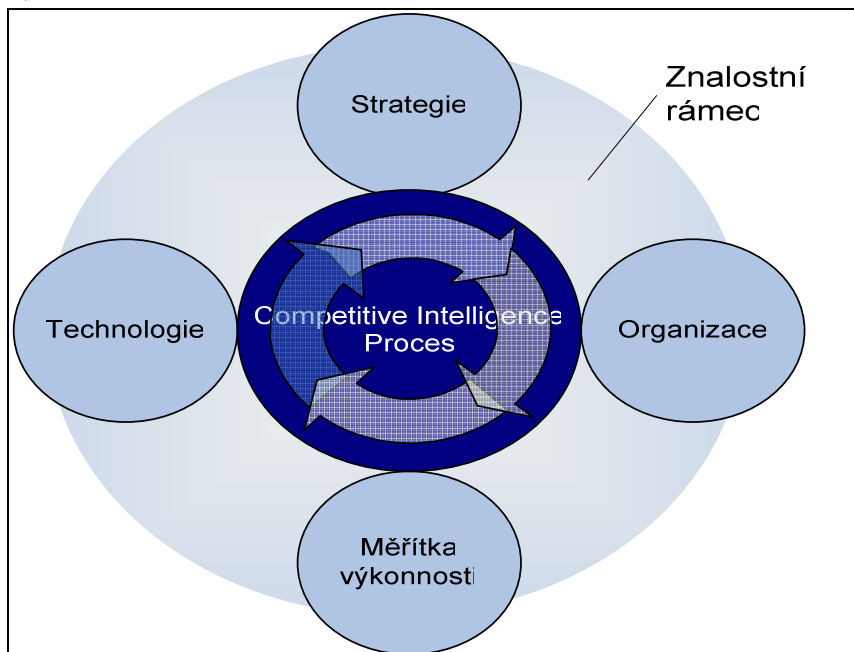
Market Intelligence - zpravodajství o trhu, jeho charakteristice, velikosti, nových trendech a směru vývoje

Partner Intelligence - zpravodajství o firemních obchodních partnerech, podobně shromažďované, jako o konkurenci se vztahem k budoucímu možnému vývoji

Technical Intelligence - zpravodajství o novinkách v technologickém vývoji

Competitive intelligence framework

Na základě shromážděných zkušeností z velkých globálních korporací po celém světě byl vyvinut představovaný framework podporující vysoce efektivní prostředí pro vyhledávání a sdílení informací z trhu, o konkurenci, zákaznících, nových trendech, technologiích či produktech. Uvedený framework v podstatě představuje známý CI proces v širším kontextu, jeho návaznosti na business strategii, organizační governance, technologické nástroje a měřítka a podněty výkonnosti. Celý framework je svázán znalostním rámcem podporujícím jednotný jazyk.



Obr. 2–Znalostní rámec

Znalostní dimenze

Při navrhování rámce je brán v úvahu především fakt, že je nutné, aby veškeré CI aktivity byly integrované a používaly stejnou terminologii. Znalostní rámec reprezentuje tento řád zavedením taxonomického hodnocení objektů, prvků znalostního managementu a

použitím map námětů. Mapy námětů (Topic maps) jsou standardem ISO (ISO/IEC 13250:2003) pro znázornění a výměnu znalostí, s důrazem na naležitelnost informací. Tato mezinárodní norma poskytuje normalizovanou notaci pro reprezentativní informaci, kterou lze předávat a která pojednává o informačních zdrojích používaných k vymezení námětů a jejich vztahy.

Při tom je nutné:

- taxonomický model a mapy námětů (Topic maps) neustále testovat v průběhu vývoje tj. interaktivní přístup.
- od začátku se zaměřovat na požadavky businessu a uživatelů
- Rozvíjet společný jazyk pro pochopení podstaty CI okolo klíčových business potřeb

Technologie

Dimenze technologie zastupuje ve frameworku složku nástrojů na vyhledávání informací (roboti, harvester, RSS, vyhledávací nástroje apod.), nástrojů na sdílení informací (Community Pages, Idea Bank, CI Portál apod.) a nástrojů na podporu spolupráce (Collaboration Tool, Collaborative Workspace (environment), Discussion Tool apod.).

Při tom je nutné:

- Vytvořit a vyvážené custom built řešení znalostního managementu a CI, které bude naplňovat požadavky businessu a uživatelů
- Plně využít vyvážení současných nástrojů současné architektury
- Integrovat nástroje znalostního managementu a CI do klíčových aplikací pouze tam, kde je to vhodné

Organizace

Jedním ze základních kamenů při nakládání s informacemi či znalostmi jsou lidé. Awad a Ghaziri **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.** ve svém znalostním konceptu zdůrazňují, že pro vytvoření fungujícího sdílení znalostí je nutné v oblasti „Lidé“ přiřadit zaměstnancům specifické role a odpovědnost za určitou oblast znalostí, jako je osoba zodpovědná za celý program (v znalostním management Chief Knowledge Officer), osoba hlavního architekta (zodpovědný za mapu námětů), osoba šampióna (zodpovědný za propagaci CI), vývojáře (vývoj template, kontrola kvality) či specialisty (správa a update programu, hlídat návaznost na business apod.).

Další velmi důležitou složkou dimenze organizace je vytváření uskupení, komunit, které vykazují specifické vlastnosti či zájmy. V zásadě rozlišujeme dvě skupiny „Communities of Interest“ a „Communities of Practice“. Prvně zmiňovaná seskupuje lidi se stejným zájmem, přestože nemusí nutně zastávat stejnou business funkci, ale spojuje je stejný zájem v určité oblasti/disciplíně. V „Communities of Practice“ jsou lidé, kteří disponují podobnou expertízou, zkušenostmi nebo business důvody, aby spolupracovali a sdíleli své znalosti.

Při tom je nutné

- vytvořit podnikovou znalostní strategii pod vedením znalostního manažera (Chief Knowledge Officer – CKO)
- identifikovat a připravit znalostní leadery napříč společností
- vedení organizace samotné musí jednat jako znalostní mentoři a spolupracovníci
- pochopit, co donutí zaměstnance sdílet znalosti v rámci organizace

Strategie

Tato dimenze navrhovaného modelu zajišťuje napojení CI na cíle businessu. Je kriticky důležité, aby cíle CI a businessu byly sladěné a podporovaly i řešení každodenních problémů businessu.

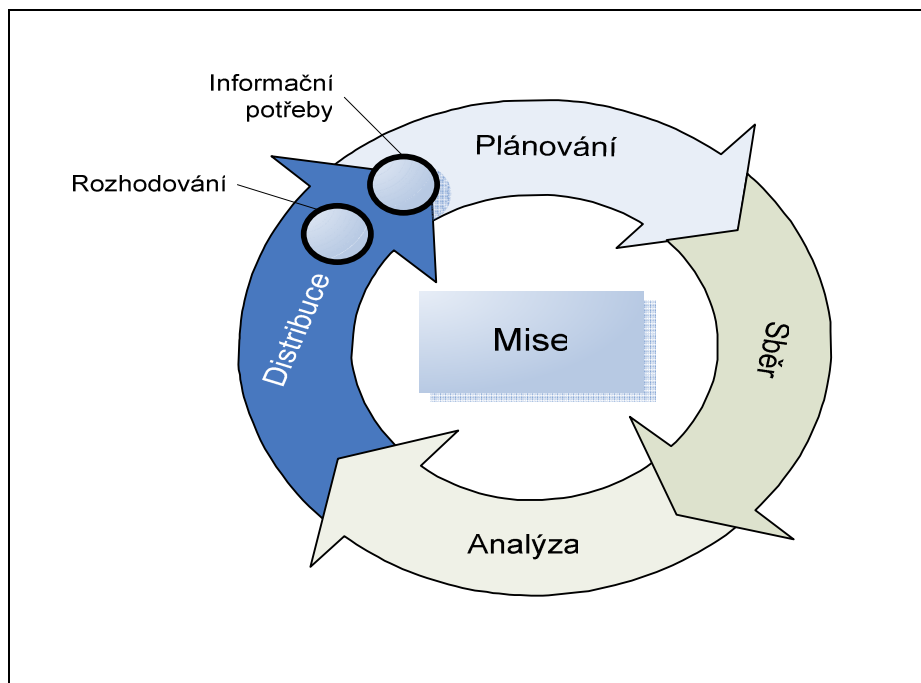
Při tom je nutné

- utvořit rámcovou strategii jako celku, která spojí všechny dílčí iniciativy CI
- rámcová strategie musí být jasně sladěna s klíčovými komponenty business strategie

Měřítko výkonnosti

Pro zajištění dostatečné kvality celého programu je důležité, aby byly vhodně nastaveny parametry určující výkonnost celého CI programu a zároveň, aby byly vhodně nastaveny pobídky, stimuly pro motivaci zaměstnanců využívat CI program. V zásadě je možné parametry rozdělit na kvantitativní podněty (složka platu, odměny apod.), kvalitativní podněty (míra ochoty sdílet informace), indikátory kvality (kvalita sdílených informací, spokojenost uživatelů apod.), provozní indikátory (náklady, míra sdílení apod.), business měřítko (přidaná hodnota businessu, naplňování strategie apod.) a indikátory inovace (investovaný kapitál, ROIC, ROI apod.).

Competitive Intelligence proces



Obr. 3 Competitive Intelligence proces

CI proces má mnoho komponent: prohledávání veřejných zdrojů, monitorování internetu a médií, rozhovory se zákazníky, dodavateli, zaměstnanci, experty apod. Výsledkem je analýza, na jejímž základě je možné učinit potřebné kroky. Obvykle se CI proces dělí do čtyř kroků:

- Plánování aktivity na základě potřeb businessu
- Sběr dat z primárních (lidi) popřípadě sekundárních informačních zdrojů,
- Analýza sebraných dat
- Rozšíření a prezentace zjištěných fakt

Při tom je nutné

- Vytvořit robustní CI proces
- Pochopit proces, jak uživatelé získávají informace

Závěr - přínosy navrhovaného rámce

S velkým rozmachem zájmu o CI a vůbec práci s nestrukturovanými daty se objevuje mnoho „rámců – frameworků“. Pouze některé z nich dosáhnou většího počtu posluchačů. Přesto je pravidlem, že většinou jsou za úspěšné modely považovány ty, které jsou vyvinuty neziskovými organizacemi či profesními komorami. Tyto modely, stejně jako tento, jsou založeny na zkušenostech mnoha organizací (máme přístup k mnoha nejlepším praktikám firem), zároveň však nejde pouze o teoretickou práci založenou pouze na porovnávání již existujících modelů, ale jde také o praxí vyzkoušený model. Takto vytvořený model přináší mnoho významných a měřitelných přínosů a to nejen v nově zapracovaném zpravodajském cyklu komplexního přístupu. Během řešení grantového úkolu jsme se mohli přesvědčit o následujících přínosech v zavedení znalostního rámce.

I když přínosy CI jsou dobře nadefinovány, přesto dochází k tomu, že business často CI nevěnuje dostatečnou pozornost. CI je poměrně nová disciplína (zvláště v Evropě a ČR) a je logické, že mnoho manažerů nedokáže CI odlišit od jiných manažerských disciplín. Zavedení frameworku a jasné definice a využití důležitých zkušeností renomovaných společností se silnou reputací v odvětví umožní zvýšit kredibilitu zavedení CI. Tato přidaná hodnota by za žádnou cenu neměla být podceňována. Obecně lze říci, že zavedením frameworku či modelu se v mnoha případech vytvořil důležitý výchozí bod pro věcnou diskuzi s managementem.

Rámec definuje konsistentní soubor termínů a zároveň umožňuje vidět je v kontextu businessu. Tento fakt pomáhá přivést dohromady všechny důležité osobnosti v průběhu práce na vytváření znalostní báze. Na tomto základě je zajištěno, že nebude docházet k nedorozumění. Je možno soustředit úsilí na skutečně důležité části řešení a vyhnout se fázi, kdy se pouze diskutuje o podstatě znalostní báze.

Všechny procesy z rámců znalostního managementu berou do úvahy v hrubých rysech nastíněný proces pro získávání, analyzování a sdílení informací. Tento pohled vlastně určí směr pro jednotlivé aktivity a umožní formování základu pro iniciační plánování. Tím, že je zjednodušen také rozhodovací proces, je celý projekt a fungování znalostní báze formalizováno.

Navržený rámec může zároveň sloužit jako „kontrolní seznam“ pro implementaci CI. To pomáhá zlepšit konsistenci, kvalitu a opakovatelnost projektů a zároveň zaručuje, že business cíle budou splněny.

Navrhovaný model vychází ze současného stupně poznání a snaží se skloubit nejlepší praktiky v oblasti. Samozřejmě nejde o naprosto vyčerpávající výčet všech možných přístupů a samozřejmě nemůže obsahovat věci budoucí. Přesto se domníváme, že navrhovaný koncept může sloužit jako dobrý zdroj praktických rad, které je možno použít v reálním prostředí.

Navrhovaný koncept zajišťuje, že nebude docházet k opomíjení některých částí a podporuje vyvážená řešení. Zároveň eliminuje čas strávený diskuzemi o terminologii.

Literatura

TIDD, Jouseph; TIDD, Joe. *From Knowledge Management to Strategic Competence – measuring Technological, Market and Organisationl Innovation*. 1.vyd., London: Imperial Colledge Press, 2000. 350s. ISBN 1-86094-188-5

WEST, Christ. *Competitive Intelligence*. 1.vyd., Palgrave, 2001. 256s. ISBN 0333786696

MYBURGH, Sue; BRENDA, Rudy. *Competitive Intelligence (study textbook)*. Magill: University of south Australia, 2003. 103s

Anthology of articles collected by Sue MYBURGH for usage at the University of south Australia

LAUDON, C. Kenneth; LAUDON, P. Jane. *Management of Information Systems*. 7. vyd., Upper Saddle River: Prentice – Hall Inc., 2002. 547s. ISBN 0-13-033066-3
AWAD, M. Elias; GHAZIRI, M. Hassan. *Knowledge Management*. 1. vyd., Upper Saddle River: Prentice – Hall Inc., 2004. 456s. ISBN 0-13-034820-1
THE SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS; DIALOG. *The Competitive Intelligence Handbook*
KAHANER, Larry. *Keeping i On The Competition*. Informationweek.com. Sept. 25, 2000.

Knowledge System and Competitive intelligence framework

Annotation *This article describes Competitive intelligence framework with “best practice” for CI program within business clusters. Competitive intelligence process is seen in big picture with context of business strategy, organization governance, technology tools and performance metrics. A common language is assured by knowledge frame representing taxonomy, ontology and topic maps.*

Key words: *knowledge system, competitive Intelligence*

Kontaktní adresy autorů:

Zdeněk Molnár, prof. Ing. CSc, ČVUT v Praze, Fakulta strojní, Ústav řízení a ekonomiky podniku, Horská 3, Praha 2, 128 00 zdenek.molnar@fs.cvut.cz
Michael Has, Ing. ČVUT v Praze, Fakulta strojní, Ústav řízení a ekonomiky podniku, Horská 3, Praha 2, 128 00 michael.has@accenture.com,

HOSPODÁŘSKÁ ČINNOST V OBČANSKÝCH SDRUŽENÍCH A JEJÍ ZAČLENĚNÍ DO ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

Radmila Herzánová

***Abstrakt:** Vhodné organizační uspořádání občanských sdružení, které provozují vedle činností zabezpečujících poslání také vedlejší hospodářskou činnost, je podstatné nejen z hlediska nákladovosti a účetní evidence, ale také z hlediska kompetencí. Vhodné začlenění do organizační struktury má významný vliv na úspěch či neúspěch těchto výdělečných aktivit a zároveň na nahlížení na tyto činnosti ze strany donátorů.*

***Klíčová slova:** občanská sdružení, vedlejší hospodářská činnost, organizační struktura*

Obsahem příspěvku je posouzení vlivu vhodné organizační struktury na kvalitu řízení občanských sdružení. U tohoto typu organizací často management řeší problematiku vhodného začlenění střediska provozujícího vedlejší hospodářskou činnost. Pokud tato hospodářská činnost nesouvisí s posláním organizace a je provozována pouze za účelem získání finančních prostředků, je postavení střediska zcela jiné než v případě propojení s posláním (chráněné dílny). V tomto druhém případě však nastává problém priorit a kompetencí v řízení střediska. Dalším specifickým problémem je postavení dobrovolníků a členů sdružení, kteří se na činnosti organizace podílejí a jejich řízení vyžaduje jiný přístup než řízení zaměstnanců. Důležitým aspektem je také zapojení správní rady do řízení a činnosti organizace, složení členů, délka volebního období a rozsah kompetencí. Postavení správní rady v občanských sdruženích není legislativně upraveno a liší se u jednotlivých organizací především v závislosti na velikosti organizace.

V závěru příspěvku shrnuji doporučení pro vytvoření vhodné organizační struktury jako nástroje profesionálního řízení občanského sdružení.

Postavení občanských sdružení ve společnosti

Označení „neziskový sektor“ zahrnuje organizace, které nebyly zřízeny za účelem podnikání. Tím, že stát deleguje kompetence na nestátní organizace, aby převzaly například zabezpečení sociálních úloh ve společnosti, vyhne se budování byrokratického správního aparátu. Flexibilita a hospodárnost bude většinou u menších organizací lépe zajištěna.

Občanská sdružení jsou součástí nestátních neziskových organizací. Tyto organizace mají institucionální podobu, právní subjektivitu, nejsou organizační složkou státu, jejich členové se účastní činnosti sdružení na základě dobrovolnosti.

Činnost občanských sdružení vyplývá ze základního práva sdružovacího, které je zakotveno v Listině základních práv a svobod č.2/93Sb. a dále upraveno zákonem č.83/90Sb. O sdružování občanů. Tímto předpisem je upraven režim spolků, klubů, svazů, hnutí, společností a odborových organizací. Občanské sdružení zaregistrované u Ministerstva vnitra České republiky je právnickou osobou a má možnost provozovat vedlejší výdělečnou činnost. Zákon neupravuje řídicí ani kontrolní orgány u této právní formy. Pravidla řízení, kontroly, rozdělení zodpovědnosti a kompetencí upravují stanovy, které schvaluje Ministerstvo vnitra ČR. Nejvyšším orgánem je zpravidla valná hromada, která volí statutárního zástupce. Problematickým momentem v řízení občanských sdružení je postavení členů sdružení, kteří jsou zároveň zaměstnanci sdružení a jsou tedy v nadřízeném i podřízeném postavení vůči statutárnímu zástupci.

Finanční prostředky získávají občanská sdružení z těchto hlavních zdrojů:

- dary od jednotlivců
- dary z korporací a větších firem
- z nadací
- od státu (dotace prostřednictvím jednotlivých ministerstev, krajských úřadů a obcí)
- prostřednictvím samofinancování (členské poplatky, poplatky za služby podle poslání, vedlejší hospodářská činnost, jednorázové výdělečné akce)

Hospodářská činnost neziskových organizací může mít znaky podnikání, včetně poslední charakteristiky podnikání – „za účelem dosažení zisku“. Rozdíl spočívá u neziskových organizací až použitím zisku, který musí být reinvestován do činností, pro které byla daná organizace zřízena. Nezisková organizace si touto činností zajišťuje vyšší finanční nezávislost a stabilitu.

Hospodářská činnost v občanských sdruženích

Hospodářská činnost v rámci neziskové organizace má dvojí charakter. V první řadě jsou to výkony, které souvisí s předmětem činnosti organizace, zakotveným ve stanovách. Tyto výkony jsou často obtížně hodnotitelné a vyžadují specifická měřítka efektivnosti dané činnosti, aby nedocházelo ke snaze vyčíslit výkon na úkor kvality poskytovaných služeb (např. ve školství jde o kvalitu výuky a ne o počty žáků apod.). Řízení a marketing těchto činností vyžaduje specifický přístup, odlišný od řízení běžné hospodářské činnosti.

Druhou oblastí zájmu neziskových organizací je pak hospodářská činnost, která má charakter podnikání, výsledky činnosti mohou být předmětem konkurence jiných podnikatelských subjektů. V této činnosti je potřeba dosahovat maximální možné efektivnosti, prokázané běžnými ukazateli finanční analýzy. Nezisková organizace může provozovat pouze takovou vedlejší hospodářskou činnost, která je maximálně zisková, a případná ztráta je důvodem k okamžitému ukončení činnosti. K podnikání je nutné živnostenské oprávnění. Podle Zákona o daních z příjmů je organizace povinna vést odděleně příjmy z vedlejší hospodářské činnosti (a s nimi související výdaje) od příjmů z činnosti uvedené v poslání. Příjmy z vedlejší hospodářské činnosti podléhají zdanění a zároveň na tyto činnosti nemohou být použity prostředky ze státních dotací.

Problém nastává v případě pracovních rehabilitací a chráněných dílen (typologie sociálních služeb podle MPSV), kdy některé živnostenské úřady vyžadují živnostenské oprávnění a organizace často obtížně prokazují že se nejedná o splnění znaků živnosti. Výrobky z těchto provozů jsou předmětem prodeje a zajišťují organizacím dofinancování státních dotací.

Ne všechny výdělečné aktivity, které podporují samofinancování neziskové organizace nesou znaky podnikání. Je nutné vyčlenit také jednorázové výdělečné akce jako např. uspořádání dětského bazaru, společenské akce, prodejní výstava výrobků postižených dětí apod.

Specifika řízení občanských sdružení

V oblasti řízení nalezneme jen málo metod, které jsou určeny právě pro neziskové organizace. Odlišný charakter neziskové organizace však přesto vyžaduje některá specifika v práci manažera.

Podstatným bodem je vyjasnit otázku poslání organizace, přičemž definice poslání musí mít zároveň jasné provozně technické zaměření, a také je nutné transformovat poslání do specifických cílů a tyto cíle pravidelně revidovat. Podstatou úspěchu je často správně vybraná vůdčí osobnost.

Manažer v občanském sdružení se ze své práce zodpovídá poskytovatelům dotace (ministerstva, magistráty, krajské úřady), statutárnímu orgánu (správní radě), ale také svým zaměstnancům, kteří ve většině případů jsou členové valné hromady – tedy nejvyšší orgán společnosti. Schopnost přesvědčivé komunikace je často mnohem důležitější než odborné znalosti a předpoklady.

Pozice manažera je ztížena také obtížností vyhodnocení výsledků, s nebezpečím preferování ukazatelů, které jsou lépe měřitelné (počet účastníků akce, počty klientů) a s nemožností současnými prostředky vyhodnotit význam pozitivních externalit

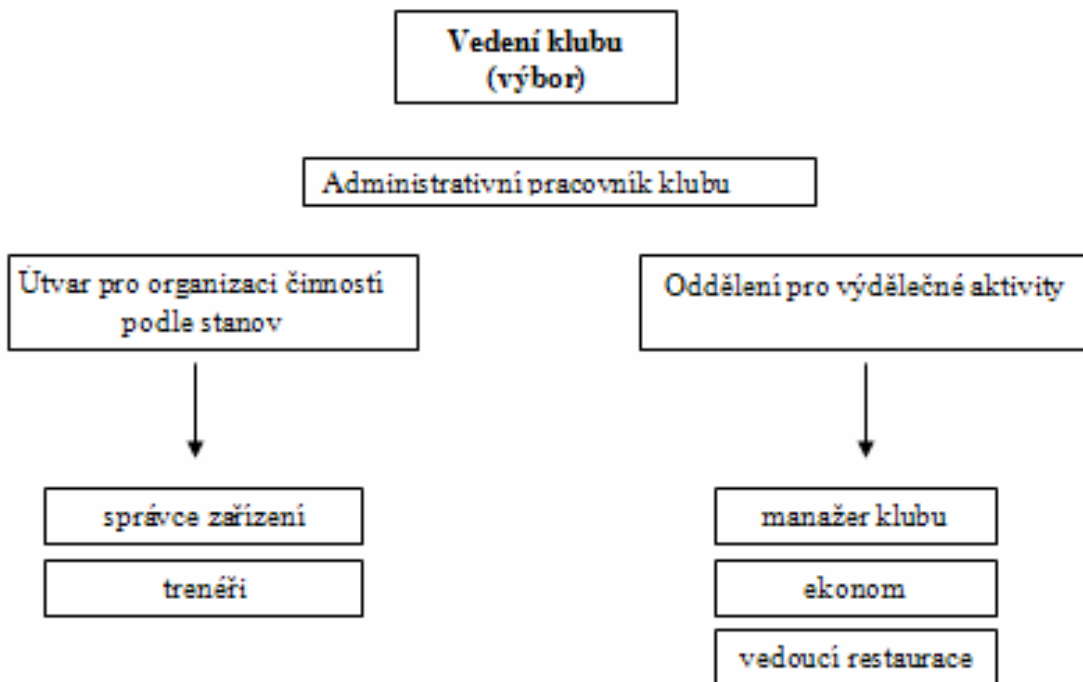
Organizační struktura občanských sdružení

Organizační struktura slouží ke koordinaci a řízení všech aktivit a členů organizace. Musí zajistit efektivní činnost organizace, optimální využití zdrojů a umožnit sledování aktivit organizace a koordinaci těchto aktivit. Součástí je přidělení odpovědnosti za jednotlivé oblasti činnosti organizace konkrétním členům, případně zaměstnancům a skupinám. Organizační struktura neziskové organizace musí vždy vycházet z definovaných cílů organizace. Na základě těchto cílů jsou pak identifikovány jednotlivé činnosti a stanoven potřebný počet pracovníků v potřebné kvalifikaci. Organizační struktura občanských sdružení by měla být součástí organizačního řádu.

U občanských sdružení závisí optimální organizační struktura vždy na velikosti organizace, rozsahu a různorodosti hlavních činností a na rozsahu vedlejších hospodářských činností. Organizace, které ve své hlavní činnosti mají zahrnuty činnosti různorodé (zájmová činnost dětí, dospělých, školení a semináře, akce pro veřejnost, práce pro školy) musí respektovat potřeby jednotlivých pracovních skupin, které je lépe organizačně oddělit. Vhodná je podle mého názoru divizionální organizační struktura, která vzniká vydělením relativně samostatných divizí. Umožňuje pružné a operativní jednání jednotlivých pracovních skupin, které nesou zodpovědnost za svoji oblast činnosti.

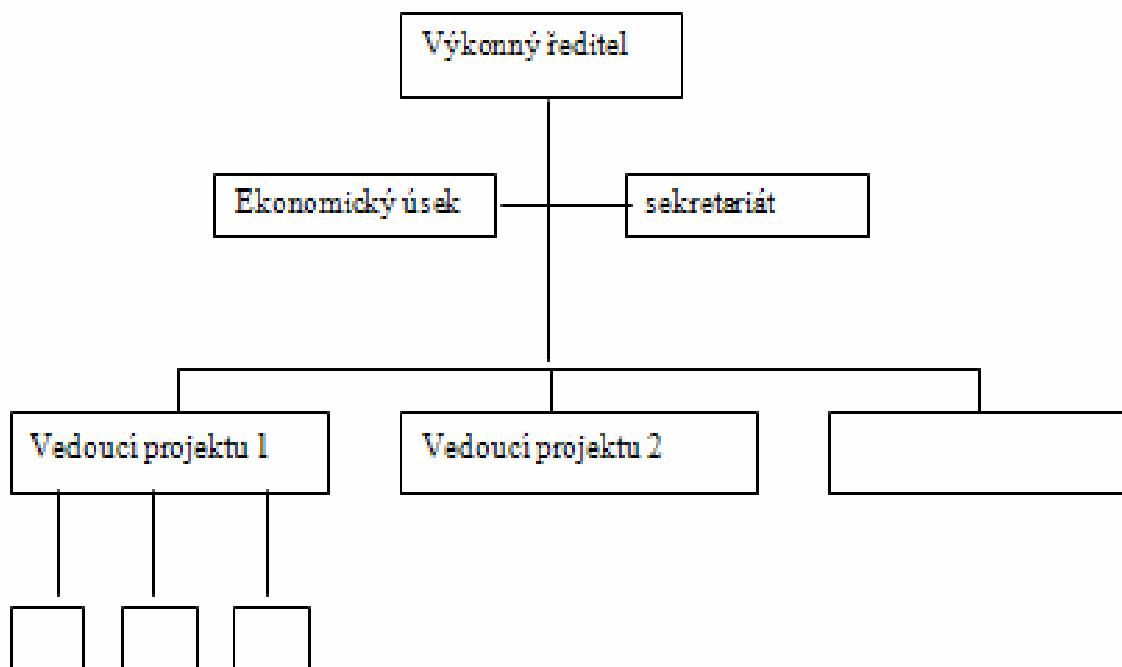
Společným rysem u občanských sdružení je nejvyšší orgán – valná hromada všech členů sdružení. Tímto orgánem bývá zpravidla volen statutární zástupce a kontrolní orgán. Pokud statutární zástupce plní také výkonnou moc (předseda), odpadá jmenování ředitele. Organizační struktura těchto sdružení je pak velmi jednoduchá. Příkladem může být struktura sportovního klubu v menší obci. Uvedený sportovní klub provozuje restauraci u sportovního hřiště. Manažer klubu zajišťuje také doprovodné akce víkendových zápasů, které se snaží využít v práci se sponzory (dětské odpoledne, pálení čarodějnic, koncerty)

Organizační struktura FC Dolany



Vzhledem k nutnosti provázanosti a zastupitelnosti jednotlivých pracovníků občanského sdružení je běžným nástrojem řízení v těchto organizacích často projektová organizační struktura, kdy sestavení týmů je podřízeno potřebám jednotlivých projektů.

Projektová organizační struktura



Tento systém řízení je vhodný pokud organizace nemá více samostatných středisek, ale v rámci jedné aktivity (volný čas dětí) realizuje každoročně různé typy projektů a případně i obměňuje tým specialistů a dobrovolníků podle zaměření projektu.

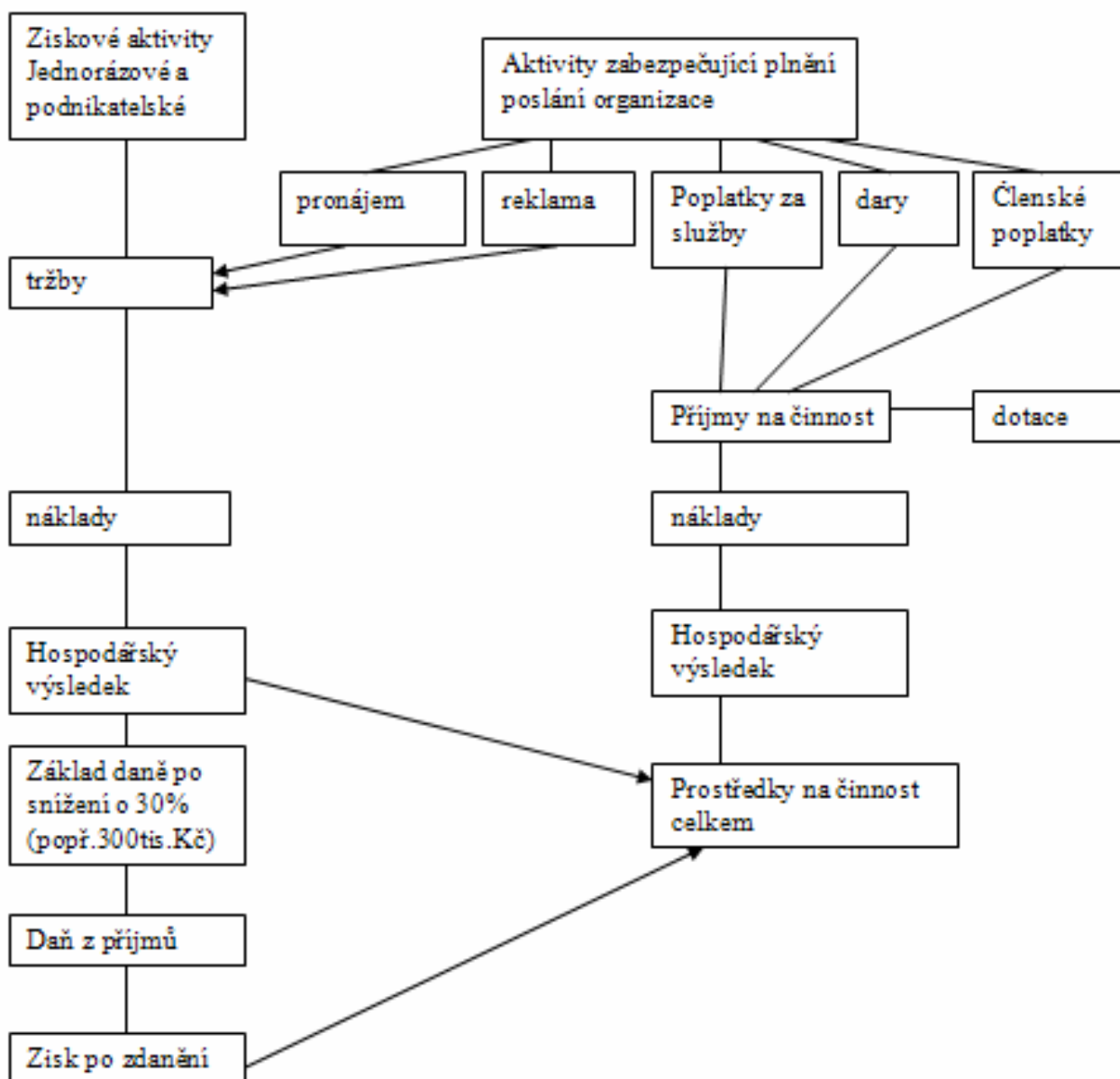
Začlenění vedlejší hospodářské činnosti do organizační struktury občanského sdružení

Z modelu hospodaření občanského sdružení vyplývá potřeba oddělit organizačně střediska a aktivity, které mají charakter podnikání. Podle legislativní úpravy vedou sdružení k těmto aktivitám také samostatné účetní a daňové doklady. Pokud je středisek s výdělečnou činností více, je nutné řešit strukturu řízení podle rozsahu a samostatnosti středisek.

Problematickým momentem je stav, kdy výdělečná činnost je součástí práce s klienty. V tomto systému se pak většinou nejedná o znaky podnikání, naplnění poslání (pracovní terapie) je nadřazeno ekonomickým ukazatelům a vedení tohoto střediska je pak začleněno pod příslušným projektem.

Z nadcházejícího modelu vyplývá, že dosažení zisku není v rozporu s posláním organizace, pokud dosažení tohoto zisku nepředstavuje podstatnou část aktivit organizace. Veškeré získané prostředky musí být použity na naplňování poslání a nesmí být použity na odměňování členů sdružení ani členů statutárních orgánů. Částka určená jako odměna statutárnímu zástupci musí být schválena nejvyšším orgánem (valná hromada) a uvedena ve stanovách organizace.

Model hospodaření občanského sdružení



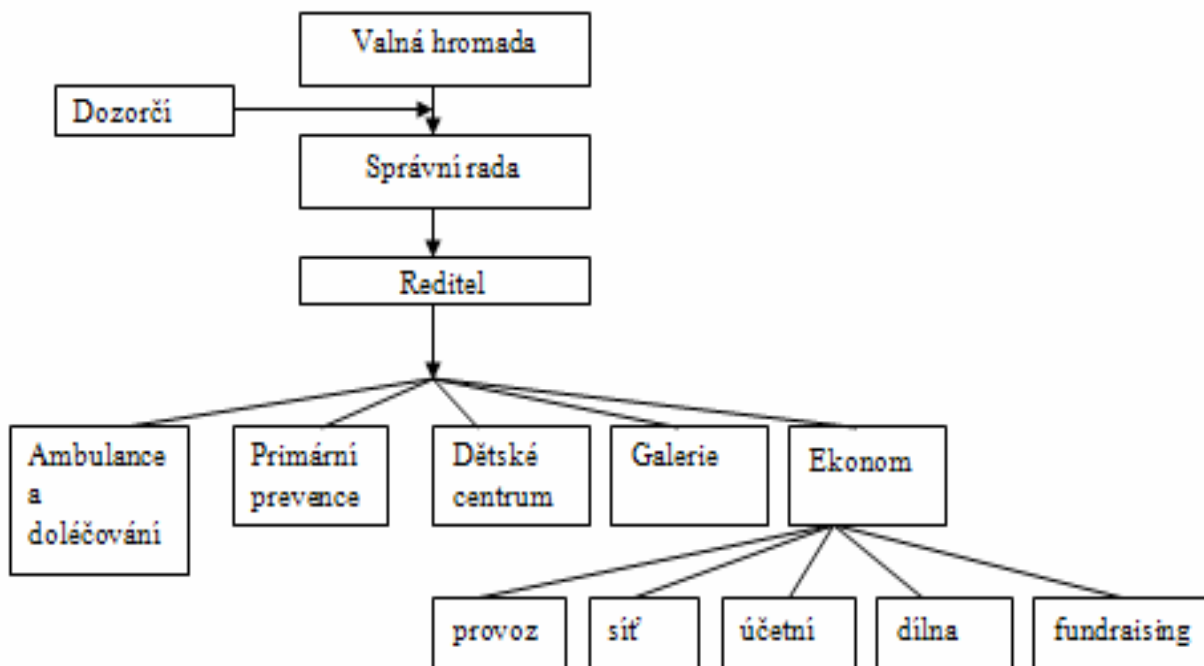
Zatímco ve většině zemí Evropské unie mohou „dobrovolné organizace“ provozovat pouze obchodní činnost (v USA nesmí ziskové aktivity přesáhnout 50% veškerých aktivit organizace), v naší legislativě není jasně vymezen „únosný“ podíl výtěžných aktivit. Nejednoznačnost výkladu živnostenského zákona ve vztahu k výtěžným aktivitám občanských sdružení, nepochopení ze strany některých donátorů (magistráty, krajské úřady) se projevují také v začlenění středisek, která dosahují finanční příjmy do organizační struktury. V praxi dochází ke zkrácení dvojího typu:

- organizace vykazují samostatně i střediska, která jsou zřízena především k plnění poslání (chráněné dílny), protože příslušný živnostenský úřad vyžaduje živnostenské oprávnění (například jako ochranu případných odběratelů služeb)
- organizace provozují v hlavní činnosti (činnosti podle stanov) i aktivity, které nesou znaky podnikání a měly by být vedeny samostatně

Podstatné pro rozlišení však není výše tržeb, ale cíle provozování těchto aktivit

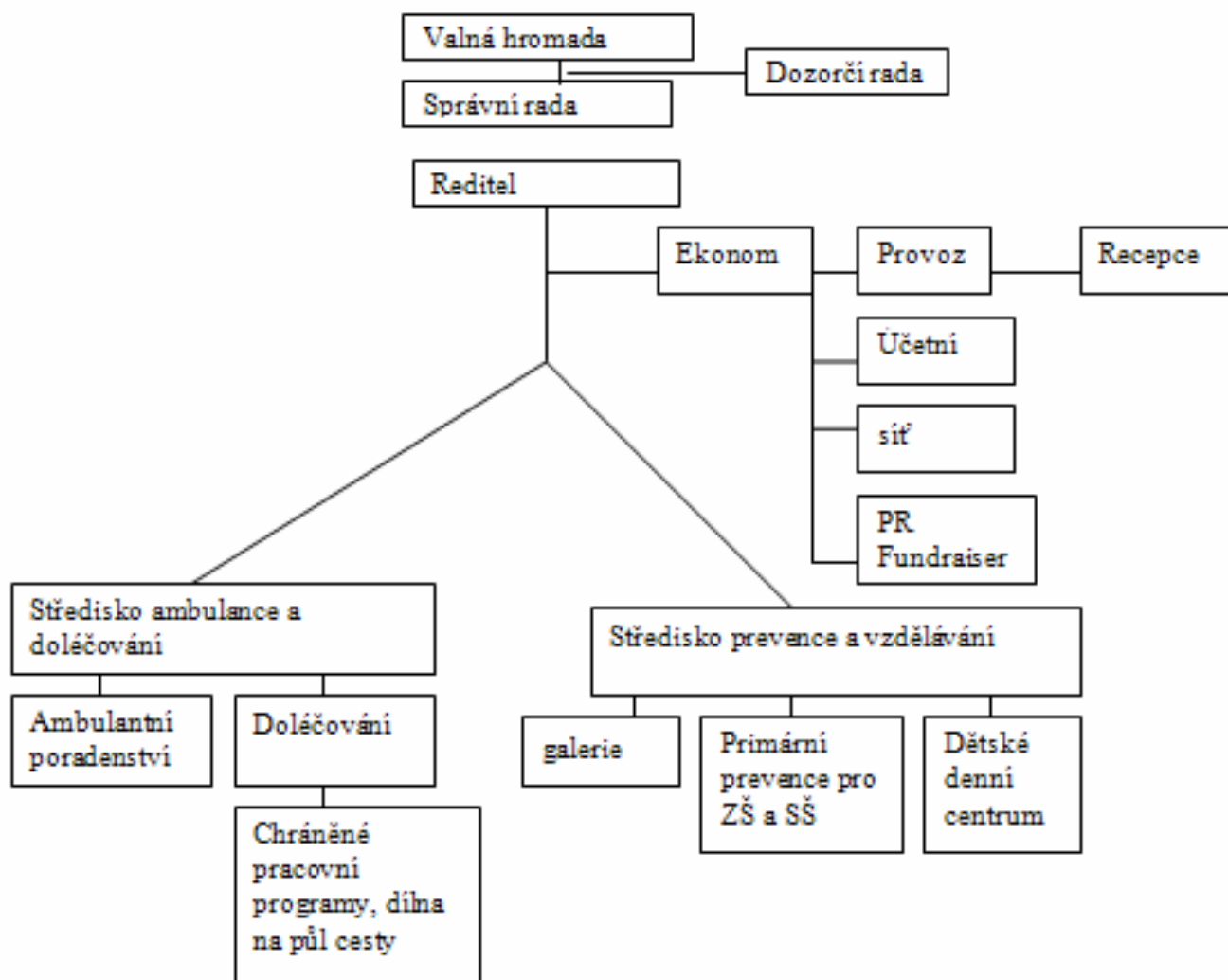
Příklad rozdílného zařazení chráněné řezbářské dílny do organizační struktury občanského sdružení

V rámci organizační struktury byla dílna začleněna pod úsek ekonoma, protože bylo pro udržení dílny nutné důsledně omezit náklady a zvýšit tržby za výrobky. V dílně pracují s klienty 2 zaměstnanci – jeden terapeut-otoped a jeden vedoucí dílny s odborným vzděláním pro řezbářskou práci. Organizační struktura zařízení vypadala takto:



Tržby dílny se podstatně zvýšily, ale zásluhou propagace muselo vedení organizace velmi často vysvětlovat, že se nejedná o podnikatelské aktivity sdružení, ale o práci s klienty.

Změnou organizační struktury byla chráněná dílna zařazena pod odbornou terapii.



Současná podoba organizační struktury jasně ukazuje, že hlavní slovo v řízení aktivit v chráněných pracovních programech má vedoucí střediska pro služby klientům a že dílna je oprávněně financována také ze státních zdrojů pro poskytování sociálních služeb.

Na tomto příkladu se ukazuje vliv vhodné struktury nejen na rozdělení kompetencí a zodpovědnosti za další rozvoj, ale také na vnímání výdělečných aktivit okolím.

Non Government non Profit organizations Economic Activities

Annotation: *Advantages and disadvantages of different ways of organization chart in Non Government Non Profit Organizations, economic activities in non Profit Organizations*

Key words: *non profit organizations, organization chart, economic activity.*

Kontaktní adresa autora:

Radmila Herzánová, Ing., Ph.D., Ústav ekonomie MVŠO, Jeremenkova 42, Olomouc
Radmila.herzanova@mvso.cz

ŘÍZENÍ ELEKTROENERGETICKÉHO ODVĚTVÍ V EVROPSKÉ UNII

Martin Hon

***Abstrakt:** Nový způsob regulace elektroenergetického odvětví v Evropské unii je založen na snaze vytvořit jednotný trh s elektrickou energií, na kterém mají koncoví zákazníci možnost volby svého dodavatele. Snaha o vytvoření konkurenčního prostředí však vyžaduje rozbití tradičních monopolních energetických firem. Článek analyzuje rizika plynoucí z aplikace tohoto přístupu.*

***Klíčová slova:** elektroenergetika, přirozený monopol, síťová odvětví, liberalizace, regulace přístupu třetí strany, Evropská unie*

Úvod

Současné uspořádání elektroenergetického odvětví v Evropské unii je založeno na požadavcích definovaných ve směrnici Evropského parlamentu a Rady 2003/54/ES ze dne 26. června 2003 o společných pravidlech pro vnitřní trh s elektřinou. Hlavním cílem této směrnice je vytvořit vnitřní trh s elektřinou, který by měl vést ke zvyšování efektivity, snižování cen, vyšší úrovni poskytovaných služeb a růstu konkurenceschopnosti.

Idea liberalizace trhu s elektrickou energií je založena na myšlence, že lze z elektroenergetického sektoru vyčlenit činnosti s přirozeně monopolním charakterem (které je potřeba regulovat státem) a v ostatních segmentech nastolit konkurenci mnoha firem. Zákazník tak získá možnost svobodně si volit svého dodavatele elektrické energie a tržní síly samy zajistí optimální alokaci zdrojů, výši cen, úroveň kvality atd.

Cílem tohoto příspěvku je analyzovat regulační rámec elektroenergetického odvětví v Evropské unii a poukázat s odkazem na situaci v České republice na jeho slabiny.

Regulace elektroenergetiky

Postoj Evropské unie nejlépe charakterizuje následující citace ze Zelené knihy Evropská strategie pro udržitelnou, konkurenceschopnou a bezpečnou energii: „Udržitelná, konkurenceschopná a bezpečná energie nemůže být dosažena bez otevřených a konkurenčních trhů s energií, které fungují na základě hospodářské soutěže společností, jejichž cílem je stát se celoevropskými konkurenty, nikoli dominantními vnitrostátními subjekty. Otevřené trhy, nikoli protekcionismus, Evropu posílí a umožní, aby vyřešila své problémy. Skutečně konkurenční jednotný evropský trh s elektřinou a plynem by vedl ke snížení cen, lepšímu zabezpečení dodávek a posílení konkurenceschopnosti. Pomohl by též životnímu prostředí, neboť společnosti reagují na konkurenci uzavíráním energeticky nevhodných závodů.“

Vytváření konkurenčního prostředí se však musí vypořádat se skutečností, že v elektroenergetickém odvětví působí prvky přirozeného monopolu. Elektroenergetika totiž patří mezi tzv. síťová odvětví, která jsou charakterizována potřebou rozsáhlé infrastruktury. Působí zde tak dvě protichůdné tendence. Na jedné straně se Evropská unie snaží liberalizovat trh – což především znamená zvýšit počet účastníků na straně nabídky, na druhé straně však tento záměr snižuje společenský přínos přirozeného monopolu.

Řešení tohoto dilematu je spatřováno v oddělení přirozeně monopolní činnosti v elektroenergetickém odvětví od těch činností, kde je konkurence respektive soutěž mnoha firem žádoucí. V praxi se tak uplatňuje regulační model tzv. přístupu třetích stran (TPA-third party access).

Dle mého názoru však při současném uspořádání není tržní mechanismus schopen v elektroenergetice v dlouhém období efektivně a společensky prospěšně alokovat zdroje.

Telekomunikační odvětví

Model TPA se nejprve začal uplatňovat v telekomunikačním odvětví. Telekomunikační firmy, které obvykle měly na národních trzích monopolní postavení díky vlastnictví přirozeně monopolní infrastruktury pevných telefonních linek, byly donuceny umožnit ostatním firmám přístup do jejich sítí. Na první pohled přinesla volba této formy regulace zvýšení společenského blahobytu. Ceny telekomunikačních služeb klesají, nabídka produktů roste, kvalita poskytovaných služeb se zvyšuje. Představitelé Evropské unie byli při koncipování elektroenergetické politiky přesvědčeni, že zde existuje paralela s elektroenergetickým odvětvím.

Dle mého názoru je však tato myšlenka zcela chybná a to ze dvou hlavních důvodů. Za prvé pozitivní trendy v telekomunikacích jsou způsobeny jinými faktory než umožněním přístupu třetích firem k infrastruktuře. Za druhé vlastnosti elektřiny jakožto produktu jsou natolik specifické, že zkušenosti z telekomunikačního trhu nejsou přenositelné na energetiku.

Analyzujeme-li telekomunikační sektor, zjistíme, že podstata konkurence spočívá právě v infrastruktuře. Každý nabízející na trhu nabízí spolu s produktem de facto služby své vlastní infrastruktury. K poklesu cen nedochází primárně proto, že by mezi sebou soutěžili firmy využívající tutéž infrastrukturu. Naopak si firmy konkurují rozdílnou technologií poskytování služeb.

Čím byl způsoben pokles cen telefonních hovorů? Dvěma hlavními aspekty. Vstupem nové firmy s vlastní infrastrukturou a/nebo nástupem nové technologie. V praxi jsme tak zaznamenali snížení ceny se vstupem dalšího konkurenta – například mobilního operátora na trh přenosu hlasu. Jednalo se však o nabízejícího, který přichází s vlastní sítí a nevyužívá tak stávající přenosové sítě.

Jiný příklad – poskytování připojení k internetu. I zde platí nařízení o povinném zpřístupnění pevných telefonních linek pro přenos dat alternativním operátorům. Je však zcela zřejmé, že tato možnost má takřka nulový přínos pro konečné zákazníky. Ukážeme si, že v systému přístupu třetích stran nevzniká pro pokles cen téměř žádný prostor.

Důvodem je skutečnost, že alternativní operátoři musí za využití infrastruktury dominantního operátora platit. Výše těchto plateb je sice kontrolována příslušným regulačním úřadem (v České republice Český telekomunikační úřad), ale de facto je stanovena podle potřeb vlastníka dané infrastruktury. Těží totiž z asymetrických informací na trhu, tj. ze své informační převahy nad regulátorem. K poklesu cen by tak mohlo dojít pouze v tom případě, kdyby regulační orgán přikázal výrazné snížení poplatků za využití sítě. Změna ceny je tak výsledkem administrativního rozhodnutí. Stejného výsledku přitom může být dosaženo i za monopolní tržní struktury a tudíž není potřeba uměle vytvářet tržní prostředí vynuceným zpřístupněním přenosových sítí třetím firmám.

Pozitivních efektů pro zákazníky bylo v případě poskytování připojení k internetu dosaženo díky nástupu nových technologií. Nabídka ze strany mobilních operátorů, kabelových televizí, komunitních wifi sítí apod. byla tím skutečným důvodem pro pokles cen.

Elektroenergetické odvětví

Při analýze elektroenergetického odvětví nelze ignorovat specifické vlastnosti elektrické energie.

Specifika elektrické energie

Elektrická energie představuje specifický druh zboží, který se svými charakteristikami značně odlišuje od ostatních hmotných statků či služeb procházejících tržním mechanismem.

- 1) **Vzhledem k fyzikálním vlastnostem elektrické energie je zapotřebí v každém okamžiku zajistit rovnost mezi poptávaným a nabízeným množstvím.** I nepatrný převis poptávky nad nabídkou vede k výpadkům celého systému. Elektrická energie není v reálném čase dobrovolně dodána dodavatelem na požádání odběratele, ale spotřebitel si ji podle své potřeby odebírá ze sítě sám a dodavatel je povinen elektrickou energii dodat. Jelikož elektrickou energii nelze v relevantních objemech skladovat, je zapotřebí mít natolik dimenzované zdroje elektrické energie, aby byly schopny pokrýt jakékoliv špičky ve spotřebě. Z toho však plyne důležitý poznatek. Část zdrojů leží po většinu roku ladem. Samozřejmě, že investice do takového zdroje je pro soukromé firmy obvykle neatraktivní. To souvisí i s následující charakteristikou.
- 2) **Problematika zajištění souladu mezi nabízeným a poptávaným množstvím v reálném čase nemůže být v praxi řešena cenovým mechanismem.** Většina spotřebitelů totiž není schopna pružně měnit svoji spotřebu elektrické energie minutu po minutě podle její aktuální tržní ceny. Těžko si lze představit, že by typický spotřebitel neustále sledoval vývoj ceny.
- 3) **Elektrická energie je produkt se zcela standardizovanými parametry.** Energetické procesy a toky elektrické energie v elektrizační soustavě se odehrávají podle fyzikálních zákonů a objektivních technologických postupů. Proto jsou jednotliví výrobci (popř. výrobní zdroje) a odběratelé z rozvodné sítě navzájem anonymní. Volba dodavatele elektrické energie se proto redukuje jen na získání výhodnějších cenových podmínek. Konkurence diferenciací produktu (například kvalitou), tak typickou pro většinu trhů, je zde téměř vyloučena (výjimku tvoří služby spojené s dodávkou elektrické energie – např. kvalita a dostupnost zákaznických center, přehlednost a správnost vyúčtování apod.).
- 4) **Výrobní zařízení i přenosová infrastruktura pro elektrickou energii mají dlouhodobý reprodukční cyklus.** Od rozhodnutí o výstavbě elektrárny či novém elektrickém vedení po jeho uvedení do provozu proběhne obvykle pět a více let. Důvodem je zejména legislativní prostředí ve vyspělých státech, kladoucí důraz na ochranu individuálních práv obyvatel a na ochranu životního prostředí. Samotná životnost elektráren je projektována na třicet a více let. Vezmeme-li do úvahy nutnost disponovat dostatečnými výrobními (včetně zajištění dodávek paliva) a přepravními kapacitami v každém časovém okamžiku, je myslím si zřejmé, že obnova a výstavba nových zařízení musí být koordinována i mezi konkurujícími si firmami. V současné době je tento problém poněkud zatlačen do pozadí, neboť všechny státy Evropské unie mají z minulosti dostatečně dimenzovanou infrastrukturu. Tato skutečnost se však v následujících deseti až patnácti letech dramaticky změní.
- 5) **Elektrická energie je takřka nezastupitelná jinými formami energie.** Schopnost spotřebitelů substituovat elektrickou energii je obecně velice nízká. I při využívání jiných energetických zdrojů je elektrická energie téměř vždy komplementárním statkem. Očekávám další růst závislosti společnosti na této formě energie. To vše vede k nízké cenové elasticitě poptávky.

- 6) **Spolehlivé dodávky elektrické energie vytváří významné pozitivní externality, samotná výroba je obvykle spojena se značnými negativními externalitami.** Je nepopiratelným faktem, že kvalitní a dostupná elektrická energie je v současné době nezbytnou podmínkou pro fungování společnosti. Její produkce však negativním způsobem zasahuje do životního prostředí (včetně výroby z obnovitelných zdrojů energie). Tepelné elektrárny přispívají k oteplování klimatu planety, těžba uhlí zcela mění ráz krajiny. Jaderné elektrárny zatěžují budoucí generace nebezpečně radioaktivním vyhořelým palivem. Vodní elektrárny přetvářejí ekosystémy vodních toků, větrné elektrárny devalvují přírodní scenérie atd.

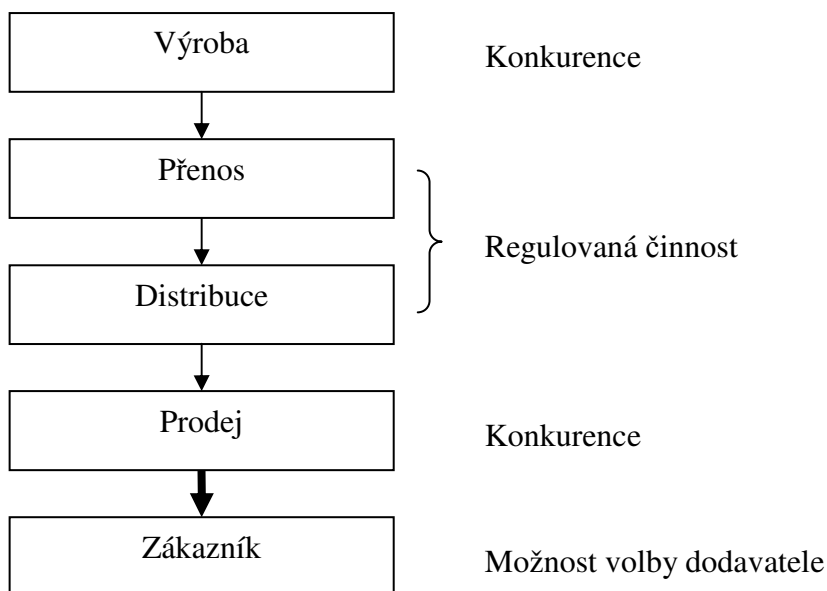
Výše uvedených šest bodů představuje základní specifika elektrické energie, která se musí brát v úvahu při analýze současných liberalizačních procesů v elektroenergetickém odvětví v Evropské unii.

Struktura elektroenergetického odvětví

Podle představ Evropské unie si bude zákazník vybírat z řady nabídek od jednotlivých prodejců, kteří mají možnost nakupovat elektrickou energii od jakéhokoli výrobce v Evropské unii. V systému TPA je nezbytné zajistit všem oprávněným subjektům nediskriminační přístup k přenosovým a distribučním sítím. Cílem je maximální využití příznivých účinků konkurence. Zejména jde o zvýšení efektivity při výrobě elektrické energie s očekávaným pozitivním dopadem na ceny pro konečné spotřebitele, sblížení cenových hladin napříč Evropskou unií, účelné alokovaní investic apod.

Názorně lze tento přístup demonstrovat následujícím schématem.

Obrázek 1: Schéma fungování elektroenergetického odvětví v Evropské unii



Zdroj: vlastní

Výroba

Představa, že opravdu nastane volná konkurence mezi výrobci elektrické energie, je dle mého názoru utopistická. Při bližší analýze totiž vychází najevo, že je to stát, který určí, jaký způsob výroby elektrické energie bude konkurenceschopný. Názorně to lze

dokumentovat na případu, kdy firma zvažuje výstavbu nové hnědouhelné elektrárny. Investor vždy zvažuje rentabilitu takovéto investice. Ta je však zásadně ovlivněna energetickou, surovinovou, ekologickou a mnoha dalšími politikami státu, respektive Evropské unie.

Dostupnost a cena paliva (zde hnědého uhlí) je de facto určena státem, protože nerostné suroviny jsou ze zákona majetkem státu. Stát rozhoduje o platbách za těžbu a v našich podmínkách bude mít rozhodující slovo v otázce „prolomení“ tzv. těžebních limitů. Tato otázka je pro případného provozovatele hnědouhelné elektrárny zcela klíčová, neboť vzhledem k nízké výhřevnosti hnědého uhlí je ekonomicky neefektivní převážet hnědé uhlí na delší vzdálenosti.

Stejně významný dopad má i systém přidělování tzv. emisních povolenek. Tento nástroj, propagovaný jako cesta k naplnění cíle snížení emisí skleníkových plynů, má opět značně distorzní účinky. Původní představa o tom, jak bude podniky motivovat k investicím do snižování objemu vypouštění CO₂ s vidinou zisku z prodeje povolenek vzala brzy za své. Hlavním důvodem jsou dvě skutečnosti. Zaprvé – firmy dostávají povolenky od státu zdarma na základě nejasných kritérií (vychází se z historických údajů o objemu vypouštěných látek, které vůbec nereflektují hospodářský vývoj) a za druhé délka období, na které jsou emisní povolenky vydány (5 let), je příliš krátká. Firmy tak nemohou plánovat své investice dlouhodobě. I připravovaná změna systému, kdyby si povolenky měly energetické podniky kupovat v aukcích, je zatím spojena s celou řadou nevyjasněných otázek.

Podobně kontroverzní je otázka státní podpory výroby elektrické energie z obnovitelných zdrojů energie. V zásadě spočívá v povinném výkupu takto vyrobené elektřiny za státem stanovené ceny, které jsou vyšší než tržní. O volbě optimální formy výroby „ekologické“ elektrické energie tak opět nerozhoduje tržní mechanismus, ale stát.

To, že elektrickou energii nelze skladovat a že je rovněž zapotřebí vždy zajistit rovnost mezi nabídkou a poptávkou v reálném čase, vede k tomu, že z hlediska společenského blahobytu je optimální mít pro výrobu elektrické energie vhodný technologický mix.

Například atomová elektrárna je považována za dlouhodobě nejlevnější způsob výroby elektřiny (určení výrobních nákladů elektrické energie v jakémkoliv typu elektrárny je značně ovlivňováno mírou započtení negativních externalit). Není však schopna pružně reagovat na změny v poptávaném množství. Naopak potřebuje stabilní objem výroby. Proto je vhodné, když je v dané soustavě k dispozici například vodní přečerpávací elektrárna, která pokrývá výkyvy v poptávce dodáním energie v případě špičkových odběrů a naopak je schopna využít přebytečnou elektrickou energii v době nízké spotřeby. Tržní mechanismus však není schopen toto zajistit.

Cenové signály (které však nevycházejí z trhu, ale z rozhodnutí státu) motivují firmy k investicím do obnovitelných zdrojů energie, což v prostoru střední Evropy znamená především výstavbu větrných elektráren. Tento fakt vytváří čím dál silnější tlak na zajištění vyrovnávacích zdrojů elektrické energie, neboť dodávka z větrníků má de facto zcela náhodný charakter. Je tak zapotřebí, aby současně s rostoucí kapacitou větrných elektráren byla zajištěna i výstavba rezervních zdrojů s rychlou dobou náběhu (v řádech několika minut, například plynová elektrárna). Opět zde však neexistuje mechanismus, který by tuto duplicitu výrobních kapacit zajistil.

Přenos a distribuce

Přenos a distribuce jsou vzhledem k vazbě na infrastrukturu jasným příkladem přirozeně monopolní činnosti. Proto podléhají regulaci státu zcela v souladu s politikou TPA. Každý zájemce má tak možnost po splnění technických kritérií využít služeb přenosové a distribuční soustavy za regulované ceny.

Nastavení systému však pouze konzervuje daný stav přenosových sítí. Regulované ceny nemohou plnit svou informační funkci a neposkytují tak údaje o tom, jak by měla být soustava dále rozvíjena. To má ale značný vliv na „konkurenční“ oblast výroby. Přenosová a distribuční soustava je totiž komplementárním statkem každé elektrárny. A co víc, může být i substitutem. Pokud je nějaká oblast nedostatečně zásobena elektrickou energií, lze to řešit buď výstavbou nového zdroje v místě spotřeby nebo posílením přenosové kapacity a následným dovozem elektřiny do dané oblasti. Opět je to tedy stát, kdo nakonec rozhodne o investicích do infrastruktury a značně tak ovlivní (a to na velice dlouhé období) strukturu celého odvětví.

Prodej

Prodej elektrické energie, respektive poptávka zákazníků je rovněž značně ovlivněna státní politikou. Postupné zavádění ekologických daní pravděpodobně povede ke změně spotřebních zvyklostí.

Z hlediska zákazníků je však hlavním problémem nízká elasticita poptávky, která tak umožňuje prodejcům razantní zvyšování cen bez vlivu na spotřebovávané množství. Podle představ Evropské unie by proti tomuto růstu cen měla působit vzájemná konkurence nabízejících firem. Problém je ale v tom, že výroba je v každém státě soustředěna do několika málo firem (bývalé státní monopoly) a na trhu tak působí oligopol s homogenním produktem, kde je velice často cenotvorba založena na sledování chování dominantní firmy. Arbitráž, to jest nakoupení elektrické energie v levnějších zemích a její následný prodej na dražších trzích má zanedbatelný efekt vzhledem k omezeným přeshraničním přenosovým kapacitám.

Nízká elasticita poptávky má ještě jeden důležitý efekt. Nemotivuje firmy k investicím do elektráren. Investice do elektrárny je nesmírně nákladná a zdlohavá záležitost, navíc má téměř vždy formu utopeného nákladu. V takovéto situaci jsou firmy velice obezřetné. Pokud totiž dojde k nárůstu poptávky, je velice snadné dosáhnout rovnováhy namísto zvýšení nabídky pouhým růstem ceny. Pokud však dojde k poklesu poptávky, snížení ceny má minimální efekt na růst spotřeby a firmy tak musí odstavit své výrobní zdroje a zaznamenávají ztrátu. A v případě oligopolní tržní struktury firma ještě musí zvažovat případné investiční záměry svých konkurentů.

Závěr

Z výše uvedeného vyplývají dle mého názoru dva hlavní závěry. Zaprvé regulace přirozeně monopolních odvětví na základě principu TPA nepřináší konečným spotřebitelům žádný užitek. Naopak může zákazníky i poškodit, neboť evidentně zvyšuje transakční náklady, které se promítnou do konečných cen.

A zadruhé – v případě elektroenergetiky existuje dle mého názoru vážné nebezpečí, že zvolená cesta regulace povede k nestabilitě celého odvětví s následky pro celou společnost. Vytváří totiž klamný pocit, že tržní mechanismus zajistí optimální alokaci zdrojů. Ve skutečnosti jsou to ale stále rozhodnutí státu, která klíčovým způsobem determinují chod celého odvětví. V současném systému jsme tak nejen jako společnost ztratili výhody, které pramenily z monopolizace celého odvětví (zejména koordinace výstavby a struktury elektráren spolu s přenosovými a distribučními sítěmi), ale navíc systém neposkytuje dostatečné tržní signály.

Při pohledu na současnou realitu se může zdát, že tyto moje závěry jsou příliš pesimistické. Dodávky elektrické energie jsou bezproblémové (nedávné „blackouty“ byly způsobeny především technickými poruchami na přenosové síti, což nelze nikdy zcela eliminovat). Také současný růst cen nám neposkytuje žádnou informaci o vhodnosti zvoleného regulačního rámce, protože se dá těžko určit „optimální“ cena. Nesmíme však

zapomenout na fakt, že v elektroenergetickém odvětví je vše nutné analyzovat z dlouhodobé časové perspektivy. Dá se říci, že v současnosti systém funguje díky dostatečně kvalitní a dimenzované infrastruktuře z druhé poloviny 20. století. Pomalu se však blížíme do doby, kdy během následujících deseti až dvaceti let skončí v Evropě životnost převážné většiny dnešních produkčních kapacit. Již dnes je tedy zapotřebí začít s jejich obnovou. Jak lze vidět i v České republice, panuje ohledně této obnovy jistá bezradnost. Firmy potřebují jistotu stabilního prostředí, což se o současné situaci v EU nedá říci. Proto je dle mého názoru nezbytné, aby členské státy Evropské unie přijaly věrohodnou energetickou politiku. V podstatě by tak začal působit efekt indikativního plánování.

Literatura

ČEPS. *Přehled zdrojů ES ČR k 1.1.2006*. Dostupné na:

http://www.ceps.cz/doc/obchod/rpp2006/1_prehled_zdroju.pdf

HON, M. Liberalisation of Network Industries. In *ECON 2005*. Volume 12. Ostrava: Technical University of Ostrava, 2005. ISBN 80-248-0976-1.

HON, M. Liberalizace trhu s elektřinou v Evropské unii. In *Medzinárodné vzťahy 2004 „Aktuálne otázky svetovej ekonomiky a politiky“*. Vrt: Ekonomická univerzita v Bratislave, 2004. ISBN 80-225-2037-3.

KENNETH, T. *Optimal Regulation: the Economic Theory of Natural Monopoly*.

Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology, 1991. ISBN 0-262-20084-8.

Komise Evropských společenství. *Zelená kniha: Evropská strategie pro udržitelnou, konkurenceschopnou a bezpečnou energii*. 8.3.2006.

Dostupné na: http://ec.europa.eu/energy/green-paper-energy/doc/2006_03_08_gp_document_cs.pdf

SANFORD, B. W. *Natural Monopoly Regulation: Principles and Practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 1988. ISBN 0-521-33039-4.

SHARKEY, W. W. *The Theory of Natural Monopoly*. Cambridge: Cambridge University Press, 1989. ISBN 0-521-27194-0.

Electricity Sector Management in the European Union

Annotation: *The aim of the new form of electricity sector regulation in the European Union is to create single electricity market which allows final customers to choose their own suppliers. This creation of competitive environment needs to split traditional monopolies of electricity companies. The article analyzes risks emerging due to application of such an approach.*

Key words: *electricity sector, natural monopoly, network industries, liberalisation, third party access regulative approach, European Union*

Kontaktní adresa autora:

Ing. Marin Hon, Katedra ekonomie, Ekonomická fakulta, VŠB-TU Ostrava, Sokolská třída 33, 701 21 Ostrava 1

VNITŘNÍ HODNOCENÍ KVALITY STUDIA NA VYSOKÝCH ŠKOLÁCH

Iveta Honzáková

Abstrakt: Článek se zabývá identifikací základních pojmů vztahujících se ke kvalitě vysokého školství a popisuje dílčí část výsledku projektu zpracovávaném na Hospodářské fakultě TU v Liberci. Cílem projektu bylo identifikovat a prezentovat poznatky z marketingu, které lze aplikovat ve vzdělávacím a řídicím procesu vysoké školy s ohledem na zvyšování kvality a hodnoty vzdělání.

Klíčová slova: škola, kvalita, marketing, výzkum

Součástí dlouhodobých záměrů jednotlivých vysokých škol, v kterých jsou upravená strategická i některá taktická opatření, zajišťující rozvoj vysoké školy v určitém časovém výhledu, je také hodnocení kvality studia. Hodnocení kvality hlavních činností vysokých škol a členů akademických obcí je v posledních asi patnácti letech důležitým tématem, jemuž se věnuje pozornost prakticky ve všech evropských zemích.

V posledních desetiletích se projevuje zvýšený zájem vysokých škol nejen o zachování a zlepšování, ale i o dokladování a prokazování kvality vysokého školství, což má několik příčin:

- Vysoké školy se staly přístupnějšími pro větší procento populace. Tento trend je žádoucí pro dosažení vyšší vzdělanostní úrovně obyvatelstva, jehož důsledkem je rychle rostoucí počet vysokoškolských studentů, zvětšuje se také počet studijních oborů a zřizují se nové vysokoškolské instituce.
- Rostou celkové společenské výdaje a vysoké školství musí prokazovat, že patří mezi společensky žádoucí instituce a že si v soutěži s ostatními potřebnými resorty přidělení finančních prostředků zaslouží.
- Vlivem rozvoje informačních technologií a snadné komunikace v národním a mezinárodním měřítku roste otevřenost v mnoha oblastech společnosti, která může zvýšenou měrou kontrolovat v nich panující poměry a tím posuzovat opodstatněnost jejich existence a nároků. Vysokoškolské instituce jsou naopak vybízeny, aby společnosti vysvětlily co dělají a jak dobře to dělají.
- V poslední době se vytvořil evropský pracovní trh a vzrostla mobilita vysokoškolských studentů, učitelů i vědeckých pracovníků. Tento vývoj vyžaduje uznávání kreditů, kvalifikací a diplomů a zvyšuje nároky na objektivní prokazování kvality a srovnatelnosti vysokoškolských institucí v mezinárodním měřítku.

Výše uvedené okolnosti vyvolaly změnu přístupu k hodnocení kvality vysokého školství. Od začátku osmdesátých let se v západoevropských zemích začaly uplatňovat kromě vnitřních i vnější metody hodnocení kvality vysokých škol, které jsou zaměřené na posuzování toho, jak dobré služby mohou poskytovat společnosti. K tomuto účelu potřebná kvalita vysokého školství se může lišit od jeho vnitřní kvality, která vždy spočívala na ideálech hledání pravdy a rozvoje znalostí.

Hodnocení kvality se vztahuje na všechny oblasti vysokých škol – vzdělávání, výzkum a vývoj, vysokoškolské učitele, vědecké pracovníky i studenty.

Definice pojmů

Chceme-li mluvit o hodnocení kvality vysokého školství, je potřeba ujasnit, co se pod pojmem „kvalita“, rozumí. Uvádí se:

- Kvalita jako *dokonalost (přednost)*. Toto je tradiční akademické hledisko, které staví jako cíl vysokoškolským institucím chtít stůj co stůj být nejlepší. Toto pojetí kvality je při debatách o kvalitě vysokého školství často zastáváno akademickými pracovníky i tvůrci koncepce vysokoškolské vzdělávací politiky.

- Kvalita jako *shoda*. Standardy a nulové chyby (odchylky) mohou být velmi snadno definovány v hromadné výrobě, kde je lehké detailně specifikovat požadavky na vlastnosti výrobků a standardizovanými měřicími metodami určovat, zda jsou splněny. Toto pojetí kvality nelze uplatňovat ve vysokém školství, neboť se nepředpokládá, že všichni absolventi budou úplně stejní.

- Kvalita jako *vhodnost (způsobilost)* k danému účelu. Toto pojetí konstatuje, že neexistuje žádná „obecná kvalita“. Pracovní definice kvality by měla být vždy specifikována: kvalita něčeho pro nějaký určitý účel. V podmínkách vysokého školství toto hledisko znamená, že například – určitý studijní program může být dobrý a vhodný pro přípravu vědeckých pracovníků, ale ne zároveň pro výchovu prakticky zaměřených profesionálů, a naopak. Toto pojetí kvality zdůrazňuje potřeby zákazníka, jakkoliv nesnadná může být jeho definice ve vysokém školství. Zákazníky zde mohou být studenti, jejich rodiče nebo zaměstnavatelé, akademická komunita nebo vláda jako představitel společnosti.

- Kvalita jako *transformace*. Uvádí se, že toto hledisko je silně zaměřeno na studenty: čím kvalitnější je vysokoškolská instituce, tím lépe vybaví studenty specifickými dovednostmi, znalostmi a postoji, které jim umožní žít a pracovat ve společnosti znalostí. Hledisko má také naznačovat, že v průběhu studia se názory a cíle studentů mění. Stojí za úvahu, zda by se tomuto pojetí kvality neměla přiřadit vyšší hodnota – ocenit obecně transformační vliv vysokoškolského vzdělávání na kvalitu osobnosti, a to nejen u studentů, ale i u akademických pracovníků.

- Kvalita jako *práh*. Definovat práh kvality znamená nastavit určité normy a kritéria. Každá jednotka, která je splní nebo překročí, je považována za kvalitní. Výhodou tohoto pojetí je jeho objektivita, měřitelnost a jednotnost v celém systému vysokého školství. Nevýhodou je jeho státnost. Tato koncepce kvality totiž nepodněcuje instituce, aby se přizpůsobily novým podmínkám, zohlednily pokrok v daném oboru, zkrátka, aby se zaměřily na růst své kvality. Ve většině evropských systémů vysokého školství je používána varianta uvedeného pojetí, nazývaná „minimální standardy“. Ty jsou definovány jednoduše tak, že se pouze vymezí požadované znalosti, dovednosti a postoje absolventů. Takto stanovené standardy zaručují určitou minimální kvalitu a určitou minimální srovnatelnost institucí nebo programů v celém systému vysokého školství. Správný postoj institucí by pak měl spočívat v tom, že se budou snažit dané minimální standardy nejen splnit, ale i překročit.

- Kvalita jako *růst*. Toto pojetí zdůrazňuje požadavek neustálého zlepšování. Soustřeďuje se na myšlenku, že dosahování co nejvyšší kvality patří k akademickému životu a že akademičtí pracovníci vědí sami nejlépe, čím je v daném okamžiku a místě nejvyšší kvalita představována. Hledisko kvality jako růstu zdůrazňuje odpovědnost akademických obcí za optimální využívání akademických svobod a autonomie vysokoškolských institucí. Tato koncepce je protikladem ke koncepci „kvalita jako práh“. Její nevýhodou je nesnadné objektivizování.

Pozoruhodné je, že všechny postupy hodnotící kvalitu vysokého školství v zemích západní Evropy jsou založeny více na koncepci „kvalita jako růst“ než na koncepci „minimální standardy“.

Dílčí výsledky projektu

Při hodnocení kvality je taky potřebné znát názory, postoje a návrhy cílové skupiny respondentů, v našem případě studentů. Proto byla na TU v Liberci využita písemná forma dotazování s cílem zjistit obecnou spokojenost se studiem na VŠ.

Hodnocením kvality vysokého školství se zabýval projekt „*Marketing jako nástroj zvyšování hodnoty a kvality v terciální sféře*“. Cílem projektu bylo identifikovat a prezentovat poznatky z marketingu, které lze aplikovat ve vzdělávacím a řídicím procesu vysoké školy s ohledem na zvyšování kvality a hodnoty vzdělání pro současné a potenciální zákazníky (studenty). Účelem bylo zjištění postojů studentů k charakteristice studijního oboru, hodnocení výuky a měření spokojenosti. Výzkum byl proveden na Technické univerzitě v Liberci, fakultě Hospodářské. Jako cílová skupina dotazování byli vybráni studenti čtvrtého a pátého ročníku oborů Pojišťovnictví, Podniková ekonomika a Manažerská informatika. Cílová skupina respondentů byla vybrána s ohledem na zkušenosti, komplexní pohled na téměř ukončené studium a také s ohledem na sekundární cíl celého projektu – vytvoření databáze studentů 5. ročníku, akademického roku 2007-2008.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 94 studentů čtvrtého a 106 studentů pátého ročníku, prezenční formy studia, oborů Podniková ekonomika, Pojišťovnictví a Manažerská informatika. Výsledky projektu jsou zpracovávány v rámci Specifického výzkumu katedry marketingu a jsou shromážděny v závěrečné zprávě projektu.

Spokojenost se studiem na HF TU v Liberci

Spokojenost byla hodnocena z pohledu prosté spokojenosti, naplnění očekávání a opětovné volby studia na Hospodářské fakultě Technické univerzity v Liberci.

Kvantitativní spokojenost s nabídkou studijních oborů na Hospodářské fakultě Technické univerzity v Liberci měli možnost respondenti vyjádřit prostřednictvím dichotomické otázky: „Je na Hospodářské fakultě dostatečná nabídka studijních oborů?“.

Převážná většina všech dotazovaných (80%) se domnívá, že je na HF TU v Liberci dostatečná nabídka studijních oborů, naopak 20% z celkového vzorku dotazovaných se domnívá, že na fakultě není dostatečná nabídka studijních oborů. Studenti, kteří vyjádřili nespokojenost s nabídkou studijních oborů využili prostoru k návrhům a obory by rozšířili o: cestovní ruch, finance, bankovníctví, mezinárodní obchod, marketing.

Spokojenost s nabídkou volitelných předmětů studenti vyjadřovali prostřednictvím otázky: „Jste spokojen(a) s nabídkou volitelných předmětů?“

S nabídkou volitelných předmětů je spokojeno 51% studentů čtvrtého ročníku a 67% studentů pátého ročníku HF TU v Liberci. Zbylí studenti projeví zájem rozšířit volitelné předměty nejčastěji o: cizí jazyky, bankovníctví, IT a programování, sportovní předměty, marketing a praxi.

Studium na HF TUL naplnilo očekávání u téměř poloviny dotazovaných studentů čtvrtého a pátého ročníku. Menší polovina studentů vyjádřila názor, že studium jejich očekávání naplnilo tak „na půl“.

Studenti se měli možnost vyjádřit také k možnosti opětovného vstupu na VŠ. Nadpoloviční většina (56% studentů 4.ročníku, 65% studentů 5.ročníku) by volila stejnou fakultu i obor. Pouze 19 % studentů 4. ročníku a 17% studentů 5. ročníku by zvolili jinou vysokou školu i jiný obor. Zbylí dotázaní studenti by volili stejnou fakultu ale jiný obor, nebo opačně jinou vysokou školu ale stejný obor.

Závěr

Vysoká škola by měla od svých skutečných nebo i potenciálních zákazníků systematicky získávat a zpracovávat informace, resp. zpětnou vazbu. Na základě získaných podkladů pak může přizpůsobit své vzdělávací nástroje tak, aby nedocházelo k nežádoucím vlivům (např. nezaměstnanost absolventů).

Příspěvek byl napsán za podpory projektu Specifického výzkumu pro rok 2008: Marketing jako nástroj zvyšování hodnoty a kvality v terciální sféře.

Literatura

SVĚTLÍK, J.: *Marketing školy*, Copyright, EKKA Zlín, 1996.

KOTLER, P.: *Moderní marketing*, 4. evropské vydání, Grada Publishing, Praha, 2007.

CAMPBELL, C. - KANAAN, S. - KEHM, B. - MOCKIENE, B. - WESTERHEIJDEN, D. - WILLIAMS, R.: Phare. The European Dimension of Institutional Quality Management. The European University: A Handbook on Institutional Approaches to Strategic Management, Quality Management, European Policy and Academic Recognition. European Training Foundation. June 2000.

Internal Study Quality Assessment at Universities

Annotation: The paper deals with identification of the basic terms of the study quality at universities and describes partial findings of the project conducted at the Faculty of Economics, Technical University of Liberec. The objective of the project was to identify and present the knowledge of marketing applicable to the education and management processes at universities in regards to the enhancement of the quality and value of education.

Key words: university, quality, marketing, research

Kontaktní adresa autora:

Ing. Iveta Honzáková

TU v Liberci, Hospodářská fakulta

Katedra marketingu

Studentská 2, 461 17 Liberec 1

iveta.honzakova@tul.cz

POZNÁMKA K ENGLIŠOVU TELEOLOGICKÉMU POJETÍ EKONOMIE* ⁷⁵

Marek Hudík

Abstrakt: Příspěvek kriticky zhodnocuje některé aspekty Englišovy noetiky. Především je zde zpochybněno tvrzení, že společenské vědy včetně ekonomie jsou či měly by být vědami teleologickými v tom smyslu, že jsou pořádány podle teleologického principu racionality, a je argumentováno, že tyto vědy náleží (stejně jako vědy přírodní) tomu, co Engliš nazval ontologickým řádem.

Klíčová slova: Karel Engliš, teleologie, metodologie ekonomie

Zřejmě nejzřetelnějším (a asi též i nejoriginálnějším) odkazem českého ekonomického myšlení je Englišovo teleologické pojetí ekonomické vědy, které dále rozpracovala tzv. Brněnská ekonomická škola⁷⁶ a které též mělo určitý vliv i na školu rakouskou.⁷⁷ O Karlu Englišovi a jeho díle toho bylo napsáno již mnoho a může se zdát, že není již příliš co dodat; proto další práce zabývající se Englišem vyžaduje zdůvodnění. To samozřejmě platí i o tématu tohoto příspěvku, neboť o Englišově noetice bylo podrobně pojednáno zejména v pracích dr. Vaňka (1992, 2000, 2001a, 2001b, 2001c, 2002, 2007) a některé aspekty jsou též rozebírány v pracích dr. Pavlíka (2002, 2006). Cílem této práce je tudíž zaměřit se na ty body Englišova pojetí, kterými se výše uvedené studie nezabývají (či zabývají okrajově), a také je zde pokus o důraznější kritiku než bývá v současném hodnocení Englišova odkazu zvykem. Tato kritika je však nezbytná, pokud máme Englišovo dílo brát vážně (nikoli pouze jako historickou zajímavost) a případně jej dále rozvíjet.

Základním východiskem Englišovy noetiky je jeho teorie myšlenkových řádů. Engliš (s odkazem na Kanta)⁷⁸ vychází z dichotomie mezi tím co *je* a tím co *býti má*; správně ukazuje, že se zde jedná o dichotomii pouze zdánlivou, neboť *modus má být* obecně zahrnuje dva různé případy a tedy existuje ve skutečnosti *trichotomie*: tímto třetím článkem mezi tím co *je* a tím co *být má* je to, co *je chtěno*. Tímto dospívá Engliš ke třem hlavním myšlenkovým řádům: (i) *ontologickému* (kauzálnímu, ontologicko-kauzálnímu, či též přírodovědeckému), který si představuje svět jako *existující*, (ii) *teleologickému*, který si jej představuje jako někým *chtěný* a (iii) *normativnímu*, jenž jej nahlíží jako (pro někoho) *povinný*. Engliš dále tvrdí, že každému tomuto myšlenkovému řádu náleží odpovídající typ racionality. V této práci budeme polemizovat především s Englišovým názorem, že *ekonomie je vědou teleologickou* v tom smyslu, že *pořádá své obsahy podle teleologického principu racionality*.

Nejprve je na místě poznamenat, že na nestejnorodost modu *má být* – jednou ve vztahu k povinnosti a jednou ve smyslu přiměřenosti prostředku k účelu – bylo mnohokrát poukázáno před Englišem (například již samotným Kantem). V britské literatuře najdeme toto

* Tato práce byla vypracována v rámci projektu FRVŠ 2424/2008 – „Inovace výuky předmětu Metodologie ekonomie“.

⁷⁵ Při psaní práce nebyly autorovi dostupné některé důležité práce, které by za normálních okolností byly konzultovány. Jedná se zejména o Englišovu *Malou Logiku* a *Soustavu národního hospodářství*. Práce vychází především z Englišova spisu *Teleologie jako forma vědeckého poznání*, ze kterého jsou též veškeré citace, pokud není uvedeno jinak.

⁷⁶ Kterou je nutno odlišit od Brněnské školy právní teorie.

⁷⁷ Podle Misesa se Engliš (společně s jiným českým ekonomem, F. Čuhlem) „vyznamenal vynikajícími příspěvky“ k tradici rakouské školy. Viz Mises (1984 s. 19).

⁷⁸ Který byl zde sám zřejmě ovlivněn Davidem Humem.

téma nejdůsledněji (a nejznáměji)⁷⁹ rozpracováno u J. N. Keynesa (1999). Avšak hned dodejme, že Englišovo pojetí je poněkud odlišné od všech předchozích; to vyjde na povrch tehdy, srovnáme-li jej např. právě s pojetím Keynesovým: ten jak známo odlišil *pozitivní* vědu (poznatky o tom co je), *praktickou* vědu (soubor pravidel k dosažení daných cílů) a *normativní* vědu (etiku).⁸⁰ Podle tohoto rozdělení by Englišovy teleologické vědy odpovídaly praktickým vědám – to však platí pouze přibližně, neboť přestože jak tvrdí Engliš „praktická věda může být pouze teleologická“, obrácené tvrzení neplatí, protože existuje podle něj též teleologická *teorie* – kterou by ovšem v tom případě bylo nutno řadit mezi vědy pozitivní.

Jak k tomuto Engliš dospěl? Pravděpodobně způsobem, který nejlépe uvedeme příkladem: uvažujme určitý předmět např. minci. Ta bude vystupovat v přírodních vědách (které na ni nahlízejí skrze ontologický řád) jako kovový předmět o určitých fyzikálních a chemických vlastnostech. Teprve nahlížíme-li tentýž předmět skrze teleologický řád, můžeme jej klasifikovat vůbec jako minci, čili *prostředek k nějakému účelu*, v tomto případě prostředek směny. Z tohoto typu (správné) úvahy však zdá se Engliš dospívá k (nesprávné) myšlence, že vědy vztahující se k lidské činnosti musí nutně pořádat své myšlenkové obsahy jako chtěné, neboť jinak nemohou být objekty lidské činnosti vůbec viděny. Z uvedeného příkladu s mincí však nutně *nevyplývá*, že věda samotná musí být pořádána podle teleologického principu racionality, nýbrž pouze to, že *jednající subjekt* musí klasifikovat daný objekt jako minci, což je však pouze *datum* společensko-vědní teorie. Neboli, rozdíl mezi přírodními a společenskými vědami nespočívá v odlišném typu racionality nýbrž v odlišném (teleologickém či subjektivním) charakteru dat (jsou to plány to či „chtění“ jednajících lidí), které jsou do teorií dosazovány.⁸¹ Mluvit v této souvislosti o teleologické *teorii* je tedy zavádějící, neboť pořádací princip zůstává tentýž.⁸² To, co Engliš pravděpodobně mátl je fakt, že jestliže jsou tato data teleologického (či subjektivního) charakteru musí být samotná věda pořádána podle teleologického principu (jinak bychom podle Engliša mísili nestejnorodé poznatky). Je pravda, že pro *subjekt chtění* jsou teleologický a ontologický řád neslučitelný. Avšak vědec-pozorovatel není sám subjektem chtění; vědec si představuje teleologický řád jako část řádu ontologického: „chtění subjektů“ si musí představit jako *existující*. Nejlépe to snad lze přiblížit tak, že data vstupující do jeho teorií by *mohla* být fyzikálního charakteru, *pokud bychom byli schopni redukce teleologického řádu na řád ontologický*; tedy, pokud bychom byli schopni vysvětlit lidské chování jako vztah mezi fyzikálním stavem organismu a okolí. Teleologický charakter dat ve společenskovědních teoriích je tedy nutno nahlížet jakoby „zkratkovitě“ vyjádření fyzikálních dat (která však nejsme schopni určit).⁸³

Může se zdát zarážející, že se takový myslitel jako Engliš dopustil (pokud je ovšem naše interpretace správná) tohoto omylu. Důvodem, proč k němu mohl lehce sklouznout, je zdá se, *idealismus*, který Engliš převzal od Kanta. Podle toho totiž ani příčiny a důsledky, ani prostředky a účely neexistují mimo lidskou mysl – jsou to jen způsoby klasifikace zkušenosti, která sama je bezvztahová.⁸⁴ V rámci toho pohledu je potom výše uvedená „superpozice

⁷⁹ Na J. N. Keynesa se jak známo odkazuje v této otázce i Milton Friedman ve svém vlivném eseji *Metodologie pozitivní ekonomie*.

⁸⁰ Termín *praktická věda* je zde použit jako překlad anglického termínu *art*. Důvodem je zejména fakt, že tento termín používá Engliš ve stejném smyslu jako Keynes a je tedy dosaženo terminologické shody, i když lze namítnout, že na úkor přesnosti překladu.

⁸¹ Toto je přínos Englišova pojetí, který byl oceněn Hayekem.

⁸² Hayek si byl vědom, že termín „teleologické vědy“ je zavádějící proto, že může vést k myšlence, že společenské struktury jsou vědomě vytvořené. Hayek se však mylně domnívá, že Engliš nepodléhá konstruktivistickému racionalismu. Viz Hayek (1942, s. 278).

⁸³ Toto je též Hayekova pozice.

⁸⁴ Englišův idealismus však není zcela důsledný, neboť ačkoli tvrdí, že „v přírodě není [...] žádných příčin a žádných účinků“, zdá se, že o objektivní (tedy mimo mysl pozorovatele) neexistenci prostředků a účelů již tak

klasifikací“ – kdy na teleologickou klasifikaci nahlížíme jakoby „zvenčí“, jako na *existující* – zjevně poněkud matoucí: nezdá se být totiž možné, aby se zde aplikovali jakoby *obě* klasifikace – jednou nejprve klasifikace jednatelů subjektu a poté vědce pozorovatele a je nutno se rozhodnout pro jednu z nich. Když k tomu ještě přidáme fakt, že Engliš pojímal společenské jevy jako *někým chtěné*, potom je vskutku obtížné, se danému omylu vyhnout.

Je nutno dále dodat, že i předpoklad, že *veškeré* společenské jevy jsou chtěné, je mylný, a lze argumentovat, že společenské vědy se zabývají především jevy, které vznikají, nikoli jako někým chtěné, nýbrž jako *nezamýšlené důsledky lidské činnosti*.⁸⁵ Neboť pokud by tomu skutečně bylo tak, že všechny společenské jevy vznikají jako někým chtěné, museli bychom přijmout konstruktivistický racionalismus, který neuznává spontánní genezi a tvrdí, že veškerý řád je vědomým výtvořem (a ke kterému se Engliš uchyluje)⁸⁶ a „kospirační teorii společnosti“, kdy každý jev jako např. válka, nezaměstnanost, inflace či hospodářská recese je vysvětlen jako chtěný nějakou zájmovou skupinou; úkolem společenských věd by potom bylo pouze tuto skupinu identifikovat.⁸⁷ Podíváme-li se však na problémy, které společenské jevy skutečně řeší, uvidíme, že většina z nich vzniká skutečně *nezamýšleně*: příkladem zde může být třeba činnost odborového svazu, který prosazením vyšších mezd pro své členy přispěje ke zvýšení nezaměstnanosti, dále zvýšení ceny určitého statku způsobené zvýšenou poptávkou po tomto statku, vznik peněz, atd. Tím není řečeno, že *všechny* společenské jevy *vždy* vznikají jako *nezamýšlené důsledky*; toto tvrzení by bylo absurdní. Vědomé vytváření samozřejmě hraje velkou roli v moderních dějinách lidského druhu. Tvrdíme pouze to, že jevy které vznikají záměrnou činností nejsou teoreticky zajímavé (spočívají totiž pouze v identifikaci účelu)⁸⁸ a jsou tak pouze zřídka předmětem vědeckého zkoumání.

Engliš sám na jednom místě naznačuje, že úkolem společenskovední teorie je též odhalit tyto *nezamýšlené důsledky*:

„Soubory postulátů mohou se také křížiti a do sebe zasahovati, je-li týž prostředek žádán více různými soubory, čímž se postup pod účely tyto soubory ovládající posunuje a v konkurenci o prostředky *vznikají zjevy svého druhu*. Tím vznikají souvislé soubory. Souvislost vznikla konkurencí o prostředky, *nikoli snad společným účelem*, protože společný účel tvoří a objímá vždy pouze soubor jeden, nikoli však soubory souvislé. Kolem teleologické teorie jest tedy dále zachytiti také tyto souvislé soubory a zbádati konkurenční zjevy mezi nimi...“ [zvýrazněno mnou]

přesvědčen není neboť jinde tvrdí: „Teleologického pořádku myšlenkových obsahů používá se s vědeckým úspěchem zejména tam, kde se člověk shledává s tímto pořádkem podle svých zkušeností z vlastního jednání.“

⁸⁵ A to i navzdory faktu, že v drtivé většině učebnicích ekonomie najdeme tvrzení, že „ekonomie je vědou o chování“, které pochází od Robbinse, jenž byl zřejmě inspirován Misesem. Nyní se zdá, že přílišný důraz na individuální chování v ekonomii (spíše než na jeho důsledky) vedl k mnoha nedorozuměním, zejména v otázkách racionality volby. Pojetí společenských věd jako zkoumání *nezamýšlených důsledků* jednání nalezneme již u skotských morálních filosofů (od nichž jej převzal Marx), dále u C. Mengera, a ve 20. století zejména u Hayeka a Poppera. Viz Hayek (1967, s. 100n).

⁸⁶ Jedná se zejména o Englišovo tvrzení, že normy a jazyk jsou výtvořem účelové činnosti. K tomuto aspektu v Englišově díle viz též Pavlík (2006, s. 13).

⁸⁷ Ke kritice „kospirační teorie společnosti“ viz např. Popper (2002, kapitola 4). C. Menger (1883) používá v tomto smyslu (a ve smyslu Hayekova konstruktivistického racionalismu) termín „pragmatický původ“ (či „pragmatická interpretace“) společenských jevů.

⁸⁸ Lze namítnout, že identifikace účelu (či v těchto případech lépe řečeno funkce) je často důležitým objevem: např. objevení funkce, kterou srdce plní v organismu, či funkce určitých etických norem ve společnosti. Avšak takové objevy jsou *zajímavé právě proto*, že jak tělesné orgány tak etické normy plní svoji funkci *ačkoliv ve skutečnosti nejsou výsledkem účelové činnosti*. Musíme zde ponechat stranou komplikovanou otázku (která je předmětem sporů v sociologii, antropologii, biologii či Marxistické teorii), zda takovéto funkcionalistické vysvětlení je legitimní, či pouze předběžné (přikláníme se však zde ke druhé variantě).

Bohužel však nečiní již další krok, ve kterém je třeba uznat, že takováto teorie zachycující „souvislé soubory“ nebude pořádána na základě teleologického principu (protože, jak sám tvrdí, společný účel zde absentuje) a že struktura vysvětlení je zde stejná jako v přírodních (ontologických) vědách.

Musíme však zdůraznit, že *i kdybychom vysvětlovali nějaký chtěný jev, stejně by se zde teleologický způsob nahlížení neuplatnil*. V tomto případě se totiž ptáme: „Proč *existuje* jev *I*?“ a odpovídáme: „Protože je (někým) chtěno“. I nyní stále platí, že takovéto vědy nejsou pořádány podle teleologického principu nýbrž podle principu ontologického: jev *I* i chtěno si představujeme jako *existující* a vysvětlení má známou formu „jestliže *A* (existence chtěno na straně jednajícího subjektu) potom *I*“.

Závěrem stručně shrňme argument této poznámky. V obecné rovině nelze mít vážnější námitky proti Englišově teorii myšlenkových řádů; lze však oponovat myšlence, že ke každému řádu existuje odpovídající typ *teoretických* věd. Zastáváme zde názor, že každá teoretická věda programově nahlíží svět skrze řád ontologický: je kosmologií – jejím úkolem je podat nám obraz světa, ve kterém žijeme – a to včetně jevů jako jsou peněžní ceny, nezaměstnanost či hospodářský růst.⁸⁹ Teleologický pohled na společenské vědy je obhajitelný pouze jako způsob porozumění datům, která jsou dosazována do teorií těchto věd. Samotné vědy však nejsou pořádány podle teleologického principu racionality, neboť jevy, které tyto vědy zkoumají, nejsou jsou nahlíženy jako existující. Teleologická racionalita je potom použitelná pouze pro vědy praktické. Dále jsme argumentovali, že teoretické společenské vědy se zabývají jevy, které vznikají ne jako chtěné, nýbrž jako *nezamýšlené* důsledky lidské činnosti a jejich úkolem je odhalit důsledky, které jsou často jednajícím subjektům skryty. Jsme přesvědčeni, že přijmutí pohledu, podle kterého společenské vědy zkoumají nezamýšlené důsledky jednání a nikoli jednání samotné s sebou přináší řešení některých závažných metodologických problémů, které však již jsou nad rámec obsahu tohoto příspěvku.

V diskusi vyvstala otázka, zda se Engliš skutečně dopouští omylu, který mu zde přisuzujeme. K tomu lze dodat toto: (1) Engliš zjevně neuvažuje možnost, že by ekonomie mohla být vědou ontologickou. (2) Engliš sice tvrdí, že „praktická [nikoli teoretická] věda se identifikuje se subjektem chtěno“, ale v tom smyslu, že „praktická věda [hledá], právě tak jako jednající subjekt, vhodné prostředky pro dané účely“, kdežto „teleologická teorie se vždy táže po účelech pozorovaných prostředků.“ Jak v praktických tak v i teoretických vědách se však podle Engliše uplatňuje teleologická racionalita. A právě tyto dva body jsou hlavním předmětem kritiky této poznámky.

Literatura

ENGLIŠ, K. *Teleologie jako forma vědeckého poznání*. Praha: Topič, 1930.

HAYEK, F. A. Scientism and the Study of Society. *Economica*, New Series, Vol. 9, No. 35. (Aug., 1942), pp. 267-291.

HAYEK, F. A. *Studies in Philosophy, Politics and Economics*. New York: Simon and Schuster, 1967.

KEYNES, J. N. *The Scope and Method of Political Economy*. Kitchener, Batoche Books, 1999.

MENGER, C. *Untersuchungen über die Methode der Sozialwissenschaften, und der Politischen Oekonomie insbesondere*. Leipzig: Duncker & Humblot, 1883.

⁸⁹ K tomuto pojetí vědy viz např. Popper (1982, s. 1).

- MISES, L. von. *The Historical Setting of the Austrian School of Economics*. Ludwig von Mises Institute 1984.
- PAVLÍK, J. Na obranu (nikoliv příliš) extrémního apriorismu. In: Pavlík, J. (ed.): *Filosofické základy metodologie ekonomických věd I*. Praha: VŠE, 2002, s. 11-81.
- PAVLÍK, J. Austrian Economics and the Problems of Apriorism. *E-Logos – Electronic Journal for Philosophy*, 2006.
- POPPER, K. R. *Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge*. London, New York, Routledge 2002.
- POPPER, K. R. *Quantum Theory and the Schism in Physics*. Totowa, New Jersey: Rowman and Littlefield, 1982.
- VANĚK, J. *Teleologie Karla Engliša a liberalismus*. Praha: Liberální institut, 1992.
- VANĚK, J. Englišova teleologie jako filosofický základ ekonomického myšlení, *Politická ekonomie* 2000, č. 4, s. 469 – 481.
- VANĚK, J. Metodologický odkaz Karla Engliša jako český příspěvek k rozvoji liberalismu. *E-Logos – Electronic Journal for Philosophy*, 2001a.
- VANĚK, J. Pravda a metoda u K. Engliša. *Acta Oeconomica Pragensia*, roč. 9, č. 7, 2001b, s. 69-73.
- VANĚK, J. Pojetí pravdy u K. Engliša. In: *Úvahy o pravdivosti*. Praha: Filosofia, 2001c, s. 119-122.
- VANĚK, J. Problémy apriorismu a axiologie v metodologii ekonomického myšlení u Karla Engliša. In: Pavlík, J. (ed.): *Filosofické základy metodologie ekonomických věd I*. Praha: VŠE, 2002, s. 147-163.
- VANĚK, J. Pojetí myšlenkového řádu u Karla Engliša. In: Kubátová J.: *Ekonomické znalosti pro tržní praxi*. Olomouc, 13. 9. 2007, s. 536-539.

Note on Engliš's Teleological Approach

Annotation: The paper deals with some aspects of Engliš's noetics. In particular, the view that social sciences, including economics, are – or ought to be – teleological sciences, in the sense that they are ordered according the teleological principle of rationality, is challenged. It is argued that these sciences belong (together with natural sciences) to what Engliš called the ontological order.

Key words: Karel Engliš, teleology, methodology of economics

Kontaktní adresa autora:
Marek Hudík, Ing.,
Katedra ekonomie, Národohospodářská fakulta,
Vysoká škola ekonomická v Praze,
nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3,
hudikm@vse.cz

ROK 1938 A VYDÁNÍ CHYTILOVA UNIVERZALISMU JAKO METODY HOSPODÁŘSKÉ VĚDY

Vendula Hynková

Abstrakt: Příspěvek zachycuje postoj představitele druhé generace Englišovy Brněnské školy V. Chytila k univerzalizmu – specifické metodologii společenských věd zahraničního představitele O. Spanna. Základní myšlenkou Chytilovy kritiky univerzalizmu bylo odpovědět na otázku, jaký význam má Spannova univerzalistická metoda pro ekonomickou vědu.

Klíčová slova: Celek, kategorie, metodologie, univerzalizmus.

Úvod

Představitel druhé generace Brněnské školy Václav Chytil (1907 – 1980) vydal v roce 1938 zřejmě co do obsahu nejvýznamnější knihu *Univerzalizmus jako metoda hospodářské vědy*, kde podává kritický rozbor národohospodářské teorie a metodologie společenských věd zahraničního představitele Othmara Spanna (1878 – 1950).⁹⁰

Metodologický problém společenských věd stál v první polovině 20. století v popředí také v zahraničí. Spannova nauka byla řazena do problematiky metody společenských (v té době „duchovních“ či kulturních) věd, které stály oproti vědám přírodním. Kulturní vědy byly často definovány jako vědy zabývající se výsledky lidského jednání, za nimiž se nalézají „duch“ těchto výsledků. Předmětem zájmu bylo nalézt vhodnou metodu těchto nekauzálních věd.⁹¹

V. Chytil prostřednictvím kritiky univerzalizmu jako metody společenských věd, včetně vědy ekonomické, upřesňoval metodologické východisko Brněnské školy, reagoval na nové originální myšlenky zahraničního autora O. Spanna a podával náležitou argumentaci. Cílem zpracování kritiky ze strany V. Chytila bylo odpovědět na otázku, jaký význam má Spannova univerzalistická metoda pro ekonomickou teorii, resp. zda je možné Spannův pojem celku pokládat za metodický pojem a následně Spannův univerzalizmus za metodologické východisko společenských věd, včetně ekonomické vědy. V. Chytil hned na začátku své knihy *Univerzalizmus jako metoda hospodářské vědy* poznamenává, že byl zajímavý rozpor v názorech na Spannovu nauku, kdy ji někteří ekonomové považovali za teleologickou (jako Englišovu hospodářskou teorii) a jiní zase za univerzalistickou. Proto ho zajímalo, v čem je Spannova nauka podobná teleologické ekonomické teorii Brněnské školy a z jakého filozofického východiska O. Spann přitom vycházel.

Univerzalizmus jako metoda hospodářské vědy

Univerzalizmus jako vědecká metoda společenských věd byl nejprve O. Spannem položen oproti kauzální metodě, čímž O. Spann založil metodologický dualismus s tím, že kauzální metoda je pouze nouzovou metodou a ke konci jeho vědecké práce se vyslovil pro jedinou správnou metodu vědeckého poznání. V tomto případě se klonil k metodologickému monismu, kdy by měla platit jen jedna – univerzální metoda, společná pro všechny společenské vědy, včetně ekonomické. Odtud pak pramení název univerzalizmus. Kauzální

⁹⁰ O. Spann byl konzervativní rakouský filozof, sociolog, ekonom a představitel německého neoromantismu, který mimo jiné významně ovlivnil německou hospodářskou literaturu. Univerzalistická metoda se také jinými slovy označovala jako metoda skladebná, totalitní (z řeckého slova „totum“ = celek) či organická.

⁹¹ Často se hledalo útočiště u I. Kanta, neboť se začínaly vytvářet různé metody pro kulturní vědy, přičemž se nevědělo, která z nich je ta pravá či lépe řečeno – nejvhodnější.

metodě připisoval podřadné postavení a společenské vědy považoval za vznešenější (důstojné) vědy, které jsou jako jediné schopné poznat pravou skutečnost.

Spannova metodologie byla pro V. Chytila dosti poutavá, neboť se přenášela na pole hospodářské vědy. Spannův univerzalizmus prodělal jistý vývoj, kdy, jak popsal V. Chytil ve své knize, byl nejdříve určitým pojetím společnosti, poté sociologickou metodou a nakonec byl jeho autorem prohlášen za obecnou vědní metodu. Spann se nejdříve přikláněl k názoru, že hospodářská věda je teleologická, i když k tomuto závěru dospěl jiným způsobem než K. Engliš. Poté ji prohlašoval pouze za univerzalistickou.

Pojem celku jako základní metodický pojem

O. Spann vycházel z Aristotelovy myšlenky, že „*všechno na Zemi je článkem určitého celku*“. Z kauzálního hlediska se mu sice články jeví jako jednotlivé věci, avšak všechny jsou součástí nějakého celku. Celek jako pojem se stal základní Spannovou kategorií, protože v sobě zahrnuje všechny mimokauzální základní pojmy a Spann jej označil za metodický pojem. Osou Spannovy nauky se stal výrok „*totum ante partem*“ čili „*celek před částí*“. Nalézt podstatu částí celku znamená nalézt nejprve podstatu celku nebo-li jeho skladebného řádu. Spannův univerzalistický výklad tudíž směřoval k poznání skladebnosti celku. Univerzalizmu mu pomohl odhalit, jakým způsobem je daný celek učeněn a jaké postavení zaujímá daná část celku. Tvrdí, že každá část má uvnitř celku určitou funkci a tudíž má i smysl nebo-li účel, a poznat tento smysl náleží pouze univerzalistické metodě, výkladnému postupu, který se řídí zásadou celek před částí.

V. Chytil se ve své kritice univerzalizmu nejdříve zaměřil na rozbor obecného pojmu celku, pokud měl být základním metodickým pojmem univerzalizmu. On sám nejprve rozuměl pojmu celek jako blízkému vztahu (sounáležitosti) částí, resp. určitého množství částí. Takový celek označil za speciální případ množiny, kterého je však nutné odlišit od jiných speciálních případů množin, např. od hromadnosti. Celek pro něj totiž není jen množinový jev. Pro hromadnost Chytil konstruuje samotnou definici, kdy pod tímto pojmem rozumí více daností s určitým prostorovým nebo časovým soustředěním jednotek hromady. Pokud se celek skládá z částí, tak části od celku nemůžeme jen tak jednoduše oddělit, jako např. nemůžeme oddělit hlavu od těla (jinak by nefungovalo lidské tělo). V. Chytil rozlišuje mezi hromadnostmi, ke které se vážou díly, a celkem, jenž obsahuje části či články. Zatímco např. kořeny jsou částí stromu, půlka jablka je dílem. Části celku se jen rozlišují, ale neoddělují od celku. Oddělit lze jen díly.

Části celku mají určitou spojitost či vztah k celku. K pojmu celku V. Chytil váže pojem úplnosti. Úplnost člení na kvantitní a kvalitní. Kvantitní úplnost je odrůdou pojmu celku stojícího proti pojmu dílu. Kvalitní úplnost má vztah k pravým celkům. To, co spojuje články k celku, nazývá zdrojem sounáležitosti celku a každý celek ho musí obsahovat. Pokládá si otázku, zda lze zdroje sounáležitosti celků převést na jeden obecně charakterizovaný zdroj sounáležitosti. V. Chytil obrací ve své práci pozornost také na tento pojem a začíná rozlišovat pojem celku a zdroj sounáležitosti celku. Následně se vrací znovu k pojmu celku, který dle jeho přesvědčení musí být nově zkonstruován. Dochází k poznatku, že dedukcí z obecného pojmu celku nelze získat nic dalšího, proto musí vymezit nějaké předpoklady pojmu celku a tento pojem sestavit.

Na základě předešlé úvahy V. Chytil začal zkoumat, zda mohou existovat formálně-logické, teleologické, normativní a také kauzální celky. Právě kauzální celky by v rámci Spannova univerzalizmu existovat neměly, protože je univerzalizmus vylučuje.

Formálně-logické celky jsou podle Chytila možné, protože mohou existovat v podobě např. úsudkových řetězců, které končí závěrem. Úsudkové řetězce Chytil chápe jako články určité pravdy, ale nejsou prostředky. Logické celky vidí tak, že sepětí jejich článků je dáno formálně-logickými zákony myšlenkového postupu, což platí o všech úsudkových řetězcích.

V. Chytil je opačného názoru než O. Spann, když tvrdí, že kauzální celky jsou také možné, kde se články vyznačují určitým kauzálním působením a odehrává se u nich určitý kauzální děj. Například celek lidský organismus Spann považuje za teleologický celek, ale Chytil za kauzální. Argumentuje tím, že kdyby byl lidský organismus teleologickým celkem, musel by existovat nějaký empiricky dokazatelný volní subjekt, k němuž by se vázal. Jednotlivým částem celku přiřítá specifická kauzální působení, která vedou k výslednicové kauzální činnosti daného celku. Části kauzálních celků se liší kauzální působností. Teleologické pojetí se v rámci Brněnské školy váže vždy k ekonomickému subjektu. Tímto se jedná o subjektivní hledisko.

Co se týče teleologických celků, ty také Chytil považuje za reálné a vztahují se k hospodářství. Články teleologického celku mají společný nejvyšší účel a jejich sounáležitost je dána účelem. Liší se obsahem užítu, který je měřen z hlediska nejvyššího (originálního) účelu.

Normativní celky V. Chytil pokládá za možné a představuje si je jako samotné normy. Celkem je zde soubor právních norem – právní řád. Společným prvkem článků je podřízenost celku a tím je ústavní norma, jež vytváří jednotu. Právní normy nejsou položeny vedle sebe, nýbrž mají společný zdroj své platnosti. Z toho také vyplývá, že si nemohou navzájem odporovat a mezi nimi je vztah logické shody. V právním procesu, který se skládá z řady úkonů, je zdrojem sounáležitosti norma a jednotlivé úkony spolu souvisí a nejsou položeny vedle sebe.

V. Chytil tímto doložil, že o pojmu celku lze hovořit v rámci všech třech poznávacích hledisek, včetně kauzálního myšlenkového řádu. To znamená, že pojem celku prostupuje všemi empirickými vědami. Dokázal, že existují i formálně-logické celky. Dále doložil, že pojem celku netvoří protipól kauzálního myšlení, jak mýnil O. Spann, protože existují i kauzální celky. Pak si odpověděl na otázku, ve kterém případě lze mluvit o celcích a jejich člancích, a formuloval svou vlastní definici:

„...o člancích či částech celku můžeme mluvit podstatně pouze tam, kde buďto více daností (která pak se kvalifikují jako články celku) má společný výklad v jednom bodě (který je zdrojem jejich sounáležitosti), anebo kde více daností (které se pak kvalifikují jako články celku) dohromady vykládá jednu danost (která je zdrojem jejich sounáležitosti).“⁹²

O celku jako takovém V. Chytil hovoří v případě trvalejší sounáležitosti článků a tvrdí, že sounáležitost článků se nerovná vzájemnému vztahu článků. Vzájemný vztah článků není podstatným znakem článků celku, je pouze nahodilým jevem a nelze ho zaměňovat se vztahem sounáležitosti článků. U daností spjatých vzájemným vztahem nelze označit žádnou z nich za danost vykládající ostatní (vzájemný vztah např. popisuje na zákonu nabídky a poptávky, kdy nabídka a poptávka vysvětlují cenu a cena na trhu zpětně ovlivňuje nabízené a poptávané množství).

V. Chytil řešil i otázku, zda mohou být články celku postradatelné. Pokud by byl článek postradatelný, nejednalo by se z jeho pohledu o článek, a píše, pokud O. Spann rozlišoval postradatelné a nepostradatelné články, zpravidla se dopouštěl chyby, že určitý teleologický celek pojímal kauzálně či celek vzniklý pod určitým účelem hodnotil jiným účelem o užším obsahu. Podle Chytila je přesné vystižení pojmu celku následující:

„Celek je sounáležitostí částí (článků, součástí), při čemž tato sounáležitost je založena tím, že jednotlivé články celku mají společný výklad v jednom výkladovém bodě (podle schématu „je A, B, C ..., protože je X“), anebo tím, že jednotlivé články celku pospolu vykládají určitou danost (podle schématu „je X, protože je A, B, C...“).“⁹³

⁹² CHYTIL, V. *Univerzalizmus jako metoda hospodářské vědy*. Praha, Brno, 1938. s. 165.

⁹³ CHYTIL, V. *Univerzalizmus jako metoda hospodářské vědy*. Praha, Brno, 1938. s. 172.

Články celku vymezil u kauzálních celku specifickou kauzální působností, u teleologických celků různou užitečností, u normativních celků různým obsahem platnosti a u logických celků samostatným soudem.

V. Chytil provedl rozbor Spannových vět, které charakterizují pojem celku. Spann měl za to, že celek jako takový nemá bytí, nelze ho uchopit, vidět, změřit a že ve skutečnosti nenalzáme celku o sobě. Podle V. Chytila nelze ztotožňovat zkušenost se smyslovou postihnutelností, když Spann vyjadřoval celek nejdříve v rámci smyslové postihnutelnosti a poté ve smyslu pojmové samostatnosti. Pokud by platilo, že celek jako takový nemá bytí, protože má pojmově části, potom by i části neměly bytí. Tudíž si nelze myslet část, jež by nebyla částí nějakého celku. Říká se, že člověk je součástí společnosti jako celku, což je myšleno pojmově.

Spann tvrdí, že se celek uskutečňuje (rodí a projevuje) ve svých částech. Celek se stává jevem svými částmi, avšak celek není podle Spanna smyslově postihnutelný. Chytil upozorňuje na stejný problém jako u otázky bytí celku, kde Spann nerozlišoval bytí ve smyslu pojmové samostatnosti a smyslové postihnutelnosti. Na Spannovu větu, že celek je vždy před částmi a má logickou prioritu, reaguje tvrzením, že před částmi stojí zdroj sounáležitosti celku a nikoli celek samotný. Upozorňuje, že Spann ztotožňuje pojem celku se zdrojem sounáležitosti celku a to považuje za *zásadní problém*.

O. Spann neuznává větu „části jsou před celkem“, kdy celek by byl pouhou fikcí a tvrdí, že z této věty plyne popření celků, jako jsou národní hospodářství či společnost, a z této věty také vyvozuje atomismus či individualismus jako metodu stojící oproti univerzalismu (v podřadném postavení). V. Chytil nepovažuje vyvozování atomismu z věty „části jsou před celkem“ a univerzalismu z věty „celek je před částmi“ za správné z toho důvodu, že je zde zaměňován zdroj sounáležitosti celku s celkem samotným a tvrdí, že Spannův původní pojem bytí je opět změněn v pojem empiričnosti (pozitivnosti). Toto označuje za logickou chybu. Podle něho věta „části jsou před celkem“ znamená, že poznatek sounáležitosti více daností jako částí celku není závislý na poznatku zdroje jeho sounáležitosti. Podle Spanna je kauzalita myslitelná pouze jako důsledek nesprávné věty „části jsou před celkem“, což V. Chytil popírá a utvrzuje svůj názor na příkladech různých kauzálních celků.

Problém, který se snaží Spann řešit, je otázka bytí celku – myšlenkový postup, jenž stojí za zjištěním, že něco je celkem. Spann při své konstrukci univerzalistické metody spojuje s pojmem celku určité pojmy, které mu umožňují sestavit jeho závěry. V. Chytil tvrdí, že dané pojmy vůbec s pojmem celku nesouvisí. Spannův pojem celku vykazuje znak sečlenění ve smyslu uspořádanosti článků dané plánem celku: jednotlivé články vykazují poměr vzájemnosti a podstata částí jako sečleněného jsoucna je dána jejich smyslem, je jí možno porozumět pouze ze souvislosti, kterou mají části v celku; články celku vykonávají určitou funkci, to znamená, že jsou prostředkem pro celek. Spann tvrdí, že části celku vykonávají určité funkce sloužící jako prostředky celku. Z této věty Chytil vyvodil, že celek je účelem. Celek však podle jeho názoru nemůže být účelem, tím může být jen zdroj sounáležitosti celku. Spannův pojem funkce je podle Chytila ryze teleologický pojem a dle něj Spann ve svých úvahách vychází pouze z teleologických celků, což mu umožnilo vytyčit jinou než kauzální metodu, přitom ale neustále zaměňoval celek se zdrojem sounáležitosti celku.

V. Chytil spojuje pojem smysl s teleologickým výkladem: pokud má něco smysl, pak vzhledem k něčemu jinému a to něco odpovídá určitému účelu, je více či méně užitečné. Smysl u něho předpokládá nutně účel, říká, že „není smyslu bez účelu a také není smyslu bez empiricky volního subjektu“. Objevovat smysl věcí znamená objevovat jejich účel. Pokud je předmětem vědy objevovat smysl věcí, jedná se o vědu s teleologickým hlediskem. Chytil zamítá Spannův názor, že smysl věcí tvoří jejich podstatu a že pochopit smysl věcí znamená totéž jako pochopit výklad těchto věcí. Podle Spanna je smysl totéž co vnitřní obsah věcí, který odhalíme porozumíváním. Odhalovat smysl věcí se může dle Chytilova názoru pouze u

teleologického poznávání a přitom smysl dané věci nemusí být jen jeden. Problémem je onen myšlenkový proces, pomocí něhož se smyslu zmocňujeme, a ten závisí na dané vědě. Pokud je celek skladbou částí mající smysl, má Spann na mysli pouze teleologický celek, jenž byl záměrně vytvořen.

Nesprávný je podle Chytila Spannův názor, že články celku jsou uspořádány dle plánu celku. Opravuje tvrzení v podobě, že to, co je uspořádáno, má účelový obsah s volným subjektem a pojem uspořádání je teleologickým pojmem. Pořadající plán je odvozen z účelového obsahu. Položit lze proti sobě uskutečněný pořadající plán a uskutečněné uspořádání. O uspořádanosti Chytil hovoří i v rámci normativního myšlení (každá norma rovněž vzniká účelově).

Základní kategorie univerzalizmu

V. Chytil podrobil kritice Spannovy základní kategorie, o které je opřen jeho univerzalizmus. Spann pod kategoriemi rozumí nejzákladnější způsoby bytí či poslední objektivní určenosti předmětů a vyslovuje se tak pro ontologii. Chytil upozorňuje, že bez noetiky nelze budovat metodologii a důležité je, jak myslíme – jaký je myšlenkový postup, vyslovujeme-li se pro ten který pojem a poznatek. Je naopak zastáncem teleologie, kdy podstatou je subjektivní určenost předmětů a metodu hospodářské vědy nestaví na objektivní určenosti. V. Chytil nezkoumal ontologický základ toho, co skutečně je, nezabýval se podstatou věcí a obsahem kategorií jako Spann. Kategorie Spann chápe tak, jaké jsouco má bytí a ke každému jsoucnu či předmětu přičítá dokonalost, kdy se předměty definují nikoliv přímo, ale co do jejich dokonalého stavu, a to nejlepší na každém předmětu je vždy to, co vytváří jeho podstatu. Spann ve svém univerzalizmu rozlišoval kategorie skladebnosti, dokonalosti, sourodosti, pořadí, funkce, rozvoje a vázanosti.

Spann chápe kategorii skladebnosti ve smyslu uspořádanosti, kdy je skladebnost dána plánem celku. Podle Chytila celek není nutně plánovitým uspořádáním částí a skladebnost nelze prohlašovat za kategorii. Dle jeho názoru, uspořádání (skladebnost) tvoří účel uvnitř teleologických celků. Zdroj sounáležitosti celku určuje smysl celku a jeho uspořádanosti. „Smysl“ mohou mít pouze teleologické celky – celky s účelem jako zdrojem sounáležitosti. Plán celku, pokud vůbec existuje, určuje pouze uspořádání celku a neurčuje podstatu článků celku. Z uspořádanosti neplyne smysl uspořádaných předmětů.

O. Spann tím, že chápal svět jako celek, vyloučil fakticky kauzální metodu. Celek svět, pokud se vyznačuje skladebností, je plánovitě uspořádán a má smysl. Kauzalitu ale nepopíral a vysvětloval si ji tím, což je velmi neobvyklé a zároveň originální, že jevy či předměty, které my chápeme příčinně, náleží celkům velmi vzdáleného řádu, a proto je jejich skladebná souvislost nepoznatelná, jeví se nám jako cizí a neskladebné na základě vnějších znaků. Kauzální metoda je pak podle Spanna možná pouze pro onen zbytek skladebnosti tak vzdáleného řádu, že se stává významová určenost předmětů nepoznatelnou. Kauzálním vědám pak zůstává podstata věcí cizí. Kauzální vědy, pokud již jsou tak označovány, nepátrají po podstatě věcí, směřují jen k vnějšímu poznání a co do svého metodického způsobu jsou pouze vědami z nouze. V. Chytil však staví kauzální metodu do rovnocenného vztahu k teleologii a normologii, navíc svět nepovažuje za celek mající smysl (účel), neboť teleologický celek se váže k empiricky volnému subjektu.

Spann je toho názoru, že univerzalistické myšlení implikuje kategorii dokonalosti. Spannovu dokonalost V. Chytil chápe jako hodnotu, kterou rozlišuje na subjektivní a objektivní, ale že jen ta objektivní hodnota může být základním pojmem univerzalizmu. Pod Spannovým pojmem dokonalost rozumí i smysl, platnost, předmětnou účelovost či podstatu věcí. Kategorie dokonalosti je podle Chytila výsledkem hodnotícího úsudku, je výsledkem úsudku o hodnotě, kdy určitá věc plně odpovídá hodnotícímu kritériu, přičemž se vztahuje i ke kauzální hodnotě. Hodnocení jako takové V. Chytil chápe po Englišově vzoru jako

vyjádření kvantity kvality a přirovnává ho vždy k hodnotícímu kritériu. Vyjadřuje tak míru, v níž odpovídá vlastnost předmětu či děje hodnotícímu kritériu. Rozlišuje trojí hodnocení podle příslušného poznávacího hlediska na kauzální, teleologické a normativní. Teleologické hodnocení předpokládá noeticky nutně účel a ten předpokládá existenci určitého volního subjektu. Hodnotit může pouze volní subjekt, na rozdíl od poznávajícího subjektu, který sám teleologicky hodnotit nemůže. Poznávající subjekt může však hodnocení volních subjektů a jeho výsledek poznávat. Tudíž v rámci Chytilova hodnocení volní subjekt hodnotí, zatímco poznávající subjekt poznává, a pokud hodnotí volní subjekt, jedná se o subjektivní hodnocení.

V. Chytil vidí Spannovu kategorii objektivní dokonalosti jen v oblasti kauzálního a normativního hodnocení – tam, kde hodnotící kritérium nevyplývá z postoje subjektu k předmětům, avšak v případě kauzálního či normativního hodnocení mu neplyne objektivní dokonalost z hodnoceného předmětu sama. Podle Chytila ve smyslu předmětné účelnosti nemůže univerzalizmus zjišťovat objektivní dokonalost. Spann rozčlenil dokonalost na věcnou a formální, přitom věcná dokonalost spočívá v tom, že je shodný obsah článků celku s obsahem, který má článek celku mít podle plánu celku a zjišťovat tento obsah pak mají za úkol normativní vědy. Chytil je názoru, že definovat normativní vědy nelze tímto způsobem jako vědy zjišťující věcnou dokonalost, nýbrž jako vědy poznávající normy ve smyslu stanovení povinnosti a předpokladem je normativní metoda poznání. Formální dokonalostí Spann rozumí dokonalost skladby celku, založenou plánem celku, a zjišťovat ji je úkolem všech věd. Formální dokonalost Spann pokládá za základní univerzalistický pojem a to zakládá i jeho metodologický monismus (univerzalizmus je jedinou správnou metodou všech věd). Podle Chytila však pojem dokonalosti nemá s pojmem celku nic společného, poněvadž logicky problematika hodnocení nemá nic společného s pojmem celku.

Další základní Spannovou kategorií je sourodost článků. Jedná se o to, co je společné všem článkům – zdroj sounáležitosti článků, jím mají všechny články stejnou základní povahu. Chytil tuto kategorii akceptuje pouze u teleologických celků, kdy základem sourodosti článků teleologického celku je zdroj sounáležitosti článků. Zároveň upozorňuje na problém, kdy Spann vztahuje tuto kategorii na všechny celky, a tudíž jeho konstrukce nemá žádný vztah k obecnému pojmu celku. Za neplodnou považuje i Spannovu myšlenku o vlastním životě článků, která, jak říká, rovněž nemá metodologickou hodnotu a je navíc stěží aplikovatelná u statických celků, opírá-li se pojem života o nějakou činnost.

Podle Spanna jsou články stupňovitě sečleněny a kategorie pořadí článků navazuje na tuto stupňovitou konstrukci. Jednotlivé články mají různé pořadí. Všechny články jsou uvnitř celku sourodé, téže podstaty jako celek, avšak ne ve stejné míře. Kritériem pořadí je věcný obsah celku. Pořadí je objektivní mírou dokonalosti, která vyplývá ze skladebného plánu celku. Podle Chytila se jedná o různou důležitost článků uvnitř celku. Pojem důležitosti, stejně jako pojem dokonalosti, se z jeho pohledu váže k hodnocení, vyjadřuje míru užitečnosti článku uvnitř celku. Pojem důležitosti nevztahuje k pojmu celku a důležitost vnímá jen prostřednictvím účelu, jímž jsou hodnoceny. Různou důležitost článků nespojuje s různou mírou sourodosti (např. argumentuje tím, že všechny články celku hospodářství jsou ve stejné míře hospodářskými). Dále zdůrazňuje, že hodnocení závisí na tom, co je obsahem hodnotícího kritéria, a jedna věc může mít různou hodnotu podle různých hodnotících kritérií a nelze, aby nějakému jsoucnu příslušela nějaká hodnota sama o sobě, která by vytvářela jeho podstatu, jak naopak míní Spann.

Kategorii funkce Spann vymezil jako určitou účast na životě celku a pojem celku spojil s pojmem života celku. Pokud články vykonávají funkci, dle Spanna vykonávají určitou službu pro celek, jsou tzv. prostředky. Spann spojuje tímto vztah článku k celku se vztahem prostředku k účelu. Chytil ztotožňuje pojem funkce s teleologickým pojmem, který ovšem nemá nic společného s pojmem celku. Tvrdí, že mezi článkem celku a celkem nemůže být vztah, neboť *článek celku má vztah ke zdroji sounáležitosti celku, nikoliv k celku samotnému.*

Pod kategorií rozvoj celku Spann rozumí uskutečňování celku na základě plánu a podle plánu má celek začátek i konec. V. Chytil argumentuje, že toto neplatí o všech celcích, že by se rozvíjely, a rovněž neplatí, že rozvoj celku je protipólem kauzálního dění, neboť i uskutečňování účelu či normy se děje podle kauzálních zákonů. Každé uskutečňování účelu či normy má dvojí stránku: kauzální a nekauzální. Kauzální v tom smyslu, že se nic nemůže uskutečňovat mimo kauzální svět. Chytil odmítá tvrzení, že by měl celek původ v jiném celku stejného druhu, jak míní Spann, a považuje vznik, změnu i rozvoj celku za metodologicky nevýznamné otázky.

Poslední ze základních Spannových kategorií je vázanost článků na celek. V. Chytil upozorňuje na opakující se chybu ve Spannově výkladu, kdy články nejsou vázány na samotný celek, nýbrž na zdroj sounáležitosti celku. Toto tvrzení opět akceptuje pouze u teleologických celků.

Z chápání všech Spannových kategorií Chytil vyvodil závěr, že Spann ve skutečnosti vycházel jen z teleologických celků a že přiznal jejich obecnou povahu, což považuje za chybný krok. Navíc každý teleologický celek se Spannovi jevil jako jsoucno, které je uskutečněním toho, co má býti, ve smyslu sledovaného účelu. Chytil po rozboru základních kategorií univerzalizmu postrádal noetickou koncepci problematiky pojmu celku. Tento pojem proto nepovažuje za základní metodický pojem.

Závěr

Celý Spannův univerzalizmus shledal V. Chytil ve svém kritickém rozboru za neplodnou teorii. Na obecně metodologické rovině prokázal, že pojem celku nemůže nahradit žádnou z výkladných metod, neboť celek nepovažuje za metodický pojem. Celek se vyskytuje v rámci kauzálního, teleologického i normativního myšlení, i v oblasti exaktních věd. Může být jen pomocným, nikoli základním metodickým pojmem. V úvodu kritiky univerzalizmu si položil otázku, zda může být pojem celek východiskovým pojmem univerzalistické metody a zda tato metoda může nahradit kauzální metodu. V závěru si odpověděl záporně a předložil následující závěry:

- ❖ *pojem celku je pojem formálně-logický, nikoli noetický, a nemůže nahradit žádnou z vědních metod;*
- ❖ *teleologickou metodu univerzalizmus nemůže nahradit už jen proto, že nevylučuje ani kauzální, ani normativní metodu;*
- ❖ *poznatek celku není primární, ale sekundární, a nelze charakterizovat primárně určitou problematiku jako univerzalistickou vůbec. Primární je použití teleologického poznávacího způsobu. To, že je hospodářství celkem, plyne z teleologického pohledu na hospodářství. V. Chytil nepovažuje tvrzení, že v pojmu celek je obsažen pojem účelu, za správné, ale naopak, pokud má na mysli účelové celky, celek plyne z účelu. Tvrdí, že není primární chápat jevy jako celky, abychom mohli spatřovat v člancích prostředky, mající smysl a vykonávající určité funkce. Základem je teleologický aspekt, jenž to umožňuje. Teleologický celek lze vyložit pouze aplikací výkladné teleologické relace „účel – prostředek“ a pojmů souvislých. Relaci „celek – část“ proto nepovažuje za výkladnou relaci, neboť ani účel ovládající hospodářské akty není celkem.*

V. Chytil ve své knize prokázal, že univerzalizmus nemůže nahradit ani doplňovat kauzální metodu, a je názoru, že při konstrukci univerzalizmu Spann vycházel z teleologického celku, přitom měl na mysli, že hlavní znaky teleologického celku platí pro veškeré celky. Všude tam, kde byla zpracována hospodářská problematika, viděl náznak k interpretaci teleologické hospodářské teorie, avšak bez vystižení její podstaty. Způsob výkladu Spannovy národohospodářské teorie Chytil v závěru popsal takto:

„Po stránce hospodářsko-teoretické se ukázalo, že Spannova hospodářská teorie spočívá v podstatě na starém, objektivizujícím a kommasujícím pojetí hospodářsko-teoretické problematiky s prevalencí popisného postoje. Jeho nauka o skladbě hospodářství se ukázala jako primitivní popis kommasovaně pojatého „hospodářského tělesa“, jeho nauka o hospodářství jako filiace nauky rakouské školy, jeho nauka o hodnotě a ceně jako neplodná fantazie.“⁹⁴

Z tohoto úryvku vyplývá zcela negativní stanovisko autora Brněnské školy k výkladu hospodářské teorie O. Spanna. Je zřetelné, že z pohledu V. Chytila univerzalismus nepřinesl žádných výsledků pro ekonomickou vědu. Spannův výklad hospodářské teorie Chytil vidí jako nevědomé přiblížení se k Englišově teleologii, ač z jiného metodologického východiska, což ale na druhou stranu považuje za pozitivní znak toho, že ryzí hospodářská teorie se bude přibližovat teleologickému chápání hospodářsko-teoretické problematice. Co uznává, je myšlenka O. Spanna, kdy je úkolem hospodářské vědy, aby odstoupila od kauzální metody (i psychologismu) a přiklonila se směrem k jiné metodě.

Pojem celku však Chytil nepovažuje za zbytečný v ekonomické teorii, protože se v ní vyskytují teleologické celky. Těmi myslí jednotlivá hospodářská jednání, která spojuje účel. Tvrdí, že to, co se odehrává uvnitř hospodářství, má komplexní charakter, a jeden akt nelze vykládat odděleně od druhého. Potom věta, že hospodářství je celkem, plyne z daného účelu.

Literatura

- ENGLIŠ, Karel. *Ekonomie a filosofie*. Zvláštní otisk z Národohospodářského obzoru. Fr. Borový : Praha, 1931. 55 s.
- ENGLIŠ, Karel. *O poznávání a hodnocení*. Rozprava se Zd. Neubauerem. Redaktor Dr. K. Kizlink. 1. vyd. Bratislava : Právnická fakulta Slovenskej univerzity v Bratislavě, 1947. 191 s.
- ENGLIŠ, Karel. *Smysl teleologické teorie hospodářské*. Zvláštní otisk z Vědecké ročenky Právnické fakulty Masarykovy univerzity v Brně. Polygrafia : Brno, 1929. 9 s.
- CHYTIL, Václav. *Univerzalismus jako metoda hospodářské vědy. (Kritický rozbor Spannovy hospodářské teorie)*. Sběrka spisů právnických a národohospodářských (svazek XCI). 1.vyd. Praha, Brno : Orbis, 1938.
- CHYTIL, Václav. Englišův hospodářský logicizmus. *Všehrd – List československých právníků*. Roč. XII, č. 1, 1931.
- CHYTIL, Václav. Teleologická teorie hospodářství. *Sociální revue*, 1934.
- POSPÍŠIL, J. Spannova univerzalistická hospodářská teorie. *Obzor národohospodářský; časopis věnovaný otázkám národohospodářským a sociálněpolitickým, orgán Jednoty ku povzbuzení průmyslu v Čechách s podporou České akademie věd a umění*. 1. vyd. Praha : J. Otto, 1938, ročník XLIII, s. 769-774.

⁹⁴ CHYTIL, V. *Univerzalismus jako metoda hospodářské vědy*. Brno, Praha, 1938.

The Year 1938 and the Publication of Chytil's Universalism as the Method of Economic Science

Annotation: The contribution takes down the attitude of Vaclav Chytil, the representative of the second generation of the English Brno School, towards universalism, the specific methodology of social sciences, which is the methodology of foreign author O. Spann. The main thinking of the Chytil's criticism is to answer the question, which sense the Spann's universalistic methodology has for economic science.

Key words: Totality, category, methodology, universalism.

Kontaktní adresa:
Ing. Vendula Hynková
Univerzita obrany
Fakulta ekonomiky a managementu
Kounicova 65, Brno 612 00
Email: Vendula.Hynkova@unob.cz

INOVÁCIE V RIADENÍ PODNIKOV

Zuzana Chodasová

Abstrakt: *Procesy prebiehajúce v podnikovo hospodárskej teórii dokazujú, že vývoj v tejto oblasti zďaleka nie je skončený. Podnikateľský subjekt v trhovej ekonomike je pod veľkým tlakom konkurencie. Preto je nútený zdokonaľovať svoje vnútorné procesy a systémy riadenia a reagovať na situácie novými prístupmi v riadení, ktoré kvalitnejšie umožňujú hodnotiť, ako sa plnia plánované ciele podniku. Takto nám tieto prístupy pomôžu lepšie analyzovať a hodnotiť efekty podnikateľských aktivít a rozhodnutí.*

Kľúčové slová: *inovácie, podniková stratégia, controlling, hodnotové riadenie, manažment,*

ÚVOD

Inovácie sú nevyhnutnou zložkou stratégie podnikania, lebo ich úlohou je tvoriť a uvádzať na trh nové výrobky a služby, čím si podnik zabezpečuje schopnosť zvládnuť zmeny podnikateľského prostredia a možnosť prežiť v globálnom konkurenčnom prostredí. Inovácie všeobecne ponúkajú nové riešenia problémov vyvolaných zmenami v podnikateľskom prostredí, v požiadavkách zákazníka, v technologickom rozvoji a ostatných aktivitách. Inovované výrobky, technológie a organizácia výroby, nepredstavuje náhradu starých, ale ide o novú kvalitatívnu úroveň. Toto zhmotnenie aplikácie nových znalostí sa uskutočňuje aj pomocou moderných metód riadenia a ich nástrojov ako je controlling, hodnotové riadenie, metóda ABC a iné.

MODERNÉ METÓDY RIADENIA V TRHOVOM HOSPODÁRSTVE

Manažment je často v situácii, keď musí rozhodovať, či vyrábať alebo nevyrábať konkrétny výrobok, ktoré výrobky v danom období preferovať, pružne reagovať na požiadavky trhu a pod. Na takéto rozhodovanie manažéri potrebujú rozsiahly, ale flexibilný informačný systém s možnosťou výberu kvalitných informácií. Moderné metódy riadenia, nám umožňujú kvalitnejšie [5]:

- hodnotiť, ako sa plnia plánované ciele podniku,
- odhaľovať riziká, upozorňovať na hroziace a reálne odchýlky od žiaduceho vývoja,
- analyzovať a hodnotiť efekty podnikateľských aktivít a rozhodnutí,
- plánovať a programovať vývoj podniku v súhrnných i analytických ukazovateľoch,
- inšpirovať vedenie podniku k odhaľovaniu nových podnikateľských aktivít prinášajúcich ekonomický efekt.

Dôležitú úlohu pri výbere kvalitných informácií nám pomáhajú plniť predovšetkým aj v systéme riadenia podnikateľských subjektov metódy ako, *controlling so svojími nástrojmi, hodnotové riadenie a iné moderné metódy.*

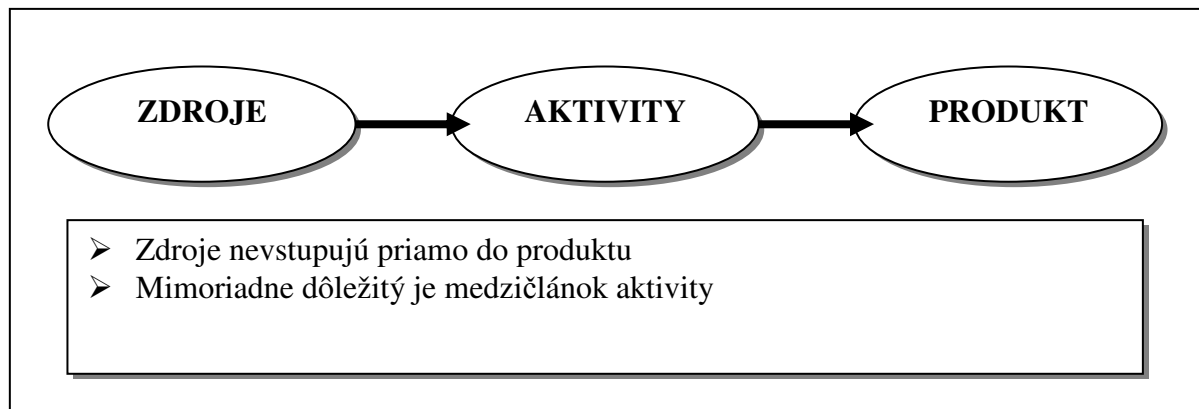
Controlling je súhrn pravidiel a nazýva sa aj podsystem systémom riadenia, ktorý pomáha dosiahnuť podnikové ciele, zabráňuje prekvapeniam, keď sa objaví nebezpečenstvo vyžadujúce prijať v riadení účinné opatrenia na ich elimináciu. *Controlling* sa objavil v ekonomickej teórii a praxi vo svojej počiatočnej forme už na konci minulého storočia v Spojených štátoch amerických. Jeho určitá forma bol u nás napríklad aj „Baťov systém riadenia“, ktorý v tej dobe priniesol do riadiacej praxe našich firiem mnohé progresívne prvky.

Ak sa pozeráme na controlling účelovo t.j. vo vzťahu k riadeniu, môžeme ho charakterizovať aj ako súbor činností, ktoré zabezpečujú dosiahnutie vopred stanoveného

cieľa, resp. cieľov v ekonomickom riadení podniku [1] . K hlavným nástrojom controllingu patria kalkulácie [4]. Práve v stavebných podnikoch sú kalkulácie veľmi dôležitou súčasťou controllingu. Jednou z metód kalkulácií ktorá je veľmi nápomocná v riadení je metóda ABC, metóda kalkulácií nákladov prostredníctvom aktivít obr.č.1. Táto metóda má využitie vo všetkých oblastiach života :

- nezávisle od veľkosti a organizačnej štruktúry organizácie
- pre výrobné podniky, podniky služieb, verejnoprospešné podniky, finančné inštitúcie aj štátnu správu
- pre prakticky všetky odvetvia a typy výroby
- pre celý rozsah organizácie, alebo len pre vybrané organizačné jednotky, produkty, zákazníkov
- pre organizácie s vysokým podielom ručnej práce, ako aj pre organizácie s rozsiahlym využívaním technológií
- pre podniky lokalizované na jednom mieste, ako aj pre podniky prevádzkujúce rozsiahle siete pracovísk alebo technológií

ZÁKLADNÝ PRINCÍP METÓDY ABC



Obr.č.1

Metóda ABC chce dôsledne odstrániť rozúčtovanie nákladov a ich paušálne prirážky tak, ako to v súčasnosti robia klasické kalkulácie to prostredníctvom zisťovania príčin vzniku nákladov a ich vzťahu k produktom. Cieľom tejto metódy je nielen zvýšenie presnosti produktových kalkulácií, ale aj celková podpora usmerňovania a riadenia nákladov [2] .

V súčasnosti vo svete ako aj na Slovensku existuje a rozvíja sa množstvo moderných, progresívnych metód riadenia, ktoré sú viac či menej využívané v praxi. Napríklad existujú prístupy pomocou operačnej analýzy, logistické prístupy a mnohé ďalšie[3] .

HODNOTOVÉ RIADENIE A JEHO UPLATNENIE RIADENÍ .

Hodnotové riadenie predstavujú systém myslenia, ktorý je zameraný na identifikáciu a tvorivé riešenie problémov s prepojením na trhovo orientovanú filozofiu podniku. Tento proces je organizovaný za účelom identifikácie a odstránenia nepotrebných nákladov z projektu, pri dosiahnutí optimálnej vyváženej medzi funkciou a nákladmi. Takto sa v hodnotovom riadení vytvoril program a metodika, ktorá zlepšuje výkonnosť a ziskovosť skúmaných projektov. Nakoľko hodnotové riadenie sa sústreďuje na celkový obraz skúmaného projektu, zlepšuje sa proces rozhodovania, preveruje sa to, čo je zaužívané,

vytvárajú sa realistické rozpočty pre požadované funkcie, čím sa zlepšujú návrhy projektov, pri zabezpečení funkčnosti. Daným postupom sa odstraňujú nepotrebné náklady, ako investičné, tak aj prevádzkové. Celkovo sa urýchľuje proces tvorby projektu, ktorý je založený na práci / komunikácií / multiprofesného kolektívu.

Najväčšie uplatnenie hodnotového riadenia sa nachádza pri stavebných projektoch, v manažmente, pri zhotovovaní výrobkov a výrobných procesoch, ako aj v administratívnych postupoch. Aby mohlo hodnotové riadenie fungovať, mali by sa predovšetkým zisťovať možnosti a priority skúmaného projektu, pri rozvíjaní tvorivých alternatív. Takto sa môžu vytvoriť riešenia s optimálnou hodnotou pri zachovaní funkčnosti.

Hodnotové riadenie má vo svojom prístupe integrovaný aj proces manažmentu rizika. Hodnotí sa tu riziko projektu z hľadiska kvalitatívnych kritérií ako ,politických úvah, dopadu na životné prostredie, hospodárskej vyváženosti, trhových požiadaviek

Môžeme povedať, že uplatnenie hodnotového riadenia celkovo znižuje riziko nasledovným spôsobom:

- jasnejšie definuje rozsah projektu
- už v rannom štádiu projektu pomáha optimalizovať projektové náklady
- vo fáze obstarávania pomáha vybrať správne zmluvy, harmonogramy, predajcov a dodávateľov
- počas výstavby rieši nepredvídané problémy
- nepretržité hodnotové riadenie vo všetkých fázach môže maximalizovať úspory minimalizovať riziko
- pomáha kvantifikovať nemerateľné rizika
- vytvára ekvivalentné porovnania alternatívnych nákladov
- napráva omyly v pôvodných odhadoch nákladov
- zmierňuje rozdiely medzi konkurenčnými odhadmi nákladov

Cieľom hodnotového riadenia by malo byť, aby investor získal za svoje peniaze najlepšiu hodnotu. Uplatňuje sa tu systematický prístup, ktorý zabezpečí, že každý projekt zaistí hodnotu za peniaze a iné investované zdroje. Záverom môžeme zhrnúť význam hodnotového riadenia do nasledovných skutočností:

- sústreďuje sa na celkový obraz
- zlepšuje proces rozhodovania
- vytvára realistické rozpočty pre požadované funkcie
- zlepšuje návrhy projektov a zabezpečuje aby sa zlepšenie týkalo požadovaných funkcií
- napomáha pochopeniu celkového projektu
- zabezpečuje funkčnosť
- spochybňuje čo je zaužívané
- identifikuje nepotrebné náklady, investičné aj prevádzkové
- urýchľuje proces tvorby projektu,

Z popisu významu hodnotového riadenia vyplýva opodstatnenosť uplatnenia tohto prístupu pri príprave projektov vo všetkých fázach ich realizácie.

Záver

Inovácie menia celkovo štýl pracovného života, zdôrazňujú význam vzdelávania, tvorivosti, komunikácie a spolupráce. Sú však aj spojené aj s radom problémov, nakoľko si vyžadujú vysoké náklady na výskum a vývoj a sú zaťažené rizikami. Analýza praxe ukázala, že väčšia časť inovačných projektov je neúplných v dôsledku toho, že manažéri a projektanti nedostatočne využívajú nové metódy a techniky riadenia inovácií, spoliehajú sa na cit namiesto znalosti preto aj daný príspevok je zameraný na metódy riadenia, ktoré majú pomáhať znižovať riziko pri uskutočňovaní spomínaných inovačných zmien.

Literatúra:

Baran,D: Aplikácia controllingu v podnikovej praxi. ES STU Bratislava 2002, ISBN 80227-1666-9, str.28

Chodasová,Z.: Aké metódy riadenia využívajú stavebné podniky v praxi. VII. ved. konferencia medz.. TU- Košice 22.-24.maj 2002, str.91-94

Kucharčíková A, Hajduková E.: Rozvoj internetu a controlling, Diagnostika podniku controlling a logistika, Žilina 2002, ISBN 80-7100-951-2

Mesároš F.: Ceny, rozpočty a kalkulácie v stavebníctve, Stavebná fakulta, TU Košice 2003, ISBN 80-70999-972-1

Vodák J.: Marketing vo svetle tvorby stratégie malých a stredných podnikov, In: medzinárodná vedecká konferencia, Marketing a obchod 2003, Príležitosti a riziká jednotného európskeho trhu, Zvolen 2003, ISBN 80-969033-0-6 str.356

Príspevok je súčasťou riešenia projektu VEGA „ Transfer technológii z univerzít do praxe“ 1/0450/08

Innovations in the Management Enterprise

Annotation :*Innovations are importance componennt of enterprise strategy. The paper deals with the question of controlling, value management and his need for building enterprises, as an indispensable method used in the management of enterprise. Controlling for managers would be the high-qualified source of information, in order to achieve given goals. Value management finds the widest application in construction projects, in management, in manufacturing products and production processes, as well as in administrative procedures*

Key words: *Innovations, enterprise strategy, controlling, value management, construction projects, management*

Kontaktní adresa autora:

**Zuzana Chodasová, Ing. PhD., Oddelenie ekonomiky a riadenia stavebníctva, Ústav manažmentu STU, Radlinského 11, 813 68 Bratislava, Slovenská republika
tel.: 02/59274235, e-mail: zuzana.chodasova@stuba.sk**

CRITICAL FACTORS IN COOPERATIVE NETWORKS' DEVELOPMENT

Miloslava Chovancová

Abstrakt: *Cílem příspěvku je identifikovat kritické faktory kooperativních sítí malých a středních podniků, které mohou být využity při tvorbě mezifiremních kooperativních strategií. Výzkumem byly ověřeny předpoklady k využití faktorů v potenciálních marketingových kooperacích malých a středních podniků. Nejvyšší korelace byla nalezena mezi budováním důvěry a kulturou organizace..*

Klíčová slova: *Faktory kooperace, organizačně kulturní spektrum, marketingové funkce, výběr partnera pro kooperaci, motivace ke kooperaci, budování důvěry*

INTRODUCTION

Interfirm cooperation becomes more important in business environment. SME vulnerability in business environment caused finding different reliable ways and forms of business. SME as a part of alliances is not desolated. The environment in which manufacturing companies must operate is becoming increasingly harsh. Small and medium-sized enterprises in particular are increasingly less able to satisfy, on their own, the simultaneous market demands. Joint initiatives to build up flexible networks are constantly gaining in strategic importance for enterprises of all types. SME in particular can use them to expand their know-how, balance size disadvantages and offer integrated system solutions. The creation of such networks involves much more than the search for partners and the conclusion of cooperation agreements. It is crucial to secure cross-enterprise planning and value-added processes and to assess cooperation processes transparently. More complicated access to markets and sales networks to a significant degrees affect not only foreign markets (where this problem is much more urgent for the Czech small and medium-sized enterprises), but also the situation reigning on our domestic market – where smaller final product suppliers often come up against the barriers imposed by the in-company commercial policies of commercial chains exploiting the advantage of being dominant purchasers. Analogical results may also occur with the purchasing or inventory policies of large manufacturing enterprises with majority foreign capitals, with whom Czech sub-contracting suppliers/providers can easily get into an unequal, dependent role.

Definition of cooperation

Cooperation is defined as: "the association of a number of persons for their common benefit, collective action in the pursuit of common well being, especially in some industrial or business process." (BARNARD, 1986). Cooperation it is one of the most "in" words today: cooperation between governments, businesses, universities, governmental units and other groups that believe they can accomplish more by working with others, than they can alone. Cooperative strategy is the attempt by organizations to realize their objectives through cooperation with other organization rather than in competition with them. It focuses on benefits that can be gained through cooperation how to manager the cooperation so as to realize them. (CHILD, FAULKNER, TALLMAN, 2005).

The environment in which manufacturing companies must operate is becoming increasingly harsh. Small and medium-sized enterprises in particular are increasingly less able to satisfy, on their own, the simultaneous market demand. A conceptual model of SME is

given by KEATS and BRACKER. CURRAN and BLACKBURN described SME research problems.

Objectives and methodology

The objectives of research paper is a determination of successfully factors of SMEs' cooperation and their impact on the quality and level of SMEs' cooperation. Factors identified were used as a base for hypothesis creating. Data were obtained by using questionnaires and enriched by deep interviews with managers of 42 SMEs. Factor analysis (PCA – Principal Component Analysis) isolates factors, hypothesis validity were verified and conclusion were formulated.

The factor analysis isolates two factors

Factor 1 is correlated with all variables except motivation to cooperation. Successful cooperation is under influence of large scale of factors, which belong to company's spectrum: organizational and cultural firm's spectrum, marketing functions, potential firm's competitiveness and support firm's competitiveness.

Factor 2 is correlated with variables motivation to cooperate. Motivation for cooperation is an outcome of different factors. There is the high firm's expectation to the cost cutting.

Tab. 1: Rotated factor matrix of the cooperation relationships

Variables	Factor 1	Factor 2
Organizational and cultural firm's spectrum	0,8360	-0,1451
Marketing functions	0,8053	0,2199
Potential firm's competitiveness	0,7307	0,0708
Support firm's competitiveness	0,7412	-0,0250
Partner selection	0,5902	0,4815
Motivation to cooperation	0,0841	0,8514
Trust building	0,6719	0,1558
Partner negotiation	0,6836	-0,4524

CONCLUSION

Successful cooperation between SMEs is not a simple process. The highest correlation has been found between the trust building and the organizational-and-cultural firm's spectrum. Critical factors of cooperation partnership development is the trust between cooperative partner s, the partner selection for cooperation and negotiation. Trust has been identified as the most important issue in the interorganizational relationships in realized research. The second high relationship was discovered between marketing functions and potential firm's competitiveness. There is indication that SMEs ' marketing cooperation can help not only surviving SMEs, but can support their development, as well. Third, relationships between partner selection and partner negotiation indicates, that partner selection for the cooperation is very important. Additional, there is a consideration, that partner selection can influence cooperative strategy.

Research results have verified correctness of assumption about potential SME's marketing cooperation: additional, marketing cooperation can help not only surviving SME's, but can support their development, as well. Identified common relationships among

cooperative factors creates their potential usage for cooperative strategy creating in the functional flexible SMEs' networks.

Literatura

BARNARD, J. Getting Strategic Planning Off the Ground. *Manage* (Third Quarter), 1986. s. 9-10. ISSN 0047-2778

CHILD, J., FAULKNER, D., TALLMAN, S., *Cooperative Strategy: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*, Oxford University Press: 2005, ISBN 0-19-926625-5

CURRAN, J., BLACKBURN, R.A., *Researching the Small Enterprise*, London: SAGE Publications Ltd, 2001, 180 pp. ISBN 0-7619-5394-2

KEATS, B., BRACKER, J. Toward a Theory of Small Firm Performance: A Conceptual Model, *American Journal of Small Business*, Spring 1988, pp. 41-58

Kritické factory rozvoje kooperačních sítí

Annotation: *Aim of the paper is to identify the critical factors in SMEs' cooperative networks those create their potential usage for the interfirm cooperative strategy. Research results have verified correctness of assumption about potential SME's marketing cooperation. The highest correlation has been found between the trust building and the organizational-and-cultural firm's spectrum.*

Key words: *Cooperative factors, organizational and cultural firm's spectrum, marketing functions, selection of the cooperative partner, cooperative motivation, trust development*

Kontaktní adresa autora:

Miloslava Chovancová, Doc. Ing. CSc., Ústav managementu a marketingu, FaME UTB, Mostní 5139, 760 01 Zlín; e-mail: chovancova@fame.utb.cz

INVESTMENTS INTO THE HUMAN CAPITAL AS A BASIC PREREQUISITE OF DEVELOPING KNOWLEDGE ECONOMY

Eva Ivanová

***Abstrakt:** V podmínkách současné globální ekonomiky zabezpečit dlouhodobě udržatelný růst znamená důsledné uplatňování vědeckých poznatků v hospodářské praxi. Hnacím motorem ekonomického růstu v ekonomikách evropských krajín se mají stát inovace a investice do vědy a výskumu. Konkurenceschopnost ekonomiky závisí od vědomostí a kvality lidských zdrojů.*

Kvalifikované lidské zdroje mají zásadní význam v procese vzniku a transferu znalostí, které jsou předpokladem dlouhodobě udržitelného ekonomického rozvoje a budování znalostní ekonomiky.

***Klíčová slova:** Znalostní ekonomika, konkurenceschopnost, inovace, informační a komunikační technologie, lidský kapitál*

Introduction

Knowledge economy is the economy which organizes and uses the results of men's thinking and knowledge in an unusual way, above all the comprehensive system of special knowledge which is contained in visions, strategies and plans, and materialised in technologies, particularly in information and communication technologies.

Present economic development requires highly qualified workforce with such adopted knowledge and working skills, habits and developed abilities that will manage not only to create the new knowledge but also to use it for development of new, still more sophisticated technologies and product innovations and, in particular to use the latest technologies.

Knowledge economy is characterized first of all by the following notions: globalisation, knowledge and information, informatisation, innovation and restructuring and competitiveness of economic subjects.

Knowledge in the knowledge economy may be considered as more important than financial or production capital. Highly skilled workers are also marked as **human capital**. The role of knowledge and its bearer – skilled workforce – is so important in the new economy that we may also speak about knowledge economy, which is a part of knowledge – based society.

Importance of human capital in the knowledge economy

Human capital may be characterised as a total fund of acquired and applicable knowledge, skills, competences and habits of workforce. Hence the term of human capital refers only to that part of human resources, which participates in economic relations (e.g. manufacturing goods), and therefore it is possible to express its value and, subsequently, its price. Human capital at labour market is the workforce.

The economic evaluation of human capital has positive effects on workforce pays – off, which raise their living standard and has the same positive effect on increasing performance in economy.

Present economy development needs highly skilled workforce, which is capable to create a new value from the knowledge, to make use of it for creation of at least one comparative advantage over competitive enterprises and thus to achieve a good position at international or national markets.

The human capital of community, enterprise, region, State, society, and its use are closely connected with the ability of its carriers to efficiently exchange their knowledge and to cooperate at its creation, maintenance and, especially its use. The high level of social cohesion in knowledge- based society will become a necessity, especially in the communities, where it is inevitable to concentrate in the selected professional activities virtually all the disposable workforce capable to practice these professional activities and to deliver its results to the community. The enhancement of social cohesion in the society is the next essential condition of emergence and functioning of knowledge- based society.

In the knowledge – based society during the following progress of requirements for development of human capital is anticipated:

- the further increase in share of expenditures for skilled workforce from total costs for production
- the continuing efforts of massiveness in education in the future and the efforts aimed at its continuance throughout life
- the further expansion of content and institutional diversity in education
- the further differentiation of disposable workforce into less skilled workforce practising mostly manual work activities and the other, more skilled workforce
- the further increase in support of private tertiary education by enterprising entities, as it mostly carries out applied research for their needs, providing preparation for performing concrete specialized professional activities required by labour market, and representing a subject of their enterprising interest
- the continuous growth of attractiveness of the basic research and anticipated increase of the demand for acquisition of latest knowledge in the form of new laws or theories as a source of new non-traditional addressing problems on human society.

Competitiveness in knowledge economy

The most important factors determining the growth of competitiveness are implementation of new findings in the area of information and communication technology and other technologies.

Competitiveness rate of an economy depends on a number of different structural indicators assigned according to achieving goals of Lisbon strategy. The Lisbon strategy aims at creating and changing Europe into the most competitive and the most dynamic economy in the world and at maintaining sustainable growth of economy and at increasing the number and improving the quality of jobs. Its goal is also creating social coherent economy based on knowledge, that shall be enhanced on the basis of effective skills and knowledge applied in real life.

In line with the Lisbon strategy the European Commission has settled four top priorities for the further economic development and competitiveness:

- increasing funding knowledge and innovations;
- supporting small-size and middle-size enterprises;
- making the European labour market modern and flexible;
- integrating the energy policy that shall support ecological (environmental) sustainability of economic growth.

The World Bank defines knowledge economy as the economy where the: Economic growth is based on knowledge. The knowledge denotes a resource of a new nature that, while being used, is not consumed, however it is multiplied.

The knowledge economy is defined as a set of activities, that create the added value while applying knowledge and results gained in the research and scientific activities. Both

definitions are emphasizing the knowledge and its effective application and use in economy as the basic factor in improving the competitiveness

The innovative efficiency as a key element in the demand for knowledge input is a driving element in economy competitiveness. Innovation companies have demands in qualified labour force. The combination of innovative effectiveness and human resources of high quality represents a basic condition for developing a competitive knowledge economy.

This condition shall be met in the economy of all EU countries. High degree of development that is based on innovative effort of the government and national companies forms good conditions for manufacturing products and supplying services of high quality and high added value. Due to this fact good conditions for further innovative growth and better remuneration of labour force are formed and met.

„The process of increasing the share of value added in the gross production is connected to the process of supporting the knowledge economy and this is a condition for maintaining a fast economic growth and the growth of general level of regional and national economy.” (1, p.14).

The competitiveness evaluated in line with the WEF considers two complex indexes: index of global competitiveness and company competitiveness index.

The company competitiveness index is based and formed by basic microeconomic characteristics like factor inputs (effectiveness, quality and specialization), demand (consumers demand sophisticated products), the existence of supporting subjects (local suppliers, contractors), healthy competitive surrounding, atmosphere (a stimuli for productivity growth and investments/funds in a competitive surroundings).

Evaluating the rate of competitiveness at the level of economy is based on following indexes:

- institutional surrounding;
- infrastructure;
- market effectiveness;
- innovation affectivity;
- macro-economic balance;
- company sophistication;
- level of education (quality of mathematical and technical education and qualifications);
- readiness of technologies;
- quality of the labour market (flexibility, unemployment).

In the respect of these indexes the first position in the world is taken by Switzerland, and then following countries take their position in turns: Finland, Sweden, Denmark, Singapore, USA, Japan, Germany, Netherlands, Great Britain. Slovakia takes the 37th position, in front of Hungary (41), Poland (48), but after the Czech Republic (29) and Slovenia (33). Scandinavian countries have been assessed very well, their budget surplus and fiscal economical policy enable them to fund their national education system and the infrastructure on a large scale.

The Slovak Republic that joined the EU in 2004 and in line with the European Council Recommendations approved its Programme Document “Strategy of Slovak Competitiveness till 2010” in the year 2005. The programme is the chief document of the government programme and is called Minerva.

For the national strategy of developing a community based on knowledge in the context of the Lisbon Strategy, Slovakia has assigned branches that shall be the basis of developing competitive economy and namely they are: health care, education system, ICT,

transport and logistics, environmental protection, energetic industry, pharmaceutical industry, public administration.

The Slovak Republic has assigned its priority of funding and subsidizing foreign businessmen bringing their funds, capital investments to the Slovak market. They are expected to bring a multiplied effect in the national economy. These funds have been used in the automotive industry and in adjacent industries.

The potential for employees' qualifications reflects the development of this industrial branch. The development by itself creates needs in workers professions and the need in labour force with middle-stage qualifications what may result in a negative impact on the labour market as there is no need in the personnel with high degrees in their qualification.

Over the world there is a tendency of development in technologies that are the most prospective ones and they are nanotechnologies, CIT–communication and information technologies, energetic and aviation technologies and biotechnology. The Slovak labour force has not been prepared for the development in these technologies.

Developing knowledge economy based on science, research, innovations needs to be aimed at some scientific and professional fields and to develop and support them. Especially communication and information technologies shall become the basis for future development of economy competitiveness. The development in communication and information technologies envisages the development of high value added that is based on creative intellectual human activity. The Slovak labour market has been missing the personnel that are well educated and qualified. Such personnel can be a key condition for effective forming, enhancing and using the knowledge. People who are unqualified are neither able to participate in the process of developing and innovating the communication and information technologies nor they are able to utilize the existing ones. The EU lacks qualified specialists. Slovakia and other V-countries have not participated in utilizing knowledge-based resources to create the advantages of competitiveness.

The Lisbon Strategy has limited the aimed value of gross expenditures on research and development for the EU by three per cent of the GDP in the year 2010. Two thirds of it should be covered by the private sector. Another suggestions and requests are to improve the quality of university education and decentralize universities, to implement changes in the organization and school curricula in line with the latest trends, to support European dimensions in university education, to enlarge the numbers of university students, to support life-long learning as a basic link between the school system and the labour market.

These requests should be supported by the national government. These goals should be achieved via increasing the governmental funds allocated to universities that form approximately one fifth of the total funds allocated to the whole public education system. The government should support their proclamation on education by increasing the amount of funds for the school system in line with the GDP growth.

Table No.1: GDP per capita in Labour Force Potential (in % to EU – 25)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
EU – 25	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Slovakia	47.5	48.5	50.9	51.9	52.0	54.3
Czech Republic	64.3	65.5	67.1	68.3	70.3	73.1
Poland	45.9	45.4	45.3	45.6	46.7	49.6
Hungary	53.1	55.9	58.8	60.3	61.1	62.0

Resource: EUROSTAT

Table No.2: Labour Productivity Growth (in %)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
EU – 25	2.4	1.0	0.9	1.0	2.0	1.6
Slovakia	3.9	3.2	5.2	2.6	5.9	3.8

Resource: EUROSTAT

Table No.3: Research and Development Gross domestic Expenditure in % GDP

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
EU – 15	1.94	1.99	1.99	1.98	1.91	1.91
Slovakia	0.65	0.64	0.58	0.58	0.53	0.51
Czech Republic	1.23	1.22	1.22	1.26	1.28	1.42
Hungary	0.80	0.95	1.02	0.95	0.92	0.94
Poland	0.66	0.64	0.59	0.59	0.58	0.57

Resources: EUROSTAT

Since 2001 a positive development in Slovakia has been the increase in labour productivity and the rate of the GDP growth. They are higher than the average rate of growth in the EU – 15. We can assume that in the economy there are financial resources to fund the sectors of education, science and technology in an increased way.

Following chart gives the level of education and qualifications people gained in the year 2005.

**Table No. 4: Education and degrees achieved by the Slovak population in 2005
(total national in %)**

Year	15 - and above 15 year-old people					
	Gained highest degree in education				No school education	Total
	Elementary	Secondary, no finals	Secondary with finals	University and post-graduate education		
2005	1 088 600	1 284 800	1 597 800	505 100	18 600	4 494 900
in %	24.2	28.6	35.6	11.2	0,4%	100%

15 –year-olds and older people with university degrees in %							
ROK	1950	1961	1970	1980	1991	2001	2005
%	0.9	1.9	4.0	6.5	9.5	9.8	11.2

Resource : The Slovak Office of Statistics

The ratio of university education expenditure to GDP in 1996 – 2004 is given in the following chart.

Table No. 5: Expenditure Ratio (in %)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Expenditure Ratio	0.57	0.60	0.57	0.51	0.56	0.63	0.69	0.71	0.71	0.72

Zdroj: ŠÚ SR

E. Grmanova states in her paper :“The ratio of expenditure spent on universities does not reach the amount of expenditure in OECD where the ratio of budget expenditure spent on universities to the GDP is around the average value 1.33%.....”

The ratio to GDP amounted 0.57% in the year 2000, in 2001 it was expected to reach 0.67% in 2002 approximately 0.77%. Due to such increase we can assume that in 2001 the expenditure should have increased by 934 mil.Sk.....“

The speed at which the knowledge is created and disseminated has increased due to the development of CIT, and due to an easy access to them. A fast knowledge creation and its dissemination supports and promotes to spread effective technologies and it promotes also the competitiveness. The level of information infrastructure can be judged by means of following indicators:

- the amount of expenditure spent on IT information technologies in % GDP;
- the amount of expenditure spent on CT – communication technologies in % GDP;
- index of network, that indicates the level the country is ready to participate and benefit from the development of CIT. The index is formed at the basis of soft and hard data.

These indicators in Slovakia can be regarded as good ones. In Slovakia a speed academic data network called SANET has been created. Its technology and the output parameters rank among the top ten most productive and best technological networks in the world. The network has kept on being developed and it has been connected to the European academic communication network. Another project aiming at information technologies is the project on building the conference system VRVS (Virtual Room Videoconferencing).

Utilizing this system the Slovak Republic takes one of the top positions in the world. Both these projects enable to meet the basic condition of network communication, and namely the electronic communication in real time and a quick access to information and their immediate exchange. In the world economy the most important and fastest developed branches in the field of communication and information technologies are:

- communication technologies, enabling a large number of users, communicators to connect to the Internet and with a wide range of transmission (video-phone calls, video-production)
- e-Content, representing creating the most qualitative electronic content of information
- e-Learning – modern alternation to classical methods of learning and teaching with a wide access;
- teleworking enabling to work at the employer's and from home

Table No. 6: Expenditure in Information Technology (in % GDP)

	2000	2001	2002	2003	2004
Slovakia	2.6	2,8	2,9	2,8	2,8
Czech Republic	3.3	3,4	3,7	3,8	2,8
EU -10	2.4	2,4	2,5	2,7	2,1
EU - 15	3,3	3,2	3,0	3,0	3,0

Resourcej: EUROSTAT

Table No. 7: Expenditure spent on communication Technologies (in % GDP)

	2000	2001	2002	2003	2004
Slovakia	4.7	5.5	6.2	6.1	3.8
Czech Republic	5.5	5.5	5.4	5.4	4.3
EU - 10	5.3	5.4	5.6	5.7	3.3
EU - 15	3.2	3.2	3.1	3.2	4.7

Resource: EUROSTAT

To develop the above mentioned areas and branches of the Slovak knowledge economy it is necessary to:

- equalize the use of electronic and material carriers
- support and promote the Internet implementation into the community emphasizing offering the electronic service by the public administration
- build useful content - eContent
- promote and build forms of life-long learning within the process of building knowledge economy.

Most knowledge on technology, more than 70% of patents and scientific and technical publications, have been built-up in developed countries. The difference in producing technical

knowledge per capita between developed and less developed countries seems to be more striking than the difference in the field of economy.

The key prerequisite of the technical and technological progress is an **effective innovation system**. This system comprises a network of institutions, rules and procedures, that influence the way of getting, creating, disseminating and utilizing the knowledge. The institutions of innovation are universities, public and private research centres, non-profit organization and the sector of government.

The innovation system operating in an effective way contributes to the growth of innovation effectiveness of the economy. The innovation effectiveness is evaluated on the basis of following indicators: knowledge competitive advantage, funds and human resources in the research and development, scientific and technical activities, innovation inputs and environment, innovation resources and activities, information community and technologies.

Conclusions

Building a competitive economy is a goal that shall be achieved in European countries. Viewing this goal in a complex respect means to view a large scope of factors comprising macro and microeconomic effectiveness of economy, economic stability and a quality based competitive advantage. At present the resources and the nature of the competitive advantage reflect the level of innovation and technological development of the country, the ratio of activities affiliated with research and development and it reflects the quality of human potential that forms a base for sustainable economic growth.

The paper is part of the grant VEGA number 1/3795/06.

Bibliography

ADÁMKOVÁ, K., Masárová, J.: Tvorba pridanej hodnoty v regiónoch SR. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie „ Verejná správa a regionálny rozvoj“. Tn UAD v Trenčíne, Trenčín 2006, ISBN: 80- 8075 -157 -9

BAČIŠIN, V.: Slovensko si polepšilo skóre. Profit, č.21-22, 5/ 2005, str.18- 19

GRMANOVÁ, E.: Vysokoškolské vzdelávanie v Slovenskej republike po vstupe do EÚ. In: Inovačné procesy v obsahu vysokoškolského vzdelávania v sociálnych a ekonomických vedách. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie, TnUAD v Trenčíne, 2006, ISBN80-8075-139-0

Inovačná kapacita malých a stredných podnikov. Materiál Národnej agentúry pre rozvoj malého a stredného podnikania, Bratislava 2005

KADEŘÁBKOVÁ, A.: Ročenka konkurencieschopnosti Českej republiky. CES Praha, Linde Praha 2007, ISBN: 80- 86131- 64- 5

MORVAY, K.: Výkonnosť a konkurencieschopnosť Slovenska v integrácii Európy- otázky, mýty, odpovede. M.E.S.A. 10, Bratislava, 2005 str. 40- 41

PLAVČAN, P.: Vedomostná spoločnosť v Slovenskej republike. Bratislava 2006, ISBN 80-89143-32-6

Stratégia rozvoja konkurencieschopnosti do 2010. (Lisabonská stratégia pre Slovensko), Dokument schválený vládou SR, Bratislava 2005

<http://europa.eu/>

[http:// www. sario.sk/](http://www.sario.sk/)

[http// www.statistics.sk](http://www.statistics.sk)

Annotation: Sustainable development and growth in present global economy means applying scientific knowledge in industries and businesses in a very punctual way. The drive in the growth of economy in European countries shall be innovations and investments in science and research.

Results achieved in the field of research and science shall be applied quickly and effectively in the field of production and services. The added value shall be high and the creative potential of intellectual human work is achieved.

Qualified personnel are of importance in the process of building and transferring knowledge that is a condition for sustainable development in economy and especially in the knowledge economy.

Key words: Knowledge Economy, Human Resources, Gross Domestic Product, Competitiveness, Innovations, Information and Communication Technologies

Kontaktní adresa autora:

Ing. Eva Ivanová, CSc.

Department of Micro and Macro-economics

Faculty of Social and Economic Relations

Alexander Dubcek University of Trencin

Študentská 3

911 50 Trenčín

Phone: 00421 32 7 400 297

E – mail: ivanova@tnuni.sk

ALTERNATIVNÍ PŘÍSTUPY K HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE PRACOVNÍKŮ

Boris Janča

Abstrakt: Vedle Kirkpatrickova modelu pro hodnocení výsledků vzdělávání existuje celá řada dalších přístupů, běžně dostupná literatura je však, na rozdíl od přístupu Kirkpatrickova, většinou neuvádí. Příspěvek se zabývá těmito alternativními přístupy – Phillipsovým, Kaufmana a Kellera, přístupem CIRO, Hamblinovým a modely SCM a CIPP. Jejich stručná charakteristika se zaměřuje především na vzájemné odlišnosti, možnosti vzájemného doplňování a podnětné body.

Klíčová slova: vzdělávání a rozvoj, evaluace, evaluační modely

„Často je kladena otázka: Může být trénink evaluován? To je otázka od základu nesmyslná. [...] Správnou otázkou, na kterou bychom se měli ptát, je [...] Jak by měl být trénink evaluován?“⁹⁵

„[Kirkpatrickův] model převládal po nějaký čas na poli evaluace tréninků. [...] Studie členů Americké společnosti pro trénink a rozvoj odhalila, že počet uživatelů [jiného] modelu převýšil počet uživatelů modelu Kirkpatrickova.“⁹⁶

Úvodem

Spolu s rostoucím významem vzdělávání a rozvoje⁹⁷ pro úspěch (nejen) podniku v dnešní době roste pochopitelně také význam hodnocení jejich úspěšnosti.

Za tímto účelem, pro zhodnocení přínosů vzdělávání a rozvoje ze strany tzv. „sponzora“⁹⁸, v našem případě tedy nejspíše podniku, který vzdělává a rozvíjí své pracovníky, vznikly samostatné přístupy, z nichž dnes u nás nejznámějším je Kirkpatrickův model.

Modely hodnocení vzdělávání a rozvoje

Účelem těchto modelů je usnadnit evaluaci výsledků vzdělávání. Umožňují vidět spojení mezi různými přístupy, metodami hodnocení, plánovat hodnocení, připravovat je. Pro hodnocení je nutno sesbírat informace o změně daným programem způsobené. Chceme-li to dělat systematicky, musíme určit, jaké efekty program mohl mít a pořadí, v jakém nastanou. K tomu slouží různé modely. Neříkají „jak“ vzdělávání a rozvoj hodnotit, ale „co“ (a do určité míry také „kdy“) na něm hodnotit.

Česká personalistická literatura (od „velkých“ personalistických kompilací po publikace relativně úzce zaměřené právě na vzdělávání a rozvoj) zná převážně „Kirkpatrickův čtyřúrovňový model“ hodnocení vzdělávání, případně některou z jeho modifikací.⁹⁹ Na jiný přístup je těžké narazit. Podobně je tomu ale také v řadě původně anglicky psaných publikacích. Při tom v průběhu času vznikla řada dalších modelů, ať už z Kirkpatrickova

⁹⁵ HAMBLIN, A. C. *Evaluation and Control of Training*. London: McGraw-Hill, 1974. S. 9.

⁹⁶ FITZPATRICK, J. L.; SANDERS, J. R.; WORTHEN, B. R. *Program Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines*. Third Edition. Upper Saddle River: Pearson Education, 2004. S. 492.

⁹⁷ Termíny vzdělávání, rozvoj, trénink apod. jsou v textu používány promiskue.

⁹⁸ Termín viz např. PROKOPENKO, J.; KUBR, M.; & all. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha : Grada Publishing, 1996.

⁹⁹ Často ale vydávanou přímo za model Kirkpatrickův. Srov. např. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ad.

přístupu vycházejících nebo razících svoji vlastní cestu. Dle studie¹⁰⁰ Americké společnosti pro trénink a rozvoj bylo zjištěno, že již v první polovině osmdesátých let většina specialistů na firemní trénink preferovala pro potřeby hodnocení vzdělávání managementu model CIPP před Kirkpatrickovým.¹⁰¹

Kirkpatrickovy čtyři úrovně

Pro úplnost shrňme nyní stručně základní principy přístupu Donalda L. Kirkpatricka.¹⁰² Jeho „čtyři úrovně hodnocení“ vypadají následovně:

1. reakce;
2. učení;
3. chování;
4. výsledky.

Při posunu do vyšší úrovně se hodnocení stane náročnějším, zároveň ale (dle Kirkpatricka) poskytuje hodnotnější informace. V první úrovni měříme reakci účastníků evaluovaného programu na tento program; v zásadě na této úrovni měříme uspokojení zákazníků.

Druhá úroveň, učení, může být definována jako míra či stupeň, ve kterém – následkem uskutečněného programu vzdělávání a rozvoje – účastníci změnili své postoje, zvětšili znalosti nebo zvýšili dovednosti. Nastala-li alespoň jedna z těchto změn, může dojít (při splnění dalších podmínek) ke změně také na třetí úrovni, ke změně chování účastníků vzdělávání.

Úrovní výsledků jsou míněny konečné výsledky, které nastaly díky tomu, že pracovníci absolvovali posuzovaný program. Zahrnují zvýšenou produkci, zlepšenou kvalitu, klesající náklady, zvýšené tržby, snížení počtu a vážnosti nehod, rostoucí tržby, vyšší zisk. Je důležité (a nesnadné) rozhodnout, zda dané změny byly skutečně zapříčiněny rozvojovým programem zaměstnanců.

S postupem času se samozřejmě objevily k tomuto přístupu výhrady (naší literaturou bohužel nerefléctované).¹⁰³ Ty by nás minimálně mohly nabádat k použití alternativ. Jaké však ony alternativy jsou? Na to se snaží alespoň částečně odpovědět následující text.

Phillips

Zřejmě nejnovější modifikací Kirkpatrickových čtyř úrovní je přístup J. J. Phillipse.¹⁰⁴ Nejvýznamnější změnou je přidání páté, nejvyšší a konečné úrovně a v ní explicitní vyjádření právě ukazatele ROI¹⁰⁵, který byl původně zahrnut v rámci celé čtvrté úrovně.

¹⁰⁰ GALVIN, J. C. What can trainers learn from educators about evaluating management training? *Training and Development Journal*, 1983, 37, 52, 54–57.

¹⁰¹ Druhý závěr zněl, že ti, kteří preferují Kirkpatrickův přístup, jsou hodnocení vzdělávání příznivěji nakloněni. Interpretací této jistě zajímavé situace se ale zabývat nebudeme.

¹⁰² Donald L. Kirkpatrick byl jeden z prvních, kteří se hodnocením vzdělávání a rozvoje v této podobě začali zabývat a jeho práci lze označit za průkopnickou. Jeho systém čtyř úrovní hodnocení, publikovaný prvně v roce 1959 (KIRKPATRICK, D. L. Techniques for evaluating training programs. *Journal of ASTD*, 11, 1959, 1–13.), se dočkal značného rozšíření i mnoha následovníků, kteří jej dále rozvíjeli (některé z nich v dalším textu uvedeme). Sám D. Kirkpatrick své čtyři úrovně stále opečovává a opakovaně publikuje, nejnověji např. KIRKPATRICK, D. L.; KIRKPATRICK, J. D. *Evaluating training programs: the four levels*. Third edition. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2006.

¹⁰³ Tři nejzávažnější body, které mohou být s Kirkpatrickovým přístupem spojeny a mohou vést k nedorozuměním, přílišné generalizaci a interpretaci, identifikovali a posléze zhodnotili Alliger a Janak. Jedná se o neprokázanou korelaci mezi úrovněmi, příčinné vazby mezi úrovněmi a význam jednotlivých úrovní. ALLIGER, G. M.; & JANAK, E. A. Kirkpatrick's Levels of Training Criteria: Thirty Years Later. *Personnel Psychology*, Vol. 42, Issue 2, 1989, pp. 331–342.

¹⁰⁴ PHILLIPS, J. J. *Accountability in human resource management*. Houston: Gulf Publishing, 1996.

Důvodem je skutečnost, že při zvyšování výdajů na vzdělávání a rozvoj může sice růst i výkon firmy nebo se mohou zlepšovat další výkonové ukazatele, ale ROI může nabývat pro investora již negativních hodnot. Phillipsova pátá úroveň však „po vás vždy požaduje vyčíslení nákladů“¹⁰⁶ a umožňuje tak zhodnocení výnosnosti uskutečněného rozvojového programu.

Druhou, ne však již tak důležitou změnou je změna názvů jednotlivých úrovní. Ta souvisí s postupným rozšiřováním uplatnění původního modelu i do oblastí mimo hodnocení výhradně vzdělávání a rozvoje (např. pro hodnocení kvality, marketingu, změn politiky...) – nové pojmenování je o něco obecnější a více tak vyhovuje tomuto trendu. Pět úrovní Phillipsova konceptu tedy vypadá následovně:

1. úroveň: reakce, uspokojení, plánované akce;
2. úroveň: učení;
3. úroveň: aplikace;
4. úroveň: obchodní dopad;
5. úroveň: ROI.

Z „plného“ označení první úrovně vyplývá třetí podstatná odlišnost: Phillips v souvislosti s reakcí přímo zmiňuje – vedle reakce emoční, reakce ve smyslu uspokojení, zalíbení se – také reakci „utilitární“, pocit užitečnosti programu pro jeho účastníky: odhodlání případné poznatky aplikovat. Tím umožňuje vyhodnotit kladně také program, který „se nelíbil“, ale ve výsledku působil rozvojově.

Kaufman & Keller

Dalšími z autorů, kteří navazují na Kirkpatricka a rozšiřují jej či upravují, jsou P. Kaufman a J. M. Keller.¹⁰⁷ Jejich vklad a modifikace původních čtyř úrovní spočívá jednak v rozdělení první úrovně na dvě části, jednak opět v přidání další, své vlastní páté úrovně.

Tato nová úroveň, následující po výsledcích, obsahuje hodnocení širších společenských výstupů. Ačkoli i ty mohou být obsaženy přímo ve čtvrté úrovni¹⁰⁸, jeví se toto explicitní rozlišení vhodné například pro podniky, které kladou důraz na stakeholderský přístup nebo zohledňují dimenzi společenské zodpovědnosti podniku.

Rozdělení první úrovně (nebo spíše zařazení nové úrovně – „nulté“) spočívá v zahrnutí hlediska vstupů vzdělávání a rozvoje. Kategorie reakce ve smyslu uspokojení účastníků programu s jeho metodami, prostředky a procesy zůstává a k ní se řadí kategorie „umožnění“: zhodnocení použitelnosti, vhodnosti a přístupnosti daných vstupů pro dané vzdělávání a rozvoj.

Celá struktura tedy vypadá následovně:

- 1A. umožnění;
- 1B. reakce;
2. učení;
3. chování;
4. výsledky;
5. společenské výstupy.

¹⁰⁵ Return on Investment, návratnost investic. Tímto ukazatelem je míněn poměr výnosů z investice k jejím nákladům. Je-li nižší než jedna, byla investice prodělečná; naopak je-li koeficient ROI vyšší než jedna, investice se vyplatila.

¹⁰⁶ STOEL, D. The Evaluation Heavyweight Match. *T+D*, 1/58, 2004, s. 46–48.

¹⁰⁷ KAUFMAN, P.; & KELLER, J. M. Levels of Evaluation: Beyond Kirkpatrick. *HRD Quarterly*, 5/4, 1994, s. 371–380. Částečně zpracováno dle CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT. *A learning measurement tool for the government of Canada instructional programs*. Discussion paper [online]. 2001[cit. 20. ledna 2008]. Dostupný na WWW: <http://www.csps-efpc.gc.ca/ldc/pdf/measuringtool_e.pdf>.

¹⁰⁸ Připomeňme, že čtvrtá úroveň zní „výsledky“, tedy nikoli nutně výsledky samotné organizace.

CIRO

Přístup k hodnocení výsledků vzdělávání a rozvoje publikovaný pod zkratkou CIRO rozpracovala trojice autorů Peter Warr, Michael Bird a Neil Rackham.¹⁰⁹ Přístup pracuje se čtyřmi úrovněmi či oblastmi (ale odlišnými od čtyř úrovní známých z předchozích popsání modelů), přičemž každá z nich se zaměřuje na získání a poskytnutí informací důležitých pro rozhodování ve sféře vzdělávání a rozvoje. Těmito čtyřmi oblastmi jsou kontext (context), vstup (input), reakce (reaction) a výstup (outcome); dohromady tedy CIRO.

Evaluace kontextu znamená zhodnocení vzdělávacích potřeb a cílů, tedy nedostatků v projeveném pracovním výkonu, které se mají pomocí programu vzdělávání a rozvoje překonat a odstranit. Zahrnuje stanovení znalostí, dovedností a postojů nutných ke změně (pracovního) chování žadáním směrem, zabývá se tím, co je třeba změnit. Evaluace kontextu klade otázky typu: „Je vzdělávací program vhodným řešením? Jsou vhodně zvolené a stanovené jeho cíle? Jsou logicky a konzistentně spojeny s analýzou potřeb? Jak budou posuzovány výstupy?“

Evaluace vstupů zahrnuje zhodnocení možných, dostupných zdrojů pro vzdělávání, volí mezi alternativními vstupy a uvádí zdroje při vedení programu používané a nutné. Úzce souvisí s návrhem vzdělávacího programu a otázkami, jaké metody by měly být a budou použity, kdo bude poskytovatelem vzdělávání, jaký bude způsob organizace atd. Přístup CIRO tedy podstatně rozšiřuje záběr evaluace na pomyslné časové ose; jako první z v tomto textu popsání přístupů se může (správněji spíše musí) uplatnit ještě před započítáním samotné realizace případně rozvojového programu a to ve dvou právě uvedených úrovních. Zbývají dvě úrovně již pracují s ne-li již ukončeným, tak alespoň probíhajícím programem.

Evaluace reakcí předpokládá očekávatelně zhodnocení reakcí účastníků na proběhlé vzdělávání, a to jak reakcí bezprostředních, tak následujících později po ukončení programu.

Konečně evaluace výstupu se zabývá změnami a výsledky vzdělávání a rozvoje. To znamená změnami v pracovním chování a pracovním výkonu, tím, zda program poskytl požadované znalosti, dovednosti a změnil se postoje účastníků, to vše samozřejmě žadáním směrem. Jinými slovy zda nedostatky ve výkonu pracovníků, dříve pozorované a zakládající důvod k realizaci rozvojového programu, byly zmenšeny či dokonce odstraněny.

Kategorii výstupu autoři konceptu dále rozvádějí do tří částí: na výstup bezprostřední (immediate, v zásadě učení), střední (intermediate, pracovní chování) a konečný (ultimate, účinky zvýšeného pracovního výkonu na organizaci).

Pro přehlednost ještě přepsáno:

- Kontext;
- Vstup;
- Reakce;
- Výstup;
 - bezprostřední,
 - střední,
 - konečný.

Pokud srovnáme celý CIRO model s přístupem Donalda Kirkpatricka, zjistíme, že třetí a čtvrtá úroveň CIRO (reakce a výstup) v zásadě koresponduje s celým Kirkpatrickovým modelem: reakce je přímo obsažena v obou a výstup v pojetí CIRO zahrnuje – ve svém rozvedení – zbývající tři úrovně (učení, chování a výsledky). Tou nejdůležitější změnou je tedy zahrnutí evaluace kontextu a vstupu předcházejících reakcí a výstupu a spolu s tím

¹⁰⁹ WARR, P.; BIRD, M.; RACKHAM, N. *Evaluation of management training: a practical framework, with cases, for evaluating training needs and results*. London: Gower Press, 1970. Zpracováno dle SADLER-SMITH, E. *Learning and Development for Managers: Perspectives from Research and Practice*. Oxford: Blackwell Publishing, 2006.

významné rozšíření časového záběru: programy vzdělávání a rozvoje je dle CIRO důležité hodnotit nejen po jejich skončení, ale i před jejich začátkem.

Důležitým přínosem je v neposlední řadě také možnost jednoduchého postihu vazeb a spojení mezi původními cíli vzdělávání a rozvoje a jejich případnými výstupy; na rozdíl od přístupu Kirkpatricka, který poskytuje spíše pouze pracovní rámec pro hodnocení.

Hamblin

Podobnou klasifikaci jako Kirkpatrick nabízí také Anthony C. Hamblin, který uvedl svůj přístup poprvé v roce 1968, později jej ale ještě modifikoval a dle svých vlastních slov zároveň vylepšil.¹¹⁰ Dle těchto slov má jeho schéma doplňovat dřívější, již existující klasifikace, např. Hesselingovu či již zmíněný model CIRO. Ten Hamblin považuje za poněkud zavádějící a to ze dvou důvodů. Prvním důvodem je učení, které nemusí vždy nutně nastávat bezprostředně, ale naopak může postupně, v čase gradovat. Druhým důvodem je pojetí poslední úrovně, neboť změny v organizaci nemusí být konečné.

Kirkpatrickova čtvrtá, nejvyšší úroveň je zde proto také rozdělena na dvě samostatné; zřetelně rozlišovat změny ve smyslu organizační práce a změny v dosahování cílů může být užitečné.

Celý koncept vypadá u Hamblina tedy následovně:

1. Reakce
2. Učení
3. Pracovní chování
4. Organizace
5. Konečná hodnota

Na rozdíl od Kirkpatricka předpokládá Hamblin explicitně příčinnou souvislost mezi jednotlivými stupni: trénink (školení, kurz) „vede k reakcím, reakce vedou k učení, to vede ke změnám v pracovním chování, které vedou ke změnám v organizaci a ty konečně ke změnám v dosahování konečných cílů.“¹¹¹ Úkolem evaluátora je tedy říci, zda tento řetěz drží ve všech svých spojích či článcích, a pokud ne, zjistit, kde a proč praskl. Takovouto příčinnou souvislost mezi úrovněmi lze však mít do značné míry za vyvrácenou.¹¹²

Co však může být u Hamblina stále přínosné a inspirující, to je důsledné přiřazování cílů ke každé úrovni a jejich porovnání s dosaženými efekty a zároveň zohledňování možnosti dosáhnout stanovených cílů jinak, než naplánovaným programem.

Tři další

Již pouze krátce se zastavme u několika dalších přístupů a jejich specifik. U prvních dvou uvedeme toliko názvy jejich jednotlivých oblastí, stupňů či úrovní hodnocení, neboť se jedná v zásadě o variace na známé téma a je z nich zároveň dobře patrné jejich zaměření. T. C. Parker¹¹³ pracuje s úrovněmi uspokojení účastníka, znalosti získané účastníkem, pracovní výkon, skupinový výkon. Systém Bell (autoři S. Jackson a M. Kulp)¹¹⁴ oproti tomu používá čtveřici dopadů: reakční dopad, dopad na schopnosti, dopad na aplikaci a dopad na hodnotu.

¹¹⁰ HAMBLIN, A. C. *Evaluation and Control of Training*. London: McGraw-Hill, 1974.

¹¹¹ HAMBLIN, A. C. *Evaluation and Control of Training*. London: McGraw-Hill, 1974. S. 15.

¹¹² ALLIGER, G. M.; & JANAK, E. A. Kirkpatrick's Levels of Training Criteria: Thirty Years Later. *Personnel Psychology*, Vol. 42, Issue 2, 1989, pp. 331–342. BRAMLEY, P.; KITSON, B. Evaluating training against business criteria. *Journal of European Industrial Training*. 1994, 18, 1, p. 10.

¹¹³ PARKER, T. C. 1973.

¹¹⁴ JACKSON, S., KULP, M. Designing guidelines for evaluating the outcomes of management training. In Peterson, R. O. (Ed.). *Determining the payoffs of management training* (pp. 1–42). Madison, WI: ASTD, 1978.

Peter Bramley¹¹⁵ přináší členění druhé úrovně, úrovně učení. Dle hloubky intervence do osobnosti může být totiž v rámci programu ovlivňována buď pouze oblast znalostí (tj. pouhá vybavitelnost faktických poznatků a informací) nebo oblast dovedností (schopnost aplikace v praxi) nebo dokonce oblast postojů (vztah k daným skutečnostem či oblastem života jako relativně stálá složka osobnosti).

¹¹⁵ BRAMLEY, P. *Evaluating training effectiveness: translating theory into practice*. 144 s. London; New York: McGraw-Hill Book Co., 1991. Zpracováno dle SADLER-SMITH, E. *Learning and Development for Managers: Perspectives from Research and Practice*. Oxford: Blackwell Publishing, 2006.

Shrnutí typu Kirkpatrick

Následující tabulka shrnuje jednotlivé přístupy, přičemž zdůrazňuje přínos jednotlivých autorů. Konkrétně to například neznamená, že Bramley ignoruje reakci účastníků na proběhlý program, ale jen že jeho nejvýznamnějším přínosem je rozlišení různých úrovní učení.

Tabulka č. 1: Shrnutí modelů typu „Kirkpatrick“ a dalších zmíněných přístupů

Kirkpatrick, 1959	Warr, Bird, Rackham, 1970	Hamblin, 1974	Bramley, 1991	Kaufman, 1994	Phillips, 1996	shrnutí
	kontext					1. kontext
	vstup			umožnění		2. vstup
reakce	reakce	reakce		reakce	reakce	3. emoční reakce
					plánované akce	4. utilitární reakce
učení	bezprostřední výstup	učení	změny ve znalostech	učení	učení	5. získané znalosti
			změny v dovednostech			6. získané dovednosti
			změny v postoji			7. subjektivní změny
chování	střední výstup	pracovní chování		chování	aplikace	8. pracovní chování
výsledky	konečný výstup	organizace		výsledky	obchodní dopad	9. výsledky organizace
					ROI	10. ROI
		konečná hodnota				11. konečný
				společenské výstupy		12. společenský

Zdroj: Sadler-Smith, 2006, s. 400, upraveno, doplněno. Překlad: autor.

Následující dva modely se již natolik vymykají paradigmatu čtyř úrovní, že je (bez zařazení do výše uvedené tabulky) uvádíme samostatně.

SCM

Jeden z nových přístupů k evaluaci nejen vzdělávání a rozvoje, ale také organizačních změn, představuje „Success Case Method“ navržený R. O. Brinkerhoffem.¹¹⁶ Jeho cílem je pomoci trenérům, hodnotitelům a samozřejmě manažerům identifikovat potencionální změny či kroky, které mají vysokou pravděpodobnost úspěšnosti.

SCM slouží ke shromáždění informací ke 4 klíčovým otázkám:

1. Co se stalo: Kdo uspěl a kdo nikoli?
2. Jakých výsledků bylo dosaženo: Které cíle byly splněny a které ne? Bylo dosaženo výsledků, které nebyly zamýšleny – jakých?
3. Jaká je hodnota výsledků: Jaké je ROI? O kolik vyšší hodnotu by to mohlo vyprodukovat, kdyby to pracovalo lépe?
4. Jak to lze zlepšit: Co lze udělat, aby danou věc používalo více lidí? Jak lze ostatní přiblížit těm více úspěšným?

Celý Kirkpatrickův model (orientovaný, jak jsme viděli, na výstupy, výsledky) tedy Brinkerhoff shrnuje pouze do jednoho bodu, jedné otázky (a sice druhé)¹¹⁷, a přidává body zaměřující pozornost hodnocení na další tři oblasti: deskripci situace (první otázka), přinesenou hodnotu (třetí otázka) a formativní otázky (čtvrtý bod).

Pracovníkům, kteří v podniku provádějí hodnocení vzdělávání a rozvoje, se tak nabízí možná kombinace SCM a Kirkpatrickova přístupu: použít Kirkpatrickův (nebo některý z něj vycházející) model pro identifikování všech úrovní výsledků, které mají být hodnoceny, a Brinkerhoffovu SCM pro zvýšení a zaměření pozornosti také na další oblasti hodnocení.

CIPP

Dle již citovaného výzkumu¹¹⁸ byl CIPP model ve Spojených státech Amerických používanější nežli model Kirkpatrickův. Aktuální data nám nejsou známa, nicméně i tehdejší výsledek svědčí o potenciální síle tohoto přístupu. Model CIPP vytvořil a rozpracoval Daniel. L. Stufflebeam.¹¹⁹

Název CIPP je akronymem složeným z prvních písmen jeho čtyř složek: kontext (context), vstup (input), proces (process) a produkt (product). CIPP je modelem od začátku vyvíjeným a jednoznačně zaměřeným na podporování rozhodování manažerů. Co v této souvislosti znamenají zmíněné čtyři složky?

Evaluace kontextu podporuje plánovací rozhodnutí: určuje potřeby, které mají být programem naplněny, pomáhá při definování cílů programu, zajímá se o už existující programy a možnosti jejich využití pro uspokojení daných potřeb apod.

¹¹⁶ BRINKERHOFF, R. O. *The Success case method : How to quickly find out what's working and what's not*. San Francisco : Berrett Kohler, 2003. Zpracováno dle FITZPATRICK, J. L.; SANDERS, J. R.; WORTHEN, B. R. *Program Evaluation: Alternative Approaches and Pracical Guidelines*. Third Edition. Upper Saddle River: Pearson Education, 2004. S. 493.

¹¹⁷ Některé modely pokrývají z části také třetí otázku, v původních Kirkpatrickových čtyřech úrovních hodnota výsledků ale explicitně obsažena není.

¹¹⁸ GALVIN, J. C. What can trainers learn from educators about evaluating management training? *Training and Development Journal*, 1983, 37, 52, 54–57.

¹¹⁹ STUFFLEBEAM, D. L. The relevance of the CIPP evaluation model for educational accountability. *Journal of Research and Development in Education*, 5, 1971, 19–25. Zpracováno dle STUFFLEBEAM, D. L. *The CIPP Model for Evaluation* [online]. 2003 [cit. 12. února 2008]. Dostupný na WWW: <<http://www.wmich.edu/~evalctr/pubs/CIPP-ModelOregon10-03.pdf>>.

Evaluace vstupu slouží k rozhodování o struktuře: určuje dostupné zdroje, ukazuje alternativní strategie, v plánech nachází ty s nejvyšším potenciálem dosáhnout stanovených potřeb.

Evaluace procesu a implementační rozhodnutí: zabývá se otázkami bariér ohrožujících úspěch programu, tím, zda je program dobře implementován, jeho potřebnými revizemi atd.

Evaluace produktu slouží k rozhodnutím o „recyklaci“ (obnovení): odpovídá na otázku, jakých výsledků bylo dosaženo, jak byly uspokojeny potřeby, co udělat s programem po jeho skončení, hodnotí přínosy programu. Při dlouhodobé evaluaci rozděluje Stufflebeam evaluaci produktu na hodnocení dopadu, efektivity, udržitelnosti a přenositelnosti.

Zjednodušeně lze uvedné převést do následující tabulky.

Tabulka 2: Přístup CIPP

Aspekt evaluace	Typ rozhodnutí	Otázka
Kontext	Plánování	Co máme dělat?
Vstup	Struktura	Jak bychom to měli dělat?
Proces	Implementace	Postupujeme, jak bylo naplánováno? Pokud ne, proč?
Produkt	Recyklace	Funguje to?

Zdroj: Robinson, 2002. Překlad: autor.

Silnými stránkami tohoto přístupu je jednak sám důraz na podporu rozhodovacích procesů a také komplexní přístup k hodnocení vzdělávacích programů. Koncept CIPP je hodně rozpracován (čemuž – nebo což – odpovídá jeho popularitě viditelné ve výsledcích citovaného šetření) a je opravdu s podivem, že nenachází významnější ohlas také v české literatuře. Může to být zapříčiněno jeho vyšší náročností a menší „uživatelskou vlídností“ oproti např. Kirkpatrickově čtyř úrovním.

Závěr

V předchozím textu jsme ukázali a alespoň stručně popsali (spolu s jejich možnými přínosy pro praxi) téměř desítku různých přístupů k evaluaci vzdělávání a rozvoje. Výčet modelů samozřejmě není úplný a bylo by možné jmenovat další, použitelné pro evaluaci vzdělávání a rozvoje.¹²⁰ Přesto se v česky tištěné literatuře můžeme setkat téměř výhradně s jedním jediným, Kirkpatrickovým. Zabývat se odpovědí na otázku, proč tomu tak je, nebylo naším úkolem.

Měli bychom však mít na paměti, že tento koncept není jediným možným, že existují i koncepty jiné, nabízející nové úhly pohledu a nové možnosti; ať už je to zdůraznění oblasti, která by jinak mohla zůstat opominuta, nebo zahrnutí dalších faktorů do hodnocení nebo třeba přístup zaměřený více formativně a umožňující lépe přenést zkušenost ze současných programů do budoucnosti.

Chceme-li kvalifikovaně rozhodnout, zda realizovaný program vzdělávání a rozvoje byl či může být pro organizaci přínosný, je dobré znát více možností, které nám pomohou toto rozhodnutí učinit.

Literatura

ALLIGER, G. M.; & JANAK, E. A. Kirkpatrick's Levels of Training Criteria: Thirty Years Later. *Personnel Psychology*, Vol. 42, Issue 2, 1989, pp. 331–342.

BRAMLEY, P.; KITSON, B. Evaluating training against business criteria. *Journal of European Industrial Training*. 1994, 18, 1, p. 10.

CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT. *A learning measurement tool for the government of Canada instructional programs*. Discussion paper [online].

¹²⁰ V-model Bruce Aarona, Hesselinguův přístup, Simmondsův model ad.

2001[cit. 20. ledna 2008]. Dostupný na WWW: <http://www.cspsefpc.gc.ca/ldc/pdf/measuringtool_e.pdf>.

FITZPATRICK, J. L.; SANDERS, J. R.; WORTHEN, B. R. *Program Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines*. Third Edition. Upper Saddle River: Pearson Education, 2004.

GALVIN, J. C. What can trainers learn from educators about evaluating management training? *Training and Development Journal*, 1983, 37, 52, 54–57.

HAMBLIN, A. C. *Evaluation and Control of Training*. London: McGraw-Hill, 1974.

KIRKPATRICK, Donald. L.; KIRKPATRICK, James. D. *Evaluating training programs : the four levels*. Third edition. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2006.

PROKOPENKO, J.; KUBR, M.; & all. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, 1996.

ROBINSON, B. *The CIPP Approach to Evaluation* [online]. 2002 [cit. 12. února 2008].

Dostupný na WWW: <http://hub.col.org/2002/collit/att-0073/01-The_CIPP_approach.doc>.

SADLER-SMITH, E. *Learning and Development for Managers: Perspectives from Research and Practice*. Oxford: Blackwell Publishing, 2006.

STOEL, D. The Evaluation Heavyweight Match. *T+D*, 2004, 58, 1.

STUFFLEBEAM, D. L. *The CIPP Model for Evaluation* [online]. 2003 [cit. 12. února 2008].

Dostupný na WWW: <<http://www.wmich.edu/~evalctr/pubs/CIPP-ModelOregon10-03.pdf>>.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004.

Alternative approaches to workers education and development evaluation

Annotation: In addition to Kirkpatrick`s model for evaluation of education and development outcomes exists many of other approaches. In comparison with Kirkpatrick`s they are often not included in casual literature. The paper is considers with this alternative approaches – Phillips`s, Kaufman and Keller`s, CIRO approach, Hamblin`s and SCM and CIPP models. They brief characteristics is concerned in differences, opportunities to complement and points of inspiration.

Key words: education and development, evaluation, models for evaluation

Kontaktní adresa autora:

Ing. Boris Janča

Katedra podnikového hospodářství

Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity

Lipová 41a

602 00 Brno

b.janca@mail.muni.cz

OSTRAVSKÉ BROWNFIELDY A GREYFIELDY – HROZBA NEBO VÝZVA?

Ivana Jánošíková

Abstrakt: Článek popisuje negativní důsledky opuštěných a nevyužívaných průmyslových lokalit a nastiňuje způsoby jejich znovuvedení do ekonomické aktivity včetně možností financování jejich revitalizace v ČR. Zaměřuje se na aktivity Moravskoslezského kraje a města Ostravy na poli revitalizace brownfieldů a uvádí příklady některých již regenerovaných území v Ostravě.

Klíčová slova: Brownfield, greyfield, greenfield, ekologická zátěž, revitalizace, Vyhledávací studie pro lokalizaci brownfieldů, Národní databáze brownfieldů

Během ekonomické transformace ČR z centrálně plánované na tržní ekonomiku docházelo k strukturálním změnám v ekonomice státu i jednotlivých regionů. Zásadní změny sociálně-ekonomické struktury byly vyvolány útlumem tradičních odvětví (zemědělství, lesnictví, těžký průmysl) a provázeny přesunem pracovních sil zejména do terciárního sektoru národního hospodářství (obchod, doprava, služby a veřejná správa). Mnoho průmyslových ploch a objektů pozbylo svého původního využití a staly se tzv. brownfieldy. V posledních letech se v ČR stále častěji hovoří o navrácení těchto opuštěných pozemků zpět do ekonomického cyklu. O regeneraci brownfieldů musíme uvažovat v kontextu trvale udržitelného rozvoje. Nepříjemnou vlastností brownfieldů totiž je, že pokud se aktivně neřeší, pak jejich negativní vliv na dané území a náklady na odstranění zpravidla časem narůstají. Nezanedbatelnou charakteristikou brownfieldů je také skutečnost, že jejich vznik není ukončen. Existující brownfieldy je tedy potřeba pokud možno zavčas řešit a zároveň předcházet vytváření nových.

Definice brownfieldu dosud není pevně stanovena. V Evropě a ve světě se různí pohledy na to, co brownfield již je a co ještě není. Podle definice OECD jsou brownfieldy pozemky a nemovitosti uvnitř urbanizovaného území, které ztratily svou funkci a využití a pravděpodobně obsahují ekologickou zátěž, a zdevastované výrobní či jiné budovy. Výstižným termínem je v češtině „podvyužité území“, protože se nemusí jednat pouze o plochy zcela nevyužívané, ale i o částečně nebo neekonomicky využívané plochy.

V hospodářsky rozvinutých zemích je problém brownfieldů silněji vnímán od poloviny 70. let, v souvislosti s útlumem řady oborů (těžební, textilní) a následným rozvojem oborů s jinými nároky (především s rozvojem tzv. čistých technologií). V zemích střední a východní Evropy vznikaly ve velkém množství brownfieldy během transformace ekonomik od druhé poloviny 90. let. V té době investice proudily na zelené louky a množství podvyužitých pozemků narůstalo také vlivem politického a legislativního prostředí. Nekoncepční umístování projektů na zelené louky bylo zapříčiněno mimo jiné tím, že brownfieldy nebyly dopředu nijak zmapovány a připraveny pro potenciální investory.

Existence nevyužitých, chátrajících či kontaminovaných objektů a ploch na sebe váže řadu problémů. Dochází k tzv. suburbanizačním tendencím, tj. přesunu obchodních či výrobních aktivit do okrajových částí obcí a měst, obyvatelé se stěhují z centrálních částí měst, kde se brownfieldy často vyskytují, a ta potom dále upadají. Lidé musejí dojíždět do zaměstnání, zvyšují se náklady na dopravní obslužnost okrajových městských částí. Dalším nepříznivým důsledkem vzniku brownfieldů jsou environmentální problémy způsobené přítomností ekologických zátěží. Trh s nemovitostmi je deformován, protože prostředky vynaložené na revitalizaci, popř. dekontaminaci snižují hodnoty nemovitostí a pozemků.

Snižují se daňové výnosy obcí zejména z podnikatelských aktivit. Narůstají sociální problémy, zvyšuje se nezaměstnanost, sociálně neintegrované skupiny obyvatelstva se koncentrují v opuštěných objektech a lokalitách apod.

V USA a Kanadě se kromě pojmu brownfield objevuje často i termín greyfield. V původním významu je používán pro označení dříve fungujících nákupních středisek, do nichž se již dále neinvestovalo, ta zastarávala a byla vytěsněna modernějšími, většími a lépe vyhovujícími obchodními centry. Pojem greyfield se objevil v ekonomické praxi a teorii na začátku 21. století v souvislosti s potřebou pojmenovat rozsáhlé prázdné asfaltové plochy, které tvoří značnou část zmíněných pozemků. Jako greyfield můžeme v širším významu označit i městské zastavěné či komerční lokality, které jsou málo nebo vůbec nevyužívané a snižují svou přítomností hodnotu jiných, zatím dobře fungujících nemovitostí.

Greyfieldy jsou místa velmi vhodná pro ekonomické znovuvyužití. Ve srovnání s brownfieldy, jejichž častým charakteristickým rysem je environmentální kontaminace, greyfieldy obvykle ke zvýšení své hodnoty pro potenciální investory nepotřebují sanaci. V četných případech má skrytou hodnotu přítomnost základní infrastruktury, jako jsou vodovodní a kanalizační sítě, elektrické rozvody a nebo využitelné základy staveb, což umožňuje investorům efektivnější revitalizaci s menšími náklady. Daná investice na greyfieldu pak může vynášet vyšší rentu a zvyšovat dále svou hodnotu v čase. Její hodnotu může příznivě ovlivnit i řada dalších prvků, jako jsou možnosti parkovacích ploch nebo poloha pozemku blízko centra města.

Třetí kategorií pozemků vhodných pro investiční záměry jsou greenfieldy. Mohlo by se zdát, že žádnou zátěž nemají, ale leckdy skrývají větší rizika, než by se u takové nemovitosti dalo předpokládat. Stavby na zelené louce totiž znamenají znehodnocení přírodních zdrojů, které měly dříve určitou ekologickou funkci. Výstavba zde vyžaduje téměř vždy budování nové infrastruktury. Na delších vzdálenostech vodovodů, kanalizací a plynovodů jsou větší ztráty i větší náklady na provoz i na údržbu. Značně narůstá objem individuální dopravy do lokalit budovaných mimo urbanizované území a to dále zvyšuje zatížení životního prostředí.

V minulosti jednoznačně převažoval zájem investorů o umístění svého podnikání na zelené louce, protože příprava takové plochy je technicky, finančně a časově příznivější než stavba na opuštěném průmyslovém pozemku. Vývoj v ČR se za posledních 10 let naprosto obrátil. Na konci 90. let vznikalo zhruba 95 procent projektů na zelené louce, dnes je poměr naprosto jiný a počet greenfield projektů poklesl na 25 procent. Volných zelených luk začíná být nedostatek a jejich ceny se zvyšují. Od roku 2007 meziročně cena volných pozemků v ČR vzrostla v průměru o 22 procent. Investoři se obracejí stále více k brownfieldům, přestože je většinou nelze využít bez revitalizace, která často představuje náklady desítek i stovek milionů korun.

Revitalizace brownfieldů

Celospolečenským zájmem by mělo být zvýšení přitažlivosti a hodnoty lokalit brownfieldů na úroveň, kdy by mohly přímo soutěžit s výstavbou na zelené louce. Dostatečná nabídka zrekultivovaných areálů nebo zabezpečení financování zvýšených nákladů z veřejného sektoru by pomohla snížit zábery půdy pro investice na zelené louce, které jsou v rozporu s principy udržitelného rozvoje.

Nejjednodušším řešením obnovy brownfieldů by bylo navrácení jejich původnímu účelu. Problémem je ovšem změna nároků na výrobní prostory, které teď mají sloužit pro jiné ekonomické aktivity. Dalším způsobem regenerace může být změna formy využití například přestavbou továrních hal na nákupní centra, logistické areály nebo i rezidenční budovy s nadstandardními byty. Brownfieldy v sobě skrývají ohromný potenciál, ale přesto mají značné potíže s uplatněním na trhu.

Při revitalizaci brownfieldů se nabízí využití zahraničních zkušeností. Ty je však třeba aplikovat v konkrétních situacích, nikoli plošně, protože jejich odpovídajícím využitím můžeme vlastní procesy výrazně urychlit a zefektivnit. Neadekvátní implementací můžeme naopak vyvolat nečekané problémy nebo celou problematiku zamlžit a zformalizovat. Celkové náklady regenerace brownfieldů jsou výrazně ovlivněny přístupem vlastníka pozemku. Obvykle jsou používány některé z následující strategií:

1. Strategie nedělat nic se zdá být bez nákladů. Nicméně tento způsob nebrání případné kontaminaci šířící se ze znečištěného pozemku. Staré, rozpadající se budovy degradují celou lokalitu, sousedící pozemky jsou neprodejné. Investoři tak realizují své záměry buď někde úplně jinde nebo na zelených loukách. Na pozemku chátrá infrastruktura a atmosféra přitahuje sociální živly a způsobuje problémy v celém okolí. Celkový ekonomický výsledek strategie je z uvedených příčin záporný.

2. Strategie ozelenění znamená uvedení plochy brownfieldu do takového stavu, který není na obtíž svému okolí, neodrazuje investory na přilehlých pozemcích. Ozelenění zvýší estetickou hodnotu krajiny a pozemek nebude překážkou dalšímu rozvoji. Finanční náročnost celého postupu je značně závislá na stavu a míře kontaminace pozemku.

3. Strategie celkového navrácení do ekonomického využití postupuje pomocí vytváření ploch pro průmysl a tím pracovních míst, či výstavbou bytových jednotek nebo jiného funkčního využití. Tato strategie je finančně nejnáročnější a měla by být uplatňována na exponovaných místech. Pro její úspěšnou realizaci je nutná spolupráce obecních zastupitelstev, majitelů pozemků, potenciálních investorů, developerských společností, odborníků a obyvatel, žijících na brownfieldu.

Financování regenerace brownfieldů

V ČR je revitalizace brownfieldů financována ze dvou základních veřejných zdrojů - jednak národních, jednak evropských, kterými jsou převážně strukturální fondy EU. K dalším možnostem patří využití úvěrů od Evropské investiční banky a Evropské banky pro regionální rozvoj, prostředků z tzv. Finančního mechanismu Evropského hospodářského prostoru nebo Norského finančního mechanismu. Na roky 2007 až 2013 má ČR ve fondech Evropské unie na projekty podnikatelských nemovitostí a sanaci starých ekologických zátěží k dispozici zhruba 14 miliard korun, což je ovšem pouze zlomek prostředků, které tvoří příjmy českého státního rozpočtu.

Pro podnikatele zajímavější se o brownfieldy byly dosud nejpřístupnějšími, a proto také nejčastěji využívanými veřejnými prostředky dotace poskytované v rámci národního Programu na podporu podnikatelských nemovitostí a infrastruktury a Programu Reality, který je součástí Operačního programu Průmysl a podnikání dotovaného ze strukturálních fondů. Oba zmiňované dotační programy jsou v gesci Ministerstva průmyslu a obchodu ČR, které je realizuje prostřednictvím agentury CzechInvest.

Při řešení problematiky brownfieldů participuje více subjektů nadnárodního, národního i lokálního působení. V ČR jsou, mimo vlády, nejvíce angažovány Ministerstvo pro místní rozvoj, Ministerstvo průmyslu a obchodu spolu s agenturou CzechInvest, Ministerstvo životního prostředí, Ministerstvo financí a Ministerstvo vnitra. Na lokální úrovni to jsou pak všechny krajské a obecní úřady včetně těch, které ještě pozemky typu brownfieldů na svém území nemají, protože by měly zabránit jejich vzniku. Roztříštěnost kompetencí způsobuje, že se ztrácí přehled o celkové situaci, projekty jsou porovnávány pouze v rámci jedné skupiny kritérií a nekonkurují si s projekty podanými u jiné instituce.

V západních zemích podobné projekty iniciuje stát za podmínek, že na nich bude participovat více subjektů. Dobře zde funguje spolupráce veřejného a soukromého sektoru. Oproti tomu v ČR je státní podpora ve prospěch regenerace brownfieldů na jinou než výrobní

oblast zcela nedostatečná. Jediným, kdo v současné době regeneruje brownfieldy pro jinou než výrobní sféru, jsou developerské společnosti.

Současné aktivity na podporu regenerace brownfieldů v ČR vycházejí za prvé z vlastní iniciativy obcí a nejsou nijak koordinované, neexistuje vzájemná výměna informací v této oblasti. Druhým typem jsou externě vyvolané aktivity, kam patří např. účast krajů v projektu Ministerstva průmyslu a obchodu a CzechInvestu „Vyhledávací studie lokalit brownfields“, v níž se účastní všechny kraje ČR. Vyhledávací studie slouží jako podklad k vyjednávání strukturální podpory EU v letech 2007 – 2013 a zároveň jako vstupní údaj do připravované Národní strategie regenerace brownfieldů. Záměrem je vytvoření konkrétní jednotné metodologie sběru a vyhodnocování dat, spolu se snahou o projektovou přípravu významných projektů v každém z krajů ČR.

Na základě Vyhledávací studie pro lokalizaci brownfieldů byla zpracována Národní databáze brownfieldů, v níž mohou investoři najít nemovitosti připravené pro nové ekonomické využití. Cílem studie bylo najít a popsat nevyužívaná nebo nepříliš efektivně využívaná území a získané informace využít pro přípravu dalších projektů a dokumentů zabývajících se řešením jejich obnovy. Národní databáze brownfieldů pomáhá pro takové lokality najít optimální využití.

Situace v Moravskoslezském kraji a ve městě Ostrava

Moravskoslezský kraj, město Ostrava a Ministerstvo životního prostředí byli dlouhodobými partnery v projektu SILESIA (1993 – 1997), který probíhal pod záštitou Ministerstva životního prostředí a byl spolufinancován i vládou USA. Prostřednictvím tohoto projektu byla navázána spolupráce s The Brownfields Center of Carnegie Mellon University in Pittsburgh. V roce 1998 se v rámci této spolupráce konala v Ostravě první mezinárodní konference na téma brownfieldů v ČR. Spolupráce nadále pokračuje řadou dalších setkání a mezinárodních seminářů, organizovaných v Ostravě. Brownfieldy se staly jednou z rozvojových priorit města a do spolupráce se aktivně zapojila také VŠB – TU Ostrava.

Ostrava v současné době zažívá nebývalý rozvoj. Svědčí o tom nejen rozmach trhu s obchodními plochami, ale i poptávka po kancelářských prostorách a bytech. Průmyslové a podnikatelské zóny se rychle zaplňují. Limitem dalšího rozvoje se mohou stát stavební pozemky, protože neobsazených greenfieldů ubývá. Pozornost investorů se proto zaměřuje na brownfieldy. Podle Vyhledávací studie pro lokalizaci brownfieldů zpracované Technoprojektem, a.s. pro CzechInvest v letech 2005-2007 se pouze na území města Ostravy jedná o cca 85 lokalit o rozloze od několika desítek hektarů až pozemky menší než 1 hektar. Z tohoto počtu je více než polovina v současné době nevyužitých, ať už z důvodu nedořešených ekologických zátěží nebo kvůli nevyjasněným vlastnickým vztahům. Z hlediska původního využívání zmíněných ploch na většině z nich probíhala v minulosti chemická výroba, těžba černého uhlí, výroba koksu, hutní a strojírenská výroba, případně se jedná o skládky a odvaly po důlní činnosti.

Ostrava je svým vysokým počtem průmyslových brownfieldů nejen českým, ale možná i evropským unikátem. Podle odborníků je tento fakt jednoznačnou devizou a město by jej mělo využít ke svému prospěchu. Ostravské brownfieldy mají nevýhodu v tom, že jsou často ze své historické podstaty jednoúčelové, avšak ani to by nemělo být překážkou v jejich regeneraci. Investice do brownfieldů a industriálního dědictví se vyplácí, jak můžeme vidět na mnoha fungujících příkladech v zahraničí. Například průmyslové areály Völklingen nebo Emscher park v Německu či bývalá textilka Lister Mills v anglickém Bradfordu byly dříve vesměs jednoúčelové haly, dnes jsou některé z nich na seznamu světového kulturního dědictví UNESCO, fungují zde kulturní a vědeckopopulární centra a v případě Bradfordu i byty pro movitější klientelu. Podle stejného modelu by se i bývalé ostravské průmyslové areály mohly proměnit v bytové čtvrti. Jedná se totiž o jedny z mála ploch ve městě, které lze ještě využít.

Některé příklady revitalizovaných Ostravských brownfieldů

Po velmi nákladné dekontaminaci území bývalé koksovny Karolina v Ostravě, která probíhala v letech 1995 až 2005, dnes na ploše 32 hektarů vzniká obrovský developerský projekt nizozemské společnosti Multi Development. Lokalita navazuje bezprostředně na historické centrum města a má všechny předpoklady k tomu, aby se stala novým obchodním, obytným, administrativním a společenským centrem Ostravy. Náklady na výstavbu budou společně hrazeny ze soukromých a veřejných fondů.

Ukázkovým příkladem revitalizace opuštěného území má šanci se stát jeden z největších Ostravských brownfieldů - lokalita Hrušov. Jde území o celkové rozloze přibližně 45 hektarů, členěné na část po bývalé hrušovské chemičce a někdejší obytnou zónu. Pozemky po chemické produkci v roce 2007 odkoupila developerská skupina Sekyra Group. Ve druhé části lokality vedle sebe leží soukromé a městské pozemky, kde bude třeba nejdříve vyřešit otázku vlastnictví. Město Ostrava se snaží financovat revitalizaci brownfieldu Hrušov cestou spolupráce veřejného a soukromého sektoru. Dosud byly vypracovány dílčí studie řešení znečištění na lokalitě, na které zajistila peníze vedle města také krajská Agentura pro regionální rozvoj, jejíž úlohou je mimo jiné propojovat potenciální soukromé investory s městy a obcemi. V České republice zatím pravděpodobně neexistuje tak rozsáhlý regenerovaný brownfield, kde by spolupracoval veřejný sektor a soukromý investor. Ostrava by v tomto ohledu byla prvním městem, které by tuto v cizině již ověřenou praxi v takovém rozsahu otestovalo.

V červenci 2008 začala likvidace jedné z největších ekologických zátěží v Moravskoslezském kraji - laguny Ostramo. Odtěžené ropné kaly se budou neutralizovat zavápněním a mísit s kvalitním černým uhlím, výsledné palivo bude spalováno v zařízeních v Moravskoslezském kraji. Likvidace lagun by měla skončit v roce 2010. Na jejich místě má vzniknout centrum odpočinku.

Zajímavou lokalitu z hlediska hodnoty průmyslového dědictví, má Ostrava v tzv. Dolní oblasti Vítkovic. Představuje přes 250 hektarů plochy se značným počtem starých průmyslových objektů, z nichž většina se dá využít k novým účelům. V roce 2002 byla oblast prohlášena za národní kulturní památku. Nyní jsou již připraveny projekty na vybudování multifunkčního centra Nové Vítkovice. Nejcenější objekty Dolní oblasti budou rekonstruovány ve spolupráci s památkáři a architekty, například z bývalé energetické ústředny má vzniknout muzeum fyzikálních zákonů. V severní části má být vybudováno vysokoškolské, vědecko-výzkumné a vývojové centrum včetně kapacit pro bydlení a ubytování odborníků a studentů. Na rekultivované haldě o rozloze 100 hektarů je plánován vznik golfového hřiště. V centrální a jižní části areálu, který je osmkrát větší než nově budovaná čtvrť Nová Karolina, na kterou bude Dolní oblast Vítkovic navazovat, by měly vzniknout především rezidence.

Na území města Ostravy bychom našli také řadu objektů, které splňují charakteristiky greyfieldů, např. nefungující módní dům Ostravica, uzavřený hotel Palace nebo hotelový dům Jindřich a mnohé další. Příkladem greyfieldu v atraktivní lokalitě v bezprostřední blízkosti Finančního ředitelství Ostrava, Okresní správy sociálního zabezpečení, hejtmanství Moravskoslezského kraje a městského kulturního domu je skelet stavby v 80. letech určené k výstavbě krajského sídla komunistické strany. Nový majitel, společnost Red House Development, a. s., zde hodlá vybudovat objekt s více než 8 000 m² plochy pro administrativu a téměř 1 000 m² pro komerční účely. Vznikne tak nové centrum správních činností i kultury.

Dalším jedinečným projektem regenerace greyfieldu je výstavba Integrovaného bezpečnostního centra Moravskoslezského kraje (IBC), které vznikne přestavbou rozestavěného objektu Mety. 85 % nákladů na stavbu pokryjí dotace z EU, dalších 7,5 % zajistí Úřad regionální rady, zbytek uhradí společně Moravskoslezský kraj, město Ostrava a ministerstvo vnitra. Budou zde umístěny krizové štáby kraje a města Ostravy, ředitelství

Městské policie Ostrava a střediska záchranné služby kraje. Zvažovalo se více variant umístění centra, např. vybudování IBC na zelené louce nebo přestavba stávajícího Centra tísňového volání Ostrava. Rekonstrukce rozestavěného objektu Mety se ukázala jako nejvýhodnější nejen z hlediska ekonomického, ale také geografického - blízkost sídla Moravskoslezského kraje, bezprostřední sousedství druhé největší stanice hasičského záchranného sboru kraje, dostupnost zdrojů energií a snadné napojení na vysokokapacitní komunikační uzly.

Závěr

Brownfieldy a greyfieldy jsou stavby a pozemky, které z nejrůznějších důvodů pozbyly svou původní funkci, zůstávají opuštěné, či nedostatečně využité. Rychle podléhají zkáze, fyzicky i ekonomicky negativně ovlivňují okolí. K důsledkům původní činnosti se zpravidla řadí i riziko ekologické zátěže. Tyto lokality již překročily okamžik, kdy se staly pouze vizuálně nepříjemnou zanedbanou plochou. Díky nim ve městech dochází ke snižování daňové základny, ztrátě pracovních příležitostí a poklesu hodnoty okolních pozemků.

Protože ve srovnání s investicemi na zelené louce je výstavba na brownfieldech časově, technicky i finančně náročnější, investoři orientují své projekty na zelené louky, pokud nejsou z různých důvodů nuceni nebo motivováni využít již dříve dotčené plochy. Tento stav má však ve svých důsledcích negativní vliv na rozvoj území, neboť na jedné straně se zvyšují nároky na zábor zemědělské půdy a na straně druhé narůstá počet nevyužitých ploch brownfieldů.

Revitalizace brownfieldů může pomoci k vyřešení ekologických, ekonomických, sociálních a dalších souvisejících problémů, tím že vyřeší kontaminaci, ušetří plochy zelené louky, umožní efektivnější využívání stávající infrastruktury a vytvořením dočasných nebo trvalých pracovních míst může snížit nezaměstnanost.

Literatura:

Brownfieldy 2005. Situační zpráva pro JMK. Regionální rozvojová agentura Jižní Moravy, Brno, 2005.

BUCHER, D. C. *Case study: Greyfields as an emerging smart growth opportunity with the potential for added synergies through a unique mix of uses.* (Dostupné z http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3681/is_200207/ai_n9133329/pg_1?tag=artBody;col1)

ČERNOTA, J. *Regenerace brownfields v měřítku Moravskoslezského kraje.* Příspěvek pro Konferenci Brownfields - šance pro budoucnost, FA VUT Brno, 2004

VINDENMAN, P. *Podpora brownfields v programech ministerstva průmyslu a obchodu.*

Příspěvek pro Konferenci Brownfields - šance pro budoucnost, FA VUT Brno, 2004

<http://brownfields.webpage.cz/brownfields.php>

<http://podnikatel.kr-moravskoslezsky.cz/cz/brownfields/default.aspx>

<http://www.konstrukce.cz/clanek/1429-industrialni-dedictvi-je-pro-ostravu-devizou-do-budoucn/>

<http://www.konstrukce.cz/clanek/968-ostrava-obnovuje-projekt-vyuziti-brownfield-hrusov/>
www.brownfields.cz

www.enviweb.cz

Brownfields and Greyfields of Ostrava – Threats or Opportunities?

Annotation: *The paper describes negative impacts of deserted and unused industrial estates and represents different ways of the brownfields' and greyfields' revitalization in the Czech Republic. It focuses on revitalization activities of the Moravian-Silesian Region and of the City of Ostrava. There are the Ostrava's most considerable revitalization succes stories listed in the paper.*

Key words: *Brownfields, greyfields, greenfields, ecological damage, revitalization, Search study for brownfields' localization, National database of brownfields.*

Kontaktní adresa autora:

**Ivana Jánošíková, Ing. Ph.D., Ekonomická fakulta VŠB-TU Ostrava, Sokolská třída 33,
721 01 Ostrava, e-mail: ivana.janosikova@vsb.cz**

KOMITMENT ZNALOSTNÍCH PRACOVNÍKŮ A METODY JEHO ROZVOJE

Lenka Jaterková

***Abstrakt:** Komitment (z angl. commitment, tj. loajalita, angažovanost) pracovníků nejen k podniku, ale i k práci a její náplni se stává důležitou součástí dnešního HR Managementu. Tento článek shrnuje základní pojmy z oblasti komitmentu a jeho modelů, představuje dosavadní úroveň výzkumu a předkládá několik metod, jak komitment u pracovníků rozvíjet.*

***Klíčová slova:** Komitment, model tří komponent, HR metody*

Co je to komitment?

Komitment je počestným výrazem pro anglický výraz commitment, který v překladu znamená závazek, loajalita nebo angažovanost. Během posledních deseti let se dostává komitment (k organizaci, k práci, atd.) do popředí ve výzkumech mnoha odborníků, zabývajících se problematikou pracovní morálky a pracovního chování.

Přestože již byla v mnoha výzkumech prokázána pozitivní korelace mezi úrovní angažovanosti pracovníku na podnikový výkon (nižší absence, nižší fluktuace pracovníků, apod.) stále vládne mezi odborníky nejednotnost v tom, co komitment vlastně je, kam se má orientovat, jak by se měl rozvíjet a jak ovlivňuje chování konkrétních pracovníků (Meyer&Herscovitch, 2001). Názory se rozcházejí jak na jednorozměrnost (Brown, 1996) či vícerozměrnost (Mayer&Schoorman, 1998) konceptu komitmentu, tak i na proměnné a na metody měření. V odborné literatuře a výzkumech se také dočteme o komitmentu k organizaci (May,Frenkel&Korczyński, 2002), k odborům (Gordon a kol. 1980, citováno v Thacker a kol. 1991), k povolání a profesi (Blau, 1985 cit. v Meyer&Herscovitch, 2001), k týmům a lídrům (Hunt&Morgan, 1994), k cílům organizace (Locke a kol., 1988) a osobnímu rozvoji či kariéře (Hall, 1996). Odpovědi na otázky rozvoje komitmentu, na to jak ovlivňuje pracovní chování, efektivnost organizace a pohodu zaměstnanců se liší v závislosti na konstrukci zkoumaných proměnných.

V následujícím souhrnu uvádím definice komitmentu, jak jej vidí autoři zabývající se touto teorií:

Tabulka 1 Definice komitmentu

Obecné definice

„Komitment je...stabilizující síla, která udržuje směr chování, když očekávané podmínky nejsou splněny nebo nefungují“ (Scholl, 1981)

„Komitment je síla, která stabilizuje chování v podmínkách, ve kterých je člověk v pokušení své chování změnit“ (Brickman, 1987, cit v Meyer&Herscovitch, 2001)

„...komitment je závazek, který omezuje svobodu jednání.“ (askOxford.com¹²¹ cit. 2008)

Komitment k organizaci

„... pilná práce a loajalita, kterou člověk věnuje organizaci či aktivitě.“ (Longman Dictionary¹²², cit. 2008)

„...angažovanost a relativní síla identifikace jednotlivce s organizací“ (Mowday et al. 1979, cit v. Meyer&Herscovitch, 2001)

„...souhrn normativních tlaků vedoucích k chování, které splňuje cíle a zájmy organizace“ (Wiener,1982)

¹²¹ http://www.askoxford.com/results/?view=dev_dict&field-12668446=commitment&branch=13842570&textsearchtype=exact&sortorder=score%2Cname

¹²² <http://www.ldoceonline.com/>

Komitment k práci

„...přístup, který vede nebo poutá identitu člověka k práci“ (Chusmir, 1982)

„...týká se pravděpodobnosti, že jednotlivec vydrží v práci a bude k ní psychicky připoután, ať už mu přináší uspokojení či nikoliv.“ (Rusbult & Farrell, 1983 cit v Meyer&Herscovitch, 2001)

Komitment k profesi

„...přístup jednotlivce k jeho profesi nebo povolání.“ (Blau, 1999)

„...motivace jednotlivce k práci v něm zvoleném povolání“ (Carson Bedeian, 1994 cit.v Meyer&Herscovitch, 2001)

Komitment k cílům

„...vazba nebo odhodlání jednotlivce dosáhnout cíle bez ohledu na původ cíle“ (Locke et al., 1988)

„Člověk projevuje komitment k cíli, jestliže přijme výkonnostní cíl za vlastní a nevzdá snahu cíle dosáhnout i přes zjevné překážky.“ (Tubbs, 1993 cit v Sirgy, 2006)

„Komitment je stav, při kterém jednotlivec považuje cíl za důležitý, je rozhodnut dosáhnout cíle vynaložením úsilí a není ochoten vzdát se nebo slevit z cíle , přestože je konfrontován s překážkami nebo negativní zpětnou vazbou.,, (DeShon&Landis, 1997)

Komitment k organizační změně

„...psychický stav, který poutá zaměstnance k potupu považovanému za důležitý pro úspěšnou implementaci procesu změny.“ (Herscovitch, 1999 cit v Meyer&Herscovitch, 2001)

Zdroj: Meyer&Herscovitch, 2001, zkráceno, upraveno

Dimenzionalita komitmentu

Ze základních definic pojmu komitment, je patrné, že mezi autory panuje všeobecná shoda o tom, že komitment je v podstatě určité nastavení mysli – mind-set (tj. psychický stav, který nutí jednotlivce k určitému způsobu jednání). Mnohem menší shoda panuje v otázce podstaty tohoto mind-setu. Jak jsem již naznačila v úvodu, většina autorů považuje koncept komitmentu za vícerozměrný

Více rozměrný model komitmentu k organizaci - Model 3 Komponent autorů Meyera a Allenové (1984,1990,1991)

Existence mnoha různých dimenzí pojetí organizačního komitmentu v podstatě znemožňuje vytvořit jakýsi obecný model pro tento koncept. Z rešerše odborné literatury ovšem lze posoudit, které modely komitmentu jsou nejčastěji citovány a vyhodnocovány badateli v tomto oboru. Jedním z nich je také model vytvořený autory J.P. Meyerem a L.Herscovitch (2001).

Tabulka 2 Typy, resp. dimenze komitmentu k organizaci – vícerozměrný model

Meyer, Allen (1991, cit. v Meyer&Herscovitch, 2001)

Emocionální	„emocionální zapojení, identifikace a spojení s organizací“
Pokračující	„uvědomování si nákladů spojených s odchodem z organizace“
Normativní	„setrvání v organizaci je pociťováno jako povinnost.“

Zdroj: Meyer&Herscovitch, 2001, zkráceno, upraveno

Autoři rozlišují tři komponenty komitmentu k organizaci: je to emocionální komitment, pokračující komitment, a normativní komitment. V posledním přezkoumání svého modelu (1996) autoři potvrzují svou hypotézu, že komitment je vícerozměrný model. Stále ovšem zůstává otázkou, zda lze oddělit emocionální od normativního komitmentu a zda se pokračující komitment dá považovat za jednorozměrný koncept. Studie dalších autorů v této oblasti (Dunham a kol, 1994 a Hackett a kol . 1994 cit. v Jaros 1997) naznačují, že normativní a emocionální komitment jsou definovány rozdílnými proměnnými, přesto však zůstává korelace mezi těmito dvěma koncepty na vysoké úrovni.

Co ovlivňuje zaměstnance?

Aspektů, které ovlivňují zaměstnance v jeho pracovní pozici je mnoho. Základní schéma je zobrazeno na následujícím obrázku.

Obrázek č. 1 Schéma aspektů ovlivňujících zaměstnance



Zdroj: Ipsos-tambor.cz [cit. 16.8.2008]

Všechny tyto vnější vlivy je zaměstnavatel schopen aktivně ovlivňovat prostřednictvím personálního managementu (Koubek 2002), aktivním plánováním, budováním podnikové kultury (Pfeifer Umlaufová), či prevencí v oblast mobbingu a bossingu na pracovišti (Kratz, 2005) .

Z předchozí kapitoly jasně vyplývá, že komitment je jakási síla, či nastavení mysli, které vychází zevnitř člověka. Jak je tedy vůbec možné ovlivňovat komitment člověka?

R.D.Iverson a D.M. Buttigieg (1999) na modelu Meyera a Allenové zkoumali vliv vybraných proměnných na jednotlivé typy komitmentu. Své proměnné rozdělili do 3 základních skupin: Osobní, Pracovní, Vlivy okolí. Definice a rozdělení vybraných proměnných uvádí následující tabulka.

Tabulka 3 *Definice vybraných proměnných výzkum, Iverson&Buttigieg (1999)*

Osobní proměnné

Vzdělání	Stupeň nejvyššího ukončeného vzdělání.
Závazek vůči rodině	Stupeň pocitu odpovědnosti k nejbližším příbuzným v rodině.
Pracovní očekávání	Stupeň předvídání a představ o pracovním prostředí.
Pracovní hodnoty	Stupeň důležitosti, kterou zaměstnanci přikládají charakteristikám pracovního prostředí.
Pracovní motivace	Normativní víra v důležitost práce jako takové.

Pracovní proměnné

Nebezpečí v práci	Stupeň, do kterého jsou zaměstnanci vystaveni škodlivým prac. podmínkám.
Podpora kolegy	Stupeň uznání projevený ze strany spolupracovníka.
Jistota pracovního místa	Rozsah ve kterém organizace poskytuje stabilní zaměstnání svým zaměstnancům.
Rutina	Stupeň množství opakující se práce
Možnosti povýšení	Rozsah možnosti pracovního růstu v rámci organizace.
Mzda	Peníze a jejich ekvivalenty, které zaměstnanci dostávají za svou práci.
Vnímaní managementu	Rozsah v jakém management reaguje na potřeby svých zaměstnanců.

Vlivy okolí

Pracovní příležitosti	Dostupnost alternativních zaměstnání mimo organizaci.
-----------------------	---

Zdroj: Iverson&Buttigieg 1999, zkráceno, upraveno

Výsledky Iversona a Buttigiegové prokázaly souvislost mezi výše zmíněnými proměnnými a komitmentem a to následujícím způsobem:

Zaměstnanci s vyšším *vzděláním* projevovali nižší normativní komitment, stejně tak zaměstnanci se zvýšeným *pocitem závazku vůči rodině*. To znamená, že tito zaměstnanci staví potřeby rodiny nad potřeby organizace a v kritické situaci se rozhodují pro rodinu.

Pracovní očekávání a pracovní hodnoty měly pozitivní dopad na emocionální komitment – zaměstnanci cítí morální povinnost setrvat v organizaci, pokud jsou jejich očekávání splněna. *Pracovní motivace* prokázala podobné vztahy jako *pracovní očekávání*, tedy pracovníci, kteří věřili ve svou práci, chtěli a cítili povinnost v organizaci zůstat.

Co se týče *nebezpečí v práci*, autorům se podařilo prokázat jen velmi malý vliv na normativní komitment. Jen v několika studiích (např. Iverson&Roy 1994, cit v Iverson&

Buttigieg 1999) se podařilo prokázat negativní vliv na pokračující komitment a to u úředníků pracujících v papírenském průmyslu.

Podpora kolegů potvrdila velmi silný efekt na normativní komitment, a to zejména u povolání jako jsou hasiči a pod. Také *jistota pracovního místa* pozitivně ovlivňuje komitment – mají-li zaměstnanci pocit stability ve své pracovní pozici, mnohem pravděpodobněji a snadněji se identifikují s cíli organizace.

Pro *pracovní rutinu* platí, že čím více rutiny tím méně zaměstnanci chtějí nebo mají pocit že musí zůstat v zaměstnání.

Možnosti povýšení pozitivně ovlivňují emocionální komitment, pro *mzdu* pak platí, že čím vyšší je plat, tím více chtějí zaměstnanci setrvat v organizaci, avšak nemá žádný efekt na zvyšování sounáležitosti s organizací a s jejími cíli.

Zajímavé výsledky se objevily při zkoumání vlivu *vnímání managementem* - mají-li zaměstnanci pocit, že management společnosti reaguje na jejich potřeby, pak zaměstnanci mají pocit, že chtějí a měli by zůstat avšak současně pociťují nižší osobní potřebu zůstat v organizaci. Může to být způsobeno tím, že zaměstnanci vyhodnocují utopené náklady (sunk costs) v jejich současném zaměstnání a benefity a příležitosti, které jim může nabídnout jiná organizace.

Pracovní příležitosti na trhu práce měly v provedeném výzkumu negativní vliv na všechny typy komitmentu. Tedy čím více pracovních příležitostí poskytuje zaměstnancům trh práce, tím více a častěji přehodnocují svůj vztah a vazby k současnému zaměstnavateli.

Může být komitment řízen?

Většina autorů (Guest, 1992 a Legge, 1995 cit v. Iverson&Buttigieg 1999) se shoduje v tom, že organizace, které se snaží manipulovat s komitmentem svých zaměstnanců pravděpodobně narazí na celou řadu problémů.

Zaměstnanci jednoduše nemusí být připraveni na to, projevovat komitment k organizaci, zvláště pokud v organizaci existují ideologické bariéry. Další překážkou může být silný potenciál odborů odolávat HR technikám a také mnohdy špatná a zkreslená aplikace HR metod prvoliniovými vedoucími, kteří mají vlastní představu o tom, co motivuje jejich podřízené. (Iverson&Buttigieg 1999)

Přestože již bylo publikováno mnoho článků o tom, jak je komitment k organizaci důležitý, je jen málo empirických dokladů toho, jak si vychovat angažovanou a loajální pracovní sílu. Přesto nám tyto výzkumy alespoň naznačují, na které oblasti HR managementu se zejména zaměřit.

HR metody ovlivňující komitment k organizaci

V dnešní době již na trhu práce nenajdeme velké rozdíly mezi benefity (stravenky, týden volna navíc, školení, firemní vzdělávání apod.), které poskytují jednotlivé organizace v daném oboru. Mnohé z benefitů se staly standatrem, zaměstnanci je očekávají jako samozřejmost a přestávají je jako benefity vnímat. Co tedy mohou dnešní organizace svým zaměstnancům nabídnout a zároveň podporovat jejich komitment k organizaci?

Co se týče komitmentu k organizaci, měl by být největší důraz kladen na správný výběr zaměstnanců. Výsledky výzkumu (Mowday 1998) potvrzují pozitivní vliv naplnění pracovních hodnot a pracovních očekávání na emocionální komitment. Organizace by tedy měly poskytovat přesné informace o nabízené pozici svým uchazečům a novým zaměstnancům, tak aby si tito mohli vytvořit reálnou představu a aby se u nich mohly rozvinout odpovídající hodnoty. V souvislosti s nalezením vhodného kandidáta na dané pracovní místo je dobré se zaměřit i na osobnostní profil uchazečů. Je ovšem nutné poznamenat, že užívání testů osobnosti bývá často kritizováno vědeckou obcí, zejména pro

velký počet metodologických a teoretických nesrovnalostí. (Iverson&Erwin, cit. v Iverson & Buttigieg 1999)

Z hlediska platu a finančních benefitů platí, že čím vyšší mzda, tím více chtějí zaměstnanci setrvat v organizaci, avšak nemá žádný efekt na zvyšování sounáležitosti s organizací a s jejími cíli. Zaměstnavatel si jednoduše nemůže koupit loajalitu svého zaměstnance. Výzkum prokázal, že v tomto směru jsou mnohem účinnější odměny jako rozmanitost práce, spolupráce v týmu a možnosti pracovního růstu. (Iverson&Buttigieg 1999)

Přestože management společnosti nemůže ovlivnit specifické osobní faktory a faktory vyplývající z okolí organizace, jsou obvykle schopny vytvořit takové HR metody, které tyto vlivy minimalizují. Závazek k rodině je velmi důležitým faktorem ovlivňujícím mnohé typy komitmentu. Organizace si začínají uvědomovat, že významnými by se v budoucnu měli stát zejména benefity zaměřené na rodinu. Může to být například školka v místě pracoviště, služby profesionálů (psycholog, právník, atd.), jistá volnost a flexibilita při řešení nepracovních potřeb zaměstnanců a pod.

Management společnosti má minimální vliv na trh práce, přesto však může ovlivňovat efekty trhu na zaměstnance a to sledováním konkurence a snahou neztratit konkurenceschopnost ve smyslu odměňování a možnosti profesního růstu.

Závěr

V oblasti komitmentu stále zůstává mnoho jevů a proměnných, které je třeba podrobit vědeckému výzkumu. V dnešní době si již všechny společnosti uvědomují význam lidského kapitálu pro udržení konkurenceschopnosti podniku. HR strategie jednotlivých podniků se snaží „prokousat“ hlouběji ke svému zaměstnanci a tak se už pomalu přes podnikové prostředí, vzdělávání, podnikovou kulturu dostávají až k podstatě člověka a jeho mind-setu. Ten ovšem dosud zůstává černou skříňkou, jejíž odkrytí musíme ponechat psychologům. Ekonomická teorie nám však i tak ponechává dostatek možností, jak si vychovat loajálního a výkonného zaměstnance. Na následujícím obrázku je znázorněn zjednodušený proces „Zrození spokojeného a loajálního zaměstnance“, který by měl být výsledkem každé účinné HR politiky podniku.

Obrázek č. 2 Zrození spokojeného a loajálního zaměstnance



Zdroj: Ipsos-tambor.cz [cit. 16.8.2008]

Literatura

- BLAU, G. Early-Career Job Factors Influencing the Professional Commitment of Medical Technologists, *The Academy of Management Journal*. 1999, is. 42, s. 687-695
- BROWN, R.B. Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology. *JOURNAL OF VOCATIONAL BEHAVIOR*. 1996, is. 49, s.230-251.
- DESHON, R.P., LANDIS R.S.. The dimensionality of the Hollenbeck, Williams and Klein measure of goal commitment on complex tasks, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1997, is.70, s.105-116
- HALL, D. Careers in the 21st century. *Academy of Management Executive*. 1996, is.10, s. 8-16
- HUNT, S.D., MORGAN, R. M. Organizational Commitment: One of Many Commitments or Key Mediating Construct?. *The Academy of Management Journal*, 1994, is. 37, No. 6, s. 1568-1587
- CHUSMIR, L.H., Job Commitment and the Organizational Woman, *The Academy of Management Review*, 1982. Vol. 7, s. 595-602
- IVERSON, R.D., BUTTIGIEG, D.M. Affective, normative and continuance commitment: Can the right kind of commitment be managed?. *Journal of Management Studies*. 1999, no. 36, s. 307-333.
- JAROS, S.J. An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*. 1997, is. 51, s. 319-337
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2002. 366 s. ISBN 80-7261-033-3.
- KRATZ, H. J.: *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*; Vyd. 1.; Management Press; Praha; 2005; 131 s.; ISBN 8072611275.
- IPSOS-TAMBOR. *Výzkumy zaměstnanců a socioklimatu na pracovištích* [online]. 2007 [cit. 2008-08-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.ipsos-tambor.cz/cz/dalsi-sluzby/hr-consulting/vyzkumy-zamestnancu-a-socioklimatu-na-pracovisti/>>.

- LOCKE E.A, LATHAM G.P., EREZ M. The determination of goal commitment. *Academy of Management Review*. 1988, is. 13, s. 23-39
- MAY, T.Y., KORCZYŃKI, M., FRENKEL, S.J. Organizational and occupational commitment: knowledge workers in large corporations, *Journal of Management Studies*. 2002, is. 39, s. 775-801
- MEYER, J.P., , HERSCOVITCH, L. Commitment in the work place – Toward a general model. In *Human Resource Management Review*, 2001. is.11. s. 299-326.
- MEYER J.P., SCHOORMAN, F.D. Differentiating antecedents of organizational commitment: a test of March and Simon's model. *Journal of Organizational Behavior*. 1998, is. 19, s.15-28
- MOWDAY, R.T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1998.,8.,387-401.
- PFEIFER, Luděk, UMLAUFOVÁ, Miloslava. *Firemní kultura : Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha : Grada, 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X.
- SCHOLL, R.W., Differentiating commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*. 1981, is. 6, s. 589-599
- SIRGY, M.J. Developing a Conceptual Framework of Employee Well-Being by Applying Goal Concepts and Findings from Personality-Social Psychology. *Applied Research in Quality of Life*, 2006, is. 1, s.7-38
- THACKER, J.W., a kol., Commitment to the Union: A Comparison of United States and Canadian Workers. *Journal of Organizational Behavior*. 1991, is. 12, s. 63-71
- WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*. 1982, is. 7, s. 418-428

Employee commitment and forms of its development

Annotation: *Employee commitment to organization, work and scope of employment is becoming an important part of today's HR management. This article summaries basic definitions of commitment and its model, the stage of current research in this field and few HR methods, how to develop and support commitment in organization.*

Key words: *Commitment, Three-component model, HR methods,*

Kontaktní adresa autora:
Ing. Lenka Jaterková
Katedra podnikového hospodářství,
Ekonomicko – správní fakulta
Masarykova univerzita
Lipová 41a
602 00 Brno
jaterkova@econ.muni.cz

ZNALOSTI MANAGEMENTU = SILNÁ KONKURENČNÍ VÝHODA

Eva Jílková, Ivana Valentová

***Abstrakt:** Tržní prostředí se neustále dynamicky vyvíjí a roste náročnost tvorby a udržování konkurenční výhody podniku. Každý podnik na svou konkurenční výhodu klade požadavky pevnosti a trvalosti. Z tohoto pohledu se nejsilnější konkurenční výhodou jeví lidský potenciál, zejména jeho znalosti, tvořivost, podnikavost a výkonnost.*

***Klíčová slova:** konkurenční výhoda, management, znalosti, vzdělávání v managementu, funkční gramotnost manažera, MVŠO.*

Tvrdost dnešního podnikatelského prostředí poznal a velkou měrou stále pocítuje každý podnikatelský subjekt na trhu. Zvyšování tvrdosti konkurenčních podmínek v současném tržním prostředí je dáno jeho neustálým dynamickým vývojem a růstem náročnosti tvorby a udržování konkurenční výhody podniku.

S uvedenou skutečností se firmy vyrovnávají různě a v závislosti na jejich přístupu a schopnostech v konkurenčním boji obstojí či nikoliv. Špičkové podniky začaly aktivně rozvíjet potenciál svých zaměstnanců a zavádět systém řízení založený na znalostech. Stále více se potvrzuje, že jediným zdrojem trvale udržitelné konkurenční výhody je systémový přístup k tvorbě a realizaci důkladně zpracované strategie, která musí obsahovat všechno poznání, jímž daný podnik disponuje.

Moravská vysoká škola Olomouc vznikla se záměrem vytvořit potenciál rozvoje regionu pomocí ekonomického a manažerského know-how, vychování a udržení nové spolupracující manažerské vrstvy v regionu, aktivní podpory spolupráce soukromých a veřejných subjektů při využití inovačního potenciálu v regionu. Mezi základní cíle MVŠO patří připravit absolventy pro řízení na střední úrovni v organizacích a firmách výrobního a obchodního zaměření, a rovněž vychovávat specialisty pro státní správu nebo sektor služeb.

Charakter konkurenční výhody vedoucí k úspěchu

Každá dlouhodobě úspěšná firma bezesporu zná svoje konkurenční výhody a snaží se je odpovídajícím způsobem sdělit zákazníkům (popř. klientům). Naopak začínající firmy či podnikatelé často vstupují do konkurenčního boje s žádnou nebo velmi špatnou výzbrojí. Své konkurenční výhody neznají, brzy je ztratí nebo za ně považují něco, co jejich konkurenční výhodou není. Klíčovou součástí úspěchu firmy je nenapodobitelnost a originalita konkurenční výhody. Ta by měla být natolik diferencovaná, aby firmu spolehlivě odlišovala od konkurentů. Odlišnost od konkurence se dle našeho názoru může týkat výše cen nabízené produkce, velikosti a kvality nabízeného sortimentu, ale i samotného předmětu podnikání, řízení firmy či způsobu oslovení zákazníka.

Požadavek odlišit se od konkurence znamená, že samotné konkurenční subjekty se stávají podnětem, školitelem i motivací pro podniky v tržním prostředí, „neboť ty se snaží konkurenční firmy nejprve poznat a následně napodobit jejich chování nebo je předčít a v nejlepším případě přijít s něčím novým, lepším.“ [1] Proces tvorby trvale udržitelné konkurenční výhody je poměrně náročný a vyžaduje kvalitní znalostní potenciál firmy, včetně schopnosti jej využít.

Management by se měl soustředit především na znalosti zaměstnanců, kteří mohou firmu navést na správnou cestu k originalitě a konkurenční výhodě. Tzn., že konkurenční výhodou jsou v podstatě tito zaměstnanci sami a umění firmy (resp. managementu) vhodně využít a dále rozvíjet jejich znalosti. „Znalosti jsou nejdůležitější formou kapitálu podniků.

Ostatní formy – peníze, půda, technologie – jsou na něm kriticky závislé a budou čím dál více znalostnímu kapitálu podřízeny.“ [1, s.94]

Dalším atributem, který je nutno brát v úvahu, jsou potenciální zákazníci, a tudíž zvážení toho, zda je konkurenční výhoda dostatečně oslovující a také srozumitelná, neboť ve chvíli, kdy nad ní kdokoliv začne přemýšlet, aby ji pochopil, se konkurenční výhoda velmi oslabuje či úplně vytrácí.

Nový trend ve vzdělávání

V současnosti je pozornost excelentních firem, jež si dokázaly vybudovat dominantní pozici na trhu, zaměřena především na kvalitní a vzdělaný lidský kapitál. Ten se však dříve či později stane nutností pro každý podnikatelský subjekt, který se chce trvale udržet na trhu.

„Názory na využívání lidského potenciálu v řízení organizací prošly třemi globálními vývojovými etapami: člověk – stroj, člověk – zdroj a člověk – znalost.“ [2] V minulosti byl člověk v produkčním procesu vnímán různě; nejprve jako pracovní nástroj, později jako výrobní stroj. Poté byl poměrně dlouhou dobu člověk chápán jako zdroj pracovní síly. Teprve v moderním myšlení považujeme člověka za nositele a tvůrce znalostí, tedy vysoce aktivní prvek, který si znalosti osvojuje, získává, dále rozvíjí nebo samostatně vytváří a dokáže je náležitě efektivně využít.

Základní způsob získávání znalostí je učení. Ještě dnes na mnoha školách převládá model učení se velkého množství informací a bezchybného vyjmenování všech bodů z učebnic a skript. Jedním z moderních přístupů ke vzdělání nejen budoucích manažerů spočívá v učení se práci s daty, vyhledávání informací, jejich členění a následně prostřednictvím získaných informací manažeři řeší nastalé situace v praxi. Jde o tzv. funkční gramotnost. Ta představuje nikoliv jen shromažďování a analýzu informací, ale také jejich aplikaci a pochopení v řídicím procesu. Tento pohled usiluje o to najít, jak znalosti fungují, jak je možné je přetvořit do hodnotných firemních aktiv. Identifikace, shromažďování a analýza informací jsou pak pouze prvními kroky procesu, za nimiž následují adaptace a aplikace znalostí, jejich organizace a sdílení, jakož i tvorba nových znalostí. Tento rámec může být východiskem pro nastartování znalostních projektů, které mohou dnešním měnícím se konkurenčním a globálním světem přinášet udržitelnou konkurenční výhodu.

Jak již bylo řečeno, rozvoj kvalifikace vedoucích pracovníků je klíčovou snahou současného podniku, a to nejen proto, že v tržním prostředí sehrávají zcela mimořádnou roli. Profese manažera se vyčlenila jako samostatná specifická profese, která vyžaduje specifickou kvalifikaci. Z této skutečnosti vyplývají novodobé požadavky na vzdělávání v oblasti managementu. Obsahem vzdělávání v oblasti managementu již není jen popis základních manažerských funkcí od plánování přes organizaci ke kontrole, ale celá řada dalších oblastí a souvisejících tematických okruhů, jako jsou komunikace a rozhodování, informační systémy, systémový přístup, profil manažera, moderní metody vedení, způsoby uspořádání prostředí atd. Jedná se o posun od tvrdých dovedností a znalostí k měkkým.

Přínosy managementu znalostí pro firmu

Každá firma, chce-li úspěšně reagovat na současné a budoucí výzvy, musí mít přiměřeně kvalifikované manažery, jež jsou schopni pracovat s informacemi a pružně reagovat na změny prostředí. V souladu s chápáním znalostí ve smyslu konkurenční výhody je nutné:

- obhajovat znalosti, učení, zvyšování kvalifikace v podniku,
- zviditelňovat dobré příklady, vysokou úroveň znalostí, zkušeností,
- navrhovat a implementovat znalostní infrastrukturu firmy,
- poskytovat dostatečnou podporu a vhodné postupy procesu tvorby znalostí (s využitím existujících procesů např. vývoj výrobků, aplikovaný výzkum apod.),

- zaměřit se na zjišťování velikosti nejen finančních výsledků ale na měření výkonnosti intelektuálního kapitálu, jakož i sestavit k posuzování znalostního kapitálu vhodná měřítka,
- vytvářet ve firmách otevřené klima, které přispívá ke sdílení znalostí (rozvoj týmové práce, podpora komunikace, bourání bariér),
- klást důraz na neustálé vzdělávání, které je založené na systematickém a koncepčním přístupu, s jasnými vazbami na přenos naučeného do praxe apod.

Podarí-li se firmě dosáhnout úspěchu ve jmenovaných oblastech, znamená to přínosy a také cíle managementu v růstu kvality výroby, obchodních činností, zkrátka výstupů firmy vůbec. Pozitivním výsledkem je také růst reakceschopnosti podniku, která „se projevuje především růstem flexibility, rychlosti a správnosti rozhodování, snížením geografických bariér, větším sdílením tacitních znalostí a zlepšením organizačního učení.“ [3]

Vzdělávání manažerů v Olomouci

V Olomouckém kraji o moderní přístup ke vzdělání usiluje právě Moravská vysoká škola Olomouc, která vznikla z důvodu doplnění moderního vzdělávání a vychovávání vysokoškolsky vzdělaných manažerů, zaplnění místa na trhu a vytvoření manažersko-ekonomického zázemí regionu, které je klíčové pro jeho následný rozvoj. MVŠO proto považuje za nezbytnost, aby se aktivně podílela na procesu hospodářského, společenského a politického růstu a stala se tak významným regionálním partnerem, aby studenti (budoucí manažeři) neopouštěli z důvodu vzdělání olomoucký region a nezůstali pak působit v místě studia.

MVŠO svoji konkurenční výhodu získala díky tomu, že nabízí ve svém regionu unikátní produkt (vzdělává ekonomy – manažery) a podařilo se jí získat svoji specifickou pozici na trhu. Dostatečná péče o tuto výhodu zajistí její srozumitelnost, osloví zájemce o studium, potenciální student danou výhodu zaregistruje, ovlivní jeho rozhodování a přesvědčí ho o správné volbě. Nemalou roli však hrají i vnější vlivy jako např. umístění (region), demografie (počty maturantů), ostatní školy (obory) apod. V roce 2005 usedli do učeben MVŠO první studenti, kteří v letošním roce ukončili svá bakalářská studia. Tito studenti svými znalostmi a schopnostmi budou vizitkou školy a zpětnou vazbou, zda se snažení školy o funkční gramotnost naplnila. Pro školu je prozatím pozitivním signálem především vzrůstající počet uchazečů o studium.

MVŠO usiluje především:

- o úzkou spolupráci akademického světa se světem podnikatelským,
- o účelnou spojitost teorie a praxe ekonomiky a managementu,
- naučit studenty podnikatelskému a manažerskému myšlení a jednání,
- vybavit studenty funkční gramotností,
- „produkovat“ vzdělané lidi s ohledem na jejich možnost a schopnost uplatnit se v konkurenčním prostředí.

Cílem snažení je naučit studenty i manažery se učit (bez neustálého sebevzdělávání se neobejde nikdo z nás), získávat informace a pracovat s nimi. Studenti se učí popsat daný problém, sbírat informace a potřebná data, hodnotit výsledky analýz, vyjadřovat a prezentovat svůj názor. Proto veškeré snažení školy je zaměřeno na praktické využití a aplikaci získaných poznatků, realizací studentských praxí, psaním seminárních prací, transformací znalostí do dovedností a návyků apod.

Díky snaze školy o moderní přístup k vzdělávání a řízení znalostí, studenti MVŠO mají jedinečnou možnost osvojit si znalosti a dovednosti, které budou jejich konkurenční výhodou ve vztahu k uplatnitelnosti na trhu práce a studenti sami, jako budoucí zaměstnanci

či manažeři, jsou potenciální konkurenční výhodou pro podnikatelské subjekty v Olomouci i celém regionu.

Moravská vysoká škola se prostřednictvím svých akademických pracovníků snaží své studenty vzdělávat s vědomím a v souladu se skutečnostmi uvedenými v kapitole Přínosy managementu znalostí pro firmu jim vštěpovat jmenované zásady a připravit tak pro praxi kvalifikované manažery. Domníváme se, že studentům MVŠO se dostává uceleného všeobecného ekonomicko-manažerského vzdělání, neboť jsou vybaveni teoretickými poznatky, provázanost předmětů poskytuje uvědomění si širších souvislostí problematiky a jejich mění užít získané znalosti ve firemní praxi.

Možná úskalí vzdělávání

Přestože je snaha MVŠO připravit studenty do praxe evidentní, je nutné upozornit na některé skutečnosti, které přináší každá teoretická průprava ve školních lavicích. Snaha a zájem o zvyšování znalostí však musí být oboustranná, neměly by se rozcházet představy zúčastněných stran o studiu i absolutoriu a je nezbytná přesná definice profilu absolventa, jakož i zodpovědný přístup studentů.

Dlužno podotknout, že i ta nejlepší školní průprava nenahradí každodenní praxi a absolventi nejsou „hotoví manažeři“, některé věci se zkrátka naučit nedají, nejlepší školou je sám život. Proto MVŠO v nemalé míře zařadila do studijních plánů praxe studentů. Škola nabízí firmám spolupráci se studenty i zapojení studentů v realizaci různých projektů. Takováto spolupráce je výhodou jak pro studenty, tak i pro firmy samotné.

Získané znalosti se absolventům školy budou dozajista hodit, neboť na jejich základě si budou osvojovat ty konkrétní, užité a užitečné firemní znalosti v průběhu svého zaměstnání v dané firmě. Avšak „konkrétní znalost na úrovni firmy je užitečná pouze ve firmě, která ji poskytuje, zatímco obecné znalosti jsou užitečné i v jiných firmách.“ [4]

Konkrétní znalost struktury vedení nebo poznatky o talentu zaměstnanců jsou použitelné pouze v dané firmě. Na druhou stranu je méně pravděpodobné, že pracovníci s vysoce specializovanými dovednostmi opustí svá zaměstnání anebo v případě hospodářského poklesu budou propuštěni. Uvědomění si těchto dvou rovin znalostí dává také vysvětlení, „proč se většina povýšení uskutečňuje spíše uvnitř firmy než najímáním – pracovníci potřebují čas na získání znalostí o struktuře a „kultuře“ firmy – a proč by měly lepší účetní metody zahrnovat specifický lidský kapitál zaměstnanců mezi hlavní aktiva většiny firmy.“ [4]

Závěr

Management je multiaspektový fenomén. Kříží se v něm problematika finančních, lidských a materiálních zdrojů z pohledu rozhodování, ovlivňování a organizování disponibilních zdrojů, a z pohledu aplikace znalostí, zakotvení dovedností a návyků atd., kterou v celkové šíři neobsáhne žádný jednotlivec. A proto je vzdělávání v managementu dlouhodobá, obsahově a časově náročná soustavná činnost, jež nikdy nekončí.

Tak jako v běžné tržní praxi, tak i v oblasti vysokoškolského vzdělávání by mělo platit, že největší všeobecnou nadějí na trvalou konkurenční výhodu představují schopní a angažovaní lidé, kteří svému podniku věnují svoje znalosti, schopnosti a zkušenosti.

Literatura

JÍLKOVÁ, E. *Charakter manažerské práce v nové ekonomice*. In. *Sborník GEMAN 03 „GEMAN Management“*. Plzeň: Sdružení EVIDA, 2003. ISBN 80-86596-26-5, s. 93 – 97.
TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: C. H. beck., 2004. 131 s. ISBN 80-7179-884-3. s 11.

MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: VŠE, 2005. 191 s. ISBN 80-245-0878-8, s. 137.

BECKER, G. S. *Teorie preferencí*. Praha: Grada Publishing, 1997. 352 s. ISBN 80-7169-463-0, s. 196.

Knowledge of Management = Strong Competitive Advantage

Annotation: : *Market environment is developing dynamically all the time and a demand factor of creation and maintenance of a competitive advantage of a company is increasing. Every company poses claims of firmness and persistence on its competitive advantage. From this point of view, the strongest competitive advantage is a human potential, especially his knowledge, creativity, intrapreneurschip and efficiency.*

Key words: *competitive advantage, management, knowledges, education in management, functional literacy of a manager, MVŠO.*

Kontaktní adresa autora:

Eva Jílková, Ing., Ph.D., Ústav ekonomie MVŠO, Jeremenkova 42, Olomouc,
eva.jilkova@mvsso.cz

Ivana Valentová, Ing., Ústav ekonomie MVŠO, Jeremenkova 42, Olomouc,
ivana.valentova@mvsso.cz

OD SCIENTISMU K PRAXEOLOGII

Josef Jünger

Abstrakt: Příspěvek reaguje na vytýčené cíle konference „Znalosti pro tržní praxi 2008“ a snaží se poukázat na některé změny paradigmat v oblasti podnikání a metodologie. Vymezuje pojem intelektualizované služby jako symptom nastupující znalostní ekonomiky. Rozvoj intelektualizovaných služeb vyvolává změnu v orientaci metodologických paradigmat v ekonomii a v příslušných vědních disciplínách. Zdá se, že bude třeba brát v úvahu i některé praxeologické principy a uplatnit je ve výuce, výzkumu a v profesních aktivitách.

Klíčová slova: Znalosti, paradigma, intelektualizované služby, znalostní ekonomika, podnikavá ekonomika, scientismus, praxeologie.

Úvod

Zkuste požádat jiné o interpretaci téze: „znalosti se staly klíčovým prvkem konkurenceschopnosti ...“. Pravděpodobně se dozvíte, že nominálně je to buď klišé nebo paradigma. Ale mezi tím je velký rozdíl. Kvůli srozumitelnosti připomínám, že „klišé“ označuje zautomatizovaný, otřelý výrok, který se sluší používat. Nevyžaduje hlubší zamyšlení, poněvadž brzy bude nahrazeno novým, módním výrokem.

Paradigma „charakterizuje určitý pohled na svět, který určuje standardní formu řešení problémů, vysvětlování jevů a provádění výzkumů ⁽¹⁾“. Tudíž významně ovlivňuje bádání a praxi. Vyvolává pohyb, anebo alespoň změnu. Pokud se tak neděje, pak ztrácí na významu a zplání.

Akceptace každého paradigmatu souvisí jak s důkazem, tak s vírou. Ale důkaz a přesvědčení o klíčové úloze znalosti by bylo málo, musí dojít k operacionalizaci této téze do konkrétních aktivit a procedur. Příspěvek by měl naznačit a ilustrovat některé operacionální souvislosti tohoto paradigmatu v oblasti metodologie a podnikání.

Jak vytvářet novou hodnotu?

Když pomíneme relevantní potřebu přežití, pak každý člověk usiluje zvýšit si svou životní úroveň anebo zlepšit svou kvalitu života. Uvědomuje si, že k tomu potřebuje volné nebo vytvořené zdroje. Ale jak je získat nebo vytvořit?

Při hledání odpovědi už v 19. století přišel J. B. Say s teorií tří výrobních faktorů a s definicí podnikatele jako jejich hybatele. O necelé dvě století později se začal prosazovat „pátý“ výrobní faktor – znalosti. Znalosti a informační technologie revolucionalizují business tím, že umožňují rychleji identifikovat potřeby a požadavky a rychleji na ně reagovat požadovanými produkty a službami ⁽²⁾.

Na tvorbě hodnot se více či méně podílejí všechny výrobní faktory. V určitých podmínkách a v určitém čase však některé z nich dominují. Podle toho se přiřazuje k substantivu ekonomika příslušné adjektivum:

Industriální ekonomika

V ní dominuje sekundární sektor národního hospodářství (zpracovatelský průmysl), který staví hlavně na „půdě“ a „kapitálu“, ale vyhledává levnou pracovní sílu. Industriální ekonomika sehrává svou nezastupitelnou roli, ale je málo účinná. Proto se vyspělé země snaží doma rozvíjet především služby, zatímco továrny primárního a sekundárního sektoru se snaží přesunout do jiných, méně vyspělých zemí s levnou pracovní silou a s nenáročnými ekonomickými a sociálními podmínkami.

Znalostní ekonomika

V ní dominuje terciérní a kvartérní sektor. Kvartérní sektor zahrnuje tvorbu, distribuci a komercializaci „know-how“ a je ekonomicky nejvýnosnější. Klíčovou roli sehrávají lidské zdroje. Především jejich kreativita, podnikavost a flexibilita. Výkonnost znalostní ekonomiky koreluje s podílem terciérního vzdělání v populaci.

Podnikavá ekonomika (entrepreneurial economy)

Někdy přímo nazývána „ekonomika založená na podnikavosti“⁽³⁾. Je charakteristická tím, že jakmile se vynoří třeba i potencionální potřeba, okamžitě vyvolá soutěž jak ji co nejrychleji, nejlépe a nejlevněji uspokojit. Klíčovou a nenahraditelnou roli v tomto procesu hrají podnikatelé a podnikaví lidé, kteří usilují vytvořit přidanou hodnotu pro sebe a pro příslušné stakeholders.

Nejlépe se vede těm lidem a zemím, jejíž rozvoj je založen na znalostech a podnikavosti. To znamená, že iniciativně usilují vytvořit novou hodnotu právě na základě svých znalostí. Asi proto, že to není jednoduchý způsob, je často předmětem „platonické“ diskuse a chybí odhodlání k jeho realizaci. Známý evropský podnikatel a donátor výzkumu podnikání B. Twaalhoven⁽⁴⁾ na to barvitě a lakonicky reagoval na konferenci o podnikání v roce 2000 v Terstu: „Chcete-li vydělat 1 dolar vyrábějte, chcete-li vydělat 10 dolarů prodávejte zboží, chcete-li vydělat 100 dolarů prodávejte peníze a chcete-li vydělat 1000 dolarů prodávejte znalosti“.

Instruktivní příklad využití podnikavosti a znalostí uvádějí Čuba a Hurta⁽⁵⁾ při realizaci podnikatelského záměru zvýšit výrobu mléka: „Takové zadání můžeme řešit dvěma způsoby: tradičně nebo pomocí intelektualizovaných služeb. Tradiční přístup znamená postavit nový kravín, zvýšit počet krav, zavést úsporný systém spotřeby krmiv... A nebo se obrátíme na intelektualizované služby prostřednictvím nichž by se našly a vypěstovaly dojnice s genetickým potencionálem dvojnásobné dojivosti, vyvinul by se systém výběru vysoce kvalitních krmiv atd.“ Zvolíte-li druhý způsob ušetříte výstavbu nového kravína, nákup dalších dojnic, zvýšení pracovníků atd.

- (1) STOWE, R. S.: *How the West Was Won. In sborník Entrepreneurship on the wave of change.* Terst: CEEMAN, 2001. 240
- (2) TWAALHOVEN, B.: *Closing remarks.* In *Enterpreneurship on the Wave of Change.* Terst:CEEMAN, 2000.
- (3) ČUBA, F., HURTA, J.: *Podnikatelské příležitosti. Rozvoj venkovského průmyslu a služeb.* Slušovice: Mondan, s.r.o., 2005.

Podrobně dokládají že intelektualizované služby podstatně zvyšují zisk, zvýší produktivitu práce a to vše při minimálních investičních nákladech. Je samozřejmé, že k realizaci druhého způsobu je zapotřebí, aby byly intelektualizované služby vybudované na vysoké úrovni. Podle Čuby a Hurty intelektualizované služby se ve vyspělých zemích podílejí na tvorbě HDP až 40%. Tyto služby nejsou závislé na rozsáhlých investicích, ale na vzdělání a znalostech těch, kteří tyto služby poskytují. Intelektualizované služby jsou součástí kvartérního sektoru národního hospodářství, který je nejproduktivnějším a nejvýznamnějším sektorem v globalizované ekonomice.

Aby bylo možno rozvinout intelektualizované služby, musíme mít k dispozici množství odborníků s příslušnými kompetencemi. Odborníků takových, kteří nemají jen hluboké explikativní, ale také explorativní znalosti. K vysoké konkurenceschopnosti nebude stačit umět vysvětlit „co to je“, nýbrž znát „jak to udělat“. Tato intelektuální výzva globalizovaného světa vyvolává potřebu změn a orientace i relativně stabilních metodologických paradigmat.

Od scientismu k praxeologii

Dilema scientismu a praxeologismu je věčné. Tudíž není na místě exkluze jedné z možností, ale za určitých okolností se mění orientace na to či ono metodologické paradigma.

Scientismus

Dá se říci, že do 80. let minulého století měl větší vysvětlovací sílu scientismus s těmito principy a tendencemi:

1. Přírodovědecké pojetí metodologie, implementace a expanze exaktních metod a formálních modelů. Snaha o vyloučení lidského faktoru jako rušivého, neracionálního faktoru.
2. Předpokládá se, že každý jev a problém má svou racionální příčinu, která je poznatelná. Bez jejího poznání je problém neřešitelný. Citové, kulturní a jiné „neracionální“ hodnoty byly přehlíženy.
3. Snaha o „vědecké“ zdůvodnění vedla k aprioristickým schématům a ke schematismu vůbec. „Takový schematismus obvykle znamená, že se s člověkem nakládá jako s abstrakcí, že se připouští nebo ospravedlňuje, aby lidské individuální bylo nejen vykládáno podle abstraktních kulís, do nichž je zařazeno, ale aby se také o tomto individuálu rozhodovalo podle schémat, pouček a kritérií, které jsou podle uznávané teorie pokládány za závazné“⁽⁴⁾
4. Klade důraz na deduktivní procedury při vysvětlování a při konstrukci vzdělávacích programů, kurikul atd.

Praxeologismus

Aktualizuje se při invenčních aktivitách a reálných změnách. V posledních desetiletích dochází k jeho „znovuobjevení“ a k aplikaci jeho principů:

1. Snaha o celostní vysvětlování jevů a problémů. Analýza jednotlivosti nemusí vést k poznání.
2. Orientace na člověka, až antropologismus. Vzniká určité nebezpečí antropocentrismu.
3. Empirismus, podceňování a přihlížení teorie. Nerespektování výsledků jednotlivých speciálních věd.
4. Dominují induktivní postupy při implementaci výsledků výzkumu a ve výuce.
5. Zakládání nových, celostních vědních disciplín (už v roce 1947 zakládá N. Wiener kybernetiku).

(4) TONDL, L.: *Metodologické problémy věd o člověku*. In Filipec J.: *Člověk a moderní doba*. Praha: Orbis, 1966.

Snahy postavit proti sobě obě nominální (krajní) paradigmatata je neplodné. Na logicky se prosazující praxeologismus mnozí nervózně reagují vytvářením speciálních kritérií „vědeckosti“ , podpůrnými programy rozvoje tzv. pravé vědy atd. Trefně poznamenávají Varadzin a Březinová ⁽⁷⁾: „... nahrazení starého paradigmatu novým znamená zpravidla přestavbu logicky výrokově zdůvodněného systému, což se neodehrává bez konfliktů“. Pokud je to objektivní tendence, nedá se zastavit. Pak nezbyvá, než ji respektovat a tvořivě na ni reagovat. Inspirujících příkladů je hodně, např. při modernizaci terciárního vzdělávání.

Pokud se jedná o ekonomické nauky, není dáno, co se ekonomičtí scientisté předháněli v excelentní formalizaci ekonomických procesů a vztahů. Explikace, která neobsahovala spoustu abstraktních modelů, grafů či matematických formulí jakoby neměla žádnou hodnotu. Avšak vysoká míra abstrakce na druhé straně snižovala pragmatickou hodnotu takových poznatků a mnohdy hraničila s trivialitou. Tento stav zřejmě vyprovokoval J. Nashe, původem matematika, nositel Nobelovy ceny za ekonomii, ke známému výroku: „Ekonomie je věda o lidech a pro lidi. Nedá se vměstnat do několika pouček doplněných grafy a číselnými hodnotami. Kdo tvrdí opak je ignorant.“⁽⁸⁾.

Pragmatický posun ekonomie a příslušných ekonomických disciplín nesporně predikovali a vytvořili pro to teoretická východiska Engliš a Mises. Engliš⁽⁹⁾ přispěl svým teleologickým pojetím hospodářských soustav jako hierarchie účelů a příslušných prostředků k jejich dosažení. Mises⁽¹⁰⁾ šel dál a usiloval dokonce o konstituování vědní disciplíny o praktickém jednání člověka praxeologie, jejíž součástí měla být i ekonomie. Ve své učebnici „Lidské jednání: Pojednání o ekonomii“ píše o ekonomii: „... Je mnohem víc než jen pouhou teorií „ekonomické stránky“ lidských snah, o lidské touze po komoditách a zlepšování hmotného blahobytu. Je vědou o všech druzích lidského jednání... Žádné zkoumání úzce ekonomických problémů není možné započít jinak než od aktu volby“.

I v ekonomii se konstituuje oblast společenské dělby práce, která je zaměřena na intelektualizované služby. Je to zvláště na vzdělávání a v poradenských aktivitách, které tvoří významnou součást rozvíjejícího se kvartérního sektoru národního hospodářství. Např. v materiálech OECD se odhaduje, že export vzdělání Business school ve světě překročil už v r. 2005 1 miliardu US dolarů.

V mnoha zemích došlo v posledních 30 letech k ohromnému vzrůstu Business School. Tyto buď samostatné vysoké školy nebo fakulty připravují studující na praktický výkon profesí souvisejících s businesssem. V 80. letech minulého století byla také koncipována samostatná teorie podnikání, která hledá, formuluje a studuje specifické znaky podnikavosti o podnikání. Jako samostatný studijní obor je pěstována na většině příslušných vysokých škol. Uplatňovaný holistický a praxeologický přístup vedl k rozvoji nových technologií výuky a metod výzkumu. V České republice na tento trend reagovala Vysoká škola podnikání, a. s. v Ostravě, která spolupracuje s čelními představiteli oboru, tj. Babson College a s Harvard Business School.

(5) VARADZIN, F., BŘEZINOVÁ, O.: *Hledání ve světě ekonomie (věda, metodologie, 242 ekonomie)*. Praha: Professional Publishing, 2003.

(6) NĚMEC, P.: *Věda bez kateder*. In: *Ekonom* č. 34/2006, str. 11.

(7) ENGLIŠ, K.: *Hospodářské soustavy*. Praha: Všehrd, 1990.

(8) MISES, L.: *Lidské jednání: Pojednání o ekonomii*. Praha: Liberální institut, 2006.

Závěr

Dá se predikovat, že po období tzv. „nové industrializace“ se i v ČR začnou nebo už se začaly prosazovat prvky znalostní a podnikavé ekonomiky. To samozřejmě vyvolává změny a nové nároky na lidi, management, vládnutí atd. Na tento problém narazí například každý projektant vzdělávacího programu, když hledá míru proporcionality v odpovědích na otázky: „Co?“ anebo „Jak?“.

Příspěvek si kládí za cíl upozornit a pojmenovat některé důsledky nebo chcete-li podmínky nástupu a rozvoje znalostní ekonomiky, týkající se příslušných paradigmat.

Literatura

- ČUBA, F., HURTA, J.: Podnikatelské příležitosti. Rozvoj venkovského průmyslu a služeb. Slušovice: Mondan, s.r.o., 2005. ISBN 80-903108-8-5
- ENGLIŠ, K.: Hospodářské soustavy. Praha: Všehrd, 1990. ISBN 80-245-1091-x
- HENDL, J.: Kvalitativní výzkum. Praha: Portal, s. r. o., 2005. ISBN 80-7367-040-2
- MISES, L.: Lidské jednání: Pojednání o ekonomii. Praha: Liberální institut, 2006. ISBN 80-86289-45-6
- NICKELS, W.G., McHUGH, S., McHUGH, J.: Understanding Business. Irwin: McGraw Hill, 2002. ISBN 0-669-058878-5
- STOWE, R. S.: How the West Was Wan. In Sborník entrepreneurship on the wave of change. Terst: CEEMAN, 2001.
- TONDL, L.: Metodologické problémy věd o člověku. In Filipec J.: Člověk a moderní doba. Praha: Orbis, 1966.
- TWAALHOVEN, B.: Closing remarks. In Entrepreneurship on the Wave of Change. Terst: CEEMAN, 2000.
- VARADZIN, F., BŘEZINOVÁ, O.: Hledání ve světě ekonomie (věda, metodologie, ekonomie). Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-56-8

From scientism towards praxeology

Annotation: *The paper reacts to the set out aims of the conference called „Knowledge for the market practice in 2008“ and aspires to indicate paradigm changes in entrepreneurship, and methodology.*

It defines the concept of intellectualized service – the symptom of impending knowledge economy. Development of intellectualized services results in the orientation change of methodological paradigms in economy and respective sciences. Praxeological principles should be taken into account and applied in teaching, research and professional activities.

Key words: *Knowledge, paradigm, intellectualized services, knowledge economy, entrepreneurial economy, scientism, praxeology.*

Kontaktní adresa autora:

Doc. PhDr. Josef Jünger, CSc.

Vysoká škola podnikání, a. s.

Michálkoviccká 1810/181, Ostrava – Slezská Ostrava, 710 00

E-mail: josef.junger@vsp.cz

„CESTY“ PROFESORA OTY ŠIKA

Václav Jurečka

Abstrakt: Příspěvek je stručným nástinem životní a profesní dráhy profesora Oty Šika. Ota Šik byl představitelem československé ekonomie v 60. letech minulého století. Je považován za „otce“ nejradikálnější ekonomické reformy ve východní Evropě, jejíž realizace byla přerušena intervencí armád Varšavské smlouvy. Šik byl také protagonistou modelu „třetí cesty“.

Klíčová slova: Ota Šik. Ekonomické názory. Ekonomická reforma. Tržní socialismus. Exil. Třetí cesta.

V letošním roce bylo výrazně českými masmedií, politiky a některými organizacemi připomenuto 40. výročí událostí v Československu v r. 1968, jinak řečeno výročí „Pražského jara“ a zejména jeho ukončení zahraniční intervencí 21. srpna téhož roku. Je škoda, že ve vzpomínkové a z jistého hlediska i informační kampani zůstala poněkud v pozadí ekonomická stránka tehdejších dějů a událostí. Vždyť tehdy probíhající, avšak ze známých důvodů nedokončená ekonomická reforma byla nejradikálnějším pokusem o revizi systému centrálně řízeného hospodářství v tehdejších socialistických zemích a navíc katalyzovala změny i v dalších, neekonomických oblastech života společnosti. Dle dosti rozšířeného názoru je příčinou opomíjení ekonomických reformních pokusů šedesátých let snaha „transformační garnitury 90. let“ uchovat si punc originality a jedinečnosti a z něj plynoucí slávy [Turek 2004]. Určitou roli zřejmě hraje i česká resp. československá historická „osmička“, která obrací pozornost k řadě jiných výročí. Nicméně, deficit pozornosti ekonomickým aspektům roku 1968 existuje a já bych jej chtěl alespoň trochu zmírnit připomenutím životní a odborné dráhy nejvýznamnějšího a také nejpopulárnějšího představitele československé ekonomie a hospodářské politiky 60. let minulého století – Oty Šika.

Na životní dráze

Ota Šik se narodil 11. září 1919 v Plzni. Po absolvování nejranějších fází života se vyučil elektromontérem a poté byl zaměstnán u firem Ericsson a Matador v Praze. V r. 1940 vstoupil do tehdy ilegální Komunistické strany Československa, v dalším roce byl zatčen a až do konce války, tzn. čtyři roky, byl vězněn v koncentračním táboře Mauthausen. Již v r. 1945 se stal pracovníkem aparátu ÚV KSČ a v této době začal, byť zatím nesystematicky, studovat marxistickou společenskovední teorii. Ve 2. polovině 40. let se přihlásil na dálkové (dnes bychom asi řekli „distanční“, či „kombinované“) studium na Vysoké škole politické a sociální a absolvoval Ústřední politickou školu KSČ. Po těchto školách započal hlubší studium společenskovední, a zejména ekonomické, teorie. Zde se setkává s názory Marxe, Smithe, Ricarda, Malthuse, Sismondího, Hilferdinga, Kautského. „Teorie mne uchvátila a už si mě navždy podržela“, dodává po létech [Šik 1990, s. 27].

Při dnešním pohledu samozřejmě bije do očí skutečnost, že ve výčtu studovaných autorů nejsou zastoupeni autoři představující jiné významné alternativní směry ekonomického myšlení. Možná, že je to jedna z gnozeologických příčin budoucího Šikova názorového zaměření. Souběžně s vlastním studiem Šik přednášel politickou ekonomii na politických a někdy i státních školách. V r. 1951 byl jmenován docentem politické ekonomie a vedoucím takto zaměřené katedry na Vysoké stranické škole při ÚV KSČ. V r. 1953, v době, kdy již byl autorem dvou knih, několika brožur a řady teoretických statí, byl jmenován profesorem politické ekonomie. V r. 1960 se stal členem – korespondentem Československé akademie věd. Převzal vedení Ekonomického ústavu ČSAV a stal se předsedou Československé

společnosti ekonomické. Vzhledem k propojenosti tehdejší ekonomie s politikou je účelné dodat, že v r. 1958 se stal kandidátem a v r. 1962 členem ústředního výboru KSČ. V průběhu šedesátých let postupně opouštěl dogmata marxistické ekonomické ortodoxie a dospěl k reformním názorům v podobě tržního socialismu. Věnoval se problematice plánovitého řízení národního hospodářství a zbožně peněžním vztahům za socialismu a stal se hlavním autorem československé ekonomické reformy, která měla organicky spojit socialistické plánovité hospodářství s tržním systémem. V r. 1968 byl zvolen akademikem a také jmenován místopředsedou vlády pověřeným řešením otázek ekonomické reformy. Stal se poslancem České národní rady. V červenci téhož roku po srpnové invazi, jež ho zastihla v době jeho pobytu v Jugoslávii, byl donucen vládu opustit a krátkou dobu zůstal v Jugoslávii ve funkci „zvláštního ekonomického poradce“. Z Jugoslávie odešel v r. 1969 do Švýcarska, kde byl přijat do basilejského Ústavu pro aplikovaný výzkum. Ve stejném roce byl v Československu postupně zbaven všech funkcí – členství v ÚV KSČ (a pak i samotného členství ve straně), poslaneckého mandátu, funkce ředitele EÚ ČSAV, kterou stále *de iure* zastával. V r. 1970 ztratil i československé státní občanství. Vraťme se však k exilové fázi Šikova života. V r. 1972 přešel na Vysokou školu hospodářských a sociálních věd v Sankt Gallenu, kde působil až do důchodu jako profesor srovnávacích ekonomických studií. V r. 1983 se stal občanem Švýcarska. Po společensko-ekonomickém zvratu v České republice se stal znovu akademikem a členem rady konzultantů prezidenta republiky, přičemž však jeho životní základnou zůstalo Švýcarsko. Tato skutečnost může vzhledem k Šikově pozici v československém přednormalizačním dění a v české exilové ekonomii překvapovat. Jako příčiny jeho setrvání v zahraničí jsou uváděny Šikův – pro další transfer – poměrně vysoký věk (překročil „sedmdesátku“), a také nesouhlas s jednostranně tržním zaměřením uplatňované hospodářské a sociální politiky. Rozhodující úlohu však zřejmě sehrála existenční jistota ve Švýcarsku kontrastující s nejistými vyhlídkami v Česku, jehož vládnoucí skupina jej přijímala velmi rezervovaně. Profesor Ota Šik zemřel v Sankt Gallenu 22. srpna 2004 ve věku nedožitých 85 let.

„Mladý Šik“

Šik vstoupil na pole ekonomie koncem 40. let dvacátého století, v době, kdy si KSČ, či přesněji řečeno její vedení, monopolizovalo vládu a kontrolu nad celou společností.

Ekonomická teorie v podstatě degenerovala na ekonomickou ideologii, vyznačující se absencí svobodné tvůrčí diskuse, dogmatickým lpěním na neexistenci zbožních vztahů v socialistické ekonomice, tabuizací takových témat, jako jsou možnosti krizí, inflace a nezaměstnanosti v takovém hospodářství, odtržením od moderní ekonomické teorie, odmítáním aplikace matematických metod někdy i používáním metody „zrcadlové dedukce“ při srovnávání socialismu a kapitalismu. Jedinou oficiální ekonomikou se stala ekonomie Marxova, Leninova a Stalinova. Pokud se ekonomie zabývala skutečným výzkumem, jednalo se o pragmatická řešení problémů, které byly v dané době považovány za závažné. Šlo například o taková témata, jako byla industrializace a s ní spjatý vztah výroby výrobních prostředků a výroby spotřebních předmětů, vyrovnávání ekonomické úrovně českých zemí a Slovenska, kolektivizace zemědělství, problém vykořisťování dělnické třídy za kapitalismu apod. Šik se do tohoto proudu **oficiální** ekonomie s nadšením zapojil a jeho tvorba v tomto období věrně odráží stav, v jakém se nacházela tehdejší česká a československá marxistická ekonomická teorie. Ekonomové, kteří se metodologicky a názorově vymykali marxistické doktríně, byli vyloučeni z výzkumu, pedagogického procesu a z publikačních aktivit. Karel Engliš živořil v Hrabyni, Jiří Hejda a někteří další dokonce ve vězení, Josef Macek emigroval... Naděje na překlenutí mezery mezi předválečnou a poválečnou ekonomikou tak byla

ztracena a dostavila se, pro českou ekonomii tolik příznačná, **diskontinuita**.¹²³ Československá marxistická ekonomie měla nízkou úroveň dokonce i ve srovnání s marxistickou ekonomikou polskou, německou a maďarskou. Poněkud paradoxně se zde projevil důsledek skutečnosti, že předválečná ČSR byla v zásadě demokratickou zemí, kde mohla komunistická strana legálně působit, na rozdíl od nedemokratických poměrů ve zmíněných státech. A tak zatímco českoslovenští ekonomizující komunisté připravovali nejrůznější dokumenty pro stranické sjezdy a konference, a psali propagandistické brožury, jejich polští, němečtí a maďarští kolegové se zabývali, a to často v exilu, serióznějšími studiemi.¹²⁴

Práce Oty Šika z jeho raného období mají podobu dlouhé řady článků a brožur, jejichž názvy dnes neznají příliš atraktivně. Nicméně odrážejí strukturu problémů, které vládnoucí strana tehdy řešila. Z mnoha titulů jmenujme například: „Poměr úřednictva k lidové republice“, „Úřednická dvouletka“, „Dělníci a střední vrstvy“, „K teorii politické ekonomie“, „Socialistická reprodukce“, „Význam československé industrializace“. Bohužel, Šik napsal v tomto období i práce, jejichž autorství, jak alespoň věřím, později zvláště litoval. Jednou z nich je „Poklonování před buržoazní ekonomikou“, uveřejněna v r. 1949 v *Nové myslí*. Šik v ní sice bezprostředně útočí na ekonoma Miloše Stádníka, avšak zprostředkovaně kritizuje Stádníkova učitele - stále ještě populárního Karla Engliše. Ve stejném roce a ve stejném časopisu publikoval podobně zaměřenou statí „Reformismus v politické ekonomii“, přičemž si tentokrát vzal za cíl své ostré kritiky druhého nejvýznamnějšího ekonoma Josefa Macka. V jistém smyslu vyznívá v Šikův prospěch skutečnost, že se již nikdy ke kritice tohoto typu nevrátil. Nepříznivě naopak působí, že se ve svých pamětech o této personálně zaměřené a proto nebezpečné a přitom velmi neseriózní kritice, nezmiňuje. Byl to údajně právě Šikův článek, který byl konečným podnětem k Mackově emigraci o Vánocích 1949.

Také jeho práce „Zákon plánovitého proporcionálního rozvoje národního hospodářství“ z r. 1955 je poznamenán tehdejšími spekulativním myšlením a dogmatismem. V duchu doby zde popírá potřebu konkurence v socialismu a regulační funkce zákona hodnoty; naopak absolutizuje úlohu plánu. V podstatě se zde pohybuje v rámci Stalínova myšlení o socialistické ekonomice, které existenci zbožně peněžních vztahů za socialismu nepřipouštělo. Ústředním argumentem byla teze, dle níž je předpokladem zbožního charakteru směny existence oddělených vlastníků, přičemž tato oddělenost, s dočasnou výjimkou družstevního vlastnictví, v zemi s celospolečenským vlastnictvím výrobních prostředků neexistuje a směna produktů se děje v rámci jednoho vlastnictví a směňované produkty tudíž nenabývají povahu zboží. S odstupem času pohlížel sám Šik na tuto publikaci jako na svou nejhorší práci, představující konec jeho dogmatického období [Šik 1990, s. 247].¹²⁵

Uvažujeme-li o příčinách značně jednostranné Šikovy orientace v tomto období, nevyhneme se staronové otázce vlivu sociálních a jiných prožitků, rodiny, učitelů a studijních materiálů – a vůbec prostředí, na duševní vývoj člověka a na jeho případnou duševní produkci. A tato otázka plodí otázku další – otázku objektivitě sociálně vědního poznání.

¹²³ J. Merwart vzpomínal, jak K. Engliš v období po měnové reformě nabízel různé možnosti uplatnění svých zkušeností Ekonomickému ústavu ČSAV (který od svého vzniku v r. 1954 sídlil v budově bývalé Národní banky, jejímž byl Engliš po několik let guvernérem), a když byl odmítnut, musel ve finanční tísní rozprodávat svou odbornou knihovnu [Merwart 1990, s. 3].

¹²⁴ Přesto v Československu vznikla první učebnice marxistické politické ekonomie, která byla napsána mimo území SSSR, kam se po Říjnové revoluci přeneslo těžiště marxistického ekonomického výzkumu. Jde o učebnici Antonína Kamenického „Základy marxistické ekonomie“, kterou napsal pod pseudonymem „Jan Ulrich“ v r. 1937. Právě tato kniha spolu se zklamáním z práce v aparátu strany, vyvolala u mladého Šika zájem o práci v teoretické a pedagogické oblasti. Kamenický později zahynul v koncentračním táboře Oranienburg a dnes jej připomíná pamětní deska na staré budově VŠE v Praze. Snad není příčinou jejího „přežití“ do dnešních dnů jen skutečnost, že je zakrytá keří.

¹²⁵ Naopak K. Roubal tuto práci na počátku 70. let hodnotí jako „nejvzrálejší“ práci z období Šikova teoretického mládí a napsanou na „solidní teoretické úrovni“ [Roubal 1971a, s. 68].

V Šikově případě, stejně jako v případě mnoho jeho vrstevníků, měly nepochybně silný vliv traumatické zážitky z doby předválečné hospodářské krize, období Mnichova a zejména 2. světové války (koncentrační tábor, holocaust). Pozitivní úloha SSSR v této válce (tehdy ještě nikterak nezastřena 21. srpem) rovněž musela silně působit na názorovou orientaci. Nechci se pouštět do teorie poznání, nejsem pro to dostatečně vybaven, nicméně musím tuto jistou determinovanost ekonomického myšlení připomenout. Hledání není jen věcí jeho vnitřní dialektiky, nýbrž vždy začíná určitým zatížením na straně tazatele. K realitě nikdy nepřistupujeme se zcela nezaujatým myšlením. „Veškerá diskuse, každý dotaz a dokonce každé pozorování je zakořeněno a vyrůstá z domněnky“ – píše P. Heyne. A pokračuje: „Nemůžeme začít všude a se vším. Musíme začít někde a s něčím. Vycházíme odtud, kde se sami nacházíme a na základě toho, čemu věříme, že je pravdivé, důležité, užitečné nebo moudré“ [Heyne 1991, s. 21]. Tyto poznámky neuvádím proto, abych “hříchy” Šikova teoretického mládí omlouval, ale alespoň trochu vysvětlil.

Profesor Šik nazval své paměti „Jarní probuzení. Iluze a skutečnost“. Jak k jeho „probuzení“ došlo?

Šikovo „probuzení“

Gnozeologické faktory v Šikově odborném zrání a také uvolněnější politické podmínky po 20. sjezdu KSSS podnítl Šika k hlubšímu zamyšlení nad dosud proklamovanými a ideology střeznými tezemi. V letech 1956 – 1961 připravoval knihu „Ekonomika, zájmy, politika“ (1962), která se stala v ekonomické obci velmi populární a to nejen proto, že šlo po dlouhé době o původní teoretickou ekonomickou práci vzniklou v Československu, ale zejména proto, že přinášela řadu nových pohledů na socialistickou ekonomickou realitu.¹²⁶ Šik zde dosti zřetelně signalizuje potřebu tržní směny a vůbec tržních vztahů v socialistickém hospodářství, byť píše o zboží výrobě za socialismu, o socialistických zboží vztazích a o jejich rozpornosti. Poukaz na rozdílnost a také rozpornost zájmů v socialistické společnosti znamenal byť malý, tak přesto posun k určité renesanci ekonomie.

Další názorový vývoj Šika a také změněné politické podmínky vedly k tomu, že při druhém vydání knihy v r. 1968 vypustil Šik kapitolu „Ekonomika a politika“, což vysvětlil tím, že kapitola obsahovala „zjednodušené dogmatické představy“. Bohužel vynechal i předmluvu k 1. vydání, což v seriózních vědeckých publikacích nebývá zvykem. Jakoby se Šik styděl za názorový posun, ke kterému u něj došlo během poměrně krátkého časového období. Název knihy byl při 2. vydání redukován na „Ekonomika a zájmy“.

Ekonomické problémy československé ekonomiky v první polovině 60. let (např. selhání 3. pětiletého plánu, snížení poměrně vysoké dynamiky a její změna ve stagnaci) katalyzovaly oživení ekonomického myšlení a ekonomických diskusí. Dalším stimulem se stala Šikova práce z r. 1964 – „K problematice socialistických zboží vztahů“, kde jsou již zcela explicitně rehabilitovány tržní vztahy jako nezbytný předpoklad efektivního fungování ekonomiky. V průběhu 60. let se Šik postupně dostal do pozice „otce československé ekonomické reformy“. Vedl Ekonomický ústav ČSAV, v němž bylo ohnisko reformní ekonomické teorie a zároveň předsedal politické komisi, jejímž úkolem byla příprava „Nové soustavy řízení“, jak byla reforma oficiálně označována.

Mezi prvky reformy patřila decentralizace hospodářského řízení, posílení pozice podniků a zavedení tržních vztahů mezi nimi, správa podniků kolektivy zaměstnanců,

¹²⁶ Dnešnímu, zejména mladému, čtenáři by se asi tato kniha jevila jako poněkud nevědecká, svým způsobem scholastická a cizí svým pojmoslovím. Ve své době však znamenala průlom a není asi náhoda, že studenti pražské Vysoké školy ekonomické skandovali v majálesových průvodech 60. let heslo: „Čtěte knihu Oty Šika, Ekonomika, zájmy, politika“.

omezení centrálního plánování, připuštění konkurence mezi podniky a také konkurence ze strany zahraničního obchodu, posílení mzdové zainteresovanosti atd. Na přípravě reformy se vedle Šika podílela řada dalších reformních ekonomů, přičemž Šik zároveň svou relativně silnou pozicí reformu politicky „zastřešoval“ a prosazoval v politických kruzích.

Šik se dopracoval k pochopení úlohy trhu zbytečně dlouhou cestou, neboť o této otázce se vedla od 20. let minulého století diskuse mezi nemarxistickými a marxistickými ekonomy. Připomeňme, že v této zajímavé diskusi vystupovali na straně poukazující na neschopnost **netržní** ekonomiky kalkulovat a racionálně fungovat – Misses, Pareto, Barone, Hayek a další; na straně obhajující možnost racionálního působení takové ekonomiky vystupovali Dobb, Lange, Kantorovič, Němčinov, Novožilov atd. Šik se pravděpodobně s touto tehdy již proslulou diskusí seznámil až v polovině 60. let. Je zřejmé, že Šik implicitně, výslovně tak nemohl učinit, argumentaci pro-tržních ekonomů zpochybňujících možnost kalkulace při absenci tržních cen, přijal a pokusil se je aplikovat v kontextu tehdejších dobových daností. Je trapné, když v dnešní době ekonomové působící v demokratických podmínkách zlehčují význam tehdejších reformních pokusů s poukazem na jejich polovičitost, nedomyšlenost apod.

Skutečně je velmi obtížné provádět nezaujaté analýzy a vůbec výzkum v podmínkách, kdy není možné hovořit a psát o trhu práce, konkurenci a monopolu a jiných přirozených ekonomických jevech v souvislosti se socialistickou ekonomikou a kdy není možné bez sankcí zapochybovat o oficiálních pravdách.¹²⁷

Abychom si uvědomili dobový kontext, v němž ekonomičtí „osmašedesátníci“ působili, připomeňme, že v tzv. „bílé knize“, kterou po 21. srpnu 1968 rozšiřovaly okupační síly, a která měla dokazovat a dokumentovat přítomnost kontrarevoluce v Československu, je jako jeden z důkazů uveden Šikův výrok z června 1968: „Naše podniky se musejí dostat pod silnější tlak vnitřního i světového trhu. Monopolní postavení podniku je třeba nahradit konkurencí vnitřního nebo zahraničního obchodu“. [K událostem v Československu. Fakta, dokumenty, svědectví tisku a očitých svědků. Moskva. Tisková skupina sovětských novinářů 1968, s. 23.]

O. Šik svou tehdejší činností významně napomohl nejen k vytváření poznatkového fondu o nedokonalostech existujícího systému centrálně plánované ekonomiky, ale také k tomu, co Otakar Turek nazývá „nákazou systémové kritiky“ [Turek 2004]. Šlo o posilování kritického postoje široké veřejnosti vůči zavedenému hospodářskému systému a získání co největší podpory připravovaných změn.

Exil a „třetí cesta“

Po r. 1968 se Šik stává nejznámějším českým, resp. československým, exilovým ekonomem. O jeho geografickém a sociálním zakotvení v zahraničí jsem se již zmínil.

V Československu byl ostrakizován jako teoretik ekonomické kontrarevoluce, revizionista a renegát. Teoretickým „vyvrácením“ Šika byl pověřen Květoslav Roubal, který publikoval v r. 1971 v *Nové myslí* třídílný seriál, v němž se pokusil Šika a jeho koncepci devalvovat, a to nejen odborně, ale i mravně.

O stylu, v jakém Roubal Šikovi psal, může svědčit například tento citát: „... když například hovořím o Kautském atd., nemíním nikterak Šika srovnávat s těmito teoretiky. Nazval-li totiž Lenin Luxemburgovou orlem ve srovnání se „slepici“, s těmi, kteří

¹²⁷ Na neobjektivnost takového pohledu již před léty poukázal M. Sojka: „Jestliže o dvacet let později hodnotí snahy československých reformátorů maďarský ekonom János Kornai jako naivní, je nutno si uvědomit, že tuto klasifikaci lze přijmout jen právě s tímto dvacetiletým odstupem“ [Sojka, M. a kol. 1991, s. 399].

z pravičáků ji kritizovali, je pravičák Šik ve srovnání s nimi, co do teoretické úrovně pouze kuřetem“ (Roubal 1971a, s. 66). Současně je třeba podotknout, že Roubalovy statě obsahují řadu bibliografických údajů, z nichž některé týkající se 40. a 50. let, jsem použil.

Pokud jde o samotného Šika, ten ve švýcarském exilu rozpracovával své představy o systému, který by byl kompromisem mezi socialismem a kapitalismem. Označení „**třetí cesta**“ zvolil proto, aby zdůraznil svůj kritický postoj k oběma zásadně rozdílným vývojovým cestám“ [Šik 1990, s. 251]. V r. 1972 dokončil a vydal knihu stejného názvu, kde, jak sám uvádí, pouze naznačil své představy o možném třetím hospodářském systému, který by se měl odlišovat jak od dirigisticky – plánovaného socialistického, tak i od tržně-hospodářského kapitalistického systému. V koncentrované podobě vyjádřeno – socialismus zde představuje jako největší pohromu a soudobý kapitalismus jako nejmenší zlo a navrhuje vydat se „třetí cestou“. V knize poukazuje na některé chyby v Marxových ekonomických názorech, např. pokud jde o jeho opomíjení motivační funkce zisku kapitalistů, a na změny, ke kterým v kapitalistické ekonomice a společnosti došlo od doby Marxovy (např. zdanění části nadhodnoty a další zásahy státu). Zároveň poukazuje na slabá místa reálného socialistického hospodářství (např. byrokratičnost řízení, absenci ekonomických stimulů) a zdůrazňuje nezbytnost trhu jakožto informačního a do jisté míry i regulačního nástroje. Přesnější představu tohoto alternativního systému nastínil v další práci „Argumenty pro třetí cestu“ (1974) a zejména v knize „Humánní hospodářská demokracie“ (1975). Zde pojednává o předpokladech, obsahu a cílech hospodářského modelu, který má překonat nedostatky obou tehdy existujících hospodářských systémů.

Svou práci na modelu třetí cesty chápal především jako teoretický přínos pro reformní potřeby v socialistických zemích. Na počátku 90. let své snažení vysvětloval:

„Dvacet let jsem pracoval pro strategii postupné změny komunistického režimu. Neměl jsem naději na jeho revoluční změnu. Již když jsem byl nucen opustit domov a emigrovat, rozhodl jsem se – po poradě i se svými přáteli – pracovat na takovém ekonomickém modelu, který by napomáhal reformovat socialistický plánovací systém ve směru tržního systému. Od konce padesátých let jsem zdůvodňoval nutný odchod od státního vlastnictví a vytvoření samostatných tržních subjektů. Avšak o vzniku velkých soukromých podniků nebylo tehdy možno hovořit. Nechápu, proč dnes někteří kritikové třetí cesty ignorují tehdejší politické podmínky a nechtějí uznat, že při nevěře v revoluční převrat jsme se – v podstatě všichni – orientovali na vypracování cest pro ekonomickou i politickou reformu socialistického systému. Šlo o cestu postupné demokratizace, liberalizace a postupného nahrazení plánovacího dirigismu tržní soustavou. To byly hlavní cíle vyjádřené ve všech mých pracích. Domácí odboj vítal mou strategii „třetí cesty“. Po neočekávané revoluci však už není třeba hovořit o „třetí cestě“. Ale považuji nadále za výhodnou kapitálovou účast zaměstnanců na soukromém kapitálu a programovanou hospodářskou politiku“ [Sekera 1991].

V Šikově vyjádření se projevuje poznání, že v české společnosti neexistuje po politickém zvratu poptávka po hybridním modelu, který nabízel. Odmítavý postoj vůči „třetí cestě“, můžeme ilustrovat výroky dvou politiků z protilehlých stran politického spektra.

V. Klaus: „... měli jsme jasnou představu systému, který chceme vytvořit. Proto jsme ani na chvíli nehledali žádné třetí cesty (viz můj známý bonmot z ledna 1990 z Davosu, že „třetí cesta je nejrychlejší cestou do třetího světa“ [Klaus 2003, s. 252].

M. Zeman: “Již jako ... vysokoškolský student jsem vnímal Šikovy práce jako nějakou polovičatost, jako nějaké vydání se správným směrem, které však nevede ke správnému cíli, neboť jde o hybrid“. A

hybrid dle Zemana sice představuje „v *ideálním* modelu syntézu pozitiv obou předchozích alternativ, ale v *realitě* je to syntéza nedostatků obou alternativ. To znamená, že hybrid je vždy horší než to, z čeho je původně kombinován“ [Zeman, Bauer, nedatováno, s. 26].

Přes současnou averzi vůči experimentům s neověřenými syntetizujícími, integrujícími systémy je třeba počítat s tím, že hledání třetí cesty bude pokračovat, neboť jak píše Karel Engliš „skutečný pořádek je vždy směsí **individualismu** a **solidarismu**, protože **individualismus** je výrazem vůle k životu jednotlivce, jeho pudového egoismu a jeho touhy po svobodě a **solidarismus** je výrazem vůle k životu společenského (národního) celku ... Harmonie *individualismu* a *solidarismu* bude asi pravá cesta ... Tak zůstane **solidarismu** úkol, aby byl zabezpečen rovnoměrnější a proto trvalý vývoj celku, a **individualismu** úkol, aby byl hybným pérem pokroku a blahobytu“ [Engliš 1946, s. 147 - 148].

Touha člověka ocitajícího se mezi dvěma póly, státem a trhem, po nějaké třetí cestě, našla svůj výraz i v encyklice Jana Pavla II „*Centesimus Annus*“, v níž je vyjádřena myšlenka, že ztroskotání komunismu ještě neznamená vítězství kapitalismu a že „hrozí nebezpečí, že západní země mohou v tomto ztroskotání jednostranně spatřovat vítězství svého hospodářského systému a nebudou dbát o uskutečňování potřebných korektur svých systémů“ [Jan Pavel II 1991, s. 55 a 71].

~~~~~

Pozice profesora Šika jakožto ekonoma byla v Československu po r. 1989 nepříznivě poznamenána zejména dvěma skutečnostmi: Především, reálný vývoj prokázal vyšší ekonomickou efektivnost tržních, nikoliv hybridních ekonomik, což vedlo v 90. letech k jednostrannému příklonu dosud socialistických ekonomik k tržnímu modelu. Kromě toho mocensky nejsilnější skupina teoreticky orientovaných a prakticky konajících ekonomů byla úzce spjata s neoklasickou ekonomikou a nepřátelsky pohlížela na jiné alternativní ekonomické koncepce.

Nemohu se v této souvislosti vyhnout zmínce o jednom paradoxu. Šik byl v normalizačním Československu po 20 let osočován jako pravicový renegát, který zradil marxismus, jako maloburžoazně reformistický ideolog, revizionista a ideolog kontrarevoluce. Dalších téměř 20 let byl, resp. je, význam jeho osobnosti devalvován v opačném směru, totiž poukazem – a to jednoznačně v pejorativním duchu – na to, že je marxista.<sup>128</sup> A tak se Šikovi ani nedivím, že v jednom rozhovoru prohlásil: „Měl jsem se věnovat malířství, to mě vždy bavilo“ [Jelínek 2008].<sup>129</sup>

### Závěrem

K přípravě a přednesení tohoto příspěvku jsem přistoupil proto, neboť se stejně jako Zdislav Šulc domnívám, že „stopa, kterou v československé ekonomice a ekonomickém myšlení zanechal Ota Šik, je nesmazatelná a zaslouží, aby byla zkoumána a hodnocena bez novodobých ideologických předsudků a se znalostí dobových realit“ [Šulc 1999]. Nemá cenu pochybovat o tom, že Šik byl rozpornou osobností, stejně jako byla rozporná doba, v níž žil.

<sup>128</sup> Například Václav Klaus o něm v souvislosti s 30. výročím „pražského jara“ – resp. jeho konce, říká: „On nebyl ekonomem v moderním chápání tohoto slova, byl politickým ekonomem marxistické provenience. Byl přesvědčeným marxistou. Pro mne od počátku stál na druhé straně barikády. Jeho práce ze 70. let, ze Švýcarska, to dokazují jasně. On skutečně věřil na svou třetí cestu. Já bych dodal, ke komunismu“ [Klaus 2008].

<sup>129</sup> Otu Šika malířství skutečně přitahovalo. V letech 1934 – 35 dokonce absolvoval kurz malování a kreslení na pražské UMPRUM. Svě zálibě se věnoval v 90. letech ve Švýcarsku. V Praze měl dvě retrospektivní výstavy (1994, 1999) a Česká televize připravila a dvakrát odvysílala „portrét“ Šika coby malíře.

Je možné mu vyčítat řadu momentů v jeho profesním počínání. Vždyť v 60. letech prosazoval to, proti čemu dříve bojoval. Ale metamorfózy Šavla v Pavla se nedějí jen v křesťanství. Vycházejí z poznání Šikovy ekonomicko-literární produkce jsem dospěl k přesvědčení, že to byly důvody převážně noetické povahy, které změnily Šika, vykladače ortodoxního marxismu v tržního socialistu.

Šik je pro mne v ekonomii tím, čím je v české literatuře Pavel Kohout, neboť i u něj ostře kontrastuje „mládí“ a „zralost“, „naivita“ a „poznání“. Chtěl bych ještě jednou připomenout, že „ekonomické ideje vždy úzce souvisejí s prostředím, v němž vznikly“ [Galbraith 1967, s. 66]. Máme-li výsledky snažení ekonomů minulých dob hodnotit spravedlivě, měli bychom tak činit vždy v souvislosti s prostředím, v němž působil, to znamená, brát v úvahu úkoly, které před nimi stály a limity, v jejichž rámci tvořili. To neznámá přehlížet chyby a nedokonalosti, nýbrž pohlížet na ně v historickém kontextu a bez opovržení, a hlavně se z nich poučit.

### Literatura

- ENGLIŠ, K. *Hospodářské soustavy*. Praha: Všehrd, 1946.
- ETZIONI, A. *The Third Way to a Good Society*. London: Demos, 2000.
- GALBRAITH, J. K. *Společnost hojnosti*. Praha: Svoboda, 1967.
- GIDDENS, A. *Třetí cesta a její kritici*. Praha: Mladá fronta, 2004.
- HEYNE, P. *Ekonomický styl myšlení*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1991.
- JAN PAVEL II. *Centesimus Annus*. Encyklika Jana Pavla II. z 1. května 1991. Praha: Zvon, 1991.
- JELÍNEK, M. *Jak jsem obědval s Otou Šikem*. Hospodářské noviny 17. 7. 2008.
- KLAUS, V. *Obhajoba zapomenutých myšlenek*. Praha: Academia, 2003.
- KLAUS, V. *Byla to hra na trh*. Hospodářské noviny 17. 7. 2008.
- MERWART, J. *Karel Engliš – národohospodář demokratického Československa*. Praha: Ústřední ústav národohospodářského výzkumu, 1990.
- ROUBAL, K. (a) *Od dogmatismu k revizi marxistické politické ekonomie*. Vývoj ekonomických názorů Oty Šika. Nová mysl 1971, č. 1.
- ROUBAL, K. (b) *O metodologických a teoretických zdrojích revize marxistické ekonomie*. Nová mysl 1971, č. 3.
- ROUBAL, K. (c) *Od diletantismu k politice destrukce*. Nová mysl 1971, č. 5 a 6.
- SEKERA, J. *Rozhovor s Otou Šikem*. Hospodářské noviny 24. 1. 1991.
- SOJKA a kol. *Dějiny ekonomických teorií*. 2. část. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1991.
- ŠIK, O. *Ekonomika, zájmy, politika*. Praha: Nakladatelství politické literatury, 1962.
- ŠIK, O. *The Third Way. Marxist-Leninist Theory and Modern Industrial Society*. <http://www.marxists.org/archive/sik/1972/third-way/index.htm> (9. 6. 2008).
- ŠIK, O. *Argumente für den Dritten Weg*. Hamburg, 1973.
- ŠIK, O. *Jarní probuzení – iluze a skutečnost*. Praha: Mladá fronta, 1990.
- ŠULC, Z. *Ota Šik osmdesátiletý*. Právo 11. 9. 1999.
- TUREK, O. *Ota Šik, spoluvůrce probuzení české společnosti*. Hospodářské noviny 24. 8. 2004.
- ZEMAN, BAUER. *Zpověď bývalého prognostika*. Praha: Nakladatelství Dekon, nedatováno.

***„The roads“ of professor Ota Šik***

**Annotation:** *The contribution presents a concise outline of professional life of professor Ota Sik – the leading Czechoslovak economist in the 60-ties of the last century. He is considered to be „the father“ of the most radical economic reform in the Eastern Europe that was interrupted by the intervention of the Warsaw Pact armies. Ota Sik is also known as a protagonist of the third way model.*

**Key words:** *Ota Sik. Economic views. Economic reform. Market socialism. Exile. The third way.*

**Kontaktní adresa autora:**

**Václav Jurečka, Prof. Ing. CSc.**

**Katedra ekonomie**

**Ekonomická fakulta**

**VŠB-Technická univerzita Ostrava**

**Sokolská tř. 33**

**701 21 Ostrava**

**[vaclav.jurecka@vsb.cz](mailto:vaclav.jurecka@vsb.cz)**



# INFORMAČNÁ BEZPEČNOSŤ Z HĽADISKA CIEĽOV VZDELÁVANIA

**Benita Juriková**

**Abstrakt:** Problematika spojená s otázkami bezpečnosti informácií bezprostredne súvisí s konkurencieschopnosťou každej organizácie. Búrlivý rozvoj komunikačných a informačných systémov a technológií determinoval nielen rozvoj bezpečnostných a ochranných systémov a opatrení, legislatívneho, ekonomického, technického ale aj psychologického charakteru, ale posunul tieto otázky aj do oblasti vzdelávania a výchovy. Príspevok pojednáva o zaradení uvedenej problematiky do výučby na Ekonomickej univerzite v Bratislave. Sprístupňuje teoretické poznatky nadobudnuté v projekte VEGA 1/4591/07.

**Kľúčové slová:** komunikačné a informačné systémy a technológie, informačné toky, bezpečnosť, hrozba, riziko, bezpečnostné povedomie, bezpečnostné zručnosti

## ÚVOD

V posledných desaťročiach, s rozvojom komunikačných a informačných technológií, sa zásadne zmenilo nielen vnímanie ale aj postoj k informáciám všeobecne a vnútropodnikovým zvlášť. Informácie sa začali vnímať ako ďalší kapitál organizácie, ktorý tvorí podstatu jej konkurencieschopnosti v rýchlo meniacom sa trhovom prostredí. Prístup k informáciám, ktorý dovtedy bol skôr pasívny a neobsahoval výrazné prvky ich ochrany a zabezpečovania, sa v posledných rokoch zmenil na vysoko aktívny a ochrana vnútropodnikových informácií sa stala prvou požiadavkou doby. Tento moment zmenil chápanie komunikačných a informačných technológií a navodil potrebu nielen vypracovať bezpečnostné systémy ale aj vzdelávať ľudí v tejto oblasti, ukázať im úlohu a miesto, ktoré informácie v konkurenčnom boji v trhovom prostredí pre podnik majú a zároveň ich naučiť s nimi narábať v prospech podniku. Problematika bezpečnosti informácií sa tak stala jadrom viacerých študijných programov a jednotlivých predmetov vyučovaných na Ekonomickej univerzite v Bratislave.

### *Pojmy z oblasti informačnej bezpečnosti a vzťahy medzi nimi*

Bezpečnosť informačných systémov (IS) sa stáva v súčasnosti jednou z kľúčových oblastí vzdelávania. Jednou zo základných úloh v tejto oblasti je vytvoriť zodpovedajúci pojmový aparát a premietnuť ho do vzdelávacieho procesu. V prvej etape je potrebné obsahovo vyšpecifikovať zložky informačného systému<sup>130</sup>, ktorými sú informačné technológie, hardware, software, dáta a ľudia a vydefinovať ich vzťah z hľadiska zabezpečenia ochrany v nich obsiahnutých informácií. Obsahové vymedzenie jednotlivých pojmov je dôležité z hľadiska identifikácie a komunikácie v danej oblasti a preto považujeme za dôležité, aby sa v procese vzdelávania venovala tejto problematike pozornosť hneď v úvodných prednáškach. Informačné technológie (IT) sú v podstate nástroje a prostriedky, ktoré umožňujú spracovať, vyhodnotiť, preniesť a prezentovať informácie obsiahnuté v informačných systémoch. Pojem hardware (HW) sa v praxi často používa na pomenovanie tzv. „kamenných častí počítača“. V teórii sa týmto pojmom označujú všetky komponenty výpočtových systémov (CPU, HDD, RAM...), prepojovanie sieťové prvky, káble, zdroje. Aplikačné programové vybavenie a operačné systémy sú označované pojmom software.

<sup>130</sup> Zdroj: <http://akela.mendelu.cz/~lidak/bis.htm> 15.12.2006

K určitým nepresnostiam dochádza tiež pri používaní pojmu dáta. Pojem dáta v teórii označuje súbory a databázy, vstupné dáta, výstupné zostavy, a výsledné dáta. S informačnými systémami pracujú užívatelia, obsluha, správcovia operačných systémov, databáz, sietí. Z hľadiska pedagogických cieľov je potrebné ďalej ukázať na dva problémy:

- Každá zložka informačného systému predstavuje určitý majetok s určitou hodnotou, ktorý sa označuje pojmom aktívum. „Aktívum informačného systému je každá časť informačného systému (HW, SW, údaje, heslá, know-how, manuály, správa IS, používatelia a pod.), ktorá má hodnotu pre organizáciu“ (ISO/IEC TR 13335-1).
- Každá zložka informačného systému, ak nie je dostatočne zabezpečená, môže „prepustiť“ informácie do okolitého priestoru pasívnou formou (nesprávna aplikácia, pracovný postup) alebo aktívnou formou (môže byť napadnutá hekermi a podobne).

Ak vychádzame z toho, že každá zložka informačného systému môže za určitých okolností umožniť prienik informácií do okolitého prostredia a spôsobiť tak nedozierne škody organizácii, je potrebné ich charakterizovať z hľadiska potrieb ich zabezpečenia.<sup>131</sup> V procese vzdelávania je potrebné ozrejmiť rolu pasívnych entít, ktoré prijímajú lebo obsahujú informácie, čím zabezpečujú prístup autorizovaným subjektom do informačných systémov – tzv. objekty a rolu aktívnych entít, tzv. subjektov, medzi ktorých patria užívatelia, procesy, spracovateľské aplikácie, výpočtové systémy, ktoré je potrebné autorizovať na prístup k objektom, na realizáciu zmien stavu objektov a na ďalšie potreby. Zároveň je potrebné ukázať zdroje nebezpečenstva, pred ktorými je potrebné informácie v informačnom systéme chrániť,<sup>132</sup> napríklad neoprávnené prístupy, falšovanie a prezradenie (strata dôvernosti), ale aj nekontrolovaný vstup/prístup neoprávnených a nekompetentných osôb; a sformulovať ciele a požiadavky ich zabezpečenia, ktoré sú v literatúre<sup>133</sup> zhrnuté do piatich základných bodov:

- autorizácia a autenticita,
- integrita údajov a systému,
- dostupnosť,
- priekznosť a nepopierateľnosť zodpovednosti,
- spoľahlivosť a dôvernosť príslušného komponentu informačného systému.

Každá z uvedených požiadaviek je presne špecifikovaná príslušných ISO normách, ktoré musia byť vysvetľované v úzkej nadväznosti a logickej postupnosti. Iba tak sa u poslucháčov dosiahne komplexné ponímanie problematiky bezpečnosti informačných systémov, ktorá je vymedzená „ako súbor všetkých aspektov súvisiacich s definovaním, dosiahnutím a udržiavaním dôvernosti, integrity, dostupnosti, účtovateľnosti (individuálnej zodpovednosti), autentičnosti a spoľahlivosti informačných systémov a informačných technológií“ (ISO/IEC TR 13335-1). Z tohto hľadiska je dôležité vysvetliť pojem bezpečnostné opatrenie, ktorý označuje činnosť, procedúru alebo mechanizmus, ktorý minimalizuje *riziko* zabezpečením *zraniteľných miest* informačných systémov (ISO/IEC TR 13335-1)<sup>134</sup>.

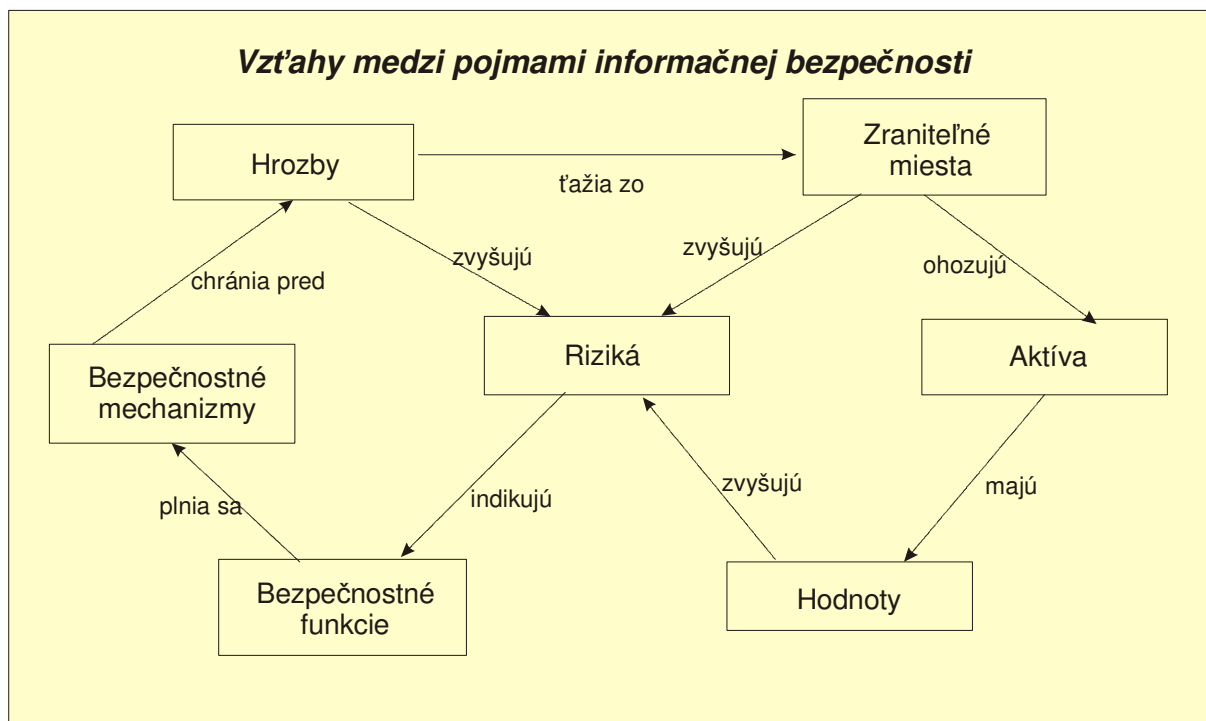
<sup>131</sup> Prosise, Ch., Mandia, K.: Počítačový útok Detekce, obrana a okamžitá náprava, Praha: Computer Press 2002, ISBN: 80-7226-682-9

<sup>132</sup> Dostálek, L. Velký průvodce protokoly TCP/IP. Bezpečnost. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2003. 571 s. ISBN 80-7226-849-X.

<sup>133</sup> Computer Security Division IT Laboratory NIST Gaithersburg: Standards for Security Categorization of Federal Information and Information Systems, NIST February 2004

<sup>134</sup> Zelenka, J., Čech, P., Naiman, K.: Ochrana dát. Informační bezpečnost' – výkladový slovník, Gaudeamus, Hradec Králové 2002. ISBN 80-7041-197-X

Samostatnú pozornosť vo výklade bezpečnosti informačných systémov je potrebné venovať vysvetleniu pojmu zraniteľné miesto. Pojem zraniteľné miesto označuje konkrétnu vlastnosť informačného systému, ktorá umožňuje útok na informačný systém, resp. znižuje ochranu v ňom obsiahnutých informácií. Zraniteľné miesto vzniká v dôsledku chýb v návrhu, v špecifikácii požiadaviek, v implementácii alebo v prevádzke. Predpokladom jeho vzniku sú nedostatky vo fyzických, prírodných, konštrukčných, fyzikálnych alebo personálnych postupoch. Poznanie zraniteľných miest limituje hrozby – možnosti ich využitia na útok na informačný systém s cieľom spôsobiť škody na aktívach. Cieľom vzdelávacieho procesu je naučiť študentov rozlíšiť medzi *pasívnymi* (objektívnymi) hrozbami, ktoré vyplývajú z prírodných, fyzických alebo fyzikálnych skutočností, a *aktívnymi* (subjektívnymi) hrozbami, ktoré vyplývajú z ľudských faktorov, pričom tieto môžu byť úmyselné alebo neúmyselné.<sup>135</sup> Od tohto vzdelávacieho cieľa sa odvíjajú čiastkové ciele zamerané na vysvetlenie rizík, podstaty bezpečnostných opatrení bezpečnostných mechanizmov, ich úloh a miesta v systéme zabezpečenia bezpečnosti informačných systémov a informačných technológií.



Obr. č. 1: Vzťahy medzi pojmami informačnej bezpečnosti<sup>136</sup>

### Záver

Súčasná prax potvrdzuje, že problematika bezpečnosti informácií je spojená jednak so vznikom a formovaním bezpečnostného vedomia u jednotlivcov/zamestnancov každej organizácie a jednak s nadobudnutím určitých zručností, ktoré umožnia jednotlivcovi/zamestnancovi organizácie s informáciami bezpečne narábať. Jednoznačne sa vyvrátil názor, ktorý dlhé roky panoval nielen v praxi ale aj v teórii, že bezpečnosť informácií možno v organizácii zabezpečiť administratívnou cestou – podpísaním rôznych prehlásení a podobne. Práve naopak. Formovanie a rozvoj bezpečnostného povedomia je systematický cieľavedomý proces, založený na teoretických vedeckých a odborných poznatkoch nielen

<sup>135</sup> Gollman, D.: Computer Security, JohnWiley&Sons Ltd. 2001

<sup>136</sup> Zdroj: <http://akela.mendelu.cz/~lidak/bis.htm> 15.12.2006

z oblasti informačných technológií ale aj z oblasti psychologických a pedagogických vied. Jeho ťažiskom je zmena vnímania informácií, ich ekonomických a psychologických dopadov. Tento proces možno uskutočňovať len v procese výučby odborných predmetov, v rámci ktorých možno použiť množstvo príkladov z praxe. Zároveň formovanie a rozvoj bezpečnostného vedomia je úzko spätý s rozvojom zručností, ktoré umožňujú zabezpečiť bezpečnosť informácií v organizácii. Tieto možno nadobudnúť buď v rámci odbornej praktickej prípravy jednotlivcov alebo v rámci špecializovaných tréningov komunikačných a sociálno-personálnych zručností.

### **Literatúra**

Computer Security Division IT Laboratory NIST Gaithersburg: Standards for Security Categorization of Federal Information and Information Systems, NIST February 2004  
DOSTÁLEK, L. Velký průvodce protokoly TCP/IP. Bezpečnost. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2003. 571 s. ISBN 80-7226-849-X.  
GOLLMAN, D.: Computer Security, JohnWiley&Sons Ltd. 2001.  
PROISSE, Ch., MANDIA, K.: Počítačový útok Detekce, obrana a okamžitá náprava. Praha: Computer Press 2002. ISBN: 80-7226-682-9  
ZELENKA, J., ČECH, P., NAIMAN, K.: Ochrana dát. Informační bezpečnost' – výkladový slovník. Hradec Králové: Gaudeamus, 2002. ISBN 80-7041-197-X  
[http:// akela.mendelu.cz/~lidak/bis.htm](http://akela.mendelu.cz/~lidak/bis.htm) 15.12.2006

### **Information Security in the Scope of Aims in Education**

***Annotation:** Issues related to information security is directly connected to competitiveness of every organisation. Rapid development of communication and information systems and technologies determined development of security and protection systems and measures of legislative, economic, technical but also psychological character. These issues were also absorbed in the field of education. This contribution deals with introduction of these issues into the syllabus of the University of Economics in Bratislava. It makes available new theoretical findings aquired in the VEGA project no. 1/4591/07.*

**Key words:** communication and information systems and technologies, information flows, security, risk, security skills, approach to security

### **Kontaktní adresa autora:**

**Benita Juriková, Ing.**

**Fakulta podnikového manažmentu**

**Ekonomická univerzita v Bratislave**

[jurikova@dec.euba.sk](mailto:jurikova@dec.euba.sk)

# ZODPOVEDNOSŤ V DIMENZII KVALITNÝCH ZNALOSTÍ

**Jana Kajanová**

**Abstrakt:** *Príspevok pojednáva o aktuálnych javoch ako zodpovednosť v pedagogickom procese, zodpovednosť v sebazvedelávaní, smerovanie v budovaní znalostnej ekonomiky a zvyšovanie kvality získavaných znalostí. Pojmy ako znalosti, kvalita a zodpovednosť sú kľúčovými faktormi pre úspešnosť a získavanie nových konkurenčných výhod z aspektu osobnosti i pracovného trhu.*

**Kľúčové slová:** *zodpovednosť, znalosti, vzdelávanie, kvalita.*

## Úvod

V rámci stratégie konkurencieschopnosti Slovenska do roku 2010 je vytýčených niekoľko dôležitých strategických cieľov, ktoré vytvárajú predpoklad kvalitného a vzdelaného ľudského potenciálu v SR. Verejná politika v oblasti ľudských zdrojov bude vytvárať pre všetkých občanov možnosti vzdelávania, prístup k novým informáciám a voľnú migráciu medzi jednotlivými zamestnaniami.

Vzdelanie musí reagovať na súčasné i budúce požiadavky trhu práce. Z aspektu zabezpečenia dlhodobej konkurencieschopnosti Slovenska v oblasti ľudských zdrojov je potrebné dokončiť reformy základného a stredného školstva a na úrovni vysokých škôl sa orientovať na rozšírenie kapacít a radikálne zvýšenie kvality získaného vzdelania. Tieto ciele sa budú transformovať do nasledovných krokov:

- premena tradičnej školy na „modernú školu“,
- ústup od množstva memorovaných informácií a rozvoj schopnosti tieto informácie získavať, vyhodnocovať a využívať,
- posilniť vzdelávanie v oblasti cudzích jazykov, informačných technológií a základných podnikateľských vedomostí a zručností,
- finančná podpora prístupnosti vzdelania pre deti z chudobných rodín,
- reagovať v oblasti vzdelávania na dopyt po celoživotnom vzdelávaní,
- zlepšiť prístupnosť vzdelávania zvýšením dostupných finančných zdrojov,
- zvyšovať kvalitu pedagógov,
- podporovať mobilitu študentov aj pedagógov, ktorá je súčasťou procesu vzdelávania.

## Tendencie zvyšovania úrovne vzdelávania

Aktuálny vývoj a budovanie znalostnej ekonomiky sú výzvou pre zvyšovanie úrovne vzdelávania na všetkých typoch škôl a vzdelávacích inštitúcií. Špeciálne postavenie v systéme vzdelávania Slovenskej republiky majú práve vysoké školy, na ktorých sa povinne nevyžaduje pedagogické vzdelanie vysokoškolských učiteľov. Napriek tomu, mnoho vyučujúcich disponuje danosťami, ktoré v kombinácii s dlhoročnými skúsenosťami, vysokou odbornou erudovanosťou a zariadenosťou pre „dobrú vec“ vytvárajú kvalitné prostredie pre vzdelávanie vysokoškolských študentov.

Dobrý pedagóg je organizátorom a manažérom vyučovacieho procesu. Je nositeľom nových informácií, určuje cieľ, obsah, zásady a metódy vyučovacieho procesu. Vhodným postojom a prístupom k riadeniu vyučovacieho procesu vytvára pozitívne zázemie pre príjem nových poznatkov, vedomostí, skúseností a zručností. Ak chce pedagóg uspieť pri prezentácii svojich poznatkov a skúseností, musí dokázať zaujať svojich poslucháčov, preukázať odbornú spôsobilosť, schopnosť motivovať, vyvolať záujem, poskytovať najnovšie vedecké poznatky a poukázať na previazanosť teórie s praxou.

Dôležitou súčasťou vyučovacieho procesu je samotná osobnosť vyučujúceho, jeho prístup a prínos pre vzdelávací proces. Dominantné postavenie patrí aj metódam, teda spôsobom dosahovania vyučovacích cieľov a forme, ktorá reprezentuje rámec, v rámci ktorého sa využívajú jednotlivé vzdelávacie metódy.

### **Zvyšovanie kvality vyučovacieho procesu**

Kvalita vyučovacieho procesu je determinujúcim faktorom úspešnosti a obľúbenosti predmetu. V nasledujúcej časti práce sú naznačené stručné návody a odporúčania, ktoré môžu byť podnetom alebo stimulom pre skvalitnenie vyučovacieho procesu. Tieto návody a odporúčania budú rozdelené do troch častí:

- a) príprava vyučovacieho procesu,
- b) priebeh vyučovacieho procesu,
- c) vyhodnotenie vyučovacieho procesu.

*Príprava vyučovacieho procesu* zahŕňa všetky činnosti, ktoré vyučujúci vykoná v rámci prípravy na vyučovaciu jednotku. Za nevyhnutnosť sa považuje:

- upresniť tematiku, ktorá bude predmetom prednášky, cvičenia, resp. seminára,
- uskutočniť pedagogickú diagnostiku študijnej skupiny, ktorá vyučujúceho oboznámi so študentmi, vytvorí mu výhodnejšiu pozíciu pri výbere vhodných metód a vyučovacích techník,
- stanovenie cieľov výučby, ktoré musia byť verifikovateľné, dosiahnuteľné, jednoznačné, primerané,
- analyzovať medzipredmetové vzťahy, aby bolo možné umiestniť učivo do prostredia, ktoré študent pozná, aby bola jasná nutnosť a potreba danej oblasti,
- vytvoriť pojmovú štruktúru (pojmová a vzťahová analýza), ktorá harmonizáciou pojmového aparátu, vzťahov a súvislostí vytvorí učivo v komplexnej podobe vhodnej na zaradenie do vyučovacieho procesu,
- analyzovať činnosti a aktivity smerujúce k dosiahnutiu vytýčených cieľov, vytvoriť súbor príkladov, úloh, otázok objasňujúcich alebo upevňujúcich učivo,
- voľba vyučovacích prostriedkov, zvoliť vhodné metódy, formy, didaktickú techniku alebo výučbové prostriedky,
- premyslenie motivácie študentov, ktoré by malo byť súčasťou úvodu každej prednášky, cvičenia alebo seminára, ktorá by vyvolala záujem a aktivitu študenta,
- časová organizácia vyučovacej jednotky,
- štruktúra vyučovacej jednotky, ktorá musí byť prispôbená forme, predmetu a študijnej skupine,
- využitie tematiky v praxi.

*Priebeh vyučovacieho procesu* je priamo závislý na príprave vyučovacej jednotky. Umožňuje vytvárať rôzne variácie v nadväznosti na zmeny podmienok pri výučbe. V prípade technických škôl je vhodné zamerať sa aj na zvláštnosti prednášok v technických predmetoch:

- využívať tabule pri prezentácii informácií (priebežný zápis matematických vzťahov, kreslenie názorných obrázkov, schém, grafov...),
- využívať audiovizuálnych prostriedkov (statické projekcia doplnkových obrazových informácií, prezentácia vhodných videoprogramov a počítačových programov aplikačného typu),
- možnosť predvádzania pokusov v predmetoch teoretického základu štúdia,
- možnosť použitia problémového výkladu (riešenie niektorých technických problémov).

Vyučovací proces je ovplyvňovaný vyučujúcim i študentmi. Ich vzájomné vzťahy a reakcie vytvárajú nové podnety a indície pre budúce zmeny vo vyučovacej jednotke. V tejto

fáze má kľúčovú úlohu predovšetkým vyučujúci, ktorý je sprostredkovateľom učiva, nových poznatkov, znalostí a schopností a zároveň aj hlavným aktérom vyučovacieho procesu.

*Vyhodnotenie vyučovacieho procesu* je aktívnou spätnou väzbou pre každého vyučujúceho. Vyhodnotenie môžeme sledovať v dvoch rovinách. Prvá rovina je daná vyhodnotením prostredníctvom študentov, teda analýza poznatkov, znalostí a skúseností, ktoré boli schopní v rámci vyučovacieho procesu absorbovať. Druhá rovina predstavuje samohodnotenie, kde vyučujúci hodnotí celkový vyučovací proces (z aspektu prípravy i priebehu vyučovacej jednotky). V rámci výskumnej činnosti vyhodnocovania možno použiť rôzne metódy, ktoré sú spoľahlivým zdrojom pri zbere informácií údajov potrebných pre vyhodnocovanie vyučovacieho procesu. Podľa etáp výskumnej činnosti rozoznávame:

- metódy prípravy na výskumnú činnosť (štúdium literatúry, rešerše, vyhotovovanie excerptov, práca s literatúrou – citovanie, parafrázovanie),
- metódy získavania nových faktov
  - z objektívnych situácií (pozorovanie, experiment),
  - zo subjektívnych výpovedí respondentov (rozhovor, beseda, dotazník, anketa, sociometrická metóda, metóda riešenia životných situácií),
- metódy spracovania získaných faktov:
  - kvantitatívne (štatistické),
  - kvalitatívne (analýza, syntéza, indukcia, dedukcia).

Ak pedagóg pristupuje zodpovedne k svojej úlohe a poslaniu, nevyhnutnou súčasťou je práve vyhodnocovanie jeho práce a poznatkov, ktoré študenti získali. V rámci výskumu pedagogickej úrovne a sebareflexie vysokoškolského učiteľa bol vyhodnotený dotazník, ktorý je sebareflexiou a súčasťou zvyšovania úrovne pedagogickej činnosti. Dotazník pozostáva z desiatich výrokov, na ktoré študenti odpovedajú odpoveďami: rozhodne áno, áno, nie, rozhodne nie a neviem posúdiť.

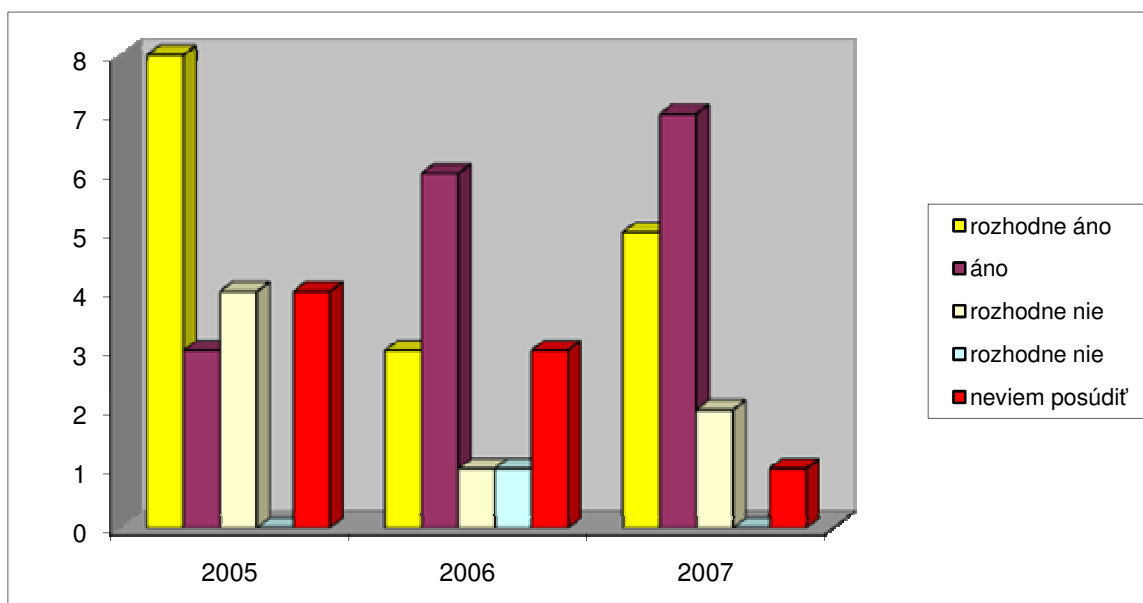
V nasledujúcej časti sú zdokumentované len výsledky, ktoré sa týkali výlučne pedagogickej činnosti, prenosu informácií a názoru študenta na priebeh vyučovacej jednotky.

**Výrok 1: Spôsob a náplň prednášok zodpovedá mnou požadovanej úrovni.**

|                           | <b>2005</b> | <b>2006</b> | <b>2007</b> |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>a) rozhodne áno</b>    | 8           | 3           | 5           |
| <b>b) áno</b>             | 3           | 6           | 7           |
| <b>c) nie</b>             | 4           | 1           | 2           |
| <b>d) rozhodne nie</b>    | 0           | 1           | 0           |
| <b>e) neviem posúdiť</b>  | 4           | 3           | 1           |
| <b>Počet respondentov</b> | <b>19</b>   | <b>14</b>   | <b>15</b>   |

Všetky predmety sú z aspektu študenta hodnotené podľa komparácie očakávaného a skutočného stavu výučby. Prvotné predstavy sú ovplyvnené informáciami od starších kolegov alebo už získanými skúsenosťami pokiaľ sa jedná o známeho vyučujúceho. Študent svoje očakávania formuje na základe preferencie daného predmetu, individuálneho záujmu o štúdium, potreby a využiteľnosti pre ďalšie štúdium alebo využitie v praxi.

Na nasledujúcom obrázku je zobrazený vývoj odpovedí respondentov za jednotlivé hodnotené obdobia.



*Obr. 1: Grafické znázornenie výsledkov výroku 1*

Odpovede respondentov rozhodne áno a áno predstavovali v jednotlivých obdobiach 58% (2005), 64% (2006) a 80% (2007). Z pohľadu hodnotenia predmetu je tento výsledok pozitívny. Výrok sa súčasne zaoberá hodnotením obsahu predmetu ako i hodnotením vyučujúceho. Obsah predmetu je daný sylabom predmetu, ktorý vyučujúci formuje do špecifickej podoby, ktorá vyhovuje jeho schopnostiam a možnostiam a zároveň predpokladaným požiadavkám študentov.

Po ukončení predmetu dochádza ku konfrontácii cieľového a skutočného stavu výučby, kde predovšetkým spätná väzba so strany študentov je dobrým kontrolným a informačným systémom úspešnosti vedenia vyučovacieho procesu.

Respondenti vo výroku hodnotili spôsob spracovania vyučovanej látky, prípravu a vedenie vyučovacej jednotky, postoj a prístup vyučujúceho, formy a techniky využívané pri vzdelávacom procese, rozsah pedagogických schopností a zručností, vzťah k vyučujúcemu, sympatie i antipatie, schopnosť motivácie a vedenia skupiny ľudí, odbornú spôsobilosť, využiteľnosť v budúcnosti.

Kladné odozvy na tento výrok sú dôsledkom pozitívneho hodnotenia pedagogického procesu, prejavu spokojnosti a ochoty spolupracovať na vzdelávacom procese. Negatívne prejavy sú výsledkom odlišného vnímania, subjektívneho hodnotenia a posudzovania, prípadne ohodnotenia nízkou náročnosťou vzhľadom na nevyužitý potenciál úzkej skupiny študentov. Kategóriu „neviem posúdiť“ hodnotím ako neschopnosť rozhodnúť sa pre pozitívne alebo negatívne hodnotenie výroku, prípadne slabý až nedostatočný záujem o priebeh vzdelávacieho procesu.

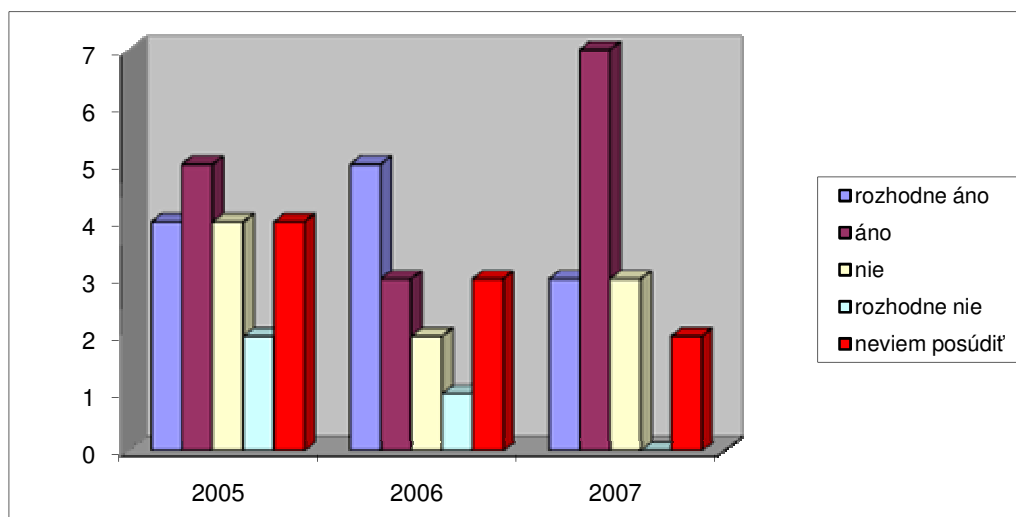
#### **Výrok 2: Vedenie seminárov je dostatočne podnetné a motivujúce.**

|                           | 2005      | 2006      | 2007      |
|---------------------------|-----------|-----------|-----------|
| <b>a) rozhodne áno</b>    | 4         | 5         | 3         |
| <b>b) áno</b>             | 5         | 3         | 7         |
| <b>c) nie</b>             | 4         | 2         | 3         |
| <b>d) rozhodne nie</b>    | 2         | 1         | 0         |
| <b>e) neviem posúdiť</b>  | 4         | 3         | 2         |
| <b>Počet respondentov</b> | <b>19</b> | <b>14</b> | <b>15</b> |



Semináre sú považované za vhodnú formu vysokoškolskej výučby, kde môžu študenti dostatočne prejavovať svoj názor, spolupracovať na tvorbe a priebehu vyučovacej jednotky a intenzívne ovplyvňovať náplň a smerovanie seminára. Zapájaním sa do diskusie, vyjadrovaním názorov a novými podnetmi rozvíjajú svoje komunikačné, deduktívne a analytické schopnosti.

Na nasledujúcom obrázku je zobrazený vývoj odpovedí respondentov za jednotlivé hodnotené obdobia.



*Obr. 2: Grafické znázornenie výsledkov výroku 2*

Pozitívne hodnotenie seminárov je dôležité, nakoľko práve ich úlohou je zhodnotiť aktívnu účasť študentov a schopnosť aplikácie získaných poznatkov a vedomostí do nasimulovaných alebo reálnych prípadových štúdií, kde dochádza ku konfrontácii teoretických základov a implementácie dosiahnutých záverov do problémov hospodárskej praxe.

Kladné hodnotenie respondentmi formami odpovedí „rozhodne áno a áno“ bolo v roku 2005 zastúpené 47 % opýtaných, v roku 2006 to bolo 57% a 67% v roku 2007. Tieto výsledky sú odrazom malých skúseností študentov v komunikačných znalostiach, pohodlnosti a nezvyku aktívne sa zapájať do vyučovacieho procesu. Stúpajúca tendencia smerom ku kladnému hodnoteniu bola dosiahnutá zavádzaním konkrétnych štúdií a príkladov využitých v praxi, zapojením diskusií na aktuálne problémy a konflikty korešpondujúce s náplňou seminárov.

Hlavnou úlohou bolo znížiť počet neaktívnych študentov, ktorí pasívne prihliadali na prebiehajúcu výučbu, motivovať ich k snahe spoločne riešiť zadané problémy a vytvoriť priestor pre ich začlenenie do tímu. Relatívnu úspešnosť možno dokumentovať poklesom negatívnych odpovedí („nie a rozhodne nie“), ktoré označilo 32% respondentov v prvom roku, 29% respondentov v druhom roku a 13% v treťom roku.

### **Výrok 3: Skúška z predmetu je svojím obsahom veľmi náročná.**

|                           | <b>2005</b> | <b>2006</b> | <b>2007</b> |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>a) rozhodne áno</b>    | 11          | 6           | 6           |
| <b>b) áno</b>             | 5           | 5           | 5           |
| <b>c) nie</b>             | 3           | 1           | 2           |
| <b>d) rozhodne nie</b>    | 0           | 2           | 1           |
| <b>e) neviem posúdiť</b>  | 0           | 0           | 1           |
| <b>Počet respondentov</b> | <b>19</b>   | <b>14</b>   | <b>15</b>   |

Skúška predmetu má obsahovať formatívne aj sumatívne hodnotenie študenta. Formatívne hodnotenie zabezpečuje hodnotenie v priebehu celého obdobia, čo znamená mapovať prípravu a vedomosti študentov počas celého semestra. Sumatívne hodnotenie by malo zabezpečiť zmapovanie všetkých schopností v konkrétnom predmete.

Hodnotenie tohto výroku je subjektívnym názorom každého respondenta. Závisí od:

- samotného vedomostného potenciálu študenta,
- schopnosti prípravy,
- prístupu k danému predmetu,
- koncentrácie,
- času venovaného príprave na skúšku,
- momentálnej situácie a podobne.

Respondenti odpovedali na daný výrok „rozhodne áno a áno“ hodnotami 84% v roku 2005, 79% v roku 2006 a 73% v roku 2007. Vzhľadom na rozsah písomnej časti skúšky však zaručuje objektívny základ pre hodnotenie jednotlivých študentov. Po preukázaní všeobecných poznatkov, znalostí a výpočtov, sa pristupuje k ústnej forme, kde má študent možnosť bližšie objasniť svoje postoje, úvahy a tvrdenia. Vo všeobecnosti sa pocit náročnosti z absolvovanej skúšky mení aj v závislosti od dĺžky uplynutej doby od jej ukončenia.

V roku 2005 16% respondentov uvádzalo odpoveď na daný výrok „nie a rozhodne nie“, v roku 2006 to bolo 21% respondentov a v roku 2007 išlo o 20% opýtaných. Tieto hodnoty nie sú vysoké vzhľadom na počet respondentov v jednotlivých rokoch. Zväčša sa jedná o študentov, ktorí ukončili predmet s výborným hodnotením a náročnosť predmetu hodnotili na úrovni ďalších absolvovaných predmetov. Ďalšou možnosťou sú študenti, ktorí napriek nízkej energetickej a časovej investícii do vykonania skúšky, dosiahli požadovaný výsledok – adekvátny úsiliu a vynaloženej námahe.

### **Záver**

Záverom možno skonštatovať, že každý pozitívny prínos v oblasti zvyšovania kvality vyučovacieho procesu je krokom smerujúcim k zvyšovaniu kvality ľudského potenciálu, posilňovaniu pozície pedagogických pracovníkov, zvyšovaniu úrovne vzdelávania a systematickej výchove kvalitných a kvalifikovaných absolventov vysokých škôl.

Úspech dosiahnutý vo vzdelávaní je však zložité hodnotiť z krátkodobého hľadiska. Skutočnú pridanú hodnotu vytvorenú celkovým ľudským potenciálom možno vyhodnocovať a zisťovať z aspektu budúceho výskumu a vývoja, vývoja hospodárskych ukazovateľov, uplatnenia absolventov jednotlivých škôl, životnej úrovne obyvateľstva a vytvorených medziľudských vzťahov.

*Príspevok je čiastkovou prezentáciou výsledkov riešenia výskumnej úlohy VEGA č. 1/3610/06 „Filozofické, etické a environmentálne aspekty inžiniersko-technologických a manažérskych aktivít – profesionálna, spoločenská a environmentálna zodpovednosť inžiniera a manažéra“, ktorú riešime na Oddelení manažmentu chemických a potravinárskych technológií ÚM STU.*

## **Literatúra**

Kajanová, J.: Kreativita a zodpovednosť pod tlakom globalizácie. In: Globalizácia a zmeny v štruktúre ekonomiky a spoločnosti. Zborník príspevkov z medzinárodného vedeckého kolokvia. STU Bratislava 2008, s. 39 – 44.

Plchová, J.: Výchova odborníkov k zodpovednosti za kvalitu a ochranu životného prostredia. In: Zodpovednosť odborníka (inžiniera, manažéra, učiteľa) v súčasnom svete. Zborník z medzinárodného vedeckého kolokvia. STU Bratislava 2007, s. 111 – 114.

Špirko, D.: Od odbornej zodpovednosti inžiniera k zodpovednosti za budúcnosť. In: Zodpovednosť odborníka (inžiniera, manažéra, učiteľa) v súčasnom svete. Zborník z medzinárodného vedeckého kolokvia. STU Bratislava 2007, s. 131 – 136.

### ***Responsibility in the Dimension of the Knowledge of Good Quality***

*Annotation: The contribution deals with the up-to-date phenomena involving responsibility for the pedagogical process, responsibility for the self-education, and also responsibility for the prospects in building the knowledge economics and increasing the knowledge of good quality. The terms such as knowledge, quality and responsibility are the key factors of the success and acquisition of new competitive advantages viewed from the aspect of the personality and employment market.*

*Key words: responsibility, knowledge, education, quality.*

#### **Kontaktná adresa autorky:**

**Jana Kajanová, Ing., PhD.**

**Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií**

**Ústav manažmentu STU**

**Vazovova 5, 812 43 Bratislava 1**

**e-mail: [jana.kajanova@stuba.sk](mailto:jana.kajanova@stuba.sk)**

# MANAŽMENT FINANCOVANIA PODNIKATELSKÝCH SUBJEKTOV V SEKTORE BANKOVNÍCTVA V SR

**Dana Kisel'áková, Alexander Kisel'ák**

***Abstrakt:** Cieľom tejto vedeckej štúdie je poukázať na význam stabilizácie finančného sektora, najmä sektora bankovníctva v SR, pre rozvojové financovanie podnikateľských subjektov. Značná pozornosť je zameraná na vybrané formy financovania podnikateľskej sféry v bankovom sektore so zameraním na získavanie dlhodobých finančných zdrojov a nových dodatočných zdrojov z Fondov EÚ na roky 2007-2013. Osobitná pozornosť je venovaná konkurencieschopnosti bánk a manažmentu úrokových sadzieb bánk z komerčných úverov ako faktor a nástroj konkurenčnej výhody. V závere sú načrtnuté ďalšie faktory, ktoré by mohli zlepšiť manažment a dostupnosť k finančným zdrojom v bankovom sektore na rozvojové a inovačné podnikanie.*

***Kľúčové slová:** finančné sprostredkovanie, bankový sektor, dlhodobé finančné zdroje, manažment úrokových sadzieb, rozvojové a inovačné podnikanie*

## **Úvod do problematiky**

Súčasný trendy, ktoré prebiehajú vo finančných systémoch, sú charakteristické rastom konkurencie, liberalizáciou kapitálových tokov, integráciou národných a nadnárodných systémov a zintenzívnením procesu harmonizácie regulačných mechanizmov. Nepretržite sa znižuje význam geografických a teritoriálnych hraníc pre efektívne fungovanie finančných systémov. Najmä snaha získať, resp. udržať si konkurencieschopnosť na medzinárodných relevantných trhoch je impulzom pre vytváranie veľkých a kapitálovo silných finančných inštitúcií, buď formou akvizícií, alebo fúzií. Všetky tieto procesy sú v rámci EÚ zasadené do rámca zavedenia jednotnej európskej meny. Vývoj na finančných trhoch je mimoriadne dynamický. Vyvoláva požiadavku pohotovej reakcie z pohľadu jeho inštitucionálneho, legislatívneho a regulatívneho zabezpečenia. Nároky v týchto oblastiach sú vysoké aj pre vyspelé trhové ekonomiky. O to náročnejšie sú požiadavky, ktoré musia pre dosiahnutie konkurencieschopnosti splniť transformujúce sa ekonomiky. Európske krajiny boli nútené reštrukturalizovať svoj bankový systém počas procesov transformácie. Výraznou črtou procesu privatizácie bolo otvorenie bankového sektoru zahraničným investorom. V závislosti od prijatej stratégie privatizácie sa líšila úroveň zahraničnej penetrácie v bankovom sektore. Jej podiel na bilančnej hodnote bankového sektora, sa vo väčšine štátov pohybuje v súčasnosti v rozmedzí 60-95%.

Finančný sektor v stredoeurópskych krajinách sa od začiatku 90-tych rokov 20. storočia výrazne zmenil. Aj napriek vytváraniu **nových typov finančných inštitúcií**, ako **investičné fondy a spoločnosti, podielové fondy, penzijné fondy, developérske, maklérske a leasingové spoločnosti** a rastu ich veľkosti, finančnému sektoru dominuje tradičnejšie finančné odvetvie – **bankovníctvo**. V porovnaní s Českou republikou, Maďarskom a Poľskom má bankovníctvo vo vzťahu k veľkosti domáceho finančného sektora najväčšiu váhu **na Slovensku (s podielom nad 90%)**. Miera efektívnosti finančného sprostredkovania, meraná pomerom aktív finančného sektoru voči HDP, je v európskych krajinách značne rozdielna – od 80% v Poľsku a Maďarsku cez úroveň 100% HDP na Slovensku. Stupeň rozvinutosti bankového sektora ako najväčšieho finančného sprostredkovateľa (meraný ako pomer aktív bánk voči HDP) dosahuje v týchto krajinách úroveň medzi 66% v Poľsku po 130% v Českej republike, čo zatiaľ výrazne menej než priemer EÚ, ktorý je na úrovni približne 240% HDP. Keďže **bankový sektor** zohráva najdôležitejšiu úlohu vo finančnom sprostredkovaní, jeho stabilita je určujúca pre sústredovanie

a alokáciu úspor a ich využitie na financovanie rozvojových a investičných projektov, najmä v podnikateľskej sfére.

Ako dôsledok reštrukturalizácie a privatizácie bankového sektora sa indikátory jeho stability vo všeobecnosti v súčasnosti zlepšili. Minimálnu 8%-nú úroveň kapitálovej primeranosti výrazne presahujú bankové systémy všetkých porovnávaných krajín, pomer klasifikovaných úverov k celkovým úverom sa znížil. Najmä na Slovensku úroveň poskytovaných úverov voči depozitám má v súčasnosti **rastúci trend** vzhľadom na proaktívnu úverovú politiku voči podnikateľskému sektoru. Z aspektu kumulovania **dlhodobých finančných zdrojov**, formovania silných inštitucionálnych investorov v oblasti financovania podnikateľskej sféry majú a v budúcnosti budú mať pravdepodobne stále viac nezastupiteľné miesto aj finančné zdroje zo **Štrukturálnych fondov EÚ (ŠF EÚ) na roky 2007-2013** a ďalších špecifických finančných fondov EÚ.

### **Metodológia a metódy**

Pri procese písania štúdie bol použitý výskumný proces zhromažďovania a kategorizácie informácií z odbornej a vedeckej literatúry, elektronických informačných zdrojov a individuálnych štatistických údajov bánk. Následne bola použitá metóda analýzy všeobecných trendov v slovenských bankách so zahraničným kapitálom za účelom zhodnotenia udržateľnosti týchto trendov. Použité výskumné metódy:

- metóda analýzy súčasného stavu finančného sektora so zameraním na bankový sektor,
- analýza manažmentu financovania podnikateľských subjektov v bankovom sektore so zameraním na projektové financovanie z Fondov EÚ a manažment úrokových sadzieb z komerčných úverov
- syntéza výsledkov výskumu a zhodnotenie vývojových trendov vo finančnom sektore.

Hlavný výskumný problém, ktorý tvorí platformu pre ekonomickú diskusiu v tejto štúdií, je:

- Ktoré faktory by mohli zlepšiť manažment financovania podnikateľských subjektov v sektore bankovníctva na rozvojové a inovačné podnikanie?

### **Teoretické východiská**

#### **Modely finančného sprostredkovania**

Vo finančnej teórii je možné všeobecne hovoriť o **dvoch základných modeloch** finančného sprostredkovania. Jedným je model založený na bankách (tzv. *bank-oriented* alebo *bank-based model*). V tomto prípade prechádza rozhodujúca časť finančných operácií cez úverové inštitúcie. Tie zbierajú informácie o klientoch, používajú sofistikovanejšie metódy riadenia rizika a majú príležitosť na úspory z rozsahu. Tento model je typický pre kontinentálnu Európu a je jednoznačným modelom v prípade Slovenskej republiky. Druhý model vychádza z priameho finančného sprostredkovania, ktoré výrazne konkuruje úverovým inštitúciám (tzv. *market-oriented* alebo *market-based model*). Kľúčovú úlohu v tomto modeli hrá kapitálový trh, ktorý poskytuje včasné a transparentné informácie o všetkých jeho aktéroch a vďaka priamemu stretu ponuky a dopytu je spravidla efektívnejší ako model založený iba na bankách.

Porovnanie podielu bankových úverov a trhovej kapitalizácie akcií na HDP môže poskytnúť obraz o type prevládajúceho modelu. Model finančného sprostredkovania v Slovenskej republike je príbuzný modelom v Nemecku alebo Írsku, kde dominujú banky, na rozdiel od Kanady, USA, Fínska alebo Švajčiarska, kde sa tieto podiely takmer rovnajú. Základnými kritériami pre hodnotenie finančného systému je jeho stabilita a efektivita. Nie je možné všeobecne povedať, ktorý z uvedených modelov je efektívnejší a ktorý je stabilnejší. Aj

keď priamemu sprostredkovaniu v *market-based* modeli sa často prisudzuje vyššia efektívnosť, napríklad pri informačnej asymetrii je nižšia ako v *bank-based* modeli s medzinárodnými aktívnymi bankami. Na druhej strane stabilita, často prisudzovaná bankovému modelu vďaka regulácii, môže byť vyššia na dobre rozvinutom, transparentnom a dostatočne veľkom finančnom trhu.

## Výsledky a diskusia

### Finančný sektor SR a náčrt vybraných skúseností získaných z jeho vývoja

Finančný sektor patrí medzi tie súčasti ekonomiky, ktoré v období jej transformácie zaznamenávali najdynamickejší vývoj s podstatným významom pre makroekonomickú stabilizáciu. Úroveň jeho stability a konkurencieschopnosti určuje, do akej miery je hnacím motorom v ekonomike. Pôsobenie všetkých segmentov finančného trhu, ako aj inštitúcií, ktoré sú zodpovedné za kontrolu ich zdravého fungovania je osadené do legislatívneho rámca, ktorý bol a je tvorený s cieľom maximálnej harmonizácie s právnymi normami EÚ pre oblasť finančného trhu. Vzhľadom na veľkosť finančného trhu, v ktorom bankový sektor pôsobí, je možné konštatovať stále vysoký počet univerzálnych bánk v SR (približne 20). Je preto možné predpokladať v najbližšej dobe najmä akvizície, v menšej miere fúzie. Príčinou je nižšia konkurencieschopnosť menších bánk z dôvodu vysokej prevádzkovej réžie. Znižuje sa tak priestor pre pokles úrokových sadzieb z aktívnych obchodov a hraničným dôsledkom je neúroková strata.

Medzi segmenty slovenského finančného trhu, ktoré zaznamenali počas obdobia komplexnej transformácie najvýraznejšie zmeny, patrí **bankový sektor**. Je možné konštatovať, že po finančne náročných etapách jeho ozdravenia a zmene vlastníckych vzťahov v rokoch 1999-2001 sa výrazne zvýšila jeho kapitálová stabilita a stabilizoval sa aj cash-flow. Významným prínosom reštrukturalizácie bolo výrazné zmiernenie rozdielov v bilančnej nerovnováhe a následne vo **výkonnosti** a **ziskovosti** jednotlivých bankových subjektov. Vyrovnali sa pozície na medzibankovom trhu, s dopadom na pokles úrokových sadzieb. Je možné konštatovať, že bankový sektor SR ako celok sa dostal do stavu, kedy jeho vnútorný potenciál umožňuje udržateľný rast. Podľa oficiálnych štatistických údajov, po reštrukturalizácii bankový sektor zaznamenal medziročný index rastu oscilujúci okolo úrovne 110%. Náklady na reštrukturalizáciu bankového sektora prekročili hodnotu 120 mld. Sk. Práve preto je nevyhnutné popri týchto pozitívach registrovať a presne definovať všetky možné riziká, ktoré by mohli z dlhodobého hľadiska znížiť efektívnosť vynaložených nákladov. Pozitívny makroekonomický vývoj Slovenska v ostatných rokoch sa prejavil na stabilite bankového sektora a aj na znižovaní rizikovosti podnikového sektora. Miera zlyhania podnikových úverov sa vyvíjala v rokoch 2005-2007 pomerne stabilne. Pozitívny vývoj sa prejavil na lepšej kvalite úverového portfólia podnikov. Podobne ako pri domácnostiach, aj pri podnikoch **rastúci trend** poskytovania úverov a konkurencia medzi bankami by mali viesť k efektívnejšiemu prehodnocovaniu kreditného rizika podnikateľských subjektov bankami.

Zmenil sa **význam prílevu zahraničného kapitálu do bankového sektora**. V období r. 1993-2000 vo vzťahu k úverovej angažovanosti boli cena a náklady cudzích zdrojov vzhľadom na všeobecnú výkonnosť podnikovej sféry vyššie ako rentabilita. Ich rozhodujúci význam bol v tom, že zabezpečili reprodukciu úverových tokov. Kompenzoval sa nedostatok úverových zdrojov domácich bánk. Po privatizácii a reštrukturalizácii bánk sa zvýšili disponibilné úverové zdroje bankového sektora. Ich efektívna alokácia je obmedzovaná rizikovosťou reprodukcie podnikových finančných tokov. Úverová politika bánk ovplyvňuje mieru finančného sprostredkovania vyjadrenú napr. vzťahmi „úvery/HDP“ a „úvery/vklady“. V porovnaní s priemerom za EÚ je táto miera v SR nižšia. Tabuľka 1 prezentuje význam prílevu zahraničných investícií pre štyri najväčšie komerčné banky v SR na zlepšenie konkurencieschopnosti bánk.

**Tabuľka 1 Prehľad vybraných slovenských bánk so zahraničným investorom a výška ich vkladov**

| Banky v SR                           | Hlavný investor, podiel<br>v %                                                | Krajina<br>pôvodu  | Depozitá,<br>2006<br>v tis. SKK |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------|
| <i>Slovenská sporiteľňa, a.s.</i>    | <i>Erste Bank Group, 100 %</i>                                                | Rakúsko            | 184 462<br>734                  |
| <i>Tatra banka, a.s.</i>             | <i>Raiffeisen International Bank Holding, 66,03 %, Tatra Holding, 12,86 %</i> | Rakúsko            | 180 149<br>170                  |
| <i>Všeobecná úverová banka, a.s.</i> | <i>Intesa Sanpaolo Holding 96,49 %</i>                                        | Taliano            | 152 290<br>386                  |
| <i>UniCredit Bank Slovakia, a.s.</i> | <i>UniCredit Group Bank Austria Creditanstalt AG 99 %</i>                     | Taliano<br>Rakúsko | 71 110 879                      |

Zdroj: spracované z <http://www.nbs.sk>

Z tohto dôvodu je nevyhnutná a logická zmena prístupu aj vo výkone bankového dohľadu. Základnou filozofiou zmeny je prechod od tzv. regulátorného prístupu dohľadania nad činnosťou bánk k **proaktívnemu a rizikovo orientovanému prístupu**. Základné dôvody sú dva. Prvým je skutočnosť, že reštrukturalizácia podnikovej sféry za bankovou zaostala. Jedným z kritérií efektívnosti nákladov vynaložených na reštrukturalizáciu bankového sektora je jeho vyššia angažovanosť vo vzťahu k podnikovej sfére pri spolufinancovaní rozšírenej reprodukcie výroby. Rast úverovej angažovanosti nemôže ísť na úkor reštrukturalizáciou dosiahnutej vyššej úrovne stability. Druhým je existencia malých univerzálnych bánk, ktoré sú voči všetkým formám rizík zraniteľnejšie. Ak v súčasnosti je možné konštatovať relatívnu celkovú ale aj individuálnu stabilitu v bankovom sektore, pre bankový dohľad to znamená zmenu priorít v jeho činnosti. Ide najmä o vytvorenie komplexného mechanizmu, ktorý zabezpečí vyššiu mieru anticipácie rizík. Aj doterajšie skúsenosti potvrdili, že úzke zameranie sa na splnenie stanovených regulatívov neposkytuje komplexný pohľad na ekonomickú pozíciu banky.

Pre prostredie slovenského finančného trhu, je príznačný nový trend, ktorým je **bankopoisťovníctvo**. Základným stimulom pre jeho zavedenie je poskytnutie komplexnej škály finančných produktov, ktorá vychádza zo stále viac uplatňovaného **klientského prístupu** finančných inštitúcií. Táto tendencia je zatiaľ príznačná pre veľké bankové subjekty, ktoré vzhľadom na rozvinutú infraštruktúru a relatívne vysoké prevádzkové náklady potrebujú nepretržite zvyšovať celkovú hodnotu všetkých aktívnych obchodov. Najmenej rozvinutým článkom finančného trhu je **kapitálový trh**. Aj v posledných rokoch boli rozhodujúce aktivity orientované na štátne cenné papiere. Obchodovanie s firemnými cennými papiermi je naďalej minimálne. V podstate jedinou rozvíjajúcou sa súčasťou kapitálového trhu sú otvorené podielové fondy. Rozširuje sa ponuka z produkcie domácich aj zahraničných spoločností a z hľadiska investičných príležitostí a stupňa rizika je portfólio možné považovať za kompletne. Najväčšími obchodníkmi s cennými papiermi sú bankové subjekty. V štruktúre obratu na trhu cenných papierov stále prevládajú dlhopisy a predstavujú približne 80 % obratu.

### **Manažment financovania podnikateľských subjektov v bankovom sektore**

Stabilné makroekonomické prostredie a aktívna spoluúčasť Národnej banky Slovenska na utváraní inštitucionálneho a legislatívneho rámca pre fungovanie finančných inštitúcií v zmysle medzinárodných kritérií a európskeho integračného procesu boli rámcom pre rozvoj obchodného bankovníctva na Slovensku. Jeho doterajší vývoj mal skôr extenzívny charakter, ktorého typickými prvkami bol rýchly rast počtu bankových subjektov a rozširovanie ich štruktúry za výraznej majetkovej účasti zahraničného kapitálu, rozširovanie ponuky aktívnych a pasívnych operácií, ako aj rozličných bankových služieb. Hlavnou úlohou tejto etapy bola stabilizácia bankového sektora. V súčasnosti sa zvyšuje význam intenzifikačných faktorov rastu, ktorými banky smerujú k zvyšovaniu economickej efektívnosti. Pod regulačným

vplyvom opatrení bankového dohľadu NBS sa správanie komerčných bánk postupne usmerňuje do línie medzinárodne uznávaných kritérií obozretného podnikania. Náročnosť prístupu bankového dohľadu NBS v oblasti licenčnej politiky, aproximácie právnych noriem podľa Bazilejského výboru bankových dohľadov, ktoré sprísnilo pravidlá obozretného podnikania bánk, výrazne prispela k skvalitneniu rozvoja bankového sektora a k zvýšeniu konkurencieschopnosti bankového prostredia pre rozvoj podnikania.

Tieto skutočnosti sa prejavili aj na zmenách vo financovaní rozvoja podnikateľského sektora, ktorý na financovanie svojich aktivít najviac využíva úverové zdroje a model finančného úveru. Vo finančnom sektore predstavuje pozitívne efekty finančnej integrácie prílev dlhodobých cudzích finančných zdrojov - finančné prostriedky z ŠF EÚ na rozvojové projekty. ŠF EÚ predstavujú pre firmy významný zdroj financovania podnikateľských aktivít a inovácií, nakoľko z aspektu návratnosti patria k nenávratným modelom. Medzi hlavné nástroje EÚ na podporu podnikania, inovácií, zlepšenie prístupu k financiám a kapitálu a využitie tzv. inovatívnych foriem financovania, patria tieto **programy na roky 2007-2013**:

- Program pre konkurencieschopnosť a inovácie (CIP)
- Spoločné európske zdroje pre mikropodniky a stredné podniky (program JEREMIE)
- Siedmy rámcový výskumný program (pre finančné potreby spojené s výskumom).

Prostriedky z fondov EÚ slúžia na pomoc ekonomického rozvoja regiónov. Podnikateľská sféra môže využiť túto novú formu financovania v spolupráci so svojimi financujúcimi bankami a získať finančné zdroje na rozvojové projekty za predpokladu splnenia všetkých požadovaných podmienok. Pre obdobie rokov 2004 - 2006 až 2007 boli pre Slovensko aktuálne štyri štrukturálne fondy, pričom pre podnikanie je najvýznamnejší **Európsky fond regionálneho rozvoja** (European Regional Development fund-ERDF) – zameriava sa na podporu regiónov a podnikania v regiónoch. V predchádzajúcom období sa významným stal Sektorový operačný program Priemysel a služby z ERDF s prioritou 1 Rast konkurencieschopnosti priemyslu a služieb s využitím rozvoja domáceho rastového potenciálu. Je zameraný na riešenie problémov rozvoja existujúcich perspektívnych podnikateľských subjektov a nových podnikov, zlepšovanie ich konkurencieschopnosti v rámci hospodárstva a prispôsobenie rozvoja podnikania v podmienkach EÚ podporou rozvoja obchodu, inovácií, informačných a komunikačných technológií, elektronického obchodu.

V súčasnosti je dôležitý Operačný program Základná infraštruktúra (s prioritami Dopravná, Enviromentálna a Lokálna infraštruktúra), **Operačný program Znalostná ekonomika a projekty informatizácie a internetizácie** spoločnosti, ako aj Operačný program Konkurencieschopnosť a hospodársky rast s podprogramami Inovácie a rast konkurencieschopnosti a Inovácie a technologické transfery. Tieto projekty majú podporiť budovanie a rozvoj informačnej a znalostnej spoločnosti, urýchliť využívanie elektronického obchodovania, elektronizáciu a inovatívnosť podnikateľského sektora.

Na podporu rozvoja podnikania mnohé komerčné banky poskytujú svojim klientom spoluprácu a pomoc pri **projektovom financovaní** podnikateľských projektov z fondov EÚ.

Čerpanie zdrojov z fondov EÚ (podľa percenta poskytnutia nenávratných zdrojov, tzv. intenzity pomoci) vychádza zo stanovenia výšky oprávnených výdavkov. Náklady na projekt sú obyčajne vyššie ako výška oprávnených výdavkov, z ktorých sa vypočítava výška dotácie EÚ. Do refundácie zo zdrojov EÚ možno zahrnúť náklady časovo vzniknuté až po schválení grantu avšak v niektorých programoch je možné zahrnúť do oprávnených výdavkov aj tie, ktoré vznikli už pred schválením grantu. Základné pravidlo: Refundácia zo zdrojov EÚ je možná až následne po úhrade výdavkov z vlastných alebo bankových zdrojov. Práve v tejto súvislosti viaceré slovenské banky ponúkajú firmám svoje komplexné služby – od pomoci na príprave a predkladaní projektu až po financovanie samotného projektu prostredníctvom vybraných úverových produktov. Čerpanie zdrojov EÚ je vždy viazané aj na vlastné finančné



zdroje podnikateľov. Banky už ponúkajú podnikateľom aj úvery na preklopenie časového obdobia do refundácie zdrojov z EÚ alebo možnosť spolufinancovania za priaznivých úrokových sadziieb až do výšky 100 % oprávnených nákladov projektu.

Jedným z cieľov a regionálnych aspektov projektov z fondov EÚ je podpora rozvoja podnikania a vytváranie nových pracovných miest, čím podnikateľský sektor prispieva aj k podpore rastu zamestnanosti v regiónoch.

### Manažment úrokových sadziieb z komerčných úverov bánk

Trend vstupu zahraničných investorov bol výsledkom nielen výrazného prílevu kapitálu a posilnenia kapitálovej základne bánk, ale aj zlepšenia podnikateľského a úverového prostredia, stratégie, marketingu, manažmentu, celkovej komunikácie s klientmi a znižovania ceny úverových zdrojov. Faktor zmeny (znižovania) bankových úrokových mier z úverov je považovaný za jeden z hlavných faktorov v dostupnosti prístupu k úverovým zdrojom pre podnikateľský sektor. Tabuľka 2 prezentuje zvyšovanie objemu poskytovaných úverov v slovenskom bankovom sektore a znižovanie priemernej úrokovej miery z komerčných úverov v %, porovnateľnej s úrokovými mierami v EÚ.

Tabuľka 2 Úvery v mil. SKK pre podnikateľský sektor a priemerná úroková miera v % v r. 2001- 2007

| Rok                         | 2001      | 2002      | 2003    | 2004      | 2005      | 2006      | 2007      |
|-----------------------------|-----------|-----------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Objem úverov v mil. SKK     | 214 362,8 | 208 871,6 | 216 194 | 199 261,4 | 242 400,1 | 328 156,1 | 355 208,3 |
| Priemerná úroková miera v % | 11,17     | 10,24     | 8,47    | 8,68      | 7,48      | 6,41      | 6,05      |

Zdroj: spracované z <http://www.nbs.sk>

### Záver

Z výskumnej štúdie vyplynuli nasledovné závery:

- Najvýznamnejším faktorom, ktorý môže ovplyvniť manažment financovania podnikateľských subjektov v bankovom sektore, je efektívnosť manažmentu úrokových sadziieb z komerčných úverov bánk a cena a náklady úverových zdrojov (konvergencia úrokových sadziieb v EÚ)
- Ďalší faktor predstavuje zefektívnenie využívania finančných zdrojov z Fondov EÚ v spolupráci s komerčnými bankami a využitím projektového financovania bánk
- Za ďalší faktor je možné pokladať zlepšovanie prístupu k novým finančným nástrojom prostredníctvom kapitálového trhu ako zdroja kapitálu (využívanie market –based modelu financovania).

Z hľadiska budúceho vývoja je zrejmé, že hlavným smerom priblíženia sa finančnej štruktúry európskych krajín štruktúre EÚ musí byť relatívne zníženie závislosti podnikateľských subjektov od bankového financovania, čo znamená postupné rozvinutie **kapitálového trhu a ďalších moderných foriem financovania**. Zároveň je nevyhnutné, aby sa podstatne zvyšovala majetková sila nefinančného sektora, od ktorej závisia ďalšie možnosti investovania a samofinancovania. Vo vzťahu k svetovým integračným procesom je sila finančného sektora napokon aj jedným z determinantov znižovania úrokových sadziieb na úroveň, pri ktorej bude možné reálne uvažovať s bezproblémovým udržiavaním kurzovej parity voči euru (v rámci ERM2) a zároveň funkčne používať politiku centrálnej banky. Nové trendy vo financovaní predstavujú aj inovatívne finančné nástroje EÚ a stimulácia expanzie kapitálových trhov a trhov rizikového kapitálu v EÚ. Kapitálový a najmä akciový trh by mohlo v budúcnosti zatriktívniť aj funkčné zavedenie Nového trhu, trhu IPO (Initial public offering, verejné úpisy akcií), ktorý by pomohol získavať kapitál a utvoril priestor na obchodovanie s akciami perspektívnych a rýchlo rastúcich podnikov. V ďalšom období je preto nevyhnutné identifikovať a odstrániť legislatívne prekážky v oblasti kapitálového

trhu, zabezpečiť jeho fungovanie a vytvoriť vhodné podmienky pre poskytovanie zárodkového kapitálu a rozvojového kapitálu súkromnými subjektami, s čím súvisí vytvorenie systému podpory fondov rizikového kapitálu aj z verejných zdrojov. Vybudovanie výkonnostnej sily kapitálového trhu na úroveň, kedy by sa stal skutočným alternatívnym trhom pre umiestnenie voľných finančných aktív ekonomických subjektov, respektíve miestom pre obstaranie vonkajších zdrojov financovania týchto subjektov, bude dlhodobjším procesom. Táto výskumná štúdia je publikovaná v rámci podmienok čiastkovej výskumnej úlohy projektu VEGA č. 1/4638/07 riešenej na Fakulte manažmentu Prešovskej univerzity.

### **Literatúra**

ADAMIŠIN, P.: Preferencia podporných schém financovania projektov. In: *Zborník vedeckých prác katedry ekonómie a ekonomiky ANNO 2008*. Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, 2008. ISBN 978-80-8068-798-4.

BREALEY, R. A. – MYERS, S. C.: *Teorie a praxe firemních financí*. Praha: Computer Press, 2000. 1064 s. ISBN 80-7226-189-4.

DLUHOŠOVÁ, D.: *Finanční řízení a rozhodování podniku*. Analýza, investování oceňování, riziko, flexibilita. Praha: Ekopress, s.r.o. 2006. 191 strán. ISBN 80-86119-58-0.

KISLINGEROVÁ, E.: *Manažerské finance*. Praha: C.H.Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9.

NEUMAIEROVÁ, I. a kol.: *Řízení hodnoty podniku*. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2005. ISBN 80-7259-022-7.

POLIDAR, V.: *Management bank a bankovních obchodu*. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-11-4..

ROSS, S.A.: *Modern financial management*. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2008. 926 s. ISBN 978-0-07-128652-7.

<http://www.nbs.sk>

## ***Management of financing of business companies in bank sector in Slovakia***

**Annotation:** *The aim of this research study is to point at the importance of stabilization of financial sector, especially bank sector in Slovakia, for developing and innovative financing of companies. Considerable attention is focus on selected forms of financing of business sector in banking concentrated on acquisition long-term sources and new additional sources from EU funds for years 2007-2013. Especial attention is devoted to competitiveness of banks and management of interest rates from loans as the factor and tool of competitive advantage. In the end of this study are outline next factors in order to improve management and accessibility to financial sources in banking for developing and innovative business.*

**Key words:** *financial intermediation, bank sector, long-term financial sources, management of interest rates, developing and innovative business*

### **Kontaktná adresa autorov:**

**Ing. Dana Kisel'áková, PhD.**

**Ing. Alexander Kisel'ák**

**Prešovská univerzita v Prešove**

**Fakulta manažmentu, Katedra financií a účtovníctva**

**Ul. 17. novembra 1**

**080 78 Prešov, SR**

**[kiselakova@unipo.sk](mailto:kiselakova@unipo.sk)**

# MOŽNOSTI PARTNERSTVÍ UP OLOMOUC A MĚSTA OLOMOUC PRO PODPORU NOVÉ KVALITY ROZVOJE MĚSTA

Jiří Klvač

**Abstrakt:** *Příspěvek charakterizuje hlavní okruhy možného dalšího rozvoje spolupráce mezi Univerzitou Palackého v Olomouci a městem Olomouc. Soustřeďuje se především na analýzu infrastruktury pro znalostní ekonomiku a její perspektivy.*

**Klíčová slova:** *město Olomouc, Univerzita Palackého v Olomouci*

## Úvod

Předkládaný dokument si klade za cíl stručně identifikovat hlavní stykové okruhy vzájemné spolupráce a následně v nich navrhnout rozvojový potenciál, který umožní efektivněji a dlouhodoběji využít nevídaného globalizovaného ekonomického růstu a možností obrovského přílivu investic k tomu, aby Olomouc po mnoha desetiletích opustila svůj stagnující provinční charakter a pokusila se vybudovat místní ekonomiku založenou na nových technologiích, na novém praktickém uplatnění vzdělanosti a na investicích s vysokou přidanou hodnotou.

Tento cíl nemůže být samozřejmě výsledkem spolupráce dvou partnerů, ale vyžaduje koordinované cílevědomé úsilí všech tvůrčích sil regionu, včetně soukromé podnikatelské sféry.

Práce vznikla na podnět vedení UP s cílem charakterizovat hospodářský význam UP a možnosti jeho rozvoje. Projekt byl řešen v rámci semestrálního výzkumného semináře Hospodářský význam organizace na Katedře aplikované ekonomie FF UP. Do řešení projektu byli významnou měrou zapojeni studenti.

## Základní hospodářská charakteristika města v celostátním srovnání

Současný východiskový profil je převážně determinován předchozím vývojem, zděděnými tradicemi i strukturou a dílčími modifikacemi transformační doby.

Postavení a hospodářský význam města v posttransformačním období se nehodnotí snadno vzhledem k nedostatku srovnatelných statistických dat. Z dostupných údajů, studií a analýz Magistrátu a diskusí s pracovníky Magistrátu vyplývá, že město Olomouc, bývalý okres Olomouc, resp. dnešní Olomoucký kraj charakterizuje v celostátním srovnání nižší ekonomická výkonnost, resp. nižší výkon na jednoho obyvatele než u srovnatelných, ale i menších krajských měst.

Tato slabší pozice se promítá i do navazujících parametrů vyšší míry nezaměstnanosti, nižší úrovně průměrných výdělků a nižší kupní síly. Výše měsíční mzdy je jednou z motivací ke hledání zaměstnání. A zde se projevuje tzv. „selektivní migrace“, kdy dynamičtí mladí lidé hledají uplatnění v jiných regionech. Konkrétně ve statistice dojížděky za prací se ukazuje silná vazba olomouckého regionu na Prahu a částečně i Brno.

## Sektorový s odvětvový profil

Město Olomouc disponuje ve srovnání s průměrem ČR, ale i ostatními krajskými městy (HK, PA, JI, ZL, ČB) vyšší vzdělanostní úrovní obyvatelstva. Důvodem je jednoznačně přítomnost významné univerzity. Tato relativně vysoká kvalita lidských zdrojů se však zatím neodráží dostatečně v ekonomické výkonnosti města. Jedním z důvodů bude zřejmě i oborová struktura tohoto vzdělání (převažující humanitní zaměření místního vysokého školství).

Významným determinantem dosavadního hospodářského vývoje, ale i východiskem pro změny je stávající struktura a odvětvový profil. Zaměstnanost v Olomouci z hlediska

sektorové skladby hospodářství je ze 73% soustředěna ve sféře služeb. Tradiční výrobní obory v důsledku předchozího vývoje a technologického zaostávání vesměs snížily v uplynulém restrukturalizačním období jak zaměstnanost, tak svůj podíl na sektorové struktuře města. Ve městě je vzhledem k jeho administrativní funkci i geografické poloze v centru Moravy silně zastoupen sektor veřejných služeb, reprezentovaný kvalitními vzdělávacími, zdravotnickými a sociálními zařízeními, které přesahují hranice regionu. Navíc vstupem mezinárodních obchodních řetězců se město stalo i regionálním nákupním centrem.

Z pohledu velikostního profilu a ve srovnání s konkurenčními městy převládají v Olomouci menší a střední podniky. Velký podnik ve městě prakticky chybí. Největším zaměstnavatelem je tak Fakultní nemocnice a Univerzita Palackého. Také proto z profilu města vyplývá, že tři čtvrtiny zaměstnanců pracují v odvětví služeb (z toho přibližně polovina ve veřejných), která také nabízejí spíše podprůměrné platy.

### **Přitažlivost pro investory**

Příliv přímých zahraničních investic je globalizační impuls, který umožňuje městům a regionům nastartovat trajektorii přechodu od industriální výroby a jednoduchých služeb k postupnému vytváření znalostní ekonomiky, charakterizované rozvojem strategických služeb, založených na vědě, výzkumu a znalostech. V posledních deseti letech však Olomouc (statistická jednotka okres) ve srovnání s konkurenčními okresy v ČR a i s průměrem ČR zaostává. Přitom město má v tomto směru vysoký růstový potenciál. Je zde skvělá dopravní dostupnost ze všech směrů a předpoklad blízkého letiště v Přerově. Kvalitní Univerzita s dlouholetou tradicí a zkušenostmi a bohaté kulturněspolečenské zázemí. Atraktivitou místa však nutno rozumět přítomnost všech klíčových prvků pro podnikání. Tedy i dostatek kvalifikované a technickoekonomicky vzdělané pracovní síly, dostatek ploch a dalších objektů pro nové, větší investory především z oblasti technologických aplikací výzkumu a vývoje, nebo strategických služeb, které je potřeba získat.

Dlouholetým soustředěním a reprodukcí kvalitních vědeckopedagogických pracovišť nadregionálního významu přitahuje Univerzita Palackého do Olomouce každoročně cca 20 tisíc studentů, kteří tvoří nezanedbatelnou poptávkovou kapacitu v hospodářském, dopravním, kulturním i sportovním životě města. Odhad kupní síly mimoolomoucké části této studentské obce představuje částku cca 750 mil. Kč ročně. Svou odbornou přitažlivostí tak UP Olomouc prostřednictvím koncentrace studentstva každoročně přispívá ke stabilizaci a růstu soukromé spotřeby ve městě s návaznou podporou celé podnikatelské sféry zejména v oblasti služeb.

### **Infrastruktura pro znalostní ekonomiku**

V neposlední řadě je to také přítomnost určité infrastruktury pro znalostní ekonomiku. Zde z hlediska kvality lidských zdrojů existuje v Olomouci vyšší vzdělanostní úroveň obyvatelstva (viz. výše), i když se zatím neprojevuje v odpovídajícím ekonomickém výkonu města. Nabídka středního školství je relativně diverzifikovaná a to včetně technických oborů. Přesto se ve městě pociťuje nedostatek kvalifikovaných technických pracovníků, který se v souvislosti s ekonomickým růstem v posledních letech stále prohlubuje. Tento faktor představuje významnou bariéru v oblasti zavádění inovací v podnikatelské sféře. Pozitivním specifickým je kvalitní jazykové vzdělávání jak na gymnazijní, tak i terciární úrovni, které může městu přinést významnou konkurenční výhodu.

Vysoké školství v Olomouci je zaměřeno především na společenskovední obory, v druhé řadě pak na přírodovědecké a lékařské obory. Právě tyto poslední obory mohou představovat vhodnou základnu pro rozvoj znalostně založených aktivit. Ekonomika města je však významně závislá také na strojírenském, elektrotechnickém a stavebním průmyslu, pro které zde však chybí technicky orientovaná vysoká škola, podobně jako pro celé regionální

zázemí zemědělská škola. Dostupnost technických vysokých škol v Brně, Ostravě a Zlíně je logická, ale technické obory je ve městě třeba jednoznačně rozvíjet a podporovat. Tato podpora by mohla vést ke vzniku detašovaného nebo specializovaného vysokoškolského pracoviště, popř. pobočky výzkumných pracovišť. Celkově se trh práce v Olomouci z hlediska dostupnosti potřebné kvalitní pracovní síly charakterizuje jako dosti nepružný, kdy se na trhu neseťká nabídka s poptávkou.

Z hlediska odvětvové orientace inovačních firem, převažující podíl mezi nimi mají podniky ze strojírenských oborů. Právě zde nejvíce schází kvalifikovaní technici. Kromě toho zde však existují inovační podniky v oborech zdravotnictví, optika nebo farmacie, biotechnologie, nanotechnologie, pro které jsou naopak velmi dobré vstupní podmínky, včetně dostupných kvalifikovaných lidských zdrojů a tradice výzkumu v této oblasti. Oborová vzdělávací struktura Univerzity Palackého a její zázemí ve výzkumných centrech a laboratořích může v těchto oborech spojit specifické znalosti a dlouholeté zkušenosti s rozvojem moderních technologií a díky tomu získat specifickou konkurenční výhodu při získávání investic.

Příznivá je situace v Olomouci také z hlediska fyzické infrastruktury pro znalostní ekonomiku. Ve městě je v majetku UP Olomouc vědeckotechnický park (VTP), který vytváří zázemí pro čtyři inovační firmy. Jeho součástí je první podnikatelský inkubátor, podporující zakládání inovačních firem v oborech biotechnologických, nanotechnologických a optoelektronických. V současnosti jsou rezervovány další plochy pro výstavbu druhého takového pracoviště. Inkubátory představují významný impuls k rozvoji vazeb mezi výzkumem a podnikatelským sektorem. Jsou základem vytváření vzájemných sít'ových vazeb, zvyků a kontaktů v oblasti inovací a nových postupů a výrob, které jsou nepřenositelné a představují klíčovou konkurenční výhodu. Pouze kvalita výzkumu a jeho aplikovatelnost do vyšší užitečnosti nových technologických postupů a nových výrobků rozhodne o dalším rozvoji těchto inovačních firem, o vzniku nových vysoce kvalifikovaných pracovních příležitostí s odpovídajícími platy, aby vzdělání odborníci nemuseli z Olomouce odcházet.

Přestože město Olomouc disponuje relativně kvalitní infrastrukturou pro rozvoj nových firem z výše zmiňovaných oborů, prozatím se výše popsaný potenciál dostatečně neodráží v ekonomické výkonnosti města.

### **Další vybrané styčné body**

Dalšími stykovými okruhy pro hlubší koordinaci a intenzivnější spolupráci mezi UP a Magistrátem města, popř. krajskými institucemi se jeví oblasti:

- sociální péče a služeb, kde z hlediska prognóz demografického vývoje se objevují nové výzvy pro spolupráci minimálně tří fakult UP s následným růstem zaměstnanosti jejich absolventů jak ve veřejných (městských, regionálních) tak privátních podnikatelských aktivitách
- kultury a sportu, kde výchovně vzdělávací, umělecké a sportovní kapacity Univerzity mají obrovský potenciál podpořit prestiž a věhlas města Olomouce. Je v zájmu obou institucí vymanit se z přízemní a často jednosměrné „spolupráce“ a hledat cílevědomý koncepční rámec partnerství, který by městu a regionu přinesl sportovní, kulturní a umělecké akce celostátního a středoevropského významu.

Rozvojový potenciál pro kvalitnější a efektivnější spolupráci je obrovský. Často se však vyskytuje v zárodečné, surové podobě, nedotčen koordináčním úsilím a motivačně-organizačními tlaky a nepřipraven tak poskytovat v krátké době užitečné a převratné výstupy. Svůj vliv zde jistě sehrává i „mládí“ Olomouckého kraje, kdy návyky ke kooperační spolupráci mezi jednotlivými institucemi a hospodářskými segmenty regionu se teprve

vytváří. Sociální kapitál města i regionu není zřejmě ještě plně utvořen a není dostatečně využíván. Je to však parametr, který je považován za jeden z klíčových faktorů ekonomické konkurenceschopnosti a musí být pod gescí vrcholových institucí rozvíjen.

### **Náměty na některé formy spolupráce**

Provedené stručné zhodnocení pozice a profilu města přináší identifikaci nadějných předností, konkurenceschopných výhod, ale i slabých míst.

Účast Univerzity Palackého při rozvíjení těchto předností a výhod na podporu rozvoje a konkurenceschopnosti města nabízí řadu přístupů operativních, krátkodobých, koncepčních i dlouhodobých. Tyto přístupy je vhodné rozpracovat v řídicích a odborných útvarech Univerzity i fakult, konzultovat s vedením města a přijmout společný program na podporu rozvoje města.

Z hlediska námětů je možno uvažovat např. nad následujícími aktivitami:

- Pod gescí VT parku dopracovat a připravit Katalog výzkumných pracovišť a laboratoří UP, schopných nabízet inovativní aplikace. Dtto Katalog vědeckých pracovníků schopných vytvářet tyto procesy.
- Katalogy nabídnout Czechinvestu a Hospodářské komoře pro jednání s tuzemskými i zahraničními investory.
- Zvážit možnost výrazného rozšíření pedagogickovýzkumného pracoviště informačních a komunikačních technologií s cílem vytvořit silné zázemí počítačových expertů na UP pro přilákání zahraničního kapitálu nebo významného mezinárodního koncernu.
- V rámci operačního programu EU „Vzdělání pro konkurenceschopnost“ posoudit možnost přípravy a realizace 1-2 výzkumně-investičních projektů z oblasti přírodovědných a lékařských oborů, které by podporovaly rozvoj znalostní ekonomiky ve městě a umožnily vytvářet vysokopříjmové, kvalifikované pracovní příležitosti.
- Alternativně dát příležitost i menším projektům, které by sledovaly vznik a rozvoj různých výzkumných center a ústavů při fakultách, jež by vytvářely základnu pro spolupráci a propojování vědy a aplikačních technologických inovací s výrobní podnikatelskou sférou.
- Hledat cesty k efektivnějšímu využívání fyzické infrastruktury VTP a Podnikatelského inkubátoru s cílem rychlejší obměny spin-off inovačních firem a jejich přechodu do standardního podnikání a byznysu.
- Zvážit rozšíření pracovní náplně celouniverzitních i fakultních útvarů koncepce, strategie a rozvoje o konkrétní rozměr partnerství se statutárním městem Olomouc. Průběh a vývoj této spolupráce pravidelně hodnotit.
- Dohodnout s městem Olomouc spolupráci při zadávání diplomových prací a stáží studentů na témata nezbytná pro rozvoj jednotlivých segmentů města. Tuto orientaci vyhodnocovat a finančně odměňovat.
- Posoudit, zda lze Dny otevřených dveří na fakultách UP marketingově lépe využít a ve spolupráci s Magistrátem města nadregionální profesní přitažlivost UP podpořit šířeji

organizovanou akcí v podobě Burzy nebo Veletrhu studijních nabídek a příležitostí, organizovanou např. na výstavišti FLORA.

- Promyslet koncepci „zpětné vazby“ při sledování uplatnění absolventů UP Olomouc v praxi a při získávání jejich názorů jak je škola připravila do života.

**Prameny:**

*Demografická ročenka okresů ČR 1991-2005*

*Profil města Olomouc, Berman Group, 2007.*

*Statistická ročenka Olomouckého kraje 2006, ČSÚ Olomouc.*

*Vývoj lidských zdrojů v Olomouckém kraji v letech 2000-2005, ČSÚ Olomouc.*

**Zdroje dat:**

Česká národní banka

Český statistický úřad

Ministerstvo financí ČR

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR

Odbor kultury Magistrátu města Olomouc

Odbor koncepce a rozvoje Magistrátu města Olomouc

Odbor sociálních služeb a zdravotnictví Magistrátu města Olomouc

Odbor školství Magistrátu města Olomouc

Úřad práce Olomouc

***Changes for partnership of the Palacký University in Olomouc and the town of Olomouc to generate a new quality in the development of the region***

*Annotation: The submitted document aims at identifying main areas of mutual co-operation and suggests where the developmental potential lies that could help to utilize the unprecedented globalized economic growth and inflow of investment, so that the town of Olomouc could free itself from its stagnating provincial character and try to found local economy based on new technologies, better use of education and investments with great added value.*

***Key words: town of Olomouc, Palacký University Olomouc***

**Kontaktní adresa autora:**

**Jiří Klvač, Ing., Csc., Katedra aplikované ekonomie, Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci, 771 11 Olomouc, [jiri.klvac@upol.cz](mailto:jiri.klvac@upol.cz)**



# MANAGERIAL DECISION MAKING AS A COMPONENT OF MANAGEMENT OF ENTREPRENEURIAL FIRMS

**Bohuslava Knapová**

***Abstract:** First-rate managers and their decision making have the great influence on the growing performance of the firm and the fruitfulness in its business today. It is necessary to do managerial decisions (mainly of the financial character) systematically and to formulate them accurately for strategic, tactical and operative management. Managerial decision making relate to the internal organizational and economic, i. e. responsibility structure of the firm, which would have to work in the external competitive environment so progressively in order that increased its performance.*

***Key words:** process of decision making and management, strategy of firm, managerial work, entrepreneurial activities*

## **Introduction**

Such decisions belong to the competence and responsibility of managers, which have the influence on the performance firm and results of its activity in accordance with own course of the entrepreneurial process (producing of products, providing of services and so on) in the internal firm world and with the relation to the external world of the market economics.

## **Characteristic of management**

Management deals with the summation of all activities to ensuring of the entrepreneurial process of the firm like the accounting entity.

The characteristic of the management is usually showed from three aspects as following:

- particular activity
- group of managers
- science

Management presents the particular activity, which has the influence on the prosperity of each firm certainly. Management is accepted from the view point of the functionality. The facilities of the firm and qualified people with the given measure of experience and specialism are not the guaranty of the growing firm performance yet.

The concept of management is often connected with the personification, i. e. with the top managerial group, which would have to manage the firm in the interest of owners in the case, that managerial position is separated from owner position. Somewhen it happens, that firm owner is firm manager together. Management so represents the group of people, who do the managerial function in order to ensure the effectiveness, efficiency and economy of the entrepreneurial process as the whole.

Management is interpreted like science, which is developed dynamically today and is connected with management of people and entrepreneurial companies (firms). The organized collection of theories and methods generalized from the practices is processed like instructions or principles for the acting of people in entrepreneurial companies. Management goes out from theories and methods of some scientific disciplines, for example psychology, accounting, mathematics, statistics, logistics and so on. Management is applied in context of these abilities of managers: art to act with people, language availability, the suitable styl, the ability of the qualified decision making, organizational assumptions, synthetical and analytical way of the thinking, the „sectioned“ solution of problem and so on.

### **Strategy of firm in business**

In connection with the development of the firm and the growth of its performance owner or manager must act many changes with the risk of the bad success and with the particular uncertainty. Sometimes fact, that owners or managers don't answer on changes in the entrepreneurial world or in the alone firm continuously, tends to the limitation or finishing of the firm activity.

There are many critical factors, which underlie the firm success in its business. These factors can be following:

- firm strategy
- forms of strategies
- organizational structure of the firm
- information systems
- management style
- workers
- leaders of changes

The firm strategy go out from images of owners and from the concrete business subject, which the accounting unit fulfills in the shape of the production and sale of products or delivered services.

There is hierarchic system of strategies in the firm. The business strategy is the most important strategy, which gives the relevant orientation in the business, i. e. shows in what and how to make the business. Trading strategies with the tendency to report the maximum profit connect on the business strategy. Functional strategies are on the lowest level, for example marketing strategy, strategy of information systems and technologies, production strategy, financial strategy, strategy of people resources and so on.

Aims of the organizational structure of the firm are two main aims: the invention firm division on its organizational structures (centres) and the transformation of targets from the top management level on particular centres and workers. The organizational structure developed from the easiest to the most complicated structures, i. e. from the function (the specialization of activities) structure to the process structure. So called the matrix organizational structure is used today. It enables to achieve the best results for the solution some problem in the shortest time, for conditions of the time and factual restrictions. The organizational structure is combined with the economic, responsibility firm structure.

Information systems serve as information support for managerial decision making on the top level and on other managerial firm levels. That's why they are indicated like management information systems. They use the optimal quantum of information for management and decision making with the computer support.

The management style is divided on the centralized, decentralized and combination form by the measure of the participation, i. e. participation of workers in firm management.

Workers try with their knowledge to help to the growth of the firm performance, if managers prepare for them quality system of motivation elements.

Leaders of changes are initiators of innovation changes and quality of people work in the firm. Their work is based on the ability to orient quickly, to adept and to decide about some future change, for example about the innovation, the investment, the purchasing of licence, effective products from the view point of the economy of their production and interest of customers and so on.

### **Decision making for entrepreneurial activity**

Information from managers just in time are used like suitable and practical decisions so as to the firm was managed with the goal to increase its performance and to transact business in the competitive economics of the present market successfully.

The managerial decision is characterised as the choice of the best decision from many offered and surveyed alternatives which are concerned with the uncertain future and follow from the effective fulfilment of firm targets.

Managerial decisions are made on all levels of the firm management, their immensity is considerable and pursuable in time like:

- strategic (long-term) decisions
- tactical (medium-term) decisions
- operative (short-time) decisions

The connectedness of managerial decision making is understanding like the continuous process, which diffuses through all management levels of the firm. The managerial decision is always the merit of the management. The decision making is the process of the managerial choice from some alternatives of the solution of the given decision-making task in concrete conditions. Effects, which the decision in its realization invokes, are different. The decision making about the existing problem has two related aspects, i. e. the content aspect characterizing the factual decision-making problem and the form aspect oriented on the needed way and algorithm of the solution of the decision-making problem.

The solution of managerial decision-making problems runs on as the continuous process, in which is possible to identify some relatively isolated steps, which create together the algorithm of the solutions of decision-making problems. These problems are in the gradual sequence of steps:

- ascertainment of decision-making problem and its study
- analysis of the problem by chosen criterions of its appreciation
- preparing and formulation of alternatives of the solution
- presentation of effects for decision about the specific alternative of the solution and effects for unaccepted alternatives
- choice of the suited alternative of the solution
- realization of the decision concerned the chosen optimal alternative of the solution
- control of the made decision

Steps of the mentioned algorithm have their logic sequence and reciprocal irretrievability. The quality managerial work supposes still other possible step, which goes before to the ascertainment of the problem, i. e. its prediction on the basis of the good knowledge of the entrepreneurial world and mutual chain of events in it.

The early determination and solution of the decision-making problem facilitate the course of other decision-making processes.

Important factors, which have the influence on results of managerial decision making, are such like:

- type of decision-making problem and area, in which the problem is solved
- knowledge, skills and features of the manager, which decides, or the team solving the decision-making problem
- used methods of the decision making
- qualities of the managed human potential
- degree of the informedness of the manager
- measure and quality data and information

- position of the manager or managing worker in the hierarchy of the management and in the relation to the competitive world

It is possible to divide types of decision-making problems by some view points. Both decision-making problems can have the character of simpler or more difficult problems. Simpler problems are often repeated, there are routine procedures for the solution these decision-making problems. More difficult problems are marked by the considerable number of factors, changes in the competitive market are typical for them and the great number of criterions is needed to the formulation for their solution.

It is also necessary to judge decision-making problems from the organizational view point like problems rising in sale, production, supply and so on or from the time view point, when decision-making problems can come in the operative management of the entrepreneurial process, during decision making about the strategy and tactic of the firm.

Using of various methods is different by algorithms of decision-making processes, types of data files, specific content of solved processes, degree of the informedness and by the access to the risk.

Today there is the great number of methods of managerial decision making in the continual decision-making process. Their use is given by managed area and its character.

Methods for the management of people are used for example from the field of the psychology and sociology, methods of economic and financial management are suitable during the decision making about economic processes, methods of the project management serve in the elaboration of projects and so on.

Time horizon has the influence on the choice used methods of managerial decision making, too. That's why methods are used in the area of the strategic, tactical and operative management and decision making of the firm.

It is necessary to mention from the view point of the practices, that every used method of decision making can have the influence on the realization of the accepted decision. That's why is useful to choose especially methods, which have the real basis and work with verified data files and information.

### **Summary**

Top manager or manager on the appropriate management level must have the responsibility for made decisions. Decision making is possible to see as individual and team decision making. Managers on the top firm (enterprise) level and on the level of intradepartmental structures (centres) do individual decisions in their managerial work. It is possible to characterize them like decisions with right addressed responsibility of the concrete person. Individual decisions are quicker, but can have the more subjective character. On the contrary team decisions are connected with the collective responsibility, i. e. are made with less addressed responsibility of the concrete person. The acceptance of team decisions can be longer from the time view point in some cases, however decisions can have the more objective character surely.

The article is processed as the output of the research plan *Development of Financial and Accounting Theory and its Application in Practice from Interdisciplinary Point of View*.

**References**

- PETŘÍK, T., *Economic and financial management of firm*. Prague: Grada Publishing, 2005.
- SMEJKAL, V. – RAIS, K., *Risk management in firms and other organizations*. Prague: Grada Publishing, 2006.
- SVOBODA, E. – BITTNER, L. – SVOBODA, P., *Modern accesses in management of enterprises in new entrepreneurial environment*, Prague: Professional Publishing, 2006.
- VEBER, J., *Management*, Prague: Management Press, 2001.

**Address of author:**

**Ing. Bohuslava Knapová, CSc.**  
**University of Economics Prague**  
**Department of Managerial Accounting**  
**W. Churchill sq. 4**  
**130 67 Prague 3**  
**Czech Republic**  
[knapova@vse.cz](mailto:knapova@vse.cz)

# AKČNÝ PLÁN RIZIKOVÉHO KAPITÁLU EURÓPSKEJ ÚNIE

**Peter Kopkáš**

***Abstrakt:** V súčasnosti sa hľadajú možnosti, ako podporiť investície do rozvoja podnikania. V zahraničí je jednou z najrozšírenejších foriem investovania do malých a stredných firiem tzv. rizikový kapitál (venture kapitál), ktorý sa v Slovenskej republike doteraz málo využíva. Rizikový kapitál je jednou z najúčinnejších foriem ako naštartovať malé a stredné podnikanie. V tejto súvislosti si treba uvedomiť jeho existenciu. Tento príspevok približuje podporu tejto oblasti financovania.*

***Kľúčová slova:** rizikový kapitál, financovanie*

Európska únia vypracovala niekoľko nástrojov na podporu podnikania a inovácií a na zlepšenie prístupu malých a stredných podnikov k finančným prostriedkom.

Program pre konkurencieschopnosť a inováciu (CIP) poskytne prostredníctvom svojich finančných nástrojov približne jednu miliardu eur. Táto investícia by mala znamenať prínos pre malé a stredné podniky vo výške 30 miliárd eur. Tento program by mal zabezpečiť flexibilitu v investíciách rizikového kapitálu a umožniť jeho využitie na podporu fondov spojených s Business angels. Zároveň by mal prispieť k uvoľneniu úverovej kapacity tým, že poskytne podporu bankám, aby pripravili a predávali portfóliá pôžičiek pre malé a stredné podniky. CIP podporí prevzatia enviromentálnych technológií, najmä prostredníctvom spoločného investovanie do fondov rizikového kapitálu, ktoré poskytujú vlastný kapitál pre firmy investujúce do ekologických inovácií. Poskytne aj záruky na dlhové financovanie, mezanínové financovanie a mikroúvery pre malé a stredné podniky. Počas rokov 2007 – 2013 sa očakáva, že tieto možnosti využije 350 000-400 000 malých a stredných podnikov.

Európska únia pripravila aj Siedmy Rámcový výskumný program, ktorý má podporovať vedu a výskum a zvyšovať európsky potenciál inovácie a konkurencieschopnosti. Možnosti pre začínajúce podniky poskytujú programy Cooperation a Capacities.

Na zlepšenie predštartovacieho a štartovacieho financovania bude Komisia podporovať aj spoluprácu medzi aktivitami podporovanými Komisiou ako aj Europe INNOVA a PRO-INNO Europe a sieťami ako Sieť európskych obchodných anjelov. (EBAN).

Európska komisia vo svojom oznámení zo dňa 29.06.2006 k zasadnutiu Európskej rady, Európskeho parlamentu, Európskeho hospodárskeho výboru a Výboru regiónov pod názvom „Implementácia Lisabonského programu spoločenstva – financovanie rastu malých a stredných podnikov – zvyšovanie európskej hodnoty“ uvádza, že európske malé a stredné podniky sú kľúčové pre rozvoj podnikania, konkurencie a inovácií a vedú k trvalo udržateľnému rastu a rozvoju. Európska komisia tiež vyjadrila konštatovanie, že konkurenčná schopnosť Európy závisí od otvoreného finančného trhu, ktorý zahŕňa aj rizikový kapitál.

Dopyt po rizikovom kapitáli tvoria najmä spoločnosti s rastovým potenciálom, ktoré nemajú dostatočný prístup na kapitálové trhy. Ponuku na trhu rizikového kapitálu predstavujú investori ktorí sú ochotní na seba prebrať vysoké riziko ako protihodnotu za nadpriemernú návratnosť investovaného kapitálu. Investori tohto druhu sa v Európe odhadujú na menej ako 10% z celkového počtu v USA.

Záujem Európskej komisie o využívanie inovatívnych finančných nástrojov je vyjadrený v usmerneniach Spoločenstva, ale najmä v iniciatívu JEREMIE (Joint European Resources For Micro And Medium Enterprises – Spoločné európske zdroje pre malé a stredné podniky). JEREMIE je spoločnou iniciatívou Európskej komisie, Európskej investičnej banky a Európskeho investičného fondu. Zameraná je na podporu prístupu malých a stredných podnikov ku kapitálu v regiónoch Európskej únie v programovom období 2007 – 2013.

V spolupráci s riadiacimi orgánmi a inými participujúcimi finančnými inštitúciami sa má prostredníctvom tejto iniciatívy dosiahnuť: zlepšenie podmienok financovania nových a začínajúcich podnikov formou úverov, majetkovej účasti, rizikového kapitálu a záruk, ako aj formou primeranej organizačnej a technickej asistencie, zlepšenie koordinácie tejto oblasti tak na národnej ako aj regionálnej úrovni a zlepšenie prenosu najlepších postupov a skúseností v tejto oblasti, prispievať k efektívnejšiemu využívaniu verejných zdrojov v rámci programov financovaných zo štrukturálnych fondov Európskej únie a verejných rozpočtov členských štátov.

V predvstupovom období Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania počas rokov 1991 – 2003 spravovala finančné prostriedky z programu Phare. Tieto prostriedky boli využité na programy, ktorých cieľmi bol rozvoj malého a stredného podnikania: podporný úverový program, v rámci ktorého bolo poskytnutých 1 192 úverov v celkovom objeme 3,95 mld. Sk, malá pôžičková schéma poskytla 1 402 mikropôžičiek v hodnote 606 mil. Sk, záručná schéma, v rámci ktorej bolo poskytnutých 109 záruk v objeme 206 mil. Sk a program rizikového kapitálu na základe ktorého vznikol v roku 1995 fond štartovacieho kapitálu.

V súvislosti so snahou Slovenska čo najefektívnejšie využiť finančné prostriedky vyčlenené na obdobie 2007 – 2013 z rozpočtu Európskej únie je potrebné pri čerpaní finančných prostriedkov využívať okrem priamej formy pomoci malý a stredným podnikom aj nepriame formy pomoci, ktorú predstavujú inovatívne finančné nástroje, resp. nástroje finančného inžinierstva. Tvoria ich záručné fondy, úverové fondy, rizikové kapitálové fondy a fondy rozvoja miest.

V nadväznosti na materiál vypracovaný Ministerstvom financií Slovenskej republiky pod názvom „Návrh inovatívnych finančných nástrojov pre národný strategický referenčný rámec 2007 – 2013“ predložilo ministerstvo Vláde Slovenskej republiky „Návrh inovatívnych nástrojov pre Národný strategický referenčný rámec na roky 2007 – 2013“ Tento dokument už obsahoval súbor schém inovatívnych finančných nástrojov, ako sú záruky, konvertibilné úvery, návrhy fondov rizikového kapitálu.

Európsky investičný fond realizoval v členských a prístupových krajinách Európskej únie analýzu nedostatku trhu v oblasti financovania malých a stredných podnikov (tzv. Gap analýzy). Cieľom bolo v rámci JEREMIE zistiť existujúce medzery medzi dopytom po produktoch finančného inžinierstva na podporu malých a stredných podnikov a ponukou týchto produktov zo strany finančných sprostredkovateľov. Vypracovanie tejto analýzy je podmienkou Európskej komisie pre úspešnú implementáciu JEREMIE. V Slovenskej republike boli zistené nasledovné nedostatky:

- málo mikropôžičiek pre živnostníkov a začínajúcich podnikateľov,
- nízky podiel domácich pôžičiek a záručných aktivít pre malé a stredné podniky,
- nízky podiel faktoringu na HDP v porovnaní s priemerom EÚ-25,
- nízky podiel aktivít v oblasti rizikových fondov vo vzťahu k HDP a ostatným stredoeurópskym členským krajinám,
- nízky podiel výskumu a vývoja na HDP, slabý transfer technológií do praxe,
- neexistujúca sieť Business Angels.

Na základe GAP analýzy bol vypracovaný návrh investičného portfólia, ktorý obsahuje revolvingové nástroje v celkovom objeme cca 500 mil. Eur. Medzi tieto nástroje patrí:

- mikroúverová garančná schéma pre malé a stredné podniky vo výške 180 mil. Eur,
- sociálne mikroúvery,
- portfóliové záručné schémy pre malé a stredné podniky,
- záručná schéma na podporu aktivít v oblasti faktoringu,

- fondy rizikového kapitálu: fond záručného kapitálu, fond rozvojového kapitálu, menšie investície do rizikových fondov,
- fond duševného vlastníctva,
- budovanie siete Business Angels,
- fond na stimulovanie pripravenosti investícií.

V roku 2004 predstavovala hodnota investícií do rizikového kapitálu na Slovensku 0,013% HDP, čo je menej ako 10% európskeho priemeru. V Poľsku to bolo v porovnaní so Slovenskou republikou päťnásobne viac a v Maďarsku až desaťnásobne viac. Dopyt po rizikovom kapitáli v Slovenskej republike by mal v rokoch 2007 – 2013 dosiahnuť ročnú úroveň 50 – 70 mil. Eur. Sektor rizikového kapitálu v roku 2004 nedosahoval ani priemer stredoeurópskych a východoeurópskych členských štátov. Na riešenie tohto problému bolo navrhnuté založenie štyroch fondov rizikového kapitálu. Tieto fondy majú úzko spolupracovať s národnými agentúrami. Fond zárodočného kapitálu má poskytovať kapitál a tzv. participačné úvery. Sú to úvery na financovanie základného imania podniku za výhodných podmienok s účasťou na zisku spoločnosti. Participačné úvery môžu nahradiť programy zamerané na subvencie výskumu a vývoja. Pri tomto druhu úverov ide o využitie formálnej spolupráce malých a stredných podnikov, inštitúcií zaoberajúcich sa výskumom a vývojom a transferom technológií. Fond rozvojového kapitálu bude zameraný na investície do začínajúcich, resp. expandujúcich malých a stredných podnikov a to cez podielovú účasť v podniku alebo kombináciou podielovej účasti a úverového financovania. Investície tohto fondu môžu byť zamerané na automobilovú dodávateľskú sieť, podnikanie v oblasti energetiky alebo životného prostredia. Vo fondoch by mali kapitálovo participovať aj súkromní investori. Podľa usmernenia Spoločenstva musia aspoň 50% zdrojov pre investície uskutočnené v rámci opatrenia rizikového kapitálu poskytnúť súkromní investori alebo aspoň 30% v prípade opatrení zameraných na podniky so sídlom v podporovaných oblastiach. Fondy by boli zriadené správcovskou spoločnosťou s dominantným rozhodovaním súkromných investorov o komerčných záležitostiach.

V snahe realizovať potenciál slovenského výskumu a vývoja môže fond zárodočného kapitálu vytvoriť spoluprácu s fondom duševného vlastníctva, ktorý by slúžil ako nástroj transferu technológií. Cieľom fondu duševného vlastníctva bude nadobúdať práva k patentom vrátane kreatívneho priemyslu a tieto patenty realizovať prostredníctvom licencií, predajom alebo tvorbou vedľajších produktov novým spoločnostiam.

V rámci iniciatívy JEREMIE je potrebné vytvoriť infraštruktúry, ktorá je prínosom pre investora a aj podnikateľa. Takúto infraštruktúru na podporu investovania v zárodočnom štádiu, by mala tvoriť sieť Business Angels. Jej cieľom je iniciovať jednotlivcov, ktorí dosiahli úspech ako podnikatelia, aby sa stali investormi. Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania môže vytvoriť platformu pre rizikový kapitál, to znamená poskytovať poradenské a konzultačné služby, technickú pomoc, budovať siete Business Angels a programy investičnej pripravenosti.

Pre súkromných investorov investujúcich do rizikových fondov, v ktorých má účasť aj štát je dôležité nastaviť presné podmienky. Tieto by mali byť nastavené tak, aby bol súkromný sektor dostatočne motivovaný a ochotný investovať svoj kapitál (aj vďaka štátnej garancii) a zároveň, aby vyberal najkvalitnejšie projekty a bol ochotný podstúpiť primerané riziko. Štát v rámci svojej garancie nesmie kryť potenciálnu stratu vo výške presahujúcej 50% nominálnej výšky zaručenej investície.<sup>137</sup>

<sup>137</sup> Bobáková, F., Financovanie inovačného rozvoja, Finančné riadenie a výkonnosť podnikov : zborník príspevkov z vedeckej konferencie, 14.09.2007 Košice. - Bratislava : Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta Košice, 2007



## **Literatura**

Bobáková, F., *Financovanie inovačného rozvoja, Finančné riadenie a výkonnosť podnikov.* : zborník príspevkov z vedeckej konferencie, 14.09.2007 Košice. - Bratislava : Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta Košice, 2007.  
EVCA Action Plan - <http://www.evca.eu/about/default.aspx?id=404>

### ***Action plan of Venture Capital in EU***

**Annotation:** *Today there are searched some possibilities how to support investment into business development. Abroad is one of the most used forms of investing into the small and medium sized enterprises so called venture capita), which is not much used in Slovakia. Venture capital is one of the most effective forms how to start small and medium sized businesses. That is way it is essential to realize its existence. This article describes the support of this sector of financing.*

**Key words:** *venture capital, financing*

### **Kontaktní adresa autora:**

**Peter, Kopkáš, Ing., PhD., Katedra hospodárskej politiky, Národohospodárska fakulta,  
Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemska cesta 1, Bratislava, Slovakia,  
kopkas@euba.sk**

# UPLATŇOVANIE DAŇOVÝCH STIMULOV V DAŇOVOM SYSTÉME SR.

**Katarína Kráľová**

**Abstrakt:** *Tak ako daňová sústava, aj možnosti využívania daňových stimulov sa postupom času vývojom spoločnosti a ekonomiky následne menili. Daňové stimuly sú do podnikateľského prostredia zavádzané ako súčasť kombinácie nástrojov štátnej podpory. Mali by mať motivačný účinok na daňový subjekt tým, že podporujú znížiť zdaňované príjmy. Dôležitým faktorom je to, že by mali byť dostupné všetkým podnikom bez ohľadu na ich veľkosť, oblasť činnosti alebo umiestnenie.*

**Kľúčové slová:** *Dane, Daňová sústava, Daňová legislatíva, Priame dane, Nepriame dane, Daňový systém Slovenskej republiky, daňový stimul*

## Úvod

V súčasnosti už všade vo svete prevláda trhovú ekonomiku, ktorá sa riadi dvoma druhmi zákonov: zákonmi dopytu a ponuky, ktoré predstavujú trhové sily, a zákonmi a nariadeniami, ktoré tvorí vláda (štátne orgány). Aby mohol čo najpriaznivejšie prebiehať ekonomický vývoj v jednotlivých fázach hospodárskeho cyklu nestačí, že niečo môže urobiť sám trh, ale niečo musí aj štát. Preto orgány štátu by mali prijímať isté strategické rozhodnutia na zabezpečenie plynulého ekonomického vývoja a formovať makroekonomické prostredie tak, aby sa zabezpečil rast ekonomiky bez veľkých ekonomických výkyvov. Usmerňovanie celkového vývoja ekonomiky k vytýčeným celospoločenským cieľom reguluje štát prostredníctvom svojich programov - legislatívnych noriem, zdaňovania, vládnych výdavkov a pod. Vytvorenie vhodných, dobrých zákonov a pravidiel fungovania ekonomiky je potrebné práve v období, kedy prebieha transformácia ekonomiky na trhovú hospodárstvo, a to nielen u nás, ale aj v iných štátoch strednej a východnej Európy. V závislosti od diferencovaných podmienok, národných špecifik je každá štruktúra ekonomiky alebo spoločnosti iná, a mení sa len veľmi ťažko, je potrebná preto vlastná cesta napredovania a hľadania takých foriem a noriem, ktoré prinesú potrebný ekonomický rozvoj. Preto je v trhovom mechanizme popri „neviditeľnej ruke trhu“ aj potrebná „viditeľná ruka štátnych zásahov“, ktorú tvoria okrem legislatívnych noriem aj vládne programy na podporu rovnosti – systém štátnych daní a výdavkov na redistribúciu dôchodkov, štátna stabilizačná politika, regulačná a kontrolná činnosť.

## Daňová sústava

Daňová sústava, ako významný subsystém daňového systému, je súbor konkrétnych daní uplatňovaných v danej krajine v príslušnom zdaňovacom období, ktorým je kalendárny, resp. daňový rok. Dane sú predpisované a vyberané na základe platnej daňovej legislatívy daného štátu. Vo väčšine krajín sveta sú daňové sústavy kombináciou priamych a nepriamych daní, kombináciou daní z príjmov, daní z majetku a daní zo spotreby, resp. predaja.

Na začiatku roka 1993 boli daňové sústavy Slovenskej a Českej republiky identické, avšak už v priebehu roku 1993 začala Slovenská republika niektoré daňové zákony novelizovať a tak sa začali daňové sústavy týchto dvoch štátov postupne odlišovať. Dnes existujú dve odlišné daňové sústavy dvoch samostatných štátov.

## Daňová sústava SR

Daňová sústava SR uplatňovaná od 01.01.1993 bola pôvodne upravená samostatným zákonom (Zákon č. 212/1992 Zb. o sústave daní), v ktorom boli vymenované všetky dane zavedené daňovou reformou účinnou od 01.01.1993. Tento zákon bol však zákonom č. 219/1999 Z. z. zrušený a od tohto obdobia Slovenská republika nemá jeden daňový zákon, ktorý by komplexne, jednou právnou normou, upravoval celú sústavu daní. Daňovú sústavu Slovenskej republiky teda tvorí súbor samostatných daňových zákonov pre jednotlivé dane.

|               |                                                            |
|---------------|------------------------------------------------------------|
| Priame dane   | - daň z príjmov FO<br>- daň z príjmov PO<br>- miestne dane |
| Nepriame dane | - daň z pridanej hodnoty<br>- spotrebné dane               |

## Daňové stimuly

Tak ako daňová sústava, aj možnosti využívania daňových stimulov sa postupom času s vývojom spoločnosti a ekonomiky následne menili. Daňové stimuly sú do podnikateľského prostredia zavádzané ako súčasť kombinácie nástrojov štátnej podpory. Mali by mať motivačný účinok na daňový subjekt tým, že podporujú znížiť zdaňované príjmy. Dôležitým faktorom je to, že by mali byť dostupné všetkým podnikom bez ohľadu na ich veľkosť, oblasť činnosti alebo umiestnenie. Vo všeobecnosti by pri plánovaní daňových stimulov mal štát dohliadať na to, aby využitie daňových stimulov bolo jednoduché, administratívne nenáročné a s primeranými nákladmi na ich využitie. Uplatnenie daňových stimulov by malo mať z hľadiska času dlhodobjší charakter, aby mohli byť vytvorené priaznivé a stabilné podmienky pre podnikateľský sektor, a taktiež zabezpečený priestor pre predvídateľnosť nákladov na jednotlivé aktivity podniku. V konečnom dôsledku je potrebné vyhodnotiť účinnosť využitia daňových stimulov, aký bol efektívny mechanizmus ich uskutočnenia a spravovania, či splnili svoje špecifické ciele a aký bol ich širší spoločenský účinok. Vzhľadom na rôznorodosť štruktúry ekonomiky je uplatňovaná v daňovej sústave SR rozmanitosť druhov a koncepčných charakteristík daňových stimulov:

### 1.) Daňové stimuly pre fyzické osoby:

- *Nezdaniteľné časti základu dane* – § 11 Zákona č. 595/2003 Zb. v znení neskorších predpisov o dani z príjmov
  - na daňovníka
  - na manželku
  - príspevky nadoplnkové dôchodkové sporenie, účelové sporenie a životné poistenie
- *Daňový bonus* – § 33 Zákona č. 595/2003 Zb. v znení neskorších predpisov o dani z príjmov
- *Príjmy oslobodené od dane* – § 9 Zákona č. 595/2003 Zb. v znení neskorších predpisov o dani z príjmov
  - predaj nehnuteľností
  - predaj hnutel'ného majetku
  - príjmy z prenájmu nehnuteľností
- *Paušálne výdavky* – § 6 ods. 10) Zákona č. 595/2003 Zb. v znení neskorších predpisov o dani z príjmov
- *Príjmy, ktoré nie sú predmetom dane* – § 3 ods. 2) Zákona č. 595/2003 Zb. v znení neskorších predpisov o daní z príjmov
- *Úľava alebo odpustenie daňového nedoplatku* – § 64 Zákona č. 511/1992 Zb.

v znení neskorších predpisov o správe daní a poplatkov

2.) Daňové stimuly pre právnické osoby:

- *Nízka sadzba dane* – § 15 ods. b) Zákona č. 595/2003 Zb. v znení neskorších predpisov o dani z príjmov
- *Príjmy oslobodené od dane* – § 13 Zákona č. 595/2003 Zb. v znení neskorších predpisov o dani z príjmov
- *Úľavy pri zdaňovaní príjmov PO ( daňový úver, investičný stimu) - § 35b, § 35c Zákona č. 366/1999 Zb. v znení neskorších predpisov o správe daní a poplatkov, Zákon č. 565/2001 Zb. o poskytnutí investičných stimulov v znení neskorších predpisov*

Pod daňovým úverom rozumieme odpustenie dane do výšky 100% na obdobie piatich po sebe nasledujúcich obdobiach. Ak daňovník splnil stanovené podmienky mohol požiadať o ďalší daňový úver vo výške 50% daňovej povinnosti na ďalších päť zdaňovacích období po ukončení obdobia kedy si uplatnil 100 % daňový úver. Bola to nepriama forma štátnej pomoci a závisela od objemu preinvestovaných nákladov a intenzity pomoci.

Tabuľka č.5 Predpokladaný vývoj objemu čerpaných daňových úľav v mil. Sk

| Obdobie/<br>Spoločnosť               | 2002        | 2003        | 2004        | 2005        | 2006        | 2007        | 2008        | 2009        | 2010        |
|--------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| U.S.Steel                            | 1697        | 2930        | 3656        | 226         | 1200        | 815         | 815         | 815         | 0           |
| Volkswagen                           | 1919        | 2462        | 1603        | 1662        | 1943        | 1943        | 1943        | 0           | 0           |
| Samsung                              | 0           | 83          | 148         | 200         | 127         | 0           | 0           | 0           | 0           |
| Ostatné subjekty                     | 880         | 1177        | 722         | 628         | 669         | 602         | 542         | 488         | 439         |
| Príjemcovia<br>investičných stimulov | 0           | 0           | 35          | 96          | 140         | 320         | 650         | 1226        | 1356        |
| <b>Celkom</b>                        | <b>4496</b> | <b>6652</b> | <b>6165</b> | <b>2812</b> | <b>4079</b> | <b>3680</b> | <b>3950</b> | <b>2529</b> | <b>1795</b> |

Zdroj: IFP, DR SR

Pozn.: Prognóza nezohľadňuje novoposkytnuté stimuly schválené od roku 2007.

Poskytovanie investičných stimulov spadá pod právomoc MH SR. Žiadateľ o investičný stimul spracoval a predložil na schválenie investičný projekt, a po schválení vládou SR si mohol uplatniť odpustenie dane do výšky 100% na 10 po sebe idúcich zdaňovacích období. Prehľad poskytnutých investičných stimulov za obdobie rokov 2002 – 2007 tvorí prílohu č. 1.

Tabuľka č. 6 Predpokladaná výška čerpanej úľavy na dani cez investičné stimuly v mil. Sk

| Obdobie/<br>Objem stimulov     | 2004      | 2005      | 2006       | 2007       | 2008       | 2009        | 2010        | 2011-<br>2013 | 2014-<br>2017 | Celkom       |
|--------------------------------|-----------|-----------|------------|------------|------------|-------------|-------------|---------------|---------------|--------------|
| 2003-2005                      | 35        | 96        | 140        | 320        | 530        | 846         | 846         | 846           | 0             | 5351         |
| 2006                           | -         | -         | 0          | 0          | 120        | 380         | 510         | 670           | 670           | 5700         |
| <b>Predpokladaný<br/>objem</b> | <b>35</b> | <b>96</b> | <b>140</b> | <b>320</b> | <b>650</b> | <b>1226</b> | <b>1356</b> | <b>1516</b>   | <b>670</b>    | <b>11051</b> |

Zdroj: IFP

Pozn.: Prognóza vychádza z už schválených investičných stimulov, nezohľadňuje nové stimuly, o ktoré podniky požiadali.

3.) Spoločné ustanovenia pre fyzické aj právnické osoby:

- *Výdavky vynaložené na dosiahnutie, zabezpečenie a udržanie zdaniteľných*

príjmov – § 19 Zákona č. 595/2003 Zb. v znení neskorších predpisov o dani z príjmov

- *Tvorba rezerv a opravných položiek* – § 20 Zákona č. 595/2003 Zb. v znení neskorších predpisov o dani z príjmov
- *Odpočet daňovej straty* – § 30 Zákona č. 595/2003 Zb. v znení neskorších predpisov o dani z príjmov
- *Odpustenie sankcie* – § 103 Zákona č. 511/1992 Zb. v znení neskorších predpisov o správe daní a poplatkov
- *Odpisy hmotného a nehmotného majetku* – § 22 - § 29 Zákona č. 595/2003 Zb. v znení neskorších predpisov o dani z príjmov
- *Úľava na dani pre príjemcov investičnej pomoci* - § 30a Zákona č. 595/2003 Zb. v znení neskorších predpisov o dani z príjmov, Zákon č. 561/2007 Zb. o investičnej pomoci v znení neskorších predpisov

Tabuľka č. 1: Prehľad poskytnutých investičných stimulov za obdobie rokov 2002 - 2007

| Rok   | Výška investície celkom v mil. Sk | Štátna pomoc celkom v mil. Sk | Regionálna pomoc celkom v mil. Sk | Daňová úľava celkom v mil. Sk |
|-------|-----------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|
| 2002  | 437,00                            | 21,00                         | 21,00                             | 21,00                         |
| 2003  | 44 984,80                         | 6 758,60                      | 6 278,60                          | 2 150,10                      |
| 2004  | 40 148,60                         | 7 796,70                      | 7 168,30                          | 632,40                        |
| 2005  | 2 984,80                          | 467,90                        | 440,7                             | 52,90                         |
| 2006  | 59 730,66                         | 12 545,37                     | 12 158,75                         | 6 509,49                      |
| 2007  | 9 265,90                          | 2 310,55                      | 2 310,55                          | 1 817,84                      |
| Spolu | 157 551,76                        | 32 147,40                     | 30 652,38                         | 11 183,73                     |

Zdroj: MH SR

### Zhrnutie a návrh opatrení v oblasti daňových stimulov

Po daňovej reforme prijatím zákona č. 595/2003 Zb. SR prijala úplne nový prístup k zdaňovaniu príjmov. Zmeny sa týkali nielen prijatia rovnej dane, ale aj pohľadu na uplatňovanie daňových stimulov. Dovtedy platný zákon o dani z príjmov vymedzoval 21 druhov rôznych daní, bol príliš komplikovaný, neprehľadný a stal sa doménou daňových poradcov. Pre obyčajného človeka bol nepochopiteľný a neustálym menením pravidiel neumožňoval daňovníkom plánovať, pretože sa príliš rýchlo menil, čo bolo spojené s vysokou chybovosťou a snahou podnikateľských subjektov obchádzať daňové zákony a vyhnúť sa plateniu dane. Zavedenie rovnej dane 19% malo za dôsledok zvýšenie sociálnej diferenciácie, čo sa vláda pokúsila zmierniť znížením sadzby DPH na vybrané druhy tovarov a zavedením „milionárskej dane“ – t.j. postupné znižovanie nezdaniteľných častí na daňovníka a vyživovanú manželku (manžela) od určitej úrovne príjmov.

Rovná daň sa mnohokrát považuje za magnet pre zahraničných investorov a prílev zahraničných investícií, avšak skúsenosti poukazujú na to, že nemenej dôležité sú aj iné faktory. Medzi ne patria stabilita ekonomického prostredia, cena práce, miera korupcie a vymožitelnosť práva, kvalifikácia pracovnej sily, dostupnosť infraštruktúry a v neposledom rade aj administratívna náročnosť nielen založenia ale aj vedenia podnikateľského subjektu.

Aj keď prijatím zákona bolo zníženie výnimiek o asi 80 %, tento zákon umožňuje daňovníkov čerpanie rôznych daňových stimulov. Prostredníctvom daňových stimulov je možné vytvoriť podmienky pre rozvoj podnikateľských aktivít jednotlivých subjektov.

Za vhodné v oblasti poskytovania daňových stimulov by som považovala:

Zjednodušenie administratívne náročného a niekedy zdĺhavého procesu schvaľovania investičných stimulov (po novom investičnej pomoci), na konci ktorého má hlavné slovo vláda SR, respektíve Európska komisia. Samozrejme, keďže na investičnú pomoc nie je právny nárok a v podstate tu štát ponúka niečo navyše, firmy by mali byť pripravené zniesť určité náklady a s tým spojené obmedzenia.

Opätovne zaviesť zvýhodnenie zamestnávateľov na podporu sporenia na dôchodok. Podľa nových pravidiel už tieto príspevky zamestnávateľa nie sú odpočítateľné od základu dane, čo malo za dôsledok, že časť firiem príspevky znížila či zrušila. Táto zmena poškodila hlavne ľudí s menšími príjmami. Tým by príspevok k životnému poisteniu či sporeniu pomohol zabezpečiť si aspoň aké – také príjmy vo vyššom veku. Ľudia s vyššími príjmami sú schopní postarať sa o sporenie sami, preto by sa tento príspevok zamestnávateľa mohol týkať zamestnancov do určitej príjmovej hranice.

Prijaté zmeny v zákonoch pravidelne vysvetľovať a podávať ďalej daňovým subjektom. Z vlastnej skúsenosti viem, že oddelenia pre styk s verejnosťou na príslušných úradoch sú prácou zavalené, a poskytujú len všeobecné informácie, čím informácia nie je podaná v potrebnej podrobnosti. Pri komunikácii s metodikmi príslušných daní je lepšie komunikovať v elektronickej podobe, nevýhodou tohto spôsobu je, že požadovaná informácia sa nedostane k daňovníkovi včas.

Kvôli zníženiu sociálnej nespravodlivosti by mohli byť zvýšené odpočítateľné položky pre fyzické osoby, prípadne zavedené nejaké formy úľav na dani, ktorými by sa znižovala daňová povinnosť.

Takisto by bolo vhodné zjednodušiť príliš komplikovaný systém odvodov povinného poistenia a znížiť odvodové zaťaženie, čím by sa zvýšil disponibilný príjem obyvateľstva. Možno by bolo zavedenie jednotného výberu daní a odvodov, čím by sa mohla výrazne zjednodušiť administratívna náročnosť. Je to však dlhodobý proces, ktorý by musel byť postavený na úplne inej koncepcii ako v súčasnosti. Prekážkou sú časté technické zmeny v oboch systémoch, rozličné vymeriavacie základy, nedokonalosť informačných tokov. Nezanedbateľným faktom je aj porovnanie počtu zamestnancov daňových úradov a príslušných poisťovní, a taktiež efektívnosť výberu a vymáhania daní a poistného. Porovnanie týchto ukazovateľov jednoznačne hovorí v prospech daňových úradov, pričom disponujú nižším počtom zamestnancov. Už len to by mal byť jeden z dôvodov, prečo je treba niečo robiť s odvodovým systémom.

Zjednotenie výberu daní z investovaného kapitálu. V tejto súvislosti je nepochopiteľné, že zisk z dividend je nie je predmetom dane, ale výnosy vo forme úrokov na vkladových účtoch v bankách sú zdaňované.

Zaujímavou myšlienkou je vytvorenie daňových stimulov pre výskum a vývoj na podporu investícií do výskumu a vývoja. Takáto systematická nepriama podpora vedy a techniky by mohla sčasti odstrániť znevýhodnenie slovenských výskumných subjektov a trvalo zvýšiť záujem súkromného sektora o investovanie do vytvárania a využívania nových poznatkov. V EÚ rastie počet štátov, ktoré sa pre túto formu podpory rozhodli. Vo väčšine štátov EÚ predstavuje tento typ daňových stimulov formu zníženia výšky daní.

## **Literatúra**

- Schultzová, A. a kolektív: Daňovníctvo, daňová teória a politika. Iura Edition, Bratislava 2007, ISBN 978-80-8078-161-3
- Grúň, L.: Dane včera, dnes a zajtra. Eurounion, Bratislava 2001, ISBN 80-88984-28-9
- Musgrave, R.A., Musgrave P.B.: Veřejné finance v teorii a praxi. Praha, Management Press, 1994, ISBN 80-85603-76-4
- Kubátová, K.: Daňová teorie a politika. Aspi, a.s., Praha 2006, ISBN 80-7357-205-2
- Lenártová, G.: Daňové systémy. Ekonóm, Bratislava 2004, ISBN 80-225-1742-9
- [www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatID=3996](http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatID=3996)
- [www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatID=3995](http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatID=3995)
- [www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatID=3998](http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatID=3998)
- [www.epi.sk](http://www.epi.sk)

### ***Tax Incentives Using in the Tax System of the Slovak Republik***

**Annotation:** *Tax system is a symbol of national sovereignty. Tax system creates an important pillar of the public sector. Target of the work was to information about tax incentives of tax system of Slovak republic*

**Key words:** *Taxes, The tax system, Tax legislation, Prime taxes, Tax system of the Slovak republic, tax incentive*

#### **Kontaktná adresa autora:**

**Katarína Kráľová, Ing., KMaM FSEV Trenčianská Univerzita A. Dubčeka v Trenčíne, Športová 2, Trenčín 915 01, [kovencova@tnuni.sk](mailto:kovencova@tnuni.sk)**

# SPECIFIKA FORFAITINGU V ČESKÉ REPUBLICE

Lenka Králová

**Abstrakt:** *Forfaiting patří mezi nástroje financování zahraničního obchodu a je založen na postoupení pohledávek. Cílem tohoto příspěvku je analýza aktuálního stavu českého forfaitingového trhu. Proces forfaitingového případu je ilustrován na příkladu vybrané forfaitingové společnosti. Většina předkládaných informací je odrazem několikaletého sledování českého forfaitingového trhu a osobních rozhovorů ve vybraných forfaitingových společnostech. Z nich vyplývá, že forfaiting v České republice nemůže, z objektivních důvodů, dosáhnout takových rozměrů jako v jiných zemích, nicméně i přesto se forfaitingové společnosti snaží svou nabídku inovovat a přizpůsobovat potřebám českých vývozců.*

**Klíčová slova:** *forfaiting, financování, zahraniční obchod, Deutsche Forfait*

## Úvod

Forfaiting je relativně známý nástroj financování zahraničně-obchodních aktivit, avšak v České republice nedosahuje zdaleka takové míry využívání jako v jiných zemích. Cílem tohoto příspěvku proto je, analyzovat současný stav českého forfaitingového trhu, odhalit jeho možné příčiny a proces forfaitingové operace ilustrovat na konkrétním příkladu, neboť odborná literatura ne vždy zcela přesně reflektuje aktuální situaci na trhu. Příspěvek se opírá o sledování vývoje forfaitingového trhu a osobní rozhovory provedené ve forfaitingových společnostech.

## Principy forfaitingu teoreticky a prakticky

Pojem forfaiting vznikl z francouzského slova „à forfait“, což znamená úhrnem, se vším všudy. Některé jazyky tento pojem nepoužívají, hovoří spíše o koupi nebo diskontu směnek či pohledávek bez postihu na exportéra. Forfaiting může být aplikován jako samostatný finanční nástroj nebo v souvislosti s produkty tzv. ECAs (Export Credit Agencies), mezi které v České republice patří Exportní garanční a pojišťovací společnost a Česká exportní banka (ČEB). Výhodou forfaitingu je, že klient získává až 100 % hodnoty pohledávky (neuvažujeme-li diskont, který si forfaitér sráží jako svou odměnu), kdežto u financování exportu odpovídajícím principům Konsensu OECD toto nelze. Nebo může být forfaiting zvolen jako doplněk k jiné formě financování.

Forfaiting je realizován na bezregresním principu, tzn. že forfaitér nemá možnost uplatnit zpětný postih na prodávajícího v případě, že kupující řádně nezaplatil. Prakticky to tedy znamená, že vývozce získá protihodnotu pohledávky v okamžiku jejího odkupu forfaitérem a veškerá rizika spojená s pohledávkou (úvěrová, měnová, úroková) přejdou plně na forfaitéra<sup>138</sup>. V případě, že pohledávka není uhrazena v dohodnuté lhůtě splatnosti, provádí forfaitér sám inkasní kroky. Riziko platební neschopnosti či nevěle tak nese forfaitér. Stanovení spoluúčasti původního věřitele na inkasním riziku je při forfaitingu spíše výjimkou<sup>139</sup>. Forfaiting je ovšem abstraktním nástrojem (neboli čistě finančním) – forfaitér nepřebírá závazky vyplývající z obchodní transakce spolu s pohledávkou.

<sup>138</sup> ŠENKÝŘOVÁ, B. a kol. *Bankovníctví II – učebnice*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. s. 41. ISBN 80-7169-663-3

<sup>139</sup> MACHKOVÁ, H. a kol. *Mezinárodní obchod a marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 48. ISBN 80-247-0364-5



U forfaitingu se může jednat o obchody směnečné, ale nejčastější variantou jsou odkupy pohledávek z akreditivů s odloženou splatností. Náklady samotného forfaitingu nese exportér, jsou však již většinou započítány v kalkulované ceně; importér nese náklady zajištění forfaitingu. Forfaitingová operace musí být zajištěna buď bankovní zárukou, směnkou s bankovním avalem nebo dokumentárním akreditivem. Je však třeba zdůraznit, že forfaiterem nebudou odkoupeny jakékoliv pohledávky, jedním z důvodů je skutečnost, že forfaitingové společnosti zvažují rizika jednotlivých zemí. V teoretické rovině lze sice obchody financované forfaitingem uzavírat s partnery z jakékoliv země, nicméně v praxi je forfaiting pro některé země těžko dostupný či úplně vyloučený.

I v dalších ohledech se ne vždy odborná literatura shoduje s praxí českých forfaitingových společností. Většina odborné literatury je jednotná, co se týče délky splatnosti forfaitovaných pohledávek, podle níž mohou být předmětem forfaitingu pohledávky se splatností řádově od 180 dní do 10 let, nicméně praxe českých forfaitingových společností naznačuje trend spíše k postupování krátkodobých pohledávek, a to již od 45-denní splatnosti. Teorie rovněž poukazuje na to, že forfaiting musí být zajištěn jedním ze tří nástrojů (směnkou, bankovní zárukou nebo dokumentárním akreditivem), ovšem i čeští forfaitéři nabízejí tzv. forfaiting na riziko podnikatelského subjektu.

Co se týče teritoriálního zaměření, bývají nejčastěji předmětem forfaitingu pohledávky vzniklé za kupujícími z rizikovějších zemí – například země Latinské Ameriky, Afriky nebo Blízkého a Středního Východu. U zemí nejvyspělejších (Západní Evropa nebo Severní Amerika) by nebylo využití forfaitingu efektivní, neboť při vývozu do těchto zemí mohou exportéři dosáhnout na jiné nástroje financování a sice za výhodnějších podmínek, především s nižšími náklady. Někteří autoři uvádějí exporty do Číny, Indie a obdobných zemí jako do budoucna velmi perspektivní pro forfaiting. Ovšem z konzultací ve forfaitingových společnostech vyplynulo, že pro forfaitéry, vzhledem k relativně pozitivnímu hodnocení rizika tamních bank, není odkup takové pohledávky příliš atraktivní, neboť preferují pohledávky, u nichž mohou nasadit poněkud vyšší marže. Navíc se exportérům nabízí financování se státní podporou, například v rámci České exportní banky, které je pro ně ve většině případů výhodnější.

### **Forfaiting v ČR**

Forfaiting byl v České republice relativně hojně využíván již v druhé polovině minulého století. Nejednalo se však o forfaiting vývozní – nevyužívali jej českoslovenští vývozci při exportu na zahraniční trhy, ale právě naopak. Exportéři, resp. forfaitéři, ze „západních zemí“ při forfaitingu využívali poměrně dobrého hodnocení československého bankovního systému. Pozitivně forfaiting přijímalo i samotné Československo jako dovozce kapitálového zboží se slabým finančním a kapitálovým zázemím.

Ačkoliv není český forfaitingový trh jako celek statisticky sledován, lze díky jeho dlouhodobému pozorování a konzultacím ve forfaitingových společnostech konstatovat, že nezaznamenává obdobná tempa růstu jako v jiných zemích, naopak některé společnosti vykazují meziročně poklesy hodnot forfaitingových transakcí. Je tedy možné, že je trh již satureován, ačkoliv je míra využívání forfaitingu i míra jeho znalosti velmi nízká (tato skutečnost vyplynula z výzkumu prováděného na Západočeské univerzitě v Plzni před třemi lety)? Svou roli určitě hraje stabilizace českého hospodářství a inovace nabídky bank a finančních korporací včetně státu, směrem k uspokojení finančních potřeb zákazníků.

Příčinou nízkého využívání forfaitingu českými exportéry je také vývoj českého exportu investičních celků a absence jiných obchodních kontraktů vhodných pro tuto formu financování, vzhledem k předpokladům, které forfaitingové společnosti na postupované pohledávky kladou (například nutnost zajištění případně i pojištění, stanovená splatnost pohledávek či omezení minimální a maximální hodnoty pohledávky, atd.).

Do budoucna by mohlo být pro české exportéry a forfaitingové společnosti v České republice působící perspektivní „znovuotevření“ trhů jako je Rusko, Vietnam, Čína či Indie, neboli zemí, u nichž můžeme využít tradice dobrých obchodních vztahů a zemí, které právě prochází dynamickým ekonomickým rozvojem. Obecně však lze vhodné příležitosti pro forfaiting spatřovat také na dalších trzích - v zemích, jejichž ekonomiky prochází procesem růstu a zároveň stabilizace hospodářských i politických procesů, v zemích, kde mají české dodávky vysoký potenciál se uplatnit, ale zároveň země, které se neřadí mezi nejvyspělejší - například země Latinské Ameriky.

V České republice nyní forfaiting nabízí většina velkých bank (např. Komerční banka) či faktoringových společností (např. Transfinance), výjimkou však nejsou ani společnosti zaměřené výhradně na forfaiting (např. Deutsche Forfatit). Výhodou specializovaných forfaitingových společností je skutečnost, že nejsou vázány úvěrovými limity do takové míry jako banky, které je musí striktně dodržovat. Proto banky v České republice, podle informací poskytnutých forfaitéry i dle veřejně dostupných dat, nabízejí forfaiting především jako nadstandardní služby pro stávající velké klienty (jako nabídka malým nebo novým klientům by byl pro banky příliš nákladný a nerentabilní).

Mezi finanční instituce nabízející forfaiting v České republice patří například:

- *ČSOB* - ještě v roce 2005 patřil forfaiting mezi běžně nabízené nástroje financování zahraničního obchodu, ovšem nové vedení skupiny ČSOB již tuto aktivitu nepodporuje a proto je forfaiting u této banky nabízen jen vybraným klientům v rámci nadstandardních služeb; informace o tom, že tato finanční instituce nabízí forfaiting již nejsou dostupné ani na internetových stránkách;
- *Transfinance* – odkupuje i krátkodobé pohledávky se splatností od viděné do 120 dní i pohledávky bez bankovního zajištění<sup>140</sup>;
- *Factoring ČS* – mimo standardní nabídky forfaitingu aktivně působí na sekundárním trhu - snaží se maximum pohledávek umístit na sekundárním trhu, ale pohledávky zde i nakupuje; své forfaitingové služby však nabízí pouze stávajícím klientům v rámci nadstandardních vztahů<sup>141</sup>;
- *Komerční banka* - realizuje dva druhy forfaitingu - na riziko bankovního i na riziko podnikatelského subjektu; jako minimální splatnost pohledávky požaduje 45 dní a Komerční banka na svých stránkách dokonce uvádí, že postupovány jsou především pohledávky krátkodobé, středně- a dlouhodobé v závislosti na míře přebíraného rizika a charakteru pohledávky; spodní hranice pohledávky je stanovena na úrovni 1 miliónu Kč, případně ekvivalentu v cizí měně<sup>142</sup>;
- *Raiffeisenbank* – rozlišuje dva typy forfaitingu: odkup účetní pohledávky (proti uznání dluhu dlužníka o úhradě pohledávky ve prospěch účtu banky) nebo odkup abstraktních dokumentů<sup>143</sup>;

---

<sup>140</sup> *Materiály společnosti Transfinance*, [online]. Dostupné na WWW: <<http://www.transfinance.cz/produkty/forfaiting.html>>. Citováno 18. srpna 2008.

<sup>141</sup> *Materiály společnosti Factoring ČS*, [online]. Dostupné na WWW: <<http://www.factoringscs.cz/cz/index.php?pages&id=25&mp=36&lid=42>>. Citováno 18. srpna 2008.

<sup>142</sup> *Materiály společnosti Komerční banka*, [online]. Dostupné na WWW: <[http://www.kb.cz/cs/seg/seg4/products/forfaiting\\_cf.shtml](http://www.kb.cz/cs/seg/seg4/products/forfaiting_cf.shtml)>. Citováno 18. srpna 2008.

<sup>143</sup> *Materiály společnosti Raiffeisenbank*, [online]. Dostupné na WWW: <<http://www.rb.cz/firemni-finance/velke-podniky/uvery-financovani-obchodu-a-zaruky/financovani-pohledavek/forfaiting/>>. Citováno 18. srpna 2008.

- *Česká exportní banka* – nabízí dvě formy forfaitingu: odkup pohledávek z akreditivů bez postihu a odkup vývozních pohledávek s pojištěním bez postihu;
- *Deutsche Forfait* – viz blíže kapitola věnovaná forfaitingu v Deutsche Forfait.

Mezi významné forfaitingové společnosti v České republice patřila i společnost London Forfaiting, ale český forfaitingový trh již opustila. Podobně také společnost Standard Aval – odkupovala mimo jiné i pohledávky bez bankovního zajištění, pokud se jednalo o pohledávky za velmi bonitními podniky, v posledních letech však své aktivity zaměřovala spíše než na forfaiting na syndikované úvěry, komoditní financování a jiné formy financování zahraničního obchodu. Nicméně k 1.1.2008 byla zrušena.

### **Forfaiting ve společnosti Deutsche Forfait<sup>144</sup>**

Společnost Deutsche Forfait, resp. její mateřská společnost, sídlí v Německu a patří mezi tři největší samostatné forfaitingové společnosti ve světě. Má jednu pobočku v Praze a při uzavírání forfaitingových operací se řídí německým právem (proto je v této souvislosti možné hovořit o odkupu pohledávek). Dá se říci, že je největší specializovanou forfaitingovou společností v České republice s ročním obratem přibližně 15 miliard korun. Zajímavá je také skutečnost, že 95 % klientů tvoří zahraniční firmy a obrat forfaitingu za českými klienty této společnosti tvoří méně než miliardu korun. Mezi největší klienty Deutsche Forfait patří například Škoda Plzeň nebo Třinecké železárny. Obrat Deutsche Forfait v České republice roste, nicméně je třeba zdůraznit, že za růstem obratu stojí právě zahraniční klientela. Pokud bychom uvažovali pouze české klienty, potom by obrat klesal.

Deutsche Forfait odkupuje pohledávky exportní a pohledávky vzniklé z investic, zajištěné avalovanou směnkou, dokumentárním akreditivem s odloženou splatností i bankovní zárukou, ale také pohledávky na korporátní riziko a tzv. účetní pohledávky. Zejména u pohledávek na korporátní riziko převažují zahraniční klienti, neboť tito již mají ustálené obchodní vztahy v zahraničí, mohou si dovolit vyvázet bez zajištění akreditivem a dosáhnou tedy na kratší doby splatnosti, což je jedním z hlavních důvodů využívání forfaitingu. U forfaitingu na korporátní riziko se v Deutsche Forfait využívá tzv. forfaitingu s pojištěním, přičemž klient o uzavřené pojistné smlouvě není informován. Deutsche Forfait využívá především služeb zahraničních pojišťoven (nejčastěji Lloyd's nebo Coface).

Mezi další typické charakteristiky pohledávek odkupovaných Deutsche Forfait patří například:

- doba splatnosti delší než 90 dní;
- specializace na „těžší teritoria“ (například Afrika, Střední východ);
- preference pohledávek vzniklých z obchodu s ocelí, metalurgických výrobků, investičních celků (strojírenské dodávky tvoří jen malou část odkupovaných pohledávek) nebo z obchodu tradingových společností (zejména při obchodování rostlinnými komoditami); financování exportu strojírenských výrobků v České republice je spíše výjimkou, neboť společnosti zabývající se touto oblastí využívají především nabídek vyplývajících z nadstandardních vztahů se svými bankami (v Německu, u mateřské společnosti, je však financování tohoto typu pohledávek naprosto běžné);
- minimální hodnota pohledávky ve výši 100 000 EUR nebo ekvivalentu v jiné měně, avšak většina pohledávek je denominována v eurech nebo

<sup>144</sup> Všechny informace týkající se společnosti Deutsche Forfait byly získány na základě osobní konzultace.

- amerických dolarech, výjimečně i švýcarských francích (obvyklá hodnota pohledávky činí mezi třemi až deseti milióny eur);
- pohledávky vzniklé pouze transparentním klientům, u kterých je možné si ověřit, že skutečně v rámci svého oboru aktivně podnikají, jejich aktivity jsou reálné a legální;
  - předmětem vývozu nesmí být zbraně, nebezpečné vojenské materiály ani drogy; „mezi zakázané země určení“ patří například Kuba nebo Severní Korea.

Neodkupují pouze zahraniční pohledávky, ačkoliv tyto tvoří více než 95 % všech transakcí, ale financují například i investice realizované v tuzemsku (např. výstavba Sazka Areny). Realizace forfaitingové transakce, tj. od vyjednání podmínek forfaitingové smlouvy, předložení všech požadovaných dokumentů až po platbu klientovi trvá řádově několik týdnů, u standardních transakcí je možné vše provést během dvou až tří týdnů.

Společnost dále nabízí financování zahraničního obchodu na základě úvěrových smluv, ovšem v tomto případě se již nejedná o forfaiting. Jedná se v podstatě o úvěr poskytnutý například ukrajinské bance a zároveň téměř okamžitě prodaný na finančním trhu. Podmínkou realizace úvěrové smlouvy bývá svázání s další obchodní transakcí (např. nákup strojírenských výrobků v zahraničí, přičemž se může jednat i o třetí zemi), neboť cílem tohoto typu financování není poskytnout financování provozního kapitálu, ale financování zahraničního obchodu.

Proces konkrétního forfaitingového případu začíná osobní schůzkou klienta a forfaitéra, při které jsou vyjasněny detaily dané obchodní transakce. Na základě těchto informací může být následně klientovi předložena tzv. indikativní nabídka s uvedením základních parametrů, mezi které patří zejména náklady forfaitingu. Ty bývají uváděny jako sazba LIBOR plus určité procento - podle ohodnocení rizikovosti a dalších faktorů. Konkrétní finanční částka, kterou klient obdrží není stanovena, může se měnit právě podle pohybu sazeb LIBOR. Závaznou je vždy sazba LIBOR dva dny před odkupem. Stanovená sazba je pevná po celou dobu. Ovšem jedná-li se například o pohledávku splatnou během dvou následujících let zajištěnou čtyřmi směnkami, je samozřejmě pro každé období stanovena sazba nová.

Následuje podepsání forfaitingové smlouvy. Poté, co klient prezentuje forfaitingové společnosti všechny požadované dokumenty, je fixován datum odkupu. Mezi požadované dokumenty mimo dokumentů zajišťujících forfaiting (jako například směnka nebo dokumentární akreditiv) náleží doklady osvědčující realizaci kupní, nebo jiné, smlouvy – například faktura, nákladní listy, předávací protokoly apod.

Drtivou většinu pohledávek, které má v úmyslu Deutsche Forfait odkoupit, se snaží prodat na sekundárním trhu, u pohledávek spojených s vysokým rizikem je jejich akceptace na sekundárním trhu dokonce podmínkou pro odkup. Sekundární trh se tak stává i zásadním měřítkem při stanovení výše nákladů forfaitingu pro klienta, neboť před předložením indikativní nabídky klientovi si společnost Deutsche Forfait nejprve zjistí podmínky, za kterých by danou pohledávku uplatnila na sekundárním trhu. Z nich následně odvozuje konečnou cenu zahrnující mimo nákladů uplatnění na sekundárním trhu také svou marži.

Lze tedy říci, že diskontní sazba je u Deutsche Forfait určována především situací na sekundárním trhu forfaitingu. Celkové náklady však kromě diskontu, který tvoří největší část, zahrnují například i závazkovou provizi za držení zdrojů (obvykle ve výši 0,5 – 1 %).

## **Závěr**

Ačkoliv český forfaitingový trh není zdaleka tak rozsáhlý jako v jiných zemích, snaží se forfaitingové společnosti působící v České republice přizpůsobovat svou nabídku aktuálním potřebám českých exportérů a reagovat na aktuální situaci na světových trzích. Tradiční formy forfaitingu vyžadují nutnost zajištění pohledávky, forfaitingové společnosti

však do své nabídky začínají zařazovat i formy forfaitingu bez zajištění. Forfaiting je, z pohledu forfaitingové společnosti, atraktivní především při exportu na náročná (riziková) teritoria, kdy mohou realizovat vyšší zisk. Zároveň je zajímavý i pro exportéry, neboť při vývozu na tato teritoria jsou ostatní nástroje financování obtížněji dostupné. Co se týče velikosti klienta, je forfaiting výhodný zejména pro středně velké a velké firmy, největší firmy naopak těží z nadstandardních podmínek svých bank. Forfaiting už není záležitostí jen středně- a dlouhodobých pohledávek, ale v rámci forfaitingu se odkupují i pohledávky krátkodobé a dokonce i pohledávky bez zajištění.

### **Literatura**

MACHKOVÁ, H. a kol. *Mezinárodní obchod a marketing*.. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0364-5

*Materiály společnosti Factoring ČS* , [online]. Dostupné na WWW:

<<http://www.factoringcs.cz/cz/index.php?pages&id=25&mp=36&lid=42>>. Citováno 18. srpna 2008.

*Materiály společnosti Komerční banka* , [online]. Dostupné na WWW:

< [http://www.kb.cz/cs/seg/seg4/products/forfaiting\\_cf.shtml](http://www.kb.cz/cs/seg/seg4/products/forfaiting_cf.shtml)>. Citováno 18. srpna 2008.

*Materiály společnosti Raiffeisenbank*, [online]. Dostupné na WWW:

<<http://www.rb.cz/firemni-finance/velke-podniky/uvery-financovani-obchodu-a-zaruky/financovani-pohledavek/forfaiting/>>. Citováno 18. srpna 2008.

*Materiály společnosti Transfinance* , [online]. Dostupné na WWW:

< <http://www.transfinance.cz/produkty/forfaiting.html> >. Citováno 18. srpna 2008.

ŠENKÝŘOVÁ, B. a kol. *Bankovníctví II – učebnice*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-663-3

### ***Forfaiting specifics in the Czech Republic***

**Annotation:** *Forfaiting belongs among useful tools of financing trade and investing activities in foreign countries. Although it is well known worldwide it is not widespread in the Czech Republic. This paper reveals and analyses the recent Czech forfaiting market and focuses on an example of one forfaiting company. Most data submitted reflect several years of study and analyses of the Czech forfaiting market and personal interviews in chosen forfaiting companies. Even though it is not so huge the forfaiting companies have innovated and adjusted their offer towards current needs of exporters.*

**Key words:** *forfaiting, financing, foreign trade, Deutsche Forfait*

**Kontaktní adresa autora:**

**Ing. Lenka Králová, Ph.D.**

**Katedra marketingu, obchodu a služeb**

**Fakulta ekonomická**

**Západočeská univerzita v Plzni**

**Hradební 22**

**350 02 Cheb**

**kraloval@kmo.zcu.cz**

# PROMĚNY POJETÍ EKONOMIE JAKO PŘEDMĚTU VÝUKY NA VYSOKÝCH ŠKOLÁCH V ČESKÝCH ZEMÍCH DO ROKU 1948.

Jaroslav Krameš

**Abstrakt.** Politické vědy ve střední Evropě tvořily komplex disciplin, jejichž analogii v západní Evropě představovala politická ekonomie. S úkoly, které byly stavěny před ekonomickou vědu v různých etapách vývoje včetně proměn obsahu výuky se proměňovaly i discipliny, které ekonomickou vědu reprezentovaly. Jedno z klíčových období je první polovina devatenáctého století. Dominantní osobností v českých zemích tohoto období byl profesor pražské univerzity Wenzel Gustav Kopetz. Reprezentuje přizpůsobení vlivu učení Adama Smithe domácím podmínkám a vytvoření základů pro další vývoj ekonomické vědy.

**Klíčová slova:** politická ekonomie – industriální politika – W. G. Kopetz - kameralismus – klasická ekonomie

## Úvod

Zatímco v západní Evropě a v Německu se v první polovině devatenáctého století ekonomické myšlení rozvíjelo, aby dosáhlo úspěchů v klasické politické ekonomii a historické škole. Ekonomické myšlení v českých zemích značně zaostalo ve srovnání s uvedenými regiony. Přes tuto skutečnost byla první polovina devatenáctého století obdobím, ve kterém byly položeny základy pro moderní podobu výuky ekonomie v následujících obdobích. Podstatným faktorem byl vliv učení Adama Smithe na vývoj ekonomického myšlení.

Ještě v šedesátých letech osmnáctého století byla situace jiná. V roce 1896 publikoval E. Cannan skripta Adama Smitha z roku 1763 pod názvem „*Lectures on Justice, Police, Revenue and Arms*“. Přednášky o justici, policii, příjmech státu a armády [15, s.48] Podle uvedených přednášek bylo pojetí a úroveň disciplíny, ve které se ekonomická věda prezentovala ve výuce, v Británii i v Rakousku srovnatelná. V Rakousku v té době odpovídající obraz politické ekonomie zprostředkovával spis *Staatswirtschaft*[6], jehož autorem byl kameralista J. G. W. Justi. Spis byl do roku 1770 byl používán jako učebnice na vysokých školách v Rakousku. V této roli byl pak vystřídán učebnicí Sonnenfelsovou [14]. Také spis prezentující kameralismus. Ve Velké Británii naopak spis o politické ekonomii „posledního merkantilisty“ J. Steuarta, který byl publikován v roce 1777, upadl vlivem učení Adama Smithe v zapomnění. V Rakousku naopak bez ohlasu zůstal ve stejném roce překlad slavného spisu Adama Smithe. V tom byla situace v obou zemích rozdílná. Nicméně publikace „Bohatství národů“ představovala převrat ve vývoji ekonomického myšlení.

Příspěvek se zaměřuje na charakteristiku pojetí výuky ekonomie v uvedeném období ve vztahu k navazujícím etapám. Volně navazuje na příspěvek „*K výuce politických věd na olomoucké univerzitě (lyceu) v letech 1772 – 1855*“, který byl uveřejněn ve sborníku příspěvků v minulém ročníku.

## Podmínky

Výuka politických věd byla zaměřena na odbornou přípravu úředníků. Již od konce sedmdesátých let osmnáctého století se Sonnenfels, skutečný zakladatel výuky politických věd v Rakousku, snažil přenést politické vědy z filozofických fakult na fakulty právnické. Podařilo se mu to roku 1784 za vlády císaře Josefa II. Výuka ekonomické vědy od té doby byla pevně spojena se studiem na právnických fakultách univerzit. Jeho učebnice byla předepisována jako obligátní až do roku 1848. Za vlády císařovny Marie Terezie a Josefa II byla autorita Sonnenfelsova nezpochybnitelná. Za vlády císaře Leopolda II. (1790 – 1792)

Sonnenfels toto postavení ztrácí. Je jmenována studijní komise bez Sonnenfelse a ta je pověřena novou organizací vzdělávacího systému.

Politické vědy ztratily rozhodující vliv na rakouský systém studia. Když pak roku 1791 Sonnenfels požádal o uvolnění z místa vedoucího katedry politických věd na vídeňské univerzitě, doporučil na své místo profesora policejních a kamerálních věd v Grazu Eggera. Jmenován byl však Heinrich Joseph Watteroth, který patřil k jeho odpůrcům. Watteroth byl člověk, který se nehodlal držet tradice Sonnenfelsovy výuky. Označil dokonce Sonnenfelse při audienci u císaře Leopolda II. jako „učeného plagiátora“. Proti Sonnenfelsovu učení stavěl učení Adama Smithe. Napadal zejména jeho princip populace. Nahradit však Sonnenfelsovu učebnici nedokázal. Po smrti císaře Leopolda II. obnovil Sonnenfels svůj vliv. Musel však řešit otázku smyslu výuky politických věd a jejich postavení v systému vzdělání. Bylo nutno dát politickým vědám novou koncepci, která by jim zajistila místo ve státovědeckém a právním studiu. Měly se stát „všeobecnou teorií legislativy“ [11, s.257]. Studium na právnických fakultách se rozdělilo na dvě odvětví. Na studium právní a studium politické. K výuce politických věd byly přiřazena „Politische Gesetzkunde“ (politická zákonověda) a „Učení o těžkých politických přestupcích“. Těžiště politického studia se přesunulo z tradičních disciplin k politické zákonovědě. [11, s.251]. Roku 1810 bylo definitivně upraveno studium politických věd, které přetrvalo do roku 1848. Co do formy až do roku 1855. Výuka politických věd naplňovala čtvrtý ročník studia. V zimním semestru se přednášela policejní, obchodní a finanční věda s dílčími zkouškami na závěr semestru a v letním semestru pak politická zákonověda a těžké policejní přestupky s dílčí zkouškou. Katedry se měly nově nazývat: „Lehrämter der politischen Wissenschaften und des praktischen Geschäftskennntnisses“ (Katedra politických věd a praktických obchodních znalostí). Praktické obchodní znalosti mělo pojmout všechny poznatky, které sejevily státní moci nezbytné pro výchovu a vzdělání státního úředníka.

S plány při kodifikaci správního práva Sonnenfelse byl důvěrně obeznámen Gustav Wenzel Kopetz, profesor politických věd na pražské univerzitě v letech 1808 - 1848. Osobně se o tom zmiňuje [viz 8, Předmluva]. Jeho spisy [8, 9] byly přijaty jako předepsané učebnice. Jeho postavení sejevilo jako přinejmenším komplikované. Jeho bratr sepsal průvodce studiem politických věd [7], které je svázáno s přednáškami Butskovými (předchůdce Koptze na katedře politických věd). Kopetz sám byl vychovatelem v domě profesora Watterotha a na doporučení Watterotha a profesora statistiky Zizia obsadil pražskou katedru. Tradiční předměty musel přednášet podle obligátní učebnice Sonnenfelsovy, ale na druhé straně se musel nějak vyrovnat s pokrokem ekonomické vědy. Jak se s problémem vyrovnal, je uchováno v jeho přednáškách.

V depozitářích Památníku národního písemnictví v Praze se uchovaly jeho originální zápisy přednášek. Přednášky, které byly považovány za ztracené, a které ještě měl k dispozici na počátku minulého století profesor politické ekonomie Albín Bráf, se však nezachovaly úplně. Přednášky z „Polizeiwissenschaft“ a z „Finanzwissenschaft“ chybí (ovšem Bráf je měl ještě k dispozici, jak uvádí ve svém článku[3], včetně rezolucí z veřejných disputací. I tak jsou jedinečným dokladem o povaze ekonomické vědy tak, jak se pěstovala a prezentovala na vysokých školách v první polovině devatenáctého století. Pokusme se povahu disciplin, které reprezentovaly ekonomickou vědu na vysokých školách charakterizovat.

Až v devadesátých letech nachází odezvu překlad slavného díla Adama Smithe od Garveho [viz např. 13, s. 599]. A jsou studovány spisy dalších klasických ekonomů – zejména Saye. V Německu je publikována řada spisů, které zpočátku klasiky komentují, popisují a snaží se s vlivem ekonomického myšlení ze západu vyrovnat (Jakob, Hufeland, Sartorius, Kraus a další), aby přes syntézu klasické ekonomie a kameralismu (K. H. Rau) a vlastní literárními příspěvky do vývoje klasické ekonomie (Hermann, Thünen ad.), dílo F. Lista dospěla k historické škole. G. W. Kopetz hovoří o „nové vědě“, která v Německu vzniká po

roce 1805[10]. Zmiňuje se také o tom také Bráf[3]. Literární produkce v českých zemích se s německou nedá srovnat. Nesmělé informace v přednáškách Watterothových o učení Adama Smithe, příspěvek Zizia [17] z roku 1811. Připomenout je nutno spisy hraběte Buquoye [4] a Lexy z Aehrenthalu[1, 2], kteří své spisy vydávají v zahraničí a samozřejmě přednášky Koptzovy. Zřejmě sem je možné i zařadit učební příručku Koptze pro jeho suplenty „*Vorträge über die Nationalökonomie, Finanz- und Polizeiwissenschaft*“, kterou se zatím však nepodařilo dohledat a článek v časopise Hesperus v roce 1819 článek „*Über die praktische Anwesenheit der nationalökonomischen Lehrsätze auf Bestehenden Zustand der europäischen Staaten*“.

Je nutno připomenout, že vědecká ekonomická produkce v první polovině devatenáctého století je v českých zemích ve stínu politické zákonovědy a statistiky, odkud pocházejí pozoruhodná díla, ale vědecká produkce z národního hospodářství není téměř žádná. Jakoby by byli autoři od této problematiky odpuzováni. Ještě menší zájem ve srovnání s univerzitami je naprostý nezájem o zpracovávání témat z národního hospodářství na lyceích. Příkladem je olomoucké lyceum a později univerzita, na kterém působila řada profesorů politických věd [viz o nich blíže v příspěvku ve sborníku v ročníku 2007. Krameš, J: „*K výuce politických věd na olomoucké univerzitě (lyceu) v letech 1772 – 1855*“ ], ale všichni profesori z první poloviny devatenáctého století jsou vesměs spojováni s politickou zákonovědou, těžkými politickými přestupky, statistikou, hospodářským zeměpisem, ale literární produkce z národního hospodářství chybí. Že jejich profesním zájmem je i národní hospodářství se dovídáme pouze z programů přednášek. Přesto naprostou absenci zájmu o ekonomická témata je nutno odmítnout. Objevují se různé názory k tehdy aktuálním ekonomickým otázkám z per různých úředníků, žurnalistů apod. Jejich velmi zajímavý a fundovaný přehled podává například práce ze semináře profesora Grubra [5] a uveřejněná v tisku. Vědecká produkce však téměř chybí. Přesto studium obligátních předmětů jako byly politické vědy v přednáškách Koptzových poskytovalo posluchačům alespoň podněty a mohlo vyvolávat zájem o studium národního hospodářství. Kopetz byl prý jako učitel velmi oblíbený. Nicméně, kdo se chtěl věnovat studiu národního hospodářství hlouběji, musel vyhledat zdroj v zahraničí ( jako například F. L. Rieger) a to nebylo bez obtíží. Překážky zde kladly úřady i censura. Omezený byl také počet zahraničních studentů v Rakousku. Na pražské právnické fakultě podle programů přednášek byl velmi skromný (ročně 1-2-3).

Nicméně posun vývoje ekonomického myšlení ke klasické politické ekonomii lze zaznamenat i v českých zemích přes předepsanou učebnici Sonnenfelsovu. Autoři se setkávají s učením fyziokratů, kteří jsou později vnímáni jako zvláštní kvalita ve vývoji ekonomického myšlení. Pro nedostatek prostoru nelze se otázkou zabývat hlouběji. Silnějším faktorem, který ovlivňoval ekonomické myšlení bylo učení Adama Smithe a jeho stoupenců z Anglie a Francie.

Například W. G. Kopetz oproti Sonnenfelsovu učení rozeznává tři „ekonomické systémy“, resp. tři kvality ekonomického myšlení. Systém merkantilistický, systém fyziokratický a systém industriální. Podobně rozeznával tři systémy ekonomické i hrabě Buquoy a Zizius. Merkantilistický, fyziokratický a systém Smithův.

### **Jaké je pojetí výuky politických věd u profesora Koptze?**

Co zaujme z počátku, je skutečnost, že profesor Kopetz nepoužívá označení „obchodní věda“ (Handlungswissenschaft), které odpovídá předepsané Sonnenfelsově učebnici, ale volí termín „Staatswirtschaft“ a alternativně i „Nationalökonomie“. Obě označení považuje za synonyma. Přednost však dává označení „Staatswirtschaft“. Je to reakce na vývoj pojmovologie v Německu, kde označení politická ekonomie v novém pojetí představovala teoretickou disciplínu, jež neodpovídala obsahu merkantilistické politické ekonomie (viz například zmíněné přednášky Adama Smithe z roku 1863). Precizní Němci



museli nové pojetí politické ekonomie odmítnout. Nahradili jej označením Volkswirtschafts(lehre), Nationalökonomie případně Nationalwirtschaft. Nové označení se poprvé v Německu objevuje roku 1805 a brzy jeho používání je obecně přijímáno. Západní Evropa tohoto označení však nepoužívá, i když jej zná. Nový pojem obohacuje i slovník české odborné ekonomické terminologie ve výrazu „národní hospodářství“.

Zastavme se u formální a obsahové stránky přednášek. Kopetz přednášel ekonomickou vědu prostřednictvím řady disciplin, jejichž systém (systém politických věd) se používal oficiálně až do roku 1855. S jakými problémy se musel Kopetz vyrovnávat?

Podle Sonnenfelse stát uznává jistou osobní autonomii rozhodování jednotlivců, která je založena na sobeckých zájmech a ústí ve svých důsledcích do ekonomické iniciativy a to v podmínkách konkurence, která se svobodné konkurenci přibližuje. Sonnenfels byl proto některými autory považován za prvního liberála. Prosazování osobního zájmu je mravně dovoleno i kladně hodnoceno, je akceptována konkurence. Ovšem k překonání „anarchie“ střetů sobeckých zájmů směrem ke „společenskému blahu“ může završit pouze „rozum“ (ratio). Tím jsou mimo jiné kameralisté pevně zakotvení v přirozenoprávních teoriích. U Sonnenfelse se zračí tento státní (společenský) zájem v populačním principu. Individuální zájem se zájmu státu podřizuje. Národohospodářská věda se stává služkou politiky. Úkolem ekonomické vědy je tvořit pravidla a principy pro hospodářskou politiku a politiku vůbec na základě „principium cognoscendi ex quo“, kterým byl zmíněný princip populace. Princip, ze kterého ostatní principy plynou a do kterého zase zpět se navracejí. Zdá se, že toto pojetí není narušeno ani vlivem učení fyziokratů. Až teprve s vlivem učení Adama Smithe a jeho stoupenců se situace komplikuje. J. B. Say totiž plně oddělil politiku a politickou ekonomii a oprostil politickou ekonomii od všech vazeb, které ji poutaly k přirozenému právu. Byl v tom následován Ricardem, Malthusem, a dalšími. Nová je skutečnost, že ekonomická věda má za úkol odhalovat univerzální a objektivní zákony a teprve pak z nich odvozovat principy pro hospodářskou politiku. Podle Sonnenfelsovy učebnice je stát organizujícím faktorem společnosti. Podle nového pojetí by stát by neměl působení přirozených zákonů narušovat. Teorie se stala svým charakterem soukromohospodářskou teorií.

Kopetz se musí vyrovnat s problémem. Na jedné straně obligátní učebnice Sonnenfelsova a na druhé straně vývoj ekonomické vědy, který se nedá zdržet.

Skladba jeho přednášek se dělí na „obecnou část“ (národního hospodářství) a industriální politiku. Ta je charakteristická tím, že obsahuje témata z klasické politické ekonomie. Stručnou klasickou teorii výroby a rozdělování. Podobný obsah nalzáme i ve spise hraběte Buquoye[4]. Následuje industriální politika. Bohužel přednášky z finanční vědy a policejní vědy se nedochovaly.

Obecně jsou přednášky závislé ideově na Sonnenfelsovi. Poukazuje na tuto skutečnost i Albín Bráf. [3] Ustrnutí teorie odpovídá i ustrnutí pedagogických forem. Například veřejné disputace, které v době osvícenské požívaly velkou vážnost a byly místem střetu názorů s dopady na politiku, se ve čtyřicátých letech přetvořily v teatrální představení pro diváky.

Podle programu přednášek po roce 1848 do roku 1855 skladbu politických věd tvoří „Teorie vnitřní politiky a sice: policejní věda, národní hospodářství a průmyslová politika“ (Theorie der innern politik und zwar: Polizeiwissenschaft, Volkswirtschaft und Industriepolitik) a „Finanční politika a nauka o rakouské politické správě“ (Finanzpolitik und österreichische politische Verwaltungslehre). Od reformy roku 1855 do roku 1893 se politické vědy členily na národní hospodářství, policejní vědu a finanční vědu. V šedesátých letech pak se mění policejní věda ve správní vědu (Verwaltungslehre), vznikají vedlejší kollégia (výběrové přednášky) a od sedmdesátých let jsou zaváděny semináře. Od roku 1893 do roku 1948 pak byl přijat systém politické ekonomie, který se členil na národohospodářskou politiku, národohospodářskou teorii a finanční vědu.

## Závěr

První polovina devatenáctého století představuje jednak úpadek ekonomického myšlení v českých zemích. Je nedílně spojen s úpadkem disciplin, které reprezentovaly ekonomickou vědu na vysokých školách. Současně se v této době vytvářejí základy pro moderní vývoj ekonomické vědy. Je akceptován vliv učení Adama Smithe.

## Prameny a literatura:

- [1] Aehrenthal, Lexa von: *Die Staatswirtschaft nach Naturgesetzen*. Leipzig, J. M. Brockhaus 1819.
- [2] Aehrenthal, Lexa von: *Staatswirtschaftliche Aufsätze in strenger Beziehung auf Zeitumstände und besonderer Rücksicht auf Böhmen*. I., II., II. Leipzig 1801 – 1802.
- [3] Bráf, A.: *Politické vědy v Čechách na sklonku věku osmnáctého a v první polovici devatenáctého*. In Albín Bráf, *Život a dílo II, Výbor statí z nauky národohospodářské*, vydali J. Gruber a C. Horáček v nakladatelství Vesmír, v Praze 1923.
- [4] Buquoy, G.: *Die Theorie die Nationalwirtschaft nach einem neuen Plane und mehreren eigenen Ansichten dargestellt*. Leipzig, Verlag Breitkopf und Härtel, 1815.
- [5] Jirsák, J.: *České národohospodářské písemnictví do Albína Bráfa*. Česká revue 1914, ss. 705 - 722.
- [6] Justi, J.H.G.: *Staatswirtschaft oder Systematische Abhandlung aller Oeconomischen und Cameralwissenschaften , die zur Regierung eines Landes erfordert werden*. Scientia Verlag Aalen 1963.
- [7] Kopetz, M. A.: *Leitfaden zu dem von Sonnenfelschen Lehrbuche der Politischen Wissenschaften*. Zweiten Teil. Handlung. Bey Kaspar Wibermann. Prag und Leipzig, 1788.
- [8] Kopetz, W., G.: *Oesterreichische politische Gesetzkunde oder systematische Darstellung der politischen Verwaltung in den deutschen, böhmischen und galizischen Provinzen des österreichischen Kaiserthums*. 2 díly. Kupfer und Sommer, Wien 1807 – 1819.
- [9] Kopetz, W., G.: *Algemeine östereichische Gewerbgesetzkunde oder systematische Darstellung der gesetzlichen Verfassung der Manufaktur- und Handelsgewerbein den deutschen, böhmischen und galizischen, italienischen und ungarischen Provinzen des östereichischen kaiserstaates*. Dva díly, F. Volcke. Wien 1829, 1830.
- [10] Kopetz, G.: *Staatswirtschaft, Památník národního písemnictví, karton 27/D/1, (4/B/2), Kopetz Gustav 1784 – 1859. Heft X*.
- [11] Osterloh, K., H.: *Joseph von Sonnenfels und die österreichische Reformbewegung im Zeitalter des aufgeklärten Absolutismus*. Historische Studien. Heft 409. Matthisen Verlag. Lübeck und Hamburk. 1970.
- [12] Rau, K., H.: *Lehrbuch der politischen Oekonomie*. Heidelberg. Universitätsbuchhandlung von E. F. Winter 1833.
- [13] Roscher, W.: *Geschichte der National = Oekonomie in Deutschland*. München, R. Oldenbourg 1874.
- [14] Sonnenfels, J.: *Grundsätze der Polizei-, Handlungs- und Finanz*. Fünfte, vermehrte und verbeßerte Auflage, Wien, bey Joseph Edlen von Kurzdeck k. k. Hofbuchdrucker Groß = und Buchhandler 1787.
- [15] Vybrál, V.: *Základy teorie státního hospodářství a její vývoj v Německu v devatenáctém století*. Nakl. Orbis, Praha – Brno 1939
- [16] Wellner, M.: *Böhmische Volkwirthe seit Hundert Jahren*. Verlag von Carl Bellmann. Prag 1877.
- [17] Zizius, J., N.: *Oekonomisch-politische Betrachtungen über die Handelsbilanz*. Wien, 18a11.

***Economics concept transformations as a subject of education at the universities in the Czech countries till 1948***

**Annotation:** Political sciences in the Central Europe formed a complex of disciplines for which a political economics represented an analogy in the Western Europe. The disciplines, which represented the economic science, were transformed along with the tasks, which the economic science faced in various periods of development, including the education content transformations. One of the key periods is the first half of the 19th century. A dominant personality in the Czech countries in this period was a Professor of the Prague's University Vencel Gustav Kopec. He represents an influence accomodation of Adam Smith's teaching to domestic conditions and principles creation for further economic science development.

**Key words:** Political Economy, Industrial Policy, V. G. Kopetz, Cameralism, Classical Economy.

Stat' se opírá o výsledky zkoumání v souvislosti projektu Grantové agentury ČR číslo 402/06/0275 „Vývoj ekonomie jako předmětu vysokoškolské výuky v českých zemích do roku 1948“ (Odpovědný řešitel doc. PhDr. Jaroslav Krameš, CSc.)

**Kontaktní adresa autora:**

**Doc. PhDr. Jaroslav Krameš, CSc.**

**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Fakulta podnikohospodářská**

**Katedra mikroekonomie**

**nám. W. Churchilla 4, Praha 3, PSČ: 130 67**

**e-mail: [Krames@vse.cz](mailto:Krames@vse.cz)**

# ŘÍZENÍ MULTIKULTURNÍHO TÝMU V PRAXI NEUSTÁLÉHO ZLEPŠOVÁNÍ

**Aleš Kubant**

***Abstrakt:** Řízení multikulturních týmů zahrnuje flexibilitu přístupu ke kulturám, které jsou v týmu zastoupeny, a zároveň vyžaduje maximální standardizaci postupů práce a při komunikaci výsledků, aby bylo zaručeno efektivní řízení. V praxi to znamená zajistit flexibilní způsoby motivace na lokální úrovni a standardizaci použití vybraných nástrojů pro maximální efektivitu dostupných znalostí při práci na projektech neustálého zlepšování. Hlavní úlohu hraje tzv. Deployment Leader, který působí jako prostředník mezi top managementem a lokálním týmem, a který disponuje jistou mírou autonomie pro výběr nejvhodnějších nástrojů pro realizaci cílů v zemi, za kterou zodpovídá.*

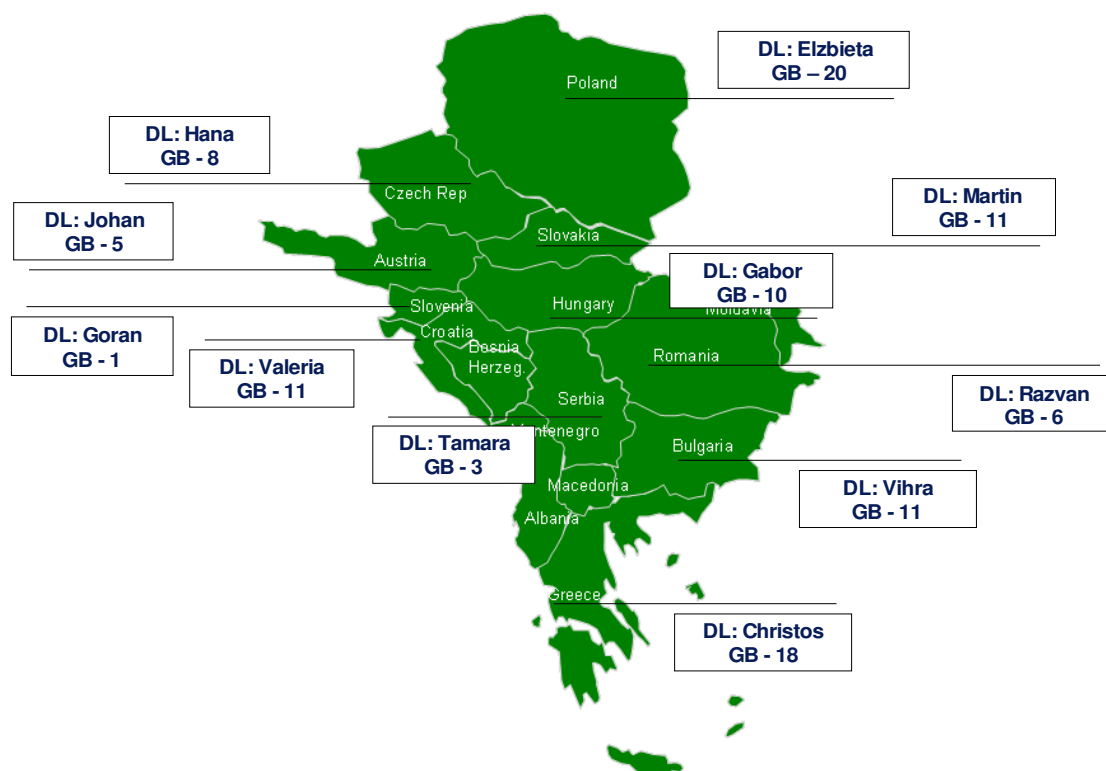
***Klíčová slova:** neustálé zlepšování, kulturní odlišnosti, střední a východní Evropa*

## **Cíl článku**

Cílem tohoto článku není popis zobecnění, jak řídit týmy v různých kulturách. Vzhledem ke zkušenosti pouze s malými týmy některých evropských států by bylo takové zobecnění zavádějící. Článek si klade za cíl na základě praktických zkušeností popsat směry, kterými je možné se zaměřit, pokud chceme úspěšně řídit kulturně různorodou skupinu zaměstnanců, a to pod časovým tlakem, se striktně definovanými cíli a v různém stádiu znalostí členů týmů o dané problematice.

Kulturou v našem pojetí rozumíme skupinu zaměstnanců (jednoho zaměstnavatele) v jednom státu, kteří pracují na zlepšovacích projektech Six Sigma, Lean a KAIZEN. Ukazatelem měření úspěšnosti těchto projektů jsou buďto finanční přínosy nebo zvýšení zákaznické či zaměstnanecké spokojenosti. Cílem projektů je pak zajištění růstu zisku a trvalého růstu společností v dlouhodobém horizontu.

Článek popisuje řízení kultur regionu střední a východní Evropy, kam spadají státy – Česká republika, Slovensko, Polsko, Rakousko, Maďarsko, Bulharsko, Rumunsko a Řecko. Za zavádění filozofie neustálého zlepšování a vedení zlepšovacích projektů v každém státě odpovídá tzv. Deployment Leader (DL), který řídí své vedoucí zlepšovacích projektů - v terminologii Lean Six Sigma nazývané Green Belty (GB) či Black Belty (BB). GB a BB pracují s projektovými týmy o 2-5 členech na strategicky důležitých zlepšovacích projektech, viz Ilustrace 1. Ve společnosti je zavedeno hodnocení dle dosažených definovaných cílů (MBO – Management by Objectives).



*Ilustrace 1: Zóna střední a východní Evropy, jméno Deployment Leadera a počet Green Beltů*

### **Problémy při řízení multikulturních týmů**

Základní třecí plochy, problémy a omezení při řízení takové skupiny zaměstnanců lze shrnout v níže uvedených bodech:

- Lokální managementy zemí nepodporují filozofii neustálého zlepšování srovnatelnou měrou, takže DL mají různé podmínky pro prosazování změn.
- Lokální DL byli proškoleni různými společnostmi, a nelze tedy spoléhat na standardní přístup při řešení projektů.
- DL nebyli vybráni a školeni tak, aby měli vlastnosti a schopnosti, které jsou vnímány jako nezbytné pro svou roli:
  - zájem DL o problematiku Six Sigma, LEAN, KAIZEN a motivace ke zlepšovatelenským aktivitám,
  - znalosti a praktické zkušenosti z tréninků Six Sigma, LEAN a KAIZEN, zkušenosti s vedením projektů a koučováním GB
  - schopnost komunikace v rámci projektových týmů – motivovat a strhnout tým pro hledání řešení
- Individuální cíle u lokálních DL jsou nadefinovány v každém státě jinak, a vedou k různým prioritám.
- Úkoly, které jsou prezentovány všem lokálních DL shodně, jsou v praxi chápány a implementovány pokaždé jiným způsobem.
- Všichni zaměstnanci jsou součástí jednoho týmu – zóny střední a východní Evropy – nicméně je zřejmý tlak na prosazování lokálních cílů.

- Komunikační nástroje pro řízení a koordinaci skupiny osmi lokálních DL jsou omezené na telekonference, netmeeting a emaily. Organizace společných setkání je možná maximálně dvakrát do roka.
- Technická vyspělost infrastruktury jednotlivých států a gramotnost uživatelů v regionu se významně liší.
- Kalendářní odlišnosti (státní svátky, časová pásma) dále znesnadňují komunikaci.

Z výše uvedených bodů vyplývá, že v takto roztržitém prostředí je zřejmě nutné přistoupit k individuálnímu řízení každého DL. Časová náročnost takového přístupu by však byla příliš vysoká. Úspěšnost řízení větší skupiny zaměstnanců je tedy založena na řízení podle cílů (MBO) a na klíčovém faktoru, který umožňuje časově efektivní způsob řízení a relativní přizpůsobení se potřebám v jednotlivých státech. Jde o faktor „řízení svobody“.

### Řízená svoboda

Tzv. „řízení svobody“ při managementu multikulturních týmů, které mají pracovat na zlepšovacích projektech, se skládá ze tří aspektů během projektové práce:

- povinné* = nulová svoboda výběru
- volitelné* = 100% svoboda výběru
- povinně volitelné* = výběr je řízený dle předem jasně definovaných pravidel

Při vedení zlepšovacích projektů jsou důležité určité kroky, jejichž provedení a kvalita zajišťuje úspěch projektu – tedy ukončení projektu s dosaženými plánovanými cíli a v plánovaném časovém termínu. Tyto kroky jsou pokládány za *povinné* a o jejich uplatnění během projektu není možné diskutovat, musí být použity u všech projektů ve všech zemích. Jsou to:

- Precizní vedení **Akčního/Implementačního plánu**, který popisuje minulost (akce, které byly realizovány), současnost (akce, na kterých se pracuje) a budoucnost projektu (akce, které jsou naplánovány).
- **Standardizace prezentace** s aktuálním stavem projektů, která popisuje „příběh projektu“, tj. k jakým výsledkům tým dospěl, jaké nástroje byly použity, co se právě v projektu děje a co je plánováno.
- **Review projektů** na management meetingu dle daného časového intervalu.

Oproti tomu se *volitelné* kroky vyznačují možností svobodného rozhodnutí lokálního DL o tom, zda standardní části zlepšovacího projektu zjednodušit, kombinovat, změnit pořadí či eliminovat.

Příkladem volitelného kroku může být např.: použití **Časového plánu** ve zlepšovacím projektu. Časový plán je neoddiskutovatelně přínosem pro vedení projektů, ale není zapotřebí jej nutně vyžadovat u transparentních zlepšovacích projektů, kde by vytvářel dodatečnou administrativní zátěž k povinnému Akčnímu plánu, jehož součástí je i časové hledisko.

Druhým příkladem je využití formuláře pro konstrukci **SIPOC (Supplier-Input-Process-Output-Customer)**. SIPOC je nástrojem pro vytvoření základní představy o hlavních procesních krocích, o vstupech a o dodavatelských vstupech, a o výstupech z procesních kroků a jejich zákaznících. Jeho použití přispívá k základnímu pochopení tématu všemi členy týmu, k vyšší angažovanosti a spolupráci členů týmu na řešeném problému. Je na zvážení DL, zda je k pochopení dané problematiky potřeba právě tento formulář.

Třetím příkladem volitelného kroku je konstrukce **VOC (Voice of Customer)**. Jedná se o systematický sběr požadavků a potřeb zákazníků s cílem najít kritické faktory k uspokojení zákaznických potřeb. Opět je na zvážení DL, aby vyhodnotil, zda má tým

relevantní data o potřebách zákazníků anebo zda je potřeba VOC podrobit detailnějšímu zkoumání.

Použití volitelných nástrojů je silně závislé na kulturních odlišnostech v regionu. Týmy se při řešení projektů opakovaně setkávají s problémy, které významně ovlivňují rozhodování, zda nástroj implementovat či nikoliv. Uveďme několik příkladů pro ilustraci:

- Otevřenost zákazníků (Zákazníci v České republice a Polsku nedávají proaktivně dostatečnou zpětnou vazbu obchodním oddělením o tom, s čím mají problémy. Češi a Poláci nedostatečně konzultují dodavatele a nedotazují se na případné řešení, které je mnohdy i dostupné.)
- Komunikace s významnými zákazníky (V Rakousku zákazníci nekomunikují ani negativní ani pozitivní zkušenosti. Naopak ve státech jako je Rumunsko a Bulharsko jsou zákazníci více otevření. Jejich chování a komunikace vůči dodavateli je emotivnější.)
- Zákaznická loajalita (Pokud je jednou zákazník v ČR přesvědčen o ceně a kvalitě dodaného řešení, má tendenci se na téhož dodavatele obracet znovu. Naopak v Rumunsku historie kvalitní spolupráce neznamená opakovanou spolupráci v budoucnu. Rozhodovací faktory se v průběhu spolupráce neustále mění.)
- Úroveň infrastruktury a telekomunikace (V Rumunsku a Bulharsku velmi záleží na tom, zda jde o projekty v hlavních městech anebo mimo centra, kde jsou zcela odlišné podmínky práce pro obchodní zástupce či servisní techniky.)

Pro výběr vhodného nástroje pro daný projekt je možné ještě zvážit užití třech základních rozhodnutí u jednotlivých nástrojů:

- eliminovat versus ponechat a rozšířit původní myšlenku,
- zjednodušit či rozšířit řešení o další nadstavbové prvky,
- změnit pořadí užitých nástrojů.

Tyto části jsou považovány za základní kameny, bez jejichž pevného umístění bychom nemohli postupovat dále a vybudovat robustní konstrukci pro zavádění filosofí neustálého zlepšování. Limity, co může DL měnit v závislosti na aktuálním projektu a kultuře, kde pracuje, jsou vymezeny tak, aby platil řízený přístup pro ponechání strategicky významných hodnot v celém řetězci spolupráce.

# Continuous Improvement Project

## Time scheduling

|                |                            |                                                                                 |                          |              |                   |
|----------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------|-------------------|
| PROJECT NAME:  |                            | Decrease time needed for goods receiving process in LDC                         |                          |              |                   |
| PROJECT TEAM:  |                            | Aleš, Krisztina, Spyros                                                         |                          |              |                   |
|                |                            | <b>PROCESS</b>                                                                  | <b>Decision YES / NO</b> | <b>START</b> | <b>TOOL USAGE</b> |
| <b>DEFINE</b>  | 1                          | project identification                                                          | YES                      | 1.9.2007     | OBLIGATORY        |
|                | 2                          | project charter - team definition, scope, borders, project benefits calculation | YES                      | 1.9.2007     | OBLIGATORY        |
|                | 3                          | consultation btw. BB, deployment leader and GB                                  | YES                      | 1.9.2007     | OBLIGATORY        |
|                | 4                          | SIPOC / PROCESS MAPPING                                                         | YES                      | 7.9.2007     | OBLIGATORY        |
|                | 5                          | VOC & CTQ                                                                       | YES                      | 10.9.2007    | OBLIGATORY        |
| <b>MEASURE</b> | 6                          | Data collection                                                                 | YES                      | 20.9.2007    | OBLIGATORY        |
|                | 7                          | Priorisation matrix                                                             | NO                       | x            | OPTIONAL          |
|                | 8                          | FMEA - Failure Mode Effects Analysis                                            | NO                       | x            |                   |
|                | 9                          | Process mapping - VSM, detailed, cross-functional, etc.                         | YES                      | 25.9.2007    |                   |
|                | 10                         | Value / non-value analysis                                                      | NO                       | x            |                   |
|                | 11                         | Sigma calculation & process capability                                          | NO                       | x            |                   |
| 12             | Data displayed graphically | NO                                                                              | 3.10.2007                |              |                   |
| <b>ANALYZE</b> | 13                         | Pareto analysis / Stratification                                                | YES                      | 5.10.2007    | MIN. 1 OBLIGATORY |
|                | 14                         | Fishbone (cause & effect analysis) / Tree diagram                               | YES                      | 5.10.2007    |                   |

Tabulka 1: Příklad volby nástrojů v projektu (sloupec Tool Usage)

Volba, kterou tedy DL mají pro řešení projektů, hraje významnou roli při adaptaci a zavádění filosofie neustálého zlepšování na lokální úrovni. DL plní velmi obtížnou roli „tlumočnicka“ mezi manažerem zóny a lokálním týmem. Musí pracovat v souladu s místními potřebami, pracovní kulturou a současně v rámci daných standardů tak, aby bylo zajištěno úspěšné vyřešení projektu jak z hlediska cíle, tak z hlediska termínů dokončení jednotlivých fází projektu. Standard výše popsaných svobod zároveň zajišťuje možnost rychlého nasdílení zkušeností z projektu mezi jednotlivými DL.

Posledním aspektem multikulturního řízení je *povinně-volitelný motivační mix*, který platí pro všechny účastníky projektů Six Sigma, LEAN a KAIZEN. Jak je patrné z Ilustrace 1, na projektech neustálého zlepšování se podílí řada zaměstnanců. Obecně je však obtížné určit, čím jsou jednotlivci motivováni ke spolupráci, a srovnatelně obtížné je snažit se vymezit, co bude ke zlepšovacím projektům motivovat jednotlivé kultury. Rovněž je nutno brát v úvahu, že zaměstnanci jsou znalostními pracovníky, a tomu odpovídá jejich motivační profil.[1]

Není možné nadefinovat jeden motivační model pro různé zaměstnance pracující na různých typech a velikostech zlepšovacích projektů v osmi zemích v regionu, a to za podmínek významných kulturních odlišností mezi nimi. Je ale možné uplatnit podobné pravidlo jako pro vedení projektů, tedy nadefinovat povinné a volitelné body prémiových ukazatelů.

V **motivačním mixu** – kontrolním seznamu shodném pro všechny země – jsou systematicky shromažďovány a vyhodnocovány všechny potenciální možnosti motivace ze



všech zemí regionu zjištěné na základě strukturovaného dotazníku. Tento seznam dostává v každém státě konkrétní podobu dle předdefinovaného obsahu:

- jaké nástroje mohou být použity,
- v jakých kombinacích je možné je použít,
- jaké nástroje jsou povinné pro všechny země,
- jaké nástroje jsou doporučeny a nedoporučeny,
- jak vytvářet rozpočet pro jednotlivé části motivačního mixu.

Personální manažer, DL a GB vytvoří motivační mix, který vyhovuje lokálním potřebám daného státu. Po odsouhlasení v tomto týmu dochází ke schvalování na úrovni top managementu v daném státu. Tento motivační mix je na začátku roku komunikován všem zaměstnancům a je platný po dobu jednoho roku. Výstupem je tedy povinně-volitelný motivační mix, který je v každém státě jiný, tzn. dostatečně flexibilní k lokálním potřebám, nicméně garantující nutný standard, který platí v celé zóně. Příklad motivačního mixu v České republice – viz Tabulka 2.

## MOTIVATION MIX - 2009

Entity: Czech Republic

| Motivation & Interest                                                                                   |                                      |                             |                                          |                                                                                                                       |        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| WHAT? (actions)                                                                                         | TO WHOM? (target group)              | WHO? (responsibility)       | WHEN? (time interval, date)              | BUDGET NEEDED? (EUR per year)                                                                                         | Status |
| 1 every GBs (including NEW TRAINED) have the target in annual objectives defined with baseline and goal | all GBs included NEW TRAINED         | HR manager                  | yearly interviews                        | x                                                                                                                     | 100%   |
| 2 GB certification                                                                                      | all GBs trained last year and before | deployment leader           | whenever the GB is fulfilling conditions | 50 EUR per GB certification (gift, certificate), max. 5 GBs = 250 EUR                                                 | 50%    |
| 3 financial awards for all team members of successfully closed LEAN SIX SIGMA projects                  | all employees                        | deployment leader, sponsors | project closures                         | 20% from calculated financial benefits for whole team (split equally), approx. 15 projects, maximum 7500 EUR per year | 0%     |

Tabulka 2: Motivační mix - ČR

### Závěr

Základem úspěchu při řízení multikulturních týmů je zajistit respekt ke kulturním odlišnostem v daném státě. Je třeba hledat rovnováhu mezi třemi typy svobod – nulovou svobodou, 100% svobodou a povinně-volitelnou svobodou ve vztahu k aktuálním potřebám společnosti a v závislosti na situaci na trhu. Dokázat flexibilně reagovat a přeskupovat jednotlivé stavební kameny z jedné „svobody“ do druhé dle krátkodobých potřeb a optimalizovat model z dlouhodobého pohledu na základě nových poznatků a výsledků z implementace jednotlivých „svobod“ dává prostor pro flexibilní řízení v různých kulturách. Z motivačního mixu vyplývá, že kulturní odlišnosti lze lokálně respektovat v rámci daných pravidel.

Klíčová role náleží DL, který je prostředníkem mezi svými GB a BB a nadnárodním vedením. Spočívá na nich nejobtížnější úkol – tlumočit požadavky vedení lokálně, a to ve smyslu zvážení vhodného výběru motivačních nástrojů pro vedení svého týmu tak, aby byly naplněny cíle definované nadnárodním vedením.

Řízení multikulturního týmu v tomto příkladu tak kulturní odlišnosti v postatě ignoruje. Řízení stojí na stanovení cílů a na následné kvalitní spolupráci a podpoře lokálních DL.

## **Literatura**

- [1] KUBÁTOVÁ, J. Znalostní práce a teleworking. In MIKULECKÝ, P. a kol. *Znalosti 2007. Sborník příspěvků 6. ročníku konference*. Ostrava: 2007, s. 246-257.
- [2] LIKER, J.K., HOSEUS, M. *Toyota culture*. New York: McGraw-Hill, 2008.
- [3] LAREAU, W. *Office Kaizen: Transforming Office Operations into a Strategic Competitive Advantage*. Milwaukee, ASQ Quality Press, 2003.

### ***Managing multicultural team in continuous improvement practice***

**Annotation:** *Multicultural teams management includes flexible approach to cultures represented in the teams on one hand, and requires maximum standardization of work practices and results communication to ensure effective management on the other hand. In practice, this means ensuring flexible means of motivation on local level and standardization of chosen tools to maximise efficiency of available knowledge while working on continuous improvement projects. The main part plays the Deployment Leader who acts as the intermediary between the top management and the local team and who realizes a certain level of autonomy to chose the most suitable tools for meeting the goals in the country he is responsible for.*

**Key words:** *continuous improvement, cultural differences, Central and Eastern Europe*

#### **Kontaktní adresa autora:**

**Aleš Kubant, Ing., Schneider Electric, s.r.o., Mlýnská 70, Brno,  
[ales.kubant@cz.schneider-electric.com](mailto:ales.kubant@cz.schneider-electric.com)**

## SECOND LIFE: SECOND BUSINESS?

Jaroslava Kubátová

**Abstract:** *This paper deals with increasing significance of so called virtual worlds for companies and their business activities. The aim of the paper is to bring some interesting and important information about virtual worlds and their residents as a resource for virtual business planning. It is not only the thing of sale and purchase as virtual worlds, e.g. Second Life, empower also activities such as recruitment, teambuilding and knowledge sharing.*

**Key words:** *virtual world, Second Life, virtual business activities, virtual team*

### Introduction

The extension of social networks such as Skype, MySpace and Youtube, also known as Web 2.0, enables people new ways and channels to communicate, collaborate, and cooperate. The most recent applications are virtual worlds also known as 3D Web. One of the most famous is virtual world Second Life (SL). Virtual worlds are not just games. They exist in real time where individuals communicate, cooperate and collaborate with each other like in real world. It can be assumed that the behaviour of the users is very similar to real world behaviour.

There is a wide variety of activities in virtual worlds such as e-education or e-business among others. Due to the nature of higher interaction in virtual worlds, not only education institutions are entering and establishing a presence in Second Life (e.g. Harvard University, Chicago University or ČVUT and Charles University to mention also some of Czech universities) but also companies such as Sun Microsystems, IBM, NASA, Toyota, L'Oreal. Virtual worlds provide various chances for companies from product development and testing, to marketing, sales, advertising and even recruiting. Furthermore, SL is used for virtual team building and for virtual cooperation between people who are geographically dispersed.

### Hints for virtual business activities

Organizations need to think carefully before they deploy virtual environments such as SL. According Gartner, Inc. 80 % of active internet users will have some second life by the end of 2011, however not necessarily in SL. [2] The companies can rightfully consider the virtual worlds as a sunrise markets. Nevertheless, it is recommended to take five hints into account:

*Hint one:* Virtual worlds are not games, but neither are they a parallel universe (yet). Growth in virtual worlds is significant. However, the overall population of non-game virtual worlds is still small compared to massively multi-user online games environment.

*Hint two:* Behind every avatar (a representative of a person in virtual world) is really a real person. There are unwritten rules and expectations for behaviour in a virtual world. Enterprise users must consider their corporate reputations.

*Hint three:* Do not expect to undertake profitable commercial activities inside most virtual worlds in the next three years. Many commercial companies have established a virtual world presence, but none have converted it into an effective, profitable sales channel.

*Hint four:* Questions of appropriate behaviour and ethics also arrive in virtual worlds. Enterprises face serious problems, such as how could activities in the virtual world undermine or influence their brand in the real world?

*Hint five:* There is significant probability that, over time, market pressures will lead to a merging of current virtual worlds into a smaller number of open-sourced environments that support the free transfer of assets and avatars from one to another with the use of a single, universal client. SL is certainly one of the favourites.

Beyond question, virtual worlds including SL have still many challenges to overcome like for example security risks. According hint three for some companies it might not reveal the expected Return on Investment. In order to make good strategic decision whether to go in a virtual world or not, it is important to understand who is a user of a virtual world.

### **SL users**

In the spring 2007 a big international research on user acceptance of virtual worlds was held in SL environment.[4] The most significant empirical results are noted below:

It is estimated that total number of SL users in 2007 was 25 millions and 150 thousands users is on line every day. Number of respondents was 250. Of all respondents, there were 53 % female compared to 47 % of male. The age structure of the sample was well balanced, the youngest person was 19 and the oldest person was 77 years old. There was not common education structure of the sample: 29 % of respondents had Ph.D. degree. This indicates that the survey result might be biased by an academic shift. The majority of the respondents (62 %) have a College degree as their highest degree followed by 9 % with a High School degree. Respondents of this survey were from 37 different nations. Most of them came from the US (56 %) followed by members from the UK (8 %) and Canadians (8 %). Members from Europe in total counted 12 % of the respondents (which is a different result than other studies which state that German make up an overall share of 13,5 % of all SL users).

*Practice in SL:* 90 % of respondents have less than a year experience

*Access to SL:* 70 % access Second Life from home, 54% with a desktop

*User friendliness:* 56% of respondents perceive SL as easy to use, compared to 24% who disagreed

*Willingness of giving information:* 67 % of respondents are not afraid of giving personal data; there are 16 % which are indifferent, 16 % who are afraid of giving personal information and 1 % did not know or answer the question

*Shopping and payments:* 59 % of respondents are very likely to buy virtual goods from SL, compared to 21 % who are not likely to buy virtual goods in the near future. The rest was either indifferent or did not know. In terms of the payments in SL, 42 % are willing to use their credit card to purchase on SL compared to 34 % who are not willing. The rest was either indifferent or did not know it.

*Social relations:* 70 % perceive SL to improve collaboration, 69 % it improves communication and 61 % it improves cooperation between people; in general, people are using SL not to change their identity, but rather to explore and visit new places and meet other people. These results indicate that SL is perceived by users as being useful and it provides an attractive way and channel to accomplish shared goals.

*User loyalty:* Second Life has many problems to solve in order to become mainstream and widely accepted by companies and users. SL has also notable competitors, including Weblo.com, Active Worlds, There, and newcomers such as Entropia Universe, Dotsoul Cyberpark, Red Light Center or Kaneva. Therefore respondents were asked if they intend to visit SL in the future. 76 % of respondents intend to be on

SL regularly in the next few months, 53 % of all respondents intent to buy a property in SL and 41 % intend to earn money in SL.

The results suggest that SL users intend to invest, build up a business, and to use the platform regularly in the near future. These are all indicators for a sustainable trend which enforces the creation of network effects and it is a significant competitive advantage among the existing virtual worlds. Moreover, a new so called Generation V (Virtual) has appeared in virtual worlds.[3] Its general behaviour, attitudes and interests start to blend together in an online environment. The idea of Generation X (and later Generation Y) was conceived as a way to understand new generations that appeared not to have connections to the culture icons of their parents. Marketers use the categories of baby boomers, Generation X and Generation Y to segment the population for targeting products and services with a focus on age. However, for Generation V in the virtual environment age, gender, class and income of individuals are less important and less rewarded than competence, motivation and effort. Companies should organize their products and services around multiple online personas. Sell to the persona, not the person. A persona will show how it wants to be treated. Virtual environment is a way to orchestrate customer exploration toward purchases. Companies have to develop and retain or outsource new skills to attract, connect, contribute and gain insight from Generation V and its virtual environment.

### **Virtual teams in SL**

We would like to introduce also one of activities in SL, which is linked to human management and knowledge management. Today, the connected world of cell phones, wireless devices and high speed internet connections is transforming the role of workers inside and outside of companies of all sizes. Traditionally, companies grouped workers in organizational structures, according to project, profile and function. These organizations were known as workgroups and were arranged in a stable centrally managed structure. However, as the importance of knowledge and knowledge workers for the organisations increases and new technologies are available a new model of knowledge workgroups emerges. This knowledge workgroups are more varied, distributed, dynamic and autonomous. The differences between the traditional workgroup and the new knowledge group are shown in the table 1.[5]

Virtual companies, freed from the traditional physical asset, appeared in the services industries, such as advertising, public relations, accounting or education to mention a few of many, and virtual teams are nowadays common across all industries and sectors. Virtual team is actually flexible dispersed knowledge group, which is created for certain project solving.

For these teams, face-to-face meetings where members can most easily build trust are rare or impossible. Virtual teams rely on computer-mediated communication as their primary means of communication, which causes variety of difficulties. Virtual worlds may provide an alternate means for encouraging team development due to possibilities of facile communication, emotional engagement, and social interaction among participants. In worlds such as Second Life, avatars have bodies and are able to make gestures such as shrugs and nods. There is a visual aspect that did not exist before. Communication via avatar in a virtual world would fall somewhere along the continuum between face-to-face communication and text-based communication and some of the difficulties inherent in computer mediated communication may not be as problematic in virtual worlds.

Tab. 1: **Differences between the traditional workgroup and the new knowledge group**

| Traditional workgroup                                                                                       | New knowledge group                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Homogenous<br>- Group of like-minded people<br>- Organizationally similar<br>(e.g., finance or engineering) | Heterogeneous<br>- Different people, organizations, specialties<br>- Organizationally disparate<br>(cross-department) |
| Stable<br>- Structure, participants firmly established<br>- Slow to add and delete members                  | Dynamic<br>- Change is integral to the process<br>- Membership is fluid, based on need                                |
| Focused on the Organization                                                                                 | Focused on Productivity                                                                                               |
| Centrally Managed<br>- Connected through a hierarchy                                                        | Distributed<br>- May or may not be connected to hierarchy                                                             |
| Predefined Boundaries<br>- Group is pre-determined<br>- Inflexible approach (start another group)           | Self-Defined, Organic<br>- Knowledge defines the group<br>- Adaptive to tasks                                         |
| Reliant on Technical Expertise<br>- Complex to set-up<br>- Sophisticated management, maintenance            | Self Sufficient with Technology<br>- Rapid adoption<br>- Learn as you go enhancements                                 |
| Geographically Fixed<br>- Few locales                                                                       | Mobile<br>- Anywhere, anytime                                                                                         |

### Conclusion

There is obviously a lot of users (and it will be even more) in SL who are keen to make money and then to do shopping in SL. Total user to user transactions, a measure of the gross domestic product in SL, grew from \$261 million in Q4 2007 to just over \$300 million in Q1 2008.[1] The companies which are present in SL are leading adopters of this environment and are seen as progressive and innovative firms not only in virtual but also in real world. They have to think of above mentioned hints nowadays; however they have the best chance to do successful virtual business in the near future. They have not only potential to cover virtual markets but also to recruit capable workers who are able to operate in a virtual organization, to build virtual teams and to manage this teams as effective knowledge groups. This type of knowledge workers and knowledge groups is going to be the most important part of company's human assets.

### Literatura

- [1] <<http://blog.secondlife.com/2008/04/15/second-life-economy-grows-15-from-q4-to-q1/>>, [online, cit. 8. 8. 2008].
- [2] <<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=503861>>, [online, cit. 5. 5. 2008].
- [3] <<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=721008>>, [online, cit. 7. 7. 2008]
- [4] Fetscherin, M., Lattemann, Ch. *User Acceptance of Virtual World. An Explorative Study about Second Life*. [online, cit. 6. 6. 2008]  
<<http://www.fetscherin.com/UserAcceptanceVirtualWorlds.htm>>.
- [5] Goupil, D. *Knowledge Workers, New Workgroups, and New Demands for Information Management*. [online, cit. 12. 7. 2008]  
<<http://www.filemaker.com/downloads/pdf/KnowledgeWGWP.pdf>>.

### ***Second Life: Druhé podnikání***

***Anotace:*** Příspěvek upozorňuje na rostoucí význam tzv. virtuálních světů pro firmy a jejich obchodní aktivity. Cílem příspěvku je přinést zajímavé a důležité údaje o virtuálních světech a jejich obyvatelích jako zdroj pro plánování virtuálních procesů. Nejde jen o prodej a nákup, jelikož virtuální světy, např. Second Life, umožňují i takové aktivity, jako získávání pracovníků, teambuilding a sdílení znalostí.

***Klíčová slova:*** virtuální svět, Second Life, virtuální obchodní aktivity, virtuální tým

**Kontaktní adresa autora:**

**Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D., Katedra aplikované ekonomie, FF UP v Olomouci,  
Křížkovského 12, 771 80 Olomouc, [jaroslava.kubatova@upol.cz](mailto:jaroslava.kubatova@upol.cz)**

# VYUŽITIE ZNALOSTÍ V PROCESE BUDOVANIA A IMPLEMENTÁCIE CRM V PODNIKU

**Milan Kubina, Viliam Lendel**

***Abstrak.** Na to, aby sa firma dokázala presadiť a udržať na trhu, musí mať znalosti o tom, čo je žiadané, kto by mohol mať o daný produkt či službu záujem, ako by sa daný zákazník mohol správať a mnohé ďalšie vedomosti, ktoré môžu zaručiť firme úspech a dosiahnuť stanovený cieľ. Dosiahnutie cieľa nie je možné bez potrebných schopností a znalostí. Proces získavania znalostí nie je jednoduchý a vyžaduje si odborníkov z viacerých oblastí. Dôležité je vedieť akým spôsobom a odkiaľ sa dajú znalosti získať a ako ich potom následne použiť*

**Kľúčové slová:** CRM, znalosti, informácia, dáta, informačný systém, zákazník

## Úvod

Na to, aby sa firma dokázala presadiť a udržať na trhu, musí mať znalosti o tom, čo je žiadané, kto by mohol mať o daný produkt či službu záujem, ako by sa daný zákazník mohol správať a mnohé ďalšie vedomosti, ktoré môžu zaručiť firme úspech a dosiahnuť stanovený cieľ. Dosiahnutie cieľa nie je možné bez potrebných schopností a znalostí. Proces získavania znalostí nie je jednoduchý a vyžaduje si odborníkov z viacerých oblastí. Dôležité je vedieť akým spôsobom a odkiaľ sa dajú znalosti získať a ako ich potom následne použiť.

## Znalosti a ich využitie pre potreby CRM

V tejto oblasti je nevyhnutné rozlišovať pojmy dáta, informácie a znalosti. Dáta možno popísať ako nesúvisiace zhľuky čísiel a znakov, ktoré sa menia v informácie účelovým a rozumovo selektívnym zhusťovaním. Informácie teda predstavujú formátované, filtrované a sumarizované dáta. Znalosti potom vznikajú na základe vzájomného prepojenia informácií a dát do jediného kontextu. Z uvedených definícií vyplýva, že zo samotných zákazníckych dát nie je možné vyvodit' žiadne uspokojivé vzťahy. Aby sme ich mohli využiť pre potreby marketingu, je nutné ich zhusťovať a interpretovať v rozumných súvislostiach. Takýmto spôsobom podnik získa prístup k znalostiam o zákazníkovi, ktoré môže ďalej účelne využívať.

Hlavnou úlohou práce so znalosťami je ich efektívna aplikácia za účelom zvyšovania hodnoty vzťahu so zákazníkom. Znalosti o zákazníkovi by mali slúžiť predovšetkým k uspokojeniu jeho potrieb a dlhodobému posilňovaniu vzájomného vzťahu. Aby toho podnik dosiahol, musí si najprv zodpovedať nasledovné otázky: [7]

- Aké znalosti je nevyhnutné mať k dispozícii?
- Kedy tieto znalosti sú potrebné?
- Kde musia byť znalosti prístupné?
- Pre koho majú byť prístupné?

Cieľom aplikácie znalostí je usporiadanie vzájomných vzťahov pre účely vzájomnej komunikácie (interakcie). Každý podnik si musí sám zodpovedať na štyri vyššie uvedené otázky a taktiež si usporiadať príslušné informácie. Informácie slúžia rôznym cieľom. V podnikoch sa informácie o zákazníkoch môžu použiť k čo najtesnejšiemu priblíženiu sa potrebám zákazníkov.



### Zákaznícky informačný systém

Informačné technológie podporujú vytvorenie komplexnej databázy zákazníkov, v ktorej sú evidované všetky informácie vo vzťahu k zákazníkom súčasným, potenciálnym, ale aj strateným. Zákaznícky informačný systém sústreďuje základné identifikačné údaje o zákazníkoch, charakteristiku zákazníkov o dopĺňujúce informácie, históriu obchodnej spolupráce a kontaktov so zákazníkmi ako aj plánované návštevy zákazníkov. Význam budovania zákazníckej databázy sa zvyšuje tým, že je z nej možné čerpať informácie o potenciálnych zákazníkoch, ich charakteristikách, rizikách.

**Tabuľka 1.** Príklad obsahovej náplne pre profil zákazníka na trhu organizácií. [3]

| Profil zákazníka                  | Štruktúra informácií                                                                                                                    |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Základné údaje                    | adresa, www, telefón, fax, email<br>počet zamestnancov<br>vlastníci a manažment<br>organizačné jednotky                                 |
| Finančná charakteristika          | základné obchodné ukazovatele<br>základné ekonomické ukazovatele<br>predmet činnosti, výrobný program                                   |
| Technická charakteristika         | kapacity<br>zariadenia, technológie<br>certifikáty                                                                                      |
| Obchodná charakteristika          | podiel na domácom a zahraničnom trhu<br>organizácia predaja<br>konkurenčná výhoda<br>marketingová komunikácia                           |
| Ciele a plány v ďalšom období     | vízia, strategické ciele<br>investície, technický rozvoj<br>očakávaný rast v nákupe<br>plánované zmeny v štruktúre<br>nakúpené množstvo |
| Využívanie konkurenčných výrobkov | podiel na celkovom nákupe<br>dodávateľ<br>technológia výroby<br>materiálové zloženie<br>značky                                          |
| Hodnotenie dodávateľov            | nákupná stratégia<br>kritériá hodnotenia<br>dodávateľov<br>priebežné výsledky hodnotenia                                                |

Informácie o zákazníkovi je dôležité spracovávať s využitím moderných informačných technológií, ktoré zároveň sú prostriedkom na ich analýzu a následne sú aj nástrojom pre online distribúciu naprieč celým podnikom. Rozsah a kvalita softwarových riešení sa pohybuje od najjednoduchších až po sofistikované manažérske systémy.

Optimálne vybudovaný zákaznícky informačný systém predstavuje významný nástroj pre zlepšenie starostlivosti o zákazníkov a riadenie znalostí o zákazníkoch. Je zároveň nástrojom pre kontrolnú, riadiacu činnosť a správne rozhodovanie v oblasti riadenia vzťahov so zákazníkmi. V záujme lepšej identifikácie zákazníkov a systematického spoznávania ich

potrieb je nevyhnutné disponovať informáciami rôzneho charakteru, ktoré zvyšujú znalosti o zákazníkoch.

Optimálne fungovanie zákazníckeho informačného systému vyžaduje zabezpečiť čistotu a správnosť importovaných údajov spolupracou s dodávateľom informačnej technológie CRM pri riešení technických alebo metodických problémov v oblastiach:

- zber a evidencia informácií, katalógy pre štruktúrované spracovanie údajov,
- triedenie a uschovanie informácií, vytvorenie dátových skladov,
- vyhľadávanie a analýza údajov.

Pri práci s informáciami je dôležité zabezpečenie bezpečnosti údajov a ich ochrany pred zneužitím. Z toho dôvodu musí riešenie informačného systému zohľadňovať požiadavky v troch základných rovinách: [3]

- sieťová – autorizácia užívateľa v rámci lokálnej siete,
- databázová – prostriedky a mechanizmy na ochranu údajov poskytované dodávateľmi databázových informačných systémov,
- aplikačná – prostriedky pre autorizáciu a administráciu, ktoré umožňujú pre užívateľa sprístupniť alebo zakázať určitú úlohu alebo informáciu.

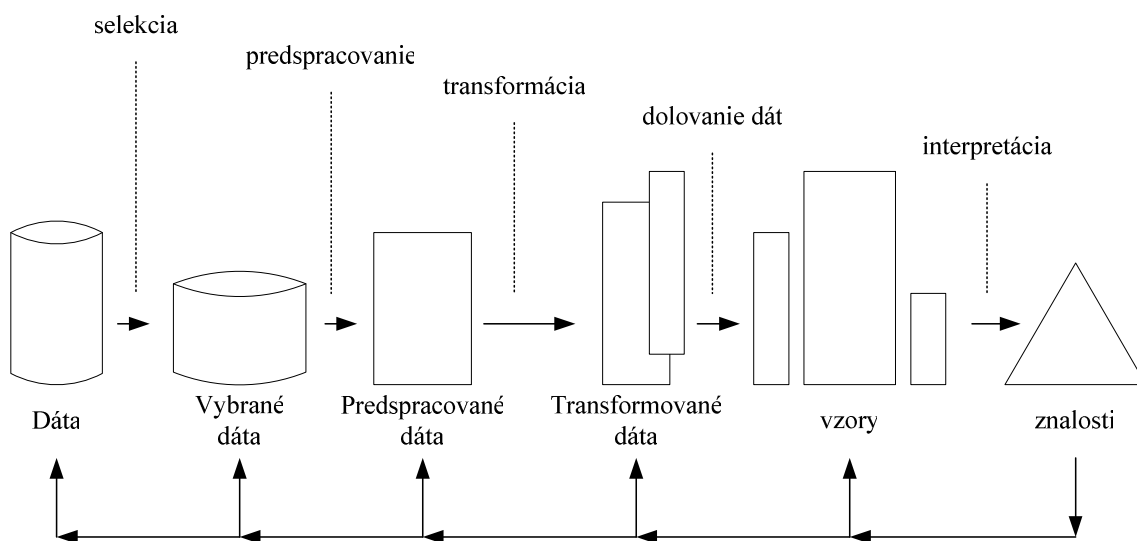
Výstupmi zákazníckeho informačného systému, ktoré sa využívajú v podnikoch, sú predovšetkým: [3]

- profil zákazníka s prehľadom vývoja doterajšej spolupráce,
- portfólio analýza zákazníkov znázorňujúca súčasné a budúce postavenie zákazníka,
- história kontaktov s konkrétnym zákazníkom,
- prehľady všetkých kontaktov v sledovanom období,
- posledný kontakt s kľúčovými zákazníkmi,
- analýza realizovaných kontaktov podľa zadanej výberovej podmienky,
- prehľad uskutočnených rokovaní počas pracovnej cesty,
- prehľad plánovaných rokovaní alebo pracovných ciest obchodného zástupcu,
- štandardný reporting obchodných transakcií so zákazníkmi podľa definovaných výberových kritérií,
- prehľad stratených a získaných zákazníkov.

### **Objavovanie znalostí v databázach**

Objavovanie znalostí v databázach (KDD – Knowledge Discovery in Database) je proces automatickej extrakcie znalostí z databáz. Tento proces nie je možné plne automatizovať a preto si vyžaduje asistenciu človeka pre výber vhodných operácií, algoritmov a ich parametrov. Len človek môže s konečnou platnosťou rozhodnúť, ktorá z objavených znalostí je natoľko nová a užitočná, aby sa dala uplatniť v danej situácii. Proces objavovania znalostí v databázach je tvorený týmito krokmi: [5]

- selekcia,
- predspracovanie,
- transformácia,
- dolovanie dát a
- interpretácia.



**Obr. 1.** Proces získavania znalostí. [5]

Iniciatíva CRISP-DM (Cross Industry Standard Process for Data Mining) predstavuje metodiku, ktorá umožňuje riešiť rozsiahle úlohy objavovania znalostí rýchlejšie, efektívnejšie, spoľahlivejšie a s nižšími nákladmi. Podľa CRISP-DM objavovanie znalostí a dolovanie v dátach pozostáva zo šiestich fáz: [5]

- pochopenie problému (cieľa),
- pochopenie dát,
- príprava dát,
- modelovanie,
- vyhodnotenie,
- nasadenie.

#### Pochopenie problému

Táto fáza sa zameriava na pochopenie obchodných alebo iných cieľov a požiadaviek a snaží sa ich pretransformovať na konkrétnu definíciu úlohy dolovania.

#### Pochopenie dát

V tejto fáze sa realizuje počiatkový zber dát, čo predstavuje vlastne sprístupnenie všetkých relevantných dát uvedených v inventári zdrojov. Ďalšími krokmi sú popis dát (správa popisujúca dáta), verifikácia kontroly dát a prieskum dát, ktorý zahŕňa prvé analýzy dát.

#### Príprava dát

Zahŕňa všetky aktivity potrebné pre vytvorenie množiny dát pre modelovanie. Patrí sem výber tabuliek, príkladov, atribútov, ako aj ich transformácia a čistenie.

#### Modelovanie

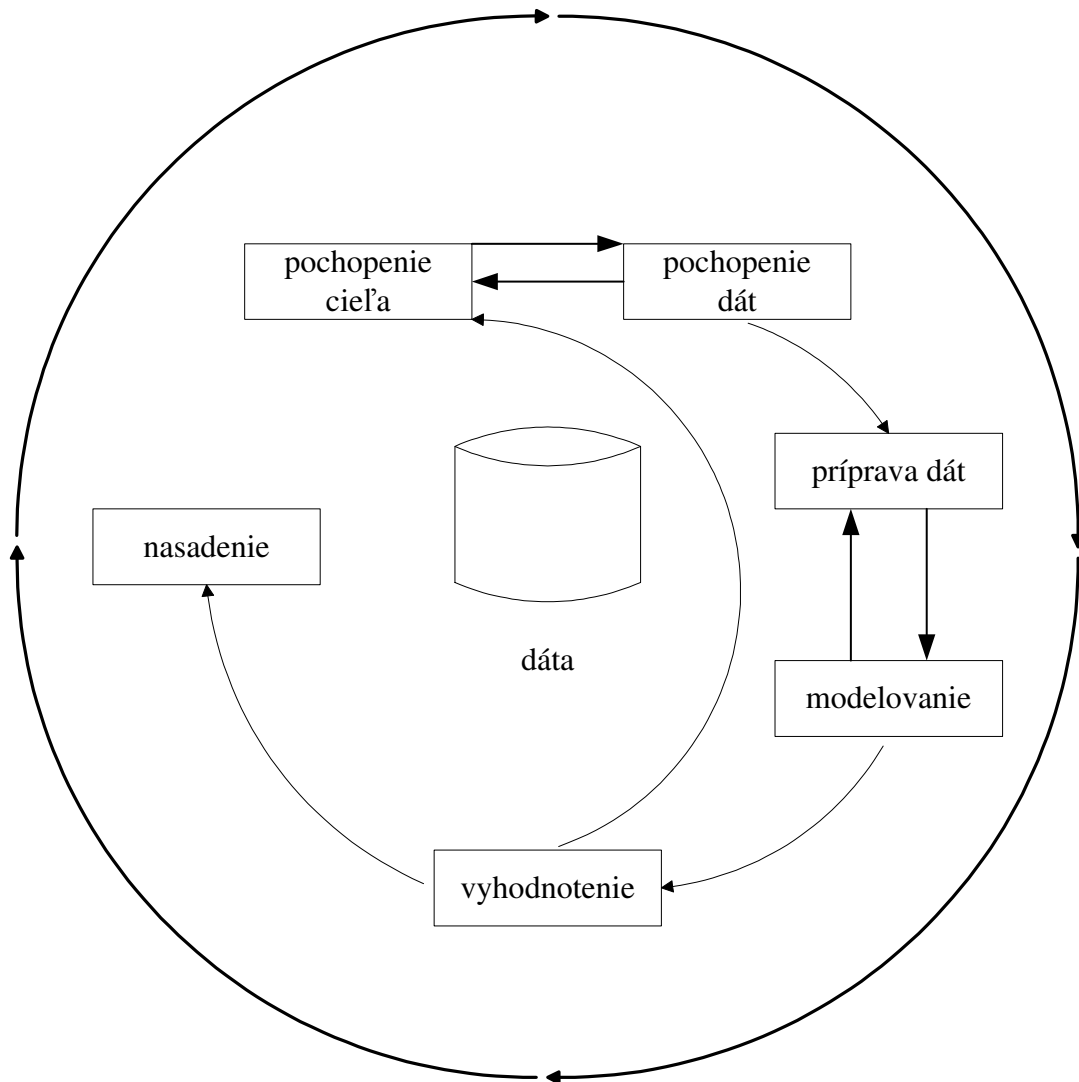
Táto fáza v sebe zahŕňa výber a aplikovanie vybranej metódy modelovania, nastavenie a vyladenie jej parametrov na optimálne hodnoty. Väčšina metód má špecifické požiadavky na formu dát.

### Vyhodnotenie

V tejto fáze dochádza k vyhodnoteniu výsledkov z pohľadu obchodných alebo iných cieľov a k interpretácii výsledkov. Zhodnotí sa celý proces, nielen výsledný model a stanovia sa ďalšie kroky.

### Nasadenie

Úlohou je vypracovanie plánu nasadenia výsledkov dolovania v dátach do praxe. V tejto fáze dochádza k posúdeniu celého projektu a vypracovaniu záverečnej správy.

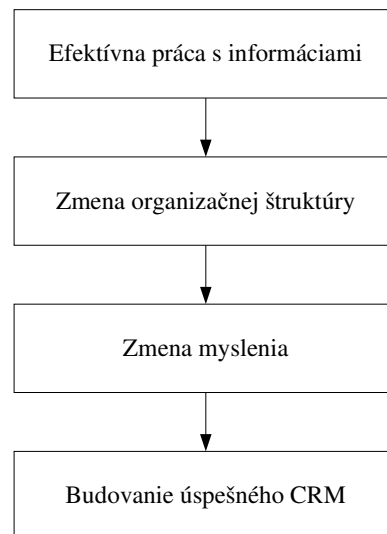


**Obr. 2.** CRISP-DM – jednotlivé fázy. [5]

### **Informácie a znalosti v postupe budovania a implementácie CRM v podniku**

Na základe vykonanej podrobnej analýzy a vymedzenia jednotlivých prístupov v zákazníckej orientácii podniku, prvkov a procesov CRM bude vypracovaná navrhovaná podoba postupu pre úspešné budovanie, implementáciu a inováciu CRM. Pozostáva zo štyroch základných fáz, ktoré na seba nadväzujú. Ide o tieto základné fázy:

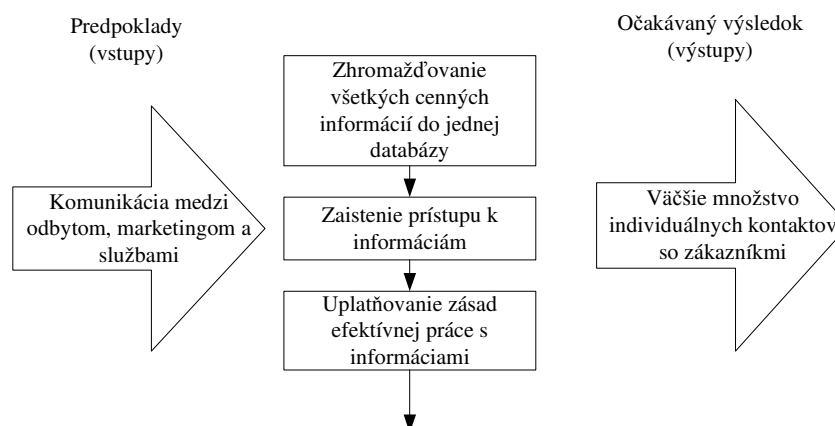
- efektívna práca s informáciami,
- zmena organizačnej štruktúry,
- zmena myslenia,
- budovanie úspešného CRM.



**Obr. 3.** Základné fázy navrhovanej podoby postupu pre budovanie CRM.

Vo všetkých štyroch fázach podnik pracuje s informáciami a znalosťami, avšak v prvej fáze sa najväčšia pozornosť venuje práve efektívnej práci s informáciami. Je veľmi dôležitá pre ďalšie úspešné aplikovanie navrhovaného postupu budovania CRM v podniku. Táto fáza upozorňuje na nevyhnutnosť efektívnej práce s informáciami pri budovaní systému CRM. Túto prácu je možné dosiahnuť prostredníctvom realizácie nasledovných procesov:

- zhromažďovanie všetkých cenných informácií do jednej databázy,
- zaistenie prístupu k informáciám,
- uplatňovanie zásad efektívnej práce s informáciami.



**Obr. 4.** Efektívna práca s informáciami.

Zvýšenú pozornosť je potrebné venovať budovaniu takého systému, ktorý umožní všetkým účastníkom vzťahu prístup k informáciám, ktoré potrebujú, aby mohli splniť svoje role. Cieľom podniku by malo byť preto úsilie o taký systém, ktorý by umožňoval

automatický prístup k požadovanej informácii a automaticky ukladal údaje o zákazníkoch do jednej databázy. Je potrebné si uvedomiť, že voľný pohyb informácií medzi funkciami je nevyhnutný pre riadenie údajov o vzťahoch so zákazníkmi.

Ďalším dôležitým prvkom tejto fázy je samotné uplatňovanie zásad efektívnej práce s informáciami. Vybudovaný systém môže fungovať optimálne len vtedy, keď práca s informáciami bude prebiehať efektívne. To si vyžaduje, aby:

- spracovanie informácií vychádzalo z analýzy informačných potrieb,
- vrcholový riadiaci pracovník, ktorý zabezpečuje potrebnú riadiacu a finančnú podporu v priebehu celého projektu mal k dispozícii zásadne tie informácie, ktoré sú potrebné na kvalitné riešenie úloh, ním zabezpečovaných,
- informácie boli zabezpečované diferencovane, podľa stupňov funkcií a miest riadenia,
- sa viac v podniku sústredilo na poskytovanie informácií v reálnom čase.

V tejto fáze vystupuje na strane vstupov (predpokladov) komunikácia medzi odbytom, marketingom a službami. Od jej efektivity, resp. kvality bude závisieť očakávaný výsledok (výstup), ktorým je v tomto prípade väčšie množstvo individuálnych kontaktov so zákazníkmi.

### **Záver**

Úlohou práce so znalosťami je s podporou informačných technológií udržať rovnováhu medzi neurčitou a spracovaním v reálnom čase.

Dolovanie z dát vo firmách slúži manažérom a marketingu k objavovaniu nových skutočností, čím pomáhajú zamerať ich pozornosť na podstatné faktory podniku, umožňujú testovať hypotézy. Znalostný kapitál sa stále častejšie považuje za najcennejší kapitál firmy, preto sa mnoho firiem a organizácií snaží tieto znalosti získať, uchovávať a aplikovať ich v praxi. Aj keď proces získavania znalostí z databáz nie je jednoduchý a vyžaduje značné finančné prostriedky, stále viac, hlavne veľkých, firiem si uvedomuje význam a potrebu tohto procesu, ktorý môže zaručiť firme úspech a dosiahnutie požadovaného cieľa. [5]

### **Literatúra**

1. Berka P. *Dobývaní znalostí z databází*. Academia 2003, Praha. ISBN 80-200-1062-9.
2. Dohnal J. *Řízení vztahů se zákazníky. Procesy, pracovníci, technologie*. Grada 2002, Praha. ISBN 80-247-0401-3.
3. Dudinská E., Novotná L., Droppa M. *Riadenie vzťahov so zákazníkmi v globálnej ekonomike*. Vydavateľstvo Michala Vaška 2006, Prešov. ISBN
4. Paralič J. *Objavovanie znalostí z databází*. Elfa 2003, Košice. ISBN 80-89066-60-7.
5. Smatana J. *Význam a principy spracovania dát pre potreby marketingu. Nové trendy v marketingu pri uplatnení spoločenskej koncepcie marketingu*. Trnava 2007. ISBN 978-80-89220-55-7.
6. Storbacka K., Lehtinen JR. *Řízení vztahů se zákazníky (CustomerRelationship Management)*. Grada 2001, Praha. ISBN 80-7169-813-X.
7. Wessling H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. Grada Publishing 2002, Praha. ISBN 80-247-0569-9.

***Knowledge Efficiency by the Process of Building and Implementation CRM in the Company***

***Annotation:*** This article deals with prepared procedure of successful preparation, implementation and innovation of CRM and the application of knowledge in this process. The largest part of this article deals with prepared procedure of successful preparation, implementation and innovation of CRM and the CRISP-DM initiative. This procedure consists of four basic stages, which interact with each other. Content of individual stages is specified in an article step by step. Effective CRM implementation requires a front-line information system that shares relevant customer information across all interface units. Relational databases, data warehousing, and data mining tools are thus very valuable for CRM systems and solutions.

***Key words:*** CRM, knowledge, information, data, information system, customer

**Kontaktní adresy autorů:**

**Ing. Milan Kubina, PhD.**

**Katedra manažérskych teórií**

**Fakulta riadenia a informatiky**

**Žilinská univerzita v Žiline**

**Univerzitná 8215/1**

**010 26 Žilina**

**SLOVENSKÁ REPUBLIKA**

**email: Milan.Kubina@fri.uniza.sk**

**Ing. Viliam LENDEL**

**Katedra manažérskych teórií**

**Fakulta riadenia a informatiky**

**Žilinská univerzita v Žiline**

**Univerzitná 8215/1**

**010 26 Žilina**

**SLOVENSKÁ REPUBLIKA**

**email: Viliam.Lendel@fri.uniza.sk**

# MEDIACJE - NIETYKORZYSTANA ALTERNATYWNA METODA ROZSTRZYGANIA SPORÓW GOSPODARCZYCH

**Tadeusz Leczykiewicz**

**Streszczenie:** Spory pomiędzy podmiotami gospodarczymi mogą być rozstrzygane w trybie postępowania procesowego przed właściwym sądem powszechnym lub w formie rozstrzygnięcia alternatywnego, którym - obok postępowania polubownego (arbitrażowego) oraz postępowania pojednawczego (ugodowego) i koncyliacji - jest mediacja. W opracowaniu scharakteryzowano postępowanie mediacyjne w świetle przepisów polskiego kodeksu postępowania cywilnego oraz wymagania co do kompetencji mediatorów. Wskazano na niewykorzystane możliwości rozstrzygnięcia sporów gospodarczych za pomocą tej alternatywnej metody. Referat kończy ogólne zalecenia dotyczące ukierunkowania edukacji menedżerskiej m.in. na prawo gospodarcze, w tym szczególnie na alternatywne rozstrzygnięcie sporów, oraz na negocjacje, mediacje i komunikację społeczną.

**Słowa kluczowe:** spory gospodarcze, alternatywne rozstrzygnięcie sporów, mediacje gospodarcze, edukacja menedżerska

## Wprowadzenie

Spośród różnych czynników inicjujących zjawiska kryzysowe o podłożu gospodarczym wyróżnić należy spory, do jakich może dochodzić w relacjach prawno-ekonomicznych pomiędzy współpracującymi podmiotami. Spory w sprawach gospodarczych zagrażają osiągnięciu przez organizacje podstawowych celów na skutek trudności w realizacji swoich funkcji i zadań oraz uzyskiwaniu korzystnych wskaźników ekonomicznych. Powodują bowiem, że przerwana zostaje ciągłość rutynowego działania, zakłóceniom ulega normalny przebieg różnych procesów, ograniczona jest dotychczasowa przewidywalność zdarzeń wynikających np. z zawartych umów (kontraktów), a wraz z tym poczucie kontroli nad nową sytuacją. Spory gospodarcze oraz sposób ich rozstrzygnięcia często stają się zjawiskami medialnymi, co dodatkowo pogarsza wizerunek i reputację organizacji w oczach opinii społecznej. W konsekwencji może to prowadzić do utraty stabilności organizacji, stać się przyczyną zagrożenia ich egzystencji, a nawet - w skrajnym przypadku - doprowadzić do ich upadłości i zniknięcia z przestrzeni rynkowej.

Szczególne znaczenie nabiera zatem proces zarządzania sporami gospodarczymi, który inicjuje podjęcie decyzji co do wyboru, czy ich rozstrzygnięcie ma być prowadzone w trybie postępowania przed sądem powszechnym, czy też w formie postępowania pozasądowego, będącego nie konkurencją, lecz uzupełnieniem i zarazem odciążeniem niewydolnych sądów gospodarczych. W tym alternatywnym rozstrzygnięciu sporów gospodarczych (ADR - *Alternative Dispute Resolution*) wykorzystuje się przede wszystkim postępowanie polubowne (arbitrażowe) oraz postępowanie mediacyjne i pojednawcze. Dzięki oczywistym zaletom (np. profesjonalność rozwiązywania zjawisk kryzysowych w kwestiach gospodarczych, dobrowolność, dyskretność, szybkość rozstrzygnięcia, niższe koszty) zdobywają one w krajach Unii Europejskiej coraz większe uznanie. Dają bowiem nie tylko szansę na rozwiązanie korzystniejsze dla każdej ze stron sporu, ale także pozwalają na stworzenie pomiędzy nimi więzi nowego typu, które zachęcają do dalszej i być może szerszej współpracy biznesowej.

Możliwość wykorzystania alternatywnych metod rozstrzygnięcia sporów gospodarczych warunkują jednak odpowiednie kompetencje przedsiębiorców (menedżerów), specjalistów branżowych, prawników (adwokatów, radców prawnych) obsługujących organizacje, sędziów



oraz zawodowych arbitrów i mediatorów, kształtowanych w drodze ukierunkowanej edukacji ekonomicznej, menedżerskiej i prawnej.

### **Proces postępowania mediacyjnego**

Wejście Polski prawie 20 lat temu na tory gospodarki rynkowej spowodowało konieczność odbiurokratyzowania i uproszczenia procedur postępowania w sprawach gospodarczych oraz przeciwdziałania niewydolności sądów powszechnych. Mimo wprowadzenia wielu zmian, sytuacja w tej sferze nie jest jednak zadawalająca. Ogromna liczba wpływów oraz sformalizowane procedury powodują, że sądy powszechne nadal są przeciążone. Zakres merytoryczny i stopień skomplikowania spraw gospodarczych wymaga powoływania biegłych, co nie tylko podnosi koszty postępowania sądowego, ale także zwiększa - razem z wieloinstancyjnością postępowania - jego długotrwałość. Wyroki sądów gospodarczych nie zawsze satysfakcjonują strony, a to pogarsza relacje pomiędzy nimi w przyszłości lub powoduje ich całkowite zerwanie.

W tych warunkach coraz bardziej - choć niestety jeszcze niezadawalająco - zyskuje na popularności alternatywne rozstrzygnięcie sporów w drodze postępowania mediacyjnego, które razem z pozostałymi formami alternatywnego rozstrzygnięcia sporów gospodarczych - postępowaniem polubownym (arbitrażowym) i postępowaniem pojednawczym oraz tak specyficznymi, jak postępowanie facylitacyjne i koncyliacyjne - są najlepiej dostosowane do realiów współczesnej działalności gospodarczej i zawodowej, także w warunkach polskich.

Kiedy w 2005 r. zmieniono przepisy części pierwszej kodeksu postępowania cywilnego<sup>145</sup>, zatytułowanej „*Mediacja i postępowanie pojednawcze*” [art. 183<sup>1</sup>-183<sup>15</sup> i 184-186]<sup>146</sup> zakładano, że ta alternatywna metoda rozstrzygnięcia sporów gospodarczych będzie dobrowolna (wymaga zgody wszystkich stron sporu), poufna, tańsza (niższe koszty), dużo szybsza, a przede wszystkim skuteczniejsza i dająca możliwości - w przypadku braku ugody - kontynuowania postępowania przed sądem powszechnym. Wydawało się, że pozwalać będzie na załatwianie znacznej części spraw gospodarczych, szczególnie dotyczących małych i

---

<sup>145</sup> Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o zmianie ustawy - Kodeks postępowania cywilnego oraz niektórych innych ustaw [Dz.U. z 2005 r., Nr 172, poz. 1438]. W Polsce nie ma odrębnej ustawy o mediacji, ale starania nad jej stworzeniem są podejmowane.

<sup>146</sup> Doświadczenia krajów europejskich, takich jak np.: Belgia, Francja, Hiszpania, Niemcy i Grecja spowodowały, że w 2002 r. Rada Europy wydała rekomendację *Council Of Europe Committee Of Ministers Recommendation Rec (2002)10 Of The Committee Of Ministers To Member States On Mediation In Civil Matters* [Adopted by the Committee of Ministers on 18 September 2002 at the 808th meeting of the Ministers' Deputies], zalecając rządów państw członkowskich ułatwienie stosowania mediacji w sprawach cywilnych. Podstawę przepisów w Unii Europejskiej, dotyczących mediacyjnych metod rozwiązywania sporów, stanowiła unijna tzw. „Zielona Księga” - *Green Paper on alternative dispute resolution in civil and commercial law* [Commission Of The European Communities, Brussels, COM(2002) 196] z dnia 19 kwietnia 2002 r., która dotyczyła alternatywnych metod rozstrzygnięcia sporów w sprawach cywilnych i handlowych. Przedstawiała ona istniejącą sytuację w zakresie alternatywnych metod rozwiązywania sporów w Unii Europejskiej oraz inicjowała szeroko zakrojone konsultacje z państwami członkowskimi i zainteresowanymi stronami na temat ewentualnych środków zachęty do korzystania z mediacji. Jednak nigdzie w UE nie było kompleksowej regulacji w tym zakresie. Nie przeszkadzało to jednak wypracowaniu dobrej praktyki dochodzenia stron do porozumienia bez spotykania się w sądzie. Tak było do 21 maja 2008 r., kiedy uchwalono *dyrektywę 2008/52/EC Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej o niektórych aspektach mediacji w sprawach cywilnych i handlowych*, a która weszła w życie 13 czerwca 2008 r. [Directive 2008/52/EC Of The European Parliament And Of The Council of 21 May 2008 on certain aspects of mediation in civil and commercial matters, *Official Journal of the European Union* - L 136, 24/05/2008, P. 0003-0008]. Dyrektywa ta wymusza na państwach unijnych konieczność dostosowania - w ciągu trzech lat - przepisów prawa krajowego do wymagań z niej wynikających. Dzięki temu polskie przepisy dotyczące postępowania mediacyjnego, zawarte w k.p.c., zostaną istotnie wzmocnione, pozwalając wypracować dobrą praktykę mediacyjną.

średnich firm (przedsiębiorstw).<sup>147</sup>

Mediację można prowadzić zarówno przed wszczęciem procesu, jak i w jego toku. Najczęściej spotykaną formą prowadzenia mediacji gospodarczych jest mediacja umowna, która wymaga zgodnego wniosku stron zainteresowanych rozstrzygnięciem ewentualnych sporów w kwestiach gospodarczych w drodze postępowania mediacyjnego. Jeśli jedna ze stron złoży taki wniosek, a druga wyrazi na to zgodę, dochodzi wówczas do zawarcia umowy o mediację w formie odrębnej umowy mediacyjnej lub elementu innej umowy (tzw. klauzula mediacyjna), określającej przedmiot mediacji i mediatora lub sposób jego wyboru. Jej konsekwencją jest podpisanie umowy z mediatorem i określenie wysokości jego wynagrodzenia. Ustala się to na tzw. etapie przedmediacyjnym, zanim strony przystąpią do właściwych mediacji. Przepisy przewidują ponadto szczególny sposób zawarcia umowy mediacyjnej. Wystarczy, że w przypadku zaistnienia sporu gospodarczego jedna ze stron skieruje do mediatora wniosek o wszczęcie mediacji w celu jego rozstrzygnięcia. Jeśli druga strona wyrazi zgodę na wzięcie w niej udziału, to wedle przepisów dochodzi do zawarcia umowy mediacyjnej w danej sprawie. Strony mogą też wyrazić zgodę na prowadzenie mediacji w toku sprawy, po przekazaniu sporu do rozstrzygnięcia sądowego. Postępowanie mediacyjne zostaje wówczas wszczęte na wniosek zawierający oznaczenie stron, dokładne określenie żądania, okoliczności uzasadniające żądanie oraz załączniki (np. dowód doręczenia odpisu wniosku drugiej stronie, odpis umowy zawartej wcześniej pomiędzy stronami o mediację).

Zawarcie przez strony umowy o mediację nie stoi na przeszkodzie rozpoznania sporu gospodarczego przez sąd. Wówczas sprawa może zostać skierowana przez sąd - zarówno pierwszej, jak i drugiej instancji - do rozstrzygnięcia w drodze mediacji w ramach procedury sądowej, jednak tylko raz w toku całego postępowania. W takim przypadku sąd rozważa możliwość rozstrzygnięcia sporu w drodze mediacji i przedstawia stronom postanowienie o skierowaniu sprawy na tę drogę postępowania. Powinien to jednak uczynić najpóźniej do zamknięcia pierwszego posiedzenia rozprawy. Po jego zamknięciu spór może zostać skierowany przez sąd do mediacji tylko wówczas, gdy strony wyrażą na to zgodę z własnej inicjatywy.

Kierując sprawę do postępowania mediacyjnego sąd wyznacza mediatora (strony mogą jednak wybrać innego mediatora) i określa czas trwania mediacji (najczęściej do 30 dni), wyznaczając pierwszą rozprawę przed upływem miesiąca od daty skierowania sprawy do mediacji. Sąd ma możliwość przedłużenia terminu rozstrzygnięcia w drodze postępowania mediacyjnego na zgodny wniosek stron, co pozwala w pełni wykorzystać okres pomiędzy złożeniem pozwu lub wniosku a wyznaczeniem terminu pierwszej rozprawy, który w sądach zlokalizowanych w dużych miastach wynosi często kilka lub nawet kilkanaście miesięcy. Strony mogą także złożyć w sądzie zgodny wniosek o przedłużenie okresu mediacji już w trakcie jej prowadzenia. Nie może tego uczynić jednak mediator. Ewentualne fiasko mediacji nie powoduje więc wydłużenia czasu rozstrzygnięcia sporu przez sąd.

Strony sporu mają prawo nie wyrazić zgody na mediację sądową. Mogą też w każdej chwili wycofać się z mediacji bez żadnych konsekwencji. Skierowanie sporu przez sąd na drogę postępowania mediacyjnego nie zmusza także stron do zawarcia ugody. Jeśli mediacja nie zakończy się w wyznaczonym terminie ugodą, sprawa trafia ponownie do sądu powszechnego, gdzie może być prowadzona przed sądem gospodarczym lub zostać

---

<sup>147</sup> Zachodni przedsiębiorcy chętnie korzystają z pozasądowego rozstrzygania sporów, które nie zrywa dotychczasowej współpracy między stronami. Ogółem w Unii Europejskiej ok. 94 % sporów rozstrzyganych jest za pośrednictwem mediacji. Np. w hrabstwie Exeter (Wielka Brytania) 75 % konfliktów kończy się ugodą. W Getyndze (Dolna Saksonia, Niemcy) 65 % spraw jest kierowanych do mediacji, z których 90 % kończy się ugodą. W Polsce, np. wg doświadczeń Business Centre Club skuteczność mediacji wynosi ok. 95-98 %, natomiast wg Państwowej Inspekcji Handlowej (sprawy konsumenckie) - 68 %.

skierowana do postępowania polubownego (arbitrażowego).

Wszczęcie mediacji następuje z chwilą doręczenia mediatorowi wniosku o jej przeprowadzenie. Mediacja może być prowadzona na niejawnym posiedzeniu mediacyjnym lub poza nim. Zazwyczaj mediator pomaga stronom w znalezieniu rozstrzygnięcia sporu, które w jednakowym stopniu satysfakcjonować powinno każdą z nich. W tym celu wykorzystuje przede wszystkim rozwiązania proponowane przez strony. W innym przypadku, ocenia sytuację prawną, przewiduje, jakie byłoby rozstrzygnięcie sądu i taktownie pomaga stronom w dojściu do porozumienia (znalezieniu kompromisu) oraz zawarcia ugody. Może także proponować własne rozwiązania sporu, zachowując jednak bezstronność.

Bez względu na to, czy mediacja zakończy się zawarciem ugody czy nie, z jej przebiegu sporządza się protokół, który podpisują strony i mediator, do którego dołącza się treść (warunki) ugody. Każda ze stron otrzymuje od mediatora odpis protokołu. Mediator niezwłocznie składa protokół w sądzie (nie musi tego czynić, gdy nie doszło do ugody). Ugoda zawarta przed mediatorem ma taką samą moc prawną jak zawarta przed sądem, jednak dopiero po zatwierdzeniu jej przez sąd. W przypadku, gdy ugoda ma zostać zatwierdzona w drodze egzekucji, sąd zatwierdza ją przez nadanie jej klauzuli wykonalności, co stanowi tytuł egzekucyjny. Sąd może odmówić zatwierdzenia ugody w przypadku, gdy jej treść jest niezrozumiała, zawiera sprzeczności lub jest niezgodna z prawem albo zasadami współżycia społecznego.

### **Kompetencje mediatora**

Włączenie mediacji jako alternatywnego sposobu rozstrzygania sporów gospodarczych do polskiego porządku prawnego spowodowało zapotrzebowanie na nowych specjalistów - mediatorów. W tym celu tworzone są instytucje (fundacje, stowarzyszenia, centra i ośrodki) mediacyjne, które obok organizacji społecznych i zawodowych, także sądów okręgowych, prowadzą listy stałych mediatorów.<sup>148</sup> Strony sporu mogą skorzystać z pomocy takich właśnie mediatorów lub wskazać na mediatora osobę, która ich zdaniem posiada dobre przygotowanie merytoryczne do rozstrzygnięcia danej sprawy, a więc odpowiednie kompetencje w zakresie alternatywnego rozstrzygania sporów gospodarczych, w tym postępowania mediacyjnego, oraz cieszy się ich zaufaniem.

W sprawach cywilnych ustawodawca nie wprowadził w zasadzie żadnych wymogów dotyczących mediatora.<sup>149</sup> Generalnie, powinna być to osoba fizyczna, która ma pełną zdolność do czynności prawnych i korzysta z pełni praw publicznych. Może to zatem być każda osoba dorosła, bez względu na płeć, wykształcenie czy narodowość. Mediatora nie powinny łączyć związki rodzinne i pracownicze z którąkolwiek stroną sporu.

Zazwyczaj wśród cech mediatorów wymienia się przede wszystkim bezstronność, neutralność i niezależność. Zachowując bezstronność mediator powinien w równym stopniu pomagać każdej ze stron sporu. Nie powinien wyrażać swojej opinii na temat przedmiotu sporu, opowiadać się za żadną z jego stron, oceniać zachowań stron i składanych przez nie propozycji. Nie powinien mieć żadnego interesu w wyniku rozstrzygnięcia sporu, ani narzucać stronom rozwiązania, które uważa za trafne. Powinien zatrzymać w tajemnicy to, czego dowiedział się w związku z prowadzeniem mediacji (wszelkie sprawy, fakty i oświadczenia zmierzające do ugodowego załatwienia sporów), chyba, że strony go z tego

<sup>148</sup> Najczęściej stałymi mediatorami zostają osoby spełniające wymogi formalne przewidziane właściwymi przepisami (np. osoby z wyższym wykształceniem, ukończonym przeszkoleniem z zakresu mediacji, stosownym doświadczeniem mediacyjnym - prowadziły lub prowadziły mediacje, indywidualnym planem stałego i systematycznego rozwoju własnych kompetencji mediacyjnych) i zostały pozytywnie zweryfikowane. Dodatkowo kandydaci na stałych mediatorów mogą przedstawić rekomendacje osób, u których przechodziły szkolenie mediacyjne oraz innych mediatorów, z którymi współpracowały.

<sup>149</sup> W katalogu osób, które nie mogą być mediatorami wymienia się jedynie sędziów czynnych zawodowo (z tej grupy zawodowej mediatorem może być jedynie sędzia w stanie spoczynku).

zwolnią. Pozostając neutralnym wobec zaproponowanego przez strony sposobu rozstrzygnięcia sporu, postępowanie powinien prowadzić z poszanowaniem ich suwerennych praw, wspierać przebieg procesu mediacji, łagodzić konflikty, nie narzucać stronom własnego rozwiązania spornych problemów, doprowadzić do porozumienia i kompromisu (osiągnięcia rozwiązania akceptowanego przez wszystkie strony sporu) oraz pomagać im w sformułowaniu ostatecznej wersji ugody i jej podpisaniu.

Sprawność mediatora zależy od poziomu jego kompetencji w zakresie postępowania mediacyjnego w polskich i międzynarodowych uwarunkowaniach prawnych i biznesowych. Wymagane kompetencje obejmują z jednej strony cechy osobowości charakteryzujące mediatora (negocjatora), specjalistyczne kompetencje prawnicze (w tym specjalistyczną wiedzę prawniczą - odpowiednią specjalizację prawniczą), a z drugiej - kompetencje biznesowe (w tym wiedzę ekonomiczną - ogólną i branżową, wiedzę o zarządzaniu, wiedzę biznesową odpowiadającą konkretnej sprawie itp.) oraz kompetencje negocjacyjne (mediacyjne) i komunikacyjne. Niezbędna może okazać się znajomość międzynarodowych procedur mediacyjnych oraz języków obcych (w zakresie rozumienia terminologii prawniczej i biznesowej). Mediator powinien cieszyć się zaufaniem stron sporu, a także posiadać niezbędne umiejętności praktyczne w zakresie prowadzenia mediacji gospodarczych oraz doświadczenie życiowe i zawodowe.

Mediatorzy powinni posługiwać się zasadami etycznymi określonymi np. w *Europejskim Kodeksie Postępowania dla Mediatorów (European Code of Conduct for Mediators)* oraz w kodeksach etycznych mediatora opracowanych przez różne fundacje, stowarzyszenia, centra i ośrodki mediacyjne (np. Polskie Centrum Mediacji, Centrum Mediacji Gospodarczej Polskiego Stowarzyszenia Sądownictwa Polubownego), w większości przypadków opracowanych na jego podstawie. Kodeksy mediatorów są swoistymi kartami etycznymi mediatorów, określającymi także kompetencje mediatorów oraz standardy prowadzenia mediacji i postępowania mediatora.

### **Wykorzystanie mediacji w rozstrzyganiu sporów gospodarczych**

Pomimo, że dostępność do alternatywnych metod rozstrzygania sporów gospodarczych jest coraz większa, istnieje wiele czynników ograniczających możliwość powszechnego stosowania mediacji. Należą do nich uwarunkowania prawne, organizacyjne, biznesowe (w tym finansowe), psychologiczne, socjologiczne i kulturowe. Te różnorodne ograniczenia uzupełnia niewystarczające przygotowanie przedsiębiorców (menedżerów), prawników obsługujących organizacje (adwokatów, radców prawnych) i sędziów. Jest to głównie konsekwencja braku właściwej świadomości środowiska biznesowego i prawnego, a także niskiego poziomu społecznego akceptowania alternatywnych metod rozstrzygania sporów gospodarczych i konfliktów społecznych, z powodzeniem stosowanych w krajach Unii Europejskiej.

Obok przygotowania przedsiębiorców (menedżerów) i prawników, bez wątpienia jednym z największych mankamentów instytucji mediacji w sprawach cywilnych, a więc także gospodarczych, jest niski poziom profesjonalizmu samych mediatorów. Jest to także jedna z zasadniczych przyczyn względnie dużej nieufności do tej alternatywnej metody rozstrzygania sporów gospodarczych ze strony środowisk biznesowych i prawniczych oraz ostrożności, z jaką podchodzą do niej sędziowie sądów gospodarczych.

Spory pomiędzy organizacjami rozstrzygane są w postępowaniu gospodarczym, które cechuje się zbędną odrębnością procedur, dużym formalizmem (dochodzenie roszczeń w postępowaniu gospodarczym jest znacznie bardziej sformalizowane niż w zwykłym postępowaniu cywilnym) oraz złą organizacją pracy sądów powszechnych (gospodarczych). Daleko posunięty rygorizm postępowania gospodarczego zmusza strony sporu do zachowania najwyższej uwagi na etapie składania pozwu/wniosku oraz w toku prowadzenia

sprawy i skłania większość przedsiębiorców (menedżerów) do korzystania z pomocy profesjonalnych pełnomocników procesowych (adwokatów i radców prawnych).

Mediacja w sprawach gospodarczych ma liczne zalety oraz niesie niewielkie ryzyko. Przyczyn, dla których wskazane jest kierowanie sporów gospodarczych do postępowania mediacyjnego jest kilka. Prowadzenie mediacji jest mniej sformalizowane i ma - co jest bardzo istotne - charakter poufny. Jest też tańsze i trwa krócej niż postępowanie sądowe. Mediacja łagodzi spór i prowadzi do porozumienia satysfakcjonującego strony. Ponadto nie warto doprowadzać do sytuacji, w której w otoczeniu biznesowym mówi się, że jakaś organizacja jest niesolidna, że trzeba się z nią procesować. Załatwienie sprawy przed mediatorem nie zamyka dalszej współpracy, nawet jeśli była ona konsekwencją wcześniejszego nieporozumienia czy nawet sporu. Ułatwia ją na etapie wcielenia ugody w życie oraz prowadzenia interesów w przyszłości.

Mimo, że mediację gospodarczą można stosować już od trzech lat, jest jednak jeszcze dość rzadko w Polsce wykorzystywana. Jedną z głównych przyczyn jest niewystarczające spopularyzowanie tej formy rozstrzygania sporów gospodarczych. Spierające się strony częściej wolą ugodę przed sądem powszechnym, mimo, że postępowania przed sądem kończy się zwykle wzajemną niechęcią stron, a ponadto jest długotrwałe i kosztowne (dwie instancje, czasem również skarga kasacyjna, a w końcu postępowanie egzekucyjne).

Brak możliwości obligatoryjnego zobowiązania stron przez sąd do uczestniczenia w postępowaniu mediacyjnym powoduje, że efektywność tej formy alternatywnego rozstrzygania sporów gospodarczych jest jeszcze stosunkowo niska (np. w porównaniu z USA, gdzie sprzyja temu system prawa oraz ustrój społeczno-gospodarczy, czy wieloma krajami Europy Zachodniej, np. Niemcami, Belgią, Włochami, Francją). W tej sytuacji, różnego rodzaju spory gospodarcze, które mogłyby być rozstrzygnięte w drodze mediacji, przekształcają się w mniej efektywne postępowanie sądowe. W rezultacie, przedsiębiorcy zamiast korzystać z mediacji, uzupełniającej i usprawniającej pracę sądów powszechnych, rozwiązującej dany spór na ogół w ciągu ustawowych 30 dni, czekają na rozstrzygnięcie postępowania w sprawach gospodarczych nawet kilka miesięcy.<sup>150</sup> W konsekwencji tworzą się wspomniane już zaległości w sądach gospodarczych.

Praktyka krajów zachodnich wskazuje, że bardziej efektywne są mediacje, do których zobowiązuje sąd. Spotyka się nawet opinie, że nie ma sukcesów w reformowaniu wymiaru sprawiedliwości bez wyposażenia sędziów w możliwość wprowadzenia mediacji na postanowienie sądów. To właśnie mediacje instytucjonalne przyczyniły się do rozpropagowania instytucji mediacji gospodarczej, chociaż jej inicjowanie przez sąd kojarzone jest z „obligatoryjnością” czy też z „mediacją obowiązkową (przymusową)”. Podobnie jest w Polsce. Szansą na usprawnienie rozstrzygania sporów gospodarczych jest instytucja mediacji sądowej i wspierająca ją - jako rozwiązanie alternatywne - mediacja pozasądowa.

### **Zalecenia edukacyjne w zakresie przygotowania mediacyjnego**

Ponieważ alternatywne metody rozstrzygania sporów i rozwiązywania konfliktów społecznych wykorzystywane są nie tylko w sprawach cywilnych i gospodarczych, ale również rodzinnych i z zakresu prawa pracy, w ostatnich latach pojawiły się nowe możliwości

---

<sup>150</sup> Wg danych Ministerstwa Sprawiedliwości, średnio w latach 2003-2007: w sądach apelacyjnych - 3,1-4,7 miesiąca; w sądach okręgowych - nawet 6,7-7,9; w sądach rejonowych - 3,9-5,4. W samym 2007 r., na rozstrzygnięcie postępowania w sprawach gospodarczych średnio w sądach wszystkich szczebli oczekiwano 1,5 miesiąca (w sądach apelacyjnych wskaźnik ten wyniósł 1,5 miesiąca; w okręgowych - 2,1; w rejonowych - 0,8). W USA, gdzie narodziła się idea mediacji, przeciętny proces cywilny trwa ok. 2,5 roku, zaś mediacja zaledwie 67 dni. W Wielkiej Brytanii (np. kancelarie prawnicze w Londynie) większość sporów rozstrzygają w ciągu jednego dnia.

zawodowe.

Stworzeniu w Polsce środowiska biznesowego i prawnego, przyjaznego alternatywnym metodom rozstrzygania sporów gospodarczych, sprzyjać będzie: przeciwdziałanie negatywnym czynnikom ograniczającym możliwość wykorzystania alternatywnych metod rozstrzygania sporów gospodarczych; zwiększenie społecznej akceptacji dla tych metod poprzez podniesienie świadomości obywateli, przedsiębiorców (menedżerów) i prawników możliwości ich wykorzystania oraz przyjęcie właściwych strategii edukacyjnych, odnoszących się do kształcenia zarówno przedsiębiorców (menedżerów) oraz prawników obsługujących organizacje, jak i mediatorów (zawodowych i niezawodowych).

Profesjonalni mediatorzy, wywodzący się najczęściej ze środowiska prawniczego i biznesowego, ale także ze środowiska psychologów czy socjologów, powinni być odpowiednio przygotowani do postępowania mediacyjnego. Ten wymóg dotyczy także prawników (adwokatów, radców prawnych), aby skutecznie wykorzystywali alternatywne metody rozstrzygania sporów gospodarczych - z korzyścią dla organizacji, którą wspierają (obsługują). Również przedsiębiorcy (menedżerowie) powinni posiadać stosowną wiedzę prawniczą oraz negocjacyjną (mediacyjną), umożliwiającą świadome i właściwe wykorzystanie alternatywnych metod rozstrzygania sporów gospodarczych.

Doskonalenie kompetencji mediacyjnych oraz zdobywanie doświadczeń w tym zakresie wiąże się nie tylko z planowaniem rozwoju własnej kariery, ale także z poddaniem się różnym oddziaływaniom dydaktycznym, podporządkowanym spójnej koncepcji edukacyjnej co do treści programowych oraz form, metod i sposobów kształcenia/dokształcania. Sprzyja temu ukierunkowana multi- i interdyscyplinarna edukacja menedżerska i prawnicza (np. w zakresie ekonomicznych aspektów biznesu, zarządzania, prawa cywilnego i gospodarczego, psychologii zarządzania, negocjacji i mediacji oraz komunikacji społecznej), realizowanej zarówno w sposób instytucjonalny (działania intencjonalne), jak i pozainstytucjonalny (działania intencjonalne i nieintencjonalne).

Implikuje to nowe podejście do kwestii kształcenia menedżerskiego w szkołach wyższych o profilu ekonomicznym (biznesowym, menedżerskim) oraz kształcenia prawników na wydziałach prawa uniwersytetów i wybranych niepublicznych szkół wyższych, i to zarówno na poziomie studiów licencjackich i magisterskich, jak i - a może przede wszystkim - na poziomie studiów podyplomowych. Jednocześnie celowe jest upowszechnianie wskazówek, rad i zaleceń o charakterze uniwersalnym, ułatwiających opracowanie własnej strategii (programu) samooceny i samodoskonalenia, która ułatwi zdobycie i kształtowanie kompetencji mediatora uczestniczącego w alternatywnym rozstrzygnięciu sporów gospodarczych.

W przygotowaniu mediatorów do rozstrzygania sporów gospodarczych uczestniczą także większe stałe ośrodki mediacyjne.<sup>151</sup> Organizują one konferencje, seminaria, szkolenia, kursy i warsztaty z zakresu alternatywnych metod rozstrzygania sporów gospodarczych i rozwiązywania konfliktów społecznych, w tym postępowania negocjacyjnego i mediacyjnego, angażując także specjalistów zagranicznych.

### **Zakończenie**

Przeciwnicy mediacji stawiają tezę, że jest to instytucja „obca” polskiemu systemowi prawnemu, polskiej kulturze prawnej, a nawet biznesowej. Podkreślają także, że jest „obca” kulturowo, do której Polacy nie są przygotowani mentalnie (psychicznie i społecznie), że

---

<sup>151</sup> Np. Centrum Mediacji przy Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan; Centrum Mediacji przy Polskim Stowarzyszeniu Mediacji Gospodarczej; Centrum Mediacji Gospodarczej przy Fundacji Partners Polska; Krajowe Stowarzyszenie Mediatorów; Polskie Centrum Mediacji; House of Mediation - Profesjonalne Mediacje Biznesowe; Centrum Mediacyjne oraz Stały Sąd Polubowny przy Fundacji Adwokatury Polskiej i Ośrodku Badawczym Adwokatury.

względu na swoje cechy kulturowe. Pogląd ten nie jest jednak w pełni uprawniony, ponieważ mediacja już wcześniej (przed 2005 r.) istniała w polskim systemie prawnym. Została bowiem wprowadzona do kodeksu postępowania karnego (np. mediacja pomiędzy sprawcą przestępstwa a ofiarą), prawa rodzinnego (np. w sprawach rozwodowych), prawa konsumenckiego (np. mediacja pomiędzy przedsiębiorcą a klientem czy konsumentem) oraz do prawa pracy (np. mediacja w sporach pracowniczych - pomiędzy pracodawcą a pracownikiem, w rozstrzygnięciu sporów zbiorowych). Konstrukcja zbliżona do mediacji funkcjonuje także w kodeksie postępowania administracyjnego (np. mediacja w sporach pomiędzy petentem a organem administracji publicznej). Zatem, przyczyna dość niskiej pozycji mediacji w polskim systemie prawnym i społecznym tkwi w niedostatecznym spopularyzowaniu alternatywnych metod rozstrzygania sporów oraz niskim poziomie wyedukowania w tym zakresie przedsiębiorców (menedżerów) i prawników oraz samych mediatorów.

Aktualny obraz rozstrzygania sporów gospodarczych w Polsce może zmienić jedynie szersze wykorzystywanie metod alternatywnych, takich jak mediacja, postępowanie polubowne (arbitrażowe) i pojednawcze oraz tak specyficznych jak postępowanie facylitacyjne i koncyliacyjne. Po pierwsze, przede wszystkim spowoduje zmniejszenie wpływów spraw do sądów gospodarczych, co zmniejszy kolejkę oczekujących na rozstrzygnięcia sporów gospodarczych w trybie postępowania sądowego. Po drugie, sukces można osiągnąć jedynie poprzez odpowiednie przygotowanie tak przedsiębiorców (menedżerów), jak i prawników (adwokatów, radców prawnych, sędziów) do świadomego korzystania z narzędzi i instrumentów, jakie dają alternatywne metody rozstrzygania sporów gospodarczych. Zdobywanie kompetencji w tym zakresie spowoduje, że będą oni śmieiej i aktywniej korzystać z alternatywnych metod rozstrzygania sporów gospodarczych.

Początkowo, po wprowadzenia instytucji mediacji do przepisów k.p.c., sądy z entuzjazmem do niej podchodziły. Obecnie mediacja cieszy się mniejszym zainteresowaniem sądów powszechnych (gospodarczych), ponieważ okazało się, że szanse na rozstrzygnięcie sporów gospodarczych z wykorzystaniem metod alternatywnych (głównie arbitrażu i mediacji) są jednak niewielkie.<sup>152</sup> Zdaniem sędziów, wina takiego stanu rzeczy leży w niezbyt dobrze skonstruowanych przepisach prawa, dotyczących także kosztów mediacji, czy mocy prawnej ugody zawartej przed mediatorem. Powoduje to, że to co miało być zachętą dla przedsiębiorców, prawników i sądów często zniechęca do korzystania z instytucji mediacji. Systematyczne doskonalenie przepisów prawnych dotyczących alternatywnych metod rozstrzygania sporów usprawni wprawdzie proces postępowania mediacyjnego w sądach gospodarczych (mediację sądową i pozasądową), jednak same przepisy prawne, nawet najbardziej dostosowane do wymogów unijnych, mają znaczenie drugorzędne.

Brakuje również ducha mediacji w środowisku przedsiębiorców (menedżerów) i prawników, także w społeczeństwie, tzn. uświadomienia sobie, że mediacja jest lepsza od postępowania sądowego. Angażując się w sytuacje sporne warto zadać sobie pytanie: czy chcę wygrać spór i zerwać z jego drugą stroną, czy raczej osiągnąć kompromis, doprowadzić do porozumienia i zawarcia ugody oraz kontynuować z nią współpracę.

W rezultacie różnorodnych ograniczeń oraz często niewystarczającego przygotowania przedsiębiorców (menedżerów) i prawników obsługujących organizacje (przedsiębiorstwa, firmy), a także mediatorów, mediacja ciągle jest mało popularna i w rezultacie dość rzadko

---

<sup>152</sup> Niską sprawność i skuteczność potwierdzają dane Ministerstwa Sprawiedliwości, wg których w sprawach cywilnych w latach 2006-2007 sądy okręgowe skierowały na postępowanie mediacyjne odpowiednio 1053 i 1021, a sądy rejonowe - 395 i 378. Liczba protokołów złożonych przez mediatorów wynosiła w latach 2006-2007 odpowiednio: 546 i 707 oraz 235 i 210. Liczba umorzonych postępowań w wyniku ugody zawartej przed mediatorem wynosiła odpowiednio: 25 i 38 oraz 68 i 73. Odmówiono zatwierdzenia ugody mediacyjnej w liczbie odpowiednio: 3 i 9 oraz 12 i 6.

stosowana. Zyskuje jednak zwolenników, choć jeszcze w stopniu dalekim od założeń i oczekiwań oraz faktycznych możliwości, co stopniowo zmienia w Polsce model rozstrzygania sporów gospodarczych, karnych i cywilnych oraz rozwiązywania konfliktów społecznych.

Instytucja mediacji w sporach gospodarczych upowszechni się, jeśli mediacja zacznie funkcjonować społecznie oraz w sądach. Dziś sędziowie nie wykorzystują ją w pełni, ponieważ nie znają dobrze tej procedury. Dlatego rozwiązaniem koniecznym jest pogłębienie przez nich znajomości i świadomości instytucji mediacji sądowej i umownej (pozasądowej). Ogromną rolę do odegrania w tym zakresie ma Ministerstwo Sprawiedliwości (np. organizując odpowiednie seminaria, szkolenia i kursy w Krajowym Centrum Szkolenia Kadr Sądów Powszechnych i Prokuratury, która docelowo ma zostać przekształcona w Krajową Szkołę Sądownictwa i Prokuratury, oraz szkolnictwo wyższe, przygotowujące przedsiębiorców (menedżerów) i prawników w ramach studiów licencjackich, magisterskich i podyplomowych.

Powszechne stosowanie mediacji wymaga działań na wielu płaszczyznach. Dość często spotkać można tzw. przyrzeczenie mediacji. Polega ona na tym, że przedsiębiorcy (menedżerowie), organizacje czy agendy rządowe publicznie zobowiązują się do zapobiegania wnoszenia pozwów do sądów i proponowania drugiej stronie sporu polubowną (arbitrażową), mediacyjną lub pojednawczą formę jego rozstrzygnięcia. Inną metodą jest powoływanie w organizacjach (zwłaszcza dużych) specjalnych zespołów, które już na początkowym etapie sporu wybiorą najskuteczniejszą drogę jego rozwiązania (np. w drodze negocjacji, mediacji, facylitacji lub koncyliacji).

## Literatura

1. Bargiel-Matuszewicz Kamila, *Negocjacje i mediacje*, PWE, Warszawa 2007.
2. Bobrowicz Maciej, *Mediacje gospodarcze - jak mediuwać i przekonywać*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004.
3. Ciszewski Jan, Ereciński Tadeusz, *Kodeks postępowania cywilnego. Komentarz. cz. 4 i 5*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2006.
4. Ereciński Tadeusz (red.), Gudowski Jacek, Jędrzejewska Maria, *Kodeks postępowania cywilnego. Komentarz. cz. 1 i 2, Tom 2*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2006.
5. Fedorowska D., *Vademecum zawodowego mediatora Cz. I Wprowadzenie do mediacji, Cz. II Mediacja - Krok po kroku*, Wydawnictwo Wyższej Szkoła Zarządzania „Edukacja”, Wrocław.
6. Flejszar Radosław, *Postępowanie w sprawach gospodarczych. Komentarz*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2007.
7. Gmurzyńska Ewa, *Mediacja w sprawach cywilnych w amerykańskim systemie prawnym - zastosowania w Europie i w Polsce*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2007.
8. Gołat Rafał, *Polubowne rozstrzygnięcie sporów*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2007.
9. Jakubiak-Mirończuk Aneta, *Alternatywne a sądowe rozstrzygnięcie sporów sądowych*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008.
10. *Jak wykorzystać pozasądowe sposoby do rozstrzygnięcia sporów*, [W:] *Gazeta Prawna* Nr 176(2946) z dnia 11 września 2007 r., - Tygodnik Prawa Gospodarczego - Przewodnik, s. A5-A8.
11. *Kodeks cywilny, Kodeks rodzinny i opiekuńczy, Ustawa o księgach wieczystych i hipotece, Kodeks postępowania cywilnego, Ustawa o kosztach sądowych w sprawach cywilnych, Prawo prywatne międzynarodowe*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007.
12. Kruk Emil, Spasowska Hanna, *Mediacja - wybór źródeł, wzory dokumentów i pism, statystyki, bibliografia*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2008.
13. *Mediacje gospodarcze - nowa metoda rozwiązywania sporów gospodarczych*,



- Konferencja 26 października 2007 r., Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska - ABC, Warszawa 2007.
14. Morek Rafał, *ADR - w sprawach gospodarczych*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004.
  15. Morek Rafał, *Mediacja i arbitraż (art. 183<sup>1</sup> - 183<sup>15</sup>, 1154 - 1217). Komentarz*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2006.
  16. Olszewski Jan (red.), *Sądy polubowne i mediacje*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2008.
  17. Piasecki Kazimierz, *Kodeks Postępowania Cywilnego. Komentarz do art. 1 - 505<sup>14</sup>, Tom I*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2006.
  18. Piasecki Kazimierz, *Kodeks Postępowania Cywilnego. Komentarz do art. 1096 - 1217, Tom III*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2007.
  19. *Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o zmianie ustawy - Kodeks postępowania cywilnego oraz niektórych innych ustaw* [Dz.U. z 2005 r., Nr 172, poz. 1438].

### ***MEDIATION - AN UNUSED METHOD OF ALTERNATIVE COMMERCIAL DISPUTE RESOLUTION***

*Summary: Disputes between commercial entities can be resolved by judicial proceedings before the competent ordinary court or by alternative forms, one of which, alongside arbitration and outside-court settlement, as well as facilitation and conciliation, is mediation. The paper characterizes mediation in the light of the Polish Code of Civil Procedure, including the mediators' competence requirements. It points to the under-utilization of this method of commercial dispute resolution. To conclude the paper makes general recommendations to include commercial law, and alternative dispute resolution methods in particular, as well as negotiation training, mediation and social communication, in managerial education.*

*Key words: commercial disputes, alternative dispute resolution, mediation, managerial education*

**prof. nadzw. dr hab. inż. Tadeusz LECZYKIEWICZ**  
**WYŻSZA SZKOŁA BANKOWA w Poznaniu**  
**Wydział Finansów i Bankowości - Katedra Organizacji i Zarządzania**  
**al. Niepodległości 2, 61-874 Poznań, POLSKA**  
**tadeusz.leczykiewicz@wsb.poznan.pl**

**Kontaktні adresa autora:**  
**ul. Borowska 40/4, 50-532 WROCLAW, POLSKA,**  
**Telephone: + 48 71 367 20 35**  
**Mobile telephone: +48 604 079 828**  
**E-mail: tleczykiewicz@wp.pl**

# INFORMAČNÍ A KOMUNIKAČNÍ TECHNOLOGIE A JEJICH VLIV NA ZNALOSTI

Tomáš Lelek

**Abstrakt:** Znalosti tu existovaly dávno předtím, než se objevily první počítače. Vznikaly pozvolně přirozenou cestou na základě lidského poznání. Předávaly se ústním či písemným podáním a nebyly dostupné všem. V dnešní době se vše urychluje a mění s nástupem Internetu, který umožnil zprostředkování znalostí elektronicky.

Cílem článku je analyzovat vztah mezi informačními a komunikačními technologiemi a znalostmi z hlediska jejich vzájemné podpory. Toto vede k synergickým efektům v mnoha oblastech, což se odráží v aktivitách podniku nebo jednotlivců samotných. Vedle toho se příspěvek bude zabývat také způsobem předávání různých druhů znalostí v západním světě a v Asii, kde se nachází rychle rostoucí ekonomiky.

**Klíčová slova:** ICT, globální výrobní síť, systémové myšlení, znalosti

## Úvod

Na začátku příspěvku je nejdříve potřeba definovat znalost, jehož je ústředním tématem.

Znalost je definována rozličně jako (i) odborné schopnosti a dovednosti získané osobou skrze zkušenost, popř. vzdělání; (ii) teoretické či praktické porozumění předmětu, který je znám v jednotlivé oblasti nebo celkově; (iii) fakta a informace získaná zkušeností faktu nebo situace<sup>153</sup>.

Znalost je proměnlivou směsí uspořádaných zkušeností, hodnot, do souvislostí zasazených informací, názorů expertů a podložené intuice, která vytváří prostředí a rámec pro vyhodnocování a začleňování nových zkušeností a informací. Vzniká a je používána v mysli znalostních pracovníků. V organizacích je často zabudována nejen v dokumentech a archivech, ale i v organizačních postupech, procesech, praktikách a normách.<sup>154</sup>

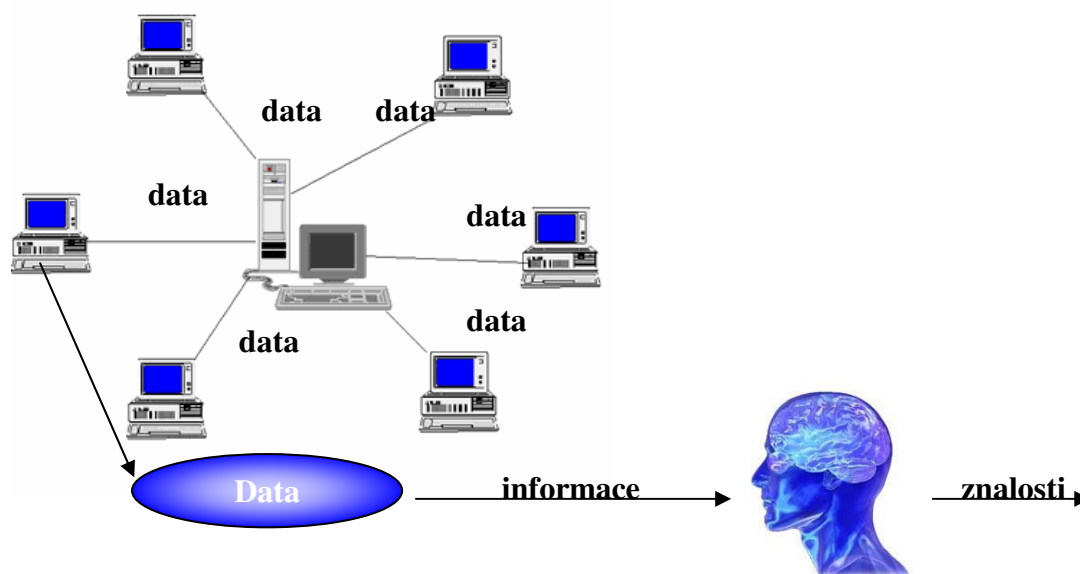
Znalosti se mohou generovat dvěma způsoby. Buď sběrem a vyhodnocováním dat v procesu data miningu<sup>155</sup>, které přecházejí v informace a jejich vzájemnou kombinací a spojováním do souvislostí vnikají v mozcích znalostních pracovníků nové znalosti (viz obr.1.). Druhý způsob je tradičně spojen s procesem vzdělávání, kde mohou ICT opět pomoci při zprostředkování znalostí formou tzv. e-learningu.

---

<sup>153</sup> <http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge>

<sup>154</sup> GAMBLE, P.R. BLACKWELL, J. Knowledge management: A State of the Art Guide, London, 2001. ISBN 0-340-71999-0, s. 6

<sup>155</sup> Proces automatického zkoumání velkých objemů dat za účelem nalezení souvislostí, podmínek vzájemného ovlivňování a souvztázností mezi jednotlivými daty, které jsou následně poskytnuty k dalšímu možnému využití.



Zdroj: vlastní zpracování

**Obr.1 Vliv ICT na vytváření znalostí**

### **Důležitost systémového myšlení**

Z hlediska podnikové praxe je potřeba si osvojovat nové přístupy k pojetí podniku a jeho okolí. Jednou z potřebných dovedností moderního managementu se stává schopnost systémového myšlení, která umožňuje uchopit problémy v komplexních systémech.

Systémové myšlení je disciplína, která pomáhá konstruovat s realitou lépe sladěné mentální modely a vyvozovat z nich přesnější a spolehlivější důsledky, než z pro člověka od narození vžitých zjednodušených modelů. Systémové myšlení se zabývá myšlením dynamickým. Jedná se o změnu v čase, kterou lze prezentovat tokově prostřednictvím grafu oproti statickému jedinému údaji. V systémovém myšlení nelze současné problémy nebo nedostatky přisuzovat jednotlivým složkám, ale systému jako celku, jehož dnešní výsledky jsou důsledkem včerejších rozhodnutí.

Vědecké zkoumání a moderní pojetí trhu a tržní ekonomiky se snaží v maximální míře o respektování povahy lidské společnosti s jejími omezeními a komplexitou vznikající na základě velkého počtu prvků. Dále se v hojné míře také vyskytují nelineární vztahy mezi prvky, dochází ke zpoždění a evoluci struktur určujících výsledné chování systému. Vždy si je třeba uvědomit, že každý systém při svém vývoji, byť původně lineární a jednoduchý se dostane do interakce s okolními subjekty a jako reakce na jeho vývoj jsou vytvářeny zpětné vazby.

Jak v řízení podniku tak i ve vědeckém zkoumání je mnohdy nutné potřebné znalosti získávat prostřednictvím modelů vystavěných na základě složitě provázaných zpětnovazebních smyček, zpoždění v přizpůsobovacích procesech jednotlivých proměnných nebo modely postavené na interakcích mnoha svých částí. To je pro lidskou představivost, která používá mentální modely<sup>156</sup> značně náročné. Navíc odvozování logických důsledků o interakci prvků modelu je omezené v případě, že obsahuje více než 5+2 dva prvků, člověk pak velmi špatně odhaduje dynamické souvislosti.

<sup>156</sup> Sterman [11] uvádí, že pod pojmem mentální model chápeme veškeré naše představy, týkající se konkrétního problému. Je to tedy reprezentace okolního světa, vztahů mezi různými jeho částmi a intuitivní představa o následcích našich činů, což vše dohromady spoluurčuje naše chování a rozhodování.

V tomto je potřeba využít ICT, díky kterým lze vytvořit kybernetický model odpovídající ve velké míře realitě a který je schopen dynamicky modelovat jeho stavy v čase. Význam takového modelu je v tom, že umožňuje pochopit podstatu a fungování systému.

Jak uvádí Mildeová [7] je dobré kombinovat popis chování agentů (tj. podniků a zákazníků) s nástroji systémové dynamiky. Interakce agentů (např. přenos informací, prostorový pohyb) by byly řešeny právě multiagentním přístupem<sup>157</sup>. Sblížení těchto dvou přístupů se tak jeví jako nejslibnější pro budoucí zkoumání dynamiky trhů, což je naprosto v souladu s posledním vývojem některých softwarových nástrojů (např. Netlogo nebo Venzim).

Dosažené znalosti o realitě lze využít v mnoha oblastech v rámci podniků jak uvádí Sterman [12] např. v podpoře rovnovážného nastavení cílů, měřítek a používaných ukazatelů pro řízení (implementace metody Balanced Scorecard), risk management, behaviorální modely trhu, modely zahrnující širší okolí firmy – např. hodnotové řetězce.

Těmto modelům však předchází fáze sběru dat, pro jejichž lepší využití je vhodné opět aplikovat ICT. Tato data bývají uložena v podnikových systémech nebo se sbírají z webových stránek. Opět zde může pomoci data mining, který mezi daty může najít nové souvislosti a vytvářet tak znalosti.

### **ICT a přenos znalostí**

Dále se budeme zabývat způsobem přenosu znalostí z hlediska prostoru a zkoumat přínos ICT. Z hlediska narůstající globální konkurence uvádí Ernst [3], že v organizaci mezinárodních transakcí došlo k následujícím třem transformacím.

1. Rozšířily se globální výrobní sítě jako hlavní organizační inovace v globálních operacích Borrus [1]. Globální výrobní sítě přeměnily tvorbu a užití znalostí s dalekosáhlými implikacemi pro evoluční teorii ekonomické změny. Tyto sítě kombinují koncentrované rozptyly hodnotového řetězce mezi podniky a přes národní hranice s paralelním procesem integrace hierarchických vrstev účastníků sítě. Tohle vytvořilo nové příležitosti pro mezinárodní šíření znalostí. Globální produkční sítě v jejich dalších operacích údajně šíří důležité znalosti k místním dodavatelům v oblastech s nízkými náklady, které mohou katalyzovat uskupení místních schopností.
2. Tyto sítě se staly katalyzátory pro mezinárodní rozšiřování znalostí, zajišťujícím nové příležitosti pro místní kapacitní formace v nízko nákladových lokalitách mimo průmyslové srdce Severní Ameriky, západní Evropy a Japonska. Jedná se o Čínu, Indii, Vietnam a další méně rozvinuté státy.
3. Dlouhodobý proces „digitální konvergence“, jak uvádí Chandler [5], umožňuje té stejné infrastruktuře manipulovat a přenášet hlas a data, což vytvořilo nové příležitosti pro učení se organizací a výměnu znalostí mezi organizacemi a přes národní hranice, tudíž zvětšuje první dvě transformace.

Kombinace těchto tří transformací dramaticky změnila mezinárodní geografii výroby a inovací.

---

<sup>157</sup> Jak se chovají jeho účastníci – ekonomický obor Agent Based Computational Economics, který se snaží o vysvětlení ekonomiky a jejich procesů na základě interakcí mezi heterogenními agenty. Lze opustit předpoklad homogenity v systémově dynamických modelech (působení přenosu informací mezi zákazníky různých segmentů, geografické souvislosti).

Z bodu 3 je patrný velký vliv ICT na přenos a sdílení znalostí s velmi nízkými náklady. Tento přínos tu bezesporu je, důležitější je však, zda tyto znalosti dokáží jejich příjemci např. v Asii efektivně použít. Jedná se to, že podle Polanyi [10] existují dva druhy znalostí, explicitní a tacitní.

Explicitní znalosti odpovídají znalostem, které jsou kodifikovány do formálních, systematického jazyka (zakódované). Tato znalost může být kombinována, skladována, obnovována a přenášena relativně jednoduše a skrze rozličné mechanismy. S klesajícími náklady na zpracování informací a komunikaci díky mikroprocesorům, optickým vlákňům a Internetu, se očekává, že bude narůstat mobilita explicitních znalostí tak, že se stanou celosvětově dostupné v reálném čase s minimálními náklady [2], což přinese změnu organizačního uspořádání, pracovních návyků a životních stylů.

Velký význam však mají též tzv. tacitní znalosti, které podle Nonaka [9] tvoří tři čtvrtiny všech znalostí užívaných v podnicích. Tacitní znalosti jsou klíčem k dlouhodobému růstu podniku: zajišťují plodnost intelektuálního základu pro celý znalostní management [4] a pro efektivní výkon ekonomiky [8]. V popředí nárůstu nejistot v globalizaci, tacitní znalosti se stávají důležitějšími [3].

Tyto znalosti jsou právě prostřednictvím ICT těžko přenositelné a zprostředkovatelné.

Tacitní znalosti jsou založeny na zkušenosti. Lidé je nabývají prostřednictvím pozorování, imitaci a procvičováním. Jejich šíření vyžaduje školení učednického typu a interakci tváří v tvář. Tacitní znalost odpovídá znalosti, která je hluboce zakořeněna v lidském těle a myšlení, což je těžko kodifikovatelné a řečí sdělitelné. Je to znalost, která může být vyjádřena pouze skrze jednání, vazbu a zahrnutí do specifického kontextu a lokality.

Z toho lze vyvodit závěr, že na přenos tacitních znalostí je potřebují příjemci znalostí osobní kontakt. Ten je možný např. při školení osobami ze zahraničí a specifickou úpravu způsobu předávané znalosti, aby odpovídala způsobu myšlení, sociálnímu a kulturnímu kontextu příjemců znalostí.

Rozdíl ve způsobu předávání znalostí v „západním světě“ a v Asii, se spíše týká tacitních znalostí. Jejich efektivní předání je podmíněné specifiky dané lokality. Co se týče Číny, jako jednoho z představitelů rychle rostoucí asijské ekonomiky, i přes silný vliv globalizace a západní kultury, přetrvává v mentalitě tamějších obyvatel tradice z tzv. „tisícileté“ říše. Nejsou zde příliš dodržována lidská práva a přetrvává politická neochota přijímat demokratické západní modely.

Jak uvádí Kříž [6] jsou Číňané, i přes veškerou navenek prokazovanou úctu a pohostinnost, méně důvěřiví vůči cizincům. Ohledně práce Číňané cítí zodpovědnost a loajalitu vůči nadřízeným. V případě, že jim úkol deleguje přímo nadřízený, jsou schopni podat lepší výkon než evropské pracovníci. V rámci předávání znalostí zde fungují smíšené pracovní týmy, kde dochází k interakci evropského a asijského modelu chování. Uvnitř těchto týmů může docházet ke konfliktu vnímání priorit a problémům souvisejícími se „správným chováním“. Problémy mohou nastat i v oblasti emocionálního vyjadřování, protože se Číňané ze zásady snaží udržet silné emoce pod povrchem, aby „neztratili tvář“.

## **Závěr**

Znalosti tu existovaly dávno před moderními informačními a komunikačními technologiemi. ICT bezesporu přinesly nový efektivnější způsob šíření explicitních znalostí, čímž je činí rychle a s poměrně nízkými náklady dostupnými. Horší to bude s předáváním znalostí tacitních, které vyžadují kontakt „tváří v tvář“ a citlivou úpravu způsobu jejich předání vzhledem k místním specifikám. Toto se týká především globální produkční sítě, kde se produkce přesouvá do lokalit s nízkými náklady, mezi které patří rychle rostoucí asijské ekonomiky.

V současnosti je potřeba v rámci udržení podnikové konkurenceschopnosti neustále inovovat, a právě v tomto ohledu mají ICT velmi významný přínos. Znalosti stojí na začátku inovačního procesu v rámci fáze výzkumu a vývoje. Nemusí se však výhradně jednat o inovaci pouze produktu, může jít i o inovaci služeb a podnikové strategie, kde ICT mohou pomoci na základě výše uvedeného dynamického modelování simulovat chování trhu.

Na základě snahy o rozhodování manažerů, které by bylo postaveno na faktech odpovídající co nevíce realitě je potřeba začít aplikovat tzv. systémové myšlení, které bere v potaz složité vazby mezi prvky dané entity a jejich vývoj. I v tomto mohou být ICT značnými pomocníky, které dokáží postihnout komplexnost reality a poskytnout znalosti, na jejichž základě lze učinit racionální rozhodnutí, která by přinesla podniku v budoucnu úspěch.

Z výše uvedeného vyplývá, že ICT velmi silně podporují vznik a šíření znalostí. Na druhou stranu je zřejmé, že i přes své neustále rostoucí možnosti aplikace by ICT mohly zcela nahradit dlouholeté zkušenosti manažerů a jejich „intuici“. Stejně tak obtížné to bude v roli lidského zprostředkovatele při předávání tacitních znalostí.

## Literatura

- [1] BORRUS, M., ERNST, D., HAGGARD, S. *International Production Networks in Asia. Rivalry or Riches?* London: Routledge. 2000.
- [2] DAVID, P. FORAY, D. *Accessing and Expanding the Science and Technology Knowledge-base*, in STI Review. no 16. Paris: OECD. 1995. pp. 13-68.
- [3] ERNST, D. LINSU, K. *Global Production Network, Knowledge Diffusion and Local Capability Formation a Conceptual Framework*, Aalborg, Denmark: Nelson & Winter Conference, 2001. Dostupný z WWW: [http://www.druid.dk/uploads/tx\\_picturedb/ds2001-180.pdf](http://www.druid.dk/uploads/tx_picturedb/ds2001-180.pdf).
- [4] GELWICK, R. *The Way of Discovery: An Introduction to the Thought of Michael Polanyi*. In Journal of the American Academy of Religion, Vol. 47, No. 1. New York: Oxford University Press. 1977. pp. 169-170.
- [5] CHANDLER, A. D., CORTADA, J. W. *Nation Transformed By information How Information Has Shaped the United States from Colonial Times to the Present*. New York: Oxford University Press. 2000. p. 404. ISBN 978-0-19-512701-0.
- [6] KŘÍŽ, M. *Čína: formálnost a nedůvěra*, in Ekonom. 2008, roč. 51, č. 35, s. 60-61. ISSN 1210-0714.
- [7] MILDEOVÁ, S. VOJTKO, V. *Dynamika trhu, jak pochopit síly, které mění trhy, konkurenci a podnikání*. Praha: Profess Consulting, s.r.o. 2007. s. 122. ISBN 978-80-7259-052-0.
- [8] NELSON, R. WINTER, S. G. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press. 1982. ISBN-10: 0-674-27228-5.
- [9] NONAKA, I. interview on Knowledge management based on information technology is a mistake, (in Korean), in *Maeil Kyungjae Shinmoon* (an economic daily published in Seoul), July 3, 2001.
- [10] POLANYI, M. *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*, Chicago: University of Chicago Press. 1962. [ISBN 0-226-67288-3](https://www.amazon.com/dp/0226672883).
- [11] STERMAN, J. D. *A Skeptics' Guide to Computer Models*. Cambridge, Massachusetts, USA: Massachusetts Institute of Technology 1991. Dostupný z WWW: <http://sysydn.mit.edu/sdep/Roadmap/RM9/D-4101-1.pdf>
- [12] STERMAN, J. D. *Business Dynamics. Systems Thinking and Modeling for a Komplex World*. USA: McGraw-Hill higher Education 2000. s. 264. ISBN 0-07-231135-5.

## ***Information and Communication Technology and Its influence on Knowledge***

***Annotation:*** Knowledge existed long time ago computers appeared. Knowledge were created slowly by natural way of human cognition. They were transfered by spoken or written way and they were not available for all people. Nowadays everything is changed and speed up with Internet, which enables knowledge providing by electronic way.

*Main aim of this paper is to analyse relation between information and communication technology and knowledge in term of mutual support. It leads to synegy effects in many fields, which can be seen in companies activities and individuals too. Other aim is to deal with way of transfer of various knowledge in Western and in Asia, where are very fast economies situated.*

***Key words:*** ICT, global production networks, system thinking, knowledge

**Kontaktní adresa autora:**  
**Tomáš Lelek, Ing.**  
**Ústav ekonomie**  
**Fakulta ekonomicko-správní**  
**Univerzita Pardubice**  
**Studentská 84**  
**53210 Pardubice**  
**e-mail: tomas.lelek@upce.cz**

# FAKTORY EKONOMICKÉHO RASTU (STARÁ VERZUS NOVÁ EKONOMIKA)

Ján Lisý

**Abstrakt:** V príspevku sa charakterizujú základné rozdiely faktorov ekonomického rastu v starej a novej ekonomike. V starej ekonomike rozhodujúce boli extenzívne, kvantitatívne faktory rastu. V novej ekonomike zdrojom ekonomického rastu sú intenzívne, kvalitatívne faktory ekonomického rastu: ľudský kapitál a znalosti, informácie a moderné informačné technológie, technologické zmeny a inovácie, výsledky vedy a výskumu.

**Kľúčové slová:** ekonomický rast, produktivita práce, ľudský kapitál, fyzický kapitál, prírodné zdroje, technologické zmeny, inovácie, manažérske podmienky, inštitucionálne a právne prostredie

Ekonomická teória aj hospodárska prax v podmienkach prechodu k novej ekonomike vníma zdroje ekonomického rastu inak ako v 20. storočí – v starej ekonomike. Reaguje na kvalitatívne a technologické zmeny, ku ktorým dochádza v novej ekonomike. Tradične sa predpokladá, že v starej ekonomike ekonomický rast závisí od množstva používaných výrobných faktorov, čo sa považuje za kvantitatívne resp. extenzívne zdroje rastu a od kvality a ich efektívnosti, čo sa považuje za kvalitatívne resp. intenzívne zdroje rastu. Celkovú efektívnosť ekonomiky ovplyvňuje aj deľba práce realizovaná vo forme špecializácie a kooperácie všetkých ľudských činností. V podmienkach, keď sa vyčerpajú extenzívne faktory rastu, rozhodujúcim sa stávajú intenzívne faktory rastu, predovšetkým produktivita práce. Produktivita práce je najdôležitejším činiteľom, ktorý ovplyvňuje celkovú výkonnosť novej ekonomiky. V starej ekonomike bolo možné výkonnosť zvyšovať zapájaním stále väčšieho počtu pracovných síl bez ohľadu ich kvalifikáciu, čo v novej ekonomike už neplatí.

## Faktory ovplyvňujúce produktivitu práce v novej ekonomike

Zjednodušene sa často predpokladá, že produktivita práce závisí od intenzity práce. V novej ekonomike však majú rozhodujúci význam vedomosti, informácie, moderné informačné technológie, pretože ľudia viac pracujú mozgom ako rukami, inovácie sú dôležitejšie ako masová výroba, ľudský rozum a tvorivosť majú väčší význam ako stroje.

V novej ekonomike sa najnovšie poznatky vedy a techniky presadzujú nevídaným tempom, v dôsledku čoho ekonomika je nadmieru závislá na vedomostiach a inováciách. V tejto situácii majú rozhodujúci význam schopnosti vytvárať, rozširovať a využívať vedomosti, najnovšie vedecké poznatky, inovácie a informácie. A práve tieto schopnosti predstavujú najdôležitejší faktor, ktorý podmieňuje rast produktivity práce a životnej úrovne v novej ekonomike.

Medzi najvýznamnejšie faktory determinujúce produktivitu práce patria: ľudský kapitál, fyzický kapitál, technologické vedomosti a technológie vyvolávajúce technologické zmeny, pôda a prírodné zdroje, podnikateľské, manažérske a organizačné podmienky, spoločenské, inštitucionálne a právne prostredie.

## Ľudský a sociálny kapitál

Výsledky vedeckých štúdií, ako aj získané praktické poznatky ukazujú, že v novej ekonomike vzdelanie, vedomosti a nadobudnuté schopnosti, t.j. ľudský kapitál sa podieľa rozhodujúcim spôsobom na raste reálneho hrubého domáceho produktu.



Pod ľudským kapitálom rozumieme súhrn vrodenej a získanej vedomostí, schopností, zručností a kvalifikácie, ktorými ľudia disponujú. Vyššie vzdelanie a kvalifikácia sa prejavujú vo vyšších výnosoch z ľudského kapitálu, čo sa prejaví v raste jeho príjmových možností. Rozlišujeme **všeobecný ľudský kapitál**, ktorý je využiteľný v rôznych zamestnaniach a v rôznych firmách. Ide o vedomosti, zručnosti a schopnosti získané vo všetkých stupňoch vzdelávacej sústavy. **Špecifický ľudský kapitál**, ktorý je využiteľný v konkrétnej firme a získaná kvalifikácia sa získava formou ďalšieho vzdelávania v konkrétnej firme. Medzi fyzickým a ľudským kapitálom je analógia v tom, že oba sú výsledkom investovaných peňazí, času a energie. Náklady na štúdium nezahŕňujú len školné a náklady na nákup študijných pomôcok a literatúry, ale aj náklady obetovanej príležitosti, t.j. čas obetovaný na dochádzku do školy a štúdium v škole aj doma. Z toho vyplýva, že ľudia sú ochotní investovať do ľudského kapitálu vtedy, ak je rozdiel v odmene za kvalifikovanú a menej kvalifikovanú prácu dostatočne významný.

Investície do ľudského kapitálu prispievajú k zvyšovaniu odborných a profesionálnych schopností ľudí, ich tvorivosti a invencie, čo napomáha rastu produktivity práce zamestnancov danej firmy. To je interný efekt investícií do ľudského kapitálu. Zároveň sa tým zvyšuje aj produktivita práce iných ľudí, iných pracovníkov a firiem, ako aj efektívnosť a výkonnosť ekonomiky ako celku, čo je externý efekt investícií do ľudského kapitálu. Ukazuje sa, že dlhodobý ekonomický rast možno zabezpečiť predovšetkým investíciami do ľudského kapitálu a akumuláciou vedomostí a schopností ľudí.

Význam ľudského kapitálu spočíva v schopnosti získavať, spracovávať a využívať informácie z rôznych odborov, od rôznych národov a štátov, od ľudí rôznych národov a presvedčenia. Krajina, v ktorej ľudia nebudú schopní pracovať s informáciami, nebudú rozumieť a vedieť využívať najnovšie výsledky vedy a techniky je odsúdená na zaostávanie za vyspelým svetom. Nová ekonomika vytvára veľké príležitosti, ale aj riziká. Kvalitný ľudský kapitál vytvára predpoklady pre minimalizáciu rizík a negatívnych prejavov a zároveň je dôležitým faktorom akcelerácie využitia príležitostí novej ekonomiky.

Sociálny kapitál zahrňuje ľudský kapitál, ktorý má krajina k dispozícii a popritom jeho súčasťou sú aj spoločenské normy, etické a morálne hodnoty, právne normy, názory a idey na ktorých je spoločnosť založená a ktoré dodržiava a rešpektuje. Mnohí autori ( napr. Bourdieu, P. : Teorie jednání, Praha 1988, s. 9-40 ) chápu sociálny kapitál ako súhrn aktuálnych potenciálnych zdrojov, ktoré môžu ľudia využívať vďaka tomu, že sa poznajú s inými ľuďmi, čo zvyšuje úspešnosť celej ekonomiky. Efektívnosť sociálneho kapitálu závisí od siete kontaktov, tradičných hodnôt a noriem správania, ktoré vie spoločnosť využívať a od množstva ekonomického, kultúrneho a historického kapitálu , z ktorých sa sieť týchto kontaktov skladá. Sociálny kapitál sa môže efektívne realizovať v podmienkach ekonomickej slobody a právnej istoty ľudí, čo ich môže motivovať k tvorivej aktivite, čím môže významne prispievať k ekonomickému rastu.

### **Fyzický kapitál**

Produktivita práce nezávisí len od vzdelania a kvalifikácie ľudí, ale aj od množstva a technickej úrovne strojov, zariadení, stavieb, infraštruktúry, výpočtovej a telekomunikačnej techniky a budov, t.j. od celkového objemu fyzického kapitálu. Množstvo fyzického kapitálu závisí od výšky úspor a investícií, ktoré determinujú mieru akumulácie kapitálu a zvyšovanie objemu pôvodného kapitálu o novo vytvorený kapitál. Veľké zásoby starých kapitálových statkov nemusia byť najlepším faktorom rastu, nakoľko stelesňujú zastaralú a málo efektívnu technológiu. Preto je potrebné novými investíciami zabezpečovať výmenu starých investičných statkov novým a efektívnejším fyzickým kapitálom, ktorý je zhmotnením najnovších technických, vedeckých a technologických poznatkov. V novej ekonomike významné miesto patrí informačným a telekomunikačným technológiám. Využívanie

mikroelektroniky vo všetkých sférach ekonomiky nadobúda masový charakter. Mikroelektronická technika sa spája s ďalšími typmi technologických zariadení, a tak hlboko preniká do všetkých odvetví hospodárstva. Vznikajú nové vysoko efektívne integrované výrobné systémy. Veľký význam pre efektívne využívanie kapitálu predstavujú vládne investície smerujúce do spoločenskej infraštruktúry, ako sú napr. cesty, diaľnice, zavlažovacie systémy, zásobovanie vodou a investície do ochrany životného prostredia, zdravia. Takéto projekty prinášajú externé úspory, ktoré nemôžu dosiahnuť súkromné firmy. Preto investície do týchto oblastí realizuje vláda s cieľom zabezpečiť, aby tieto spoločenské infraštruktúrne investície sa uskutočňovali a využívali efektívne. Lepšia a modernejšia vybavenosť práce kapitálovými statkami (modernejšími a výkonnejšími strojmi, výpočtovou technikou a mikroelektronickými technologickými zariadeniami) je jedným z najdôležitejších faktorom zvyšovania produktivity práce. Výsledok ekonomického rastu je, že množstvo kapitálu rastie rýchlejšie ako práca a prírodné zdroje. Akumulácia kapitálu tak mení pomer medzi výrobnými faktormi. Podiel kapitálu v pomere k práci a prírodným zdrojom sa zvyšuje, v dôsledku čoho rastie produktivita práce na jedného pracovníka.

### **Technologické zmeny a inovácie**

S investíciami do kapitálových statkov ako aj s investíciami do ľudského kapitálu súvisí pôsobenie technologických zmien a technického pokroku. Produktivitu práce významne ovplyvňujú schopnosti a pripravenosť ľudí vyvíjať, vynachádzať a využívať nové modernejšie a efektívnejšie technológie. Technologické zmeny ako výsledok technického pokroku a technologických vedomostí vedú k zmenám vo výrobných procesoch a k výrobe nových technicky dokonalejších tovarov. Nepretržitý proces technologických zmien a inovácií spôsobil v minulosti a spôsobuje aj v súčasnosti revolučné zdokonaľovanie výrobných možností. V novej ekonomike technický pokrok, predovšetkým vo výpočtovej, informačnej a telekomunikačnej technike, vytvára predpoklady pre výrazné technologické zmeny, urýchľuje proces inovácií a vyvoláva zmeny v štruktúre hospodárskeho systému. Primárnym motorom technologických zmien je neustále rastúca globálna konkurencia a všeobecné rozšírenie informačných technológií, čo spôsobuje enormný rast a vzájomné spojenie a vzájomnú závislosť všetkých krajín a firiem v globálnej svetovej ekonomike. Rozvoj a praktické masové zavádzanie a využívanie kvalitatívne vyšších informačných a telekomunikačných technológií predstavuje hlavnú hybnú silu všetkých technologických zmien a inovácií v novej ekonomike. Patrí sem tiež racionálne a efektívne rozmiestnenie výrobných faktorov a zdokonaľovanie organizácie a riadenie firmy. K rastu produktivity práce významne prispievajú technologické a tovarové inovácie, ktorým predchádzajú invencie. Pod invenciou rozumieme novú myšlienku, vynález, ktoré sú dôležitým, ale len počiatočným momentom procesu technologickej zmeny. Invencia sama o sebe nevytvára ekonomický efekt. Inovácia znamená, že dochádza ku konkrétnej aplikácii, uplatneniu invencie v praxi. Je to realizácia invencie do hospodárskeho života. Technologické inovácie zdokonaľujú výrobný proces – používanú technológiu, materiál a tiež organizáciu a riadenie výrobného procesu. Výrobová, tovarová inovácia predstavuje zdokonaľenie, resp. vytvorenie úplne nového produktu. To všetko prispieva k akcelerácii dlhodobého rastu produktivity práce. Progresívne technológie zvyšujú produktivitu práce najskôr v odvetviach informačných a telekomunikačných technológií a postupne vo všetkých odvetviach ekonomiky. Dynamické technologické zmeny a inovácie sú významným zdrojom zvyšovania produktivity práce a ekonomického rastu. Tieto zmeny nie sú jednoduchým mechanickým procesom, výsledkom ktorého je modernejšia technológia a kvalitnejší tovar. Efektívne a rýchle využívanie moderných technológií si vyžaduje vytváranie priaznivého podnikateľského prostredia, ale aj vhodné spoločenské a právne podmienky, ktoré podporujú praktickú aplikáciu nových vedeckých poznatkov a moderných technológií.

Inovačná kapacita ekonomiky je vo veľkej miere podmienená výdavkami na výskum a vývoj. Vedecké poznatky, výsledky výskumu a vývoja a technologické inovácie sú nenahraditeľným a najvýznamnejším zdrojom ekonomického rastu v novej ekonomike. Oblasť vedy, výskumu, vývoja a inovácií patrí k tým oblastiam, ktoré z hľadiska štrukturálnej a celkovej konvergencie SR k najvyspelejším krajinám EÚ zohrávajú vitálne dôležitú úlohu. Celkový trend vývoja v týchto oblastiach podmieňuje v rozhodujúcej miere rýchlosť a kvalitu procesov reštrukturalizácie existujúcej produkčnej štruktúry v SR a transformáciu na znalostnú ekonomiku.

### **Geografické, klimatické a prírodné zdroje ekonomického rastu**

Geografické a klimatické podmienky bezprostredne ovplyvňujú produktivitu práce, čo je najzrejmšie hlavne v poľnohospodárstve. Tieto faktory ovplyvňujú celkovú spoločensko-ekonomickú vyspelosť krajiny aj pôsobením na podmienky podnikania, bývania a života v danej krajine. Do konca 19. storočia bola najdôležitejším prírodným zdrojom ekonomického rastu úrodná pôda.

Pôda a ďalšie prírodné zdroje (lesy, voda a vodné zdroje), ropa, uhlie, zemný plyn a ďalšie surovinové zdroje nie sú hlavným faktorom rastu produktivity práce a ekonomického rastu. Bohatstvo prírodných zdrojov však napomáha k ekonomickému rastu. Ak by hlavným zdrojom ekonomického rastu boli prírodné zdroje, tak medzi najvyspelejšie krajiny sveta by patrili Brazília, Argentína, Rusko, Irán a ďalšie krajiny na Strednom východe. Medzi najvyspelejšie krajiny sveta patrí napr. Japonsko a Švajčiarsko, ktoré nedisponujú významnejšími prírodnými zdrojmi. Prírodné a surovinové bohatstvo je na Zemi obmedzené. Existujú dve skupiny prírodného bohatstva: obnoviteľné prírodné zdroje (lesy, ryby v moriach) a neobnoviteľné prírodné bohatstvo (ropa, uhlie). Ukazuje sa, že obmedzené množstvo prírodných zdrojov nie je neprekonateľnou prekážkou ekonomického rastu. Dôležité je využívanie vzájomnej substitúcie prírodných zdrojov kapitálovými statkami (drevo-plasty, prírodný kaučuk-umelý kaučuk, medené vodiče-optické vlákna). Vlastníctvo pôdy, prírodných a surovinových zdrojov nie je samo osebe faktorom ekonomického rastu, ale dôležitá je schopnosť ľudí vedieť efektívne tieto zdroje využívať pomocou moderných technológií.

### **Podnikateľské a manažerské schopnosti**

Zdrojom zvyšovania produktivity je ekonomická sloboda prejavujúca sa v ľudskej tvorivosti, podnikavosti, iniciatíve a aktivite ľudí, a to je základným predpokladom a súčasne hnacím motorom ekonomického rastu.

Významným zdrojom dynamizácie ekonomiky je podnikavosť, ktorá je produktom ľudského rozumu. Využívanie ľudského rozumu v tvorivej činnosti možno nazvať podnikanie. Osobná ekonomická iniciatíva (podnikavosť) je výsledkom poznania. Z ekonomického hľadiska je tvorivosť, iniciatíva a podnikanie tým najdôležitejším zdrojom bohatstva národa a zdrojom ekonomického rastu. Podnikavosť však musí byť sprevádzaná aj morálnou a intelektuálnou cnosťou. Ľudské neresti (nečestnosť, korupcia, egoizmus, opovrhovanie spolupracovníkmi, neprajnosť) sú jedom ekonomickej tvorivosti a podnikavosti.

Podnikatelia sú ľudia, ktorí zakladajú nové podniky, zavádzajú nové tovary do výroby, zavádzajú a zdokonaľujú moderné technológie a nové výrobné metódy. Skúsenosti ukazujú, že pre ľudí je vhodný podnikateľský duch a podnikateľské schopnosti, ktoré by mala spoločnosť podnecovať a rozvíjať ekonomicky produktívnym spôsobom. Dôležitým predpokladom zvyšovania produktivity práce je, aby spoločenská mienka a spoločenské a ekonomické prostredie boli priaznivé voči podnikaniu a podnikateľským osobnostiam, ktoré sú nositeľmi ekonomického rastu. Popri podnikateľoch (vlastníkoch firiem) významná úloha

patri manažérom, ktorí organizujú a riadia výrobný proces, čím môžu významne ovplyvňovať produktivitu práce. Manažérske pozície zahrňujú široký okruh funkcií od majstrov až po generálnych riaditeľov firiem.

Ukazuje sa, že základným zdrojom bohatstva národa a ekonomického rastu je ľudský rozum, slobodné využívanie ľudského intelektu k tvorivosti a podnikaniu.

### **Spoločensko-inštitucionálne a právne prostredie**

Predpokladom zvyšovania produktivity práce a tempa ekonomického rastu je slobodné, rovnoprávne postavenie politických a ekonomických inštitúcií. Len slobodné hospodárstvo a demokratické štátne zriadenie môže vytvoriť predpoklady pre taký dynamický rozvoj ekonomiky, ktorý zabezpečí hojnosť statkov pre všetkých občanov.

Dôležitým zdrojom ekonomického rastu je ekonomická aktivita ľudí, ktorá má svoj pôvod v ľudskej slobode. Osobnosť človeka, jeho ciele, činy, motívy a rozhodnutia predstavujú jeden z najdôležitejších faktorov rastu. Podľa Adama Smitha, ľudia poznaním príčin a zdrojov bohatstva a následnými činmi, dokážu rozšíriť slobodu na ekonomické aktivity.

Predpokladom uplatnenia a využitia týchto ľudských schopností v prospech zabezpečenia ekonomického rastu je existencia takéto spoločenského systému, takej slobodnej a demokratickej organizácie spoločnosti, ktorá umožní vytvorenie podmienok pre uplatnenie tvorivosti a podnikavosti. Inštitucionálne usporiadanie spoločnosti, inštitucionálne faktory, niektoré inštitúcie a spoločenské normy môžu pozitívne ovplyvňovať ekonomický rast. Z toho vyplýva, že problém ekonomického rastu je v značnej miere problémom inštitucionálnym.

Významným faktorom rastu produktivity práce je aj kvalita a dôveryhodnosť právneho systému, typ vládnej hospodárskej politiky, sociálna a kultúrna úroveň krajiny (zvyky, tradície, spotrebiteľské preferencie). Významnou úlohou vlády je jasné definovanie vlastníckych práv a ich ochrana.

Politická a ekonomická dôvera vo finančný a bankový systém, spoločenská stabilita tiež významne napomáha k ekonomickému rastu. Ekonómovia sa rozchádzajú v názoroch na úlohu štátu pri zabezpečovaní ekonomického rastu. Niektorí navrhujú ponechať všetko okrem ochrany vlastníckych práv a politickej stability na neviditeľnú ruku trhu a iní sú za aktívnejšie štátne zásahy v oblasti vedeckého výskumu, technického pokroku a vzdelávania.

### **Literatúra:**

1. Baláž, P. : Energy and its Impact on Economic Growth in the World Economy. Bratislava. SPRINT 2008
2. Čaplánová, A. : Teória ľudského kapitálu a súčasná slovenská ekonomika. Ekonomický časopis, 51, 2003 č. 8
3. Lisý, J. a kol. : Ekonómia v novej ekonomike. Bratislava. IURA EDITION 2005
4. Menbere, W. Tiruneh a kol. : Vplyv informačných technológií na ekonomický rast a zamestnanosť. Bratislava. EÚ SAV, 2004
5. Muchová, E. : Makroekonómia otvorenej ekonomiky. Bratislava. IURA EDITION, 2005
6. Varadzin, F. a kol. : Ekonomický rozvoj a rúst. Praha. Professional Publishing, 2004

### ***The Factors of Economic Growth (Traditional vs. New Economy)***

**Annotation:** *The factors of economic growth in traditional economy: Quantitative or extensive growth's resources, qualitative or intensive factors of growth and its effective usage in the new economy, labor productivity as a joined indicator of increase in the new economy capacity. The determinants of increase of the labor productivity in the new economy: human capital, knowledge, information, modern information Technologies, technological changes and innovations.*

**Key words:** *economic growth, labor productivity, human capital, physical capital, natural resources, technological changes, innovations, managerial conditions, institutional and legal environment*

**Kontaktné údaje autora:**

**prof. Ing. Ján Lisý, PhD.**

**dekanát Národohospodárskej fakulty**

**Ekonomická univerzita v Bratislave**

**Dolnozemska cesta 1**

**852 35 Bratislava 5**

**Slovensko**

**Tel.: 00421 2/672 91 221**

**E-mail.: [lisy@euba.sk](mailto:lisy@euba.sk)**

**[www.euba.sk](http://www.euba.sk)**

# OBCHODNÍ FIRMA – TVORBA A OCHRANA

Ludmila Lochmanová

## *Motto*

*„Firma je jméno a nic jiného než jméno.“  
Gustav Švamberg, Firemní právo, Praha 1917*

**Abstrakt:** *Obchodní firma je název, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku a pod kterým je povinen činit právní úkony. Pojem obchodní firma, resp. firma není synonymum pro podnik, obchodní společnost nebo jinou právnickou osobu či organizaci. Firma je název (jméno), a to název podnikatele jako subjektu právních vztahů, nikoli název podniku jako předmětu právních a ekonomických vztahů. Přesto je v odborné a velmi často laické řeči ztotožňována firma s podnikem, např. firma je v likvidaci, firma propustila zaměstnance. Z právní úpravy a uvedeného vysvětlení jednoznačně plyne, že název nemůže být v likvidaci, název nemůže propouštět zaměstnance.*

*Příspěvek na téma „Obchodní firma-tvorba a ochrana“ si klade za cíl seznámit účastníky konference s pojmem obchodní firma na pozadí právní úpravy, zejména pak se zásadami její tvorby a její ochranou, a to jak ve vztahu k fyzickým osobám, tak i ve vztahu k právnickým osobám. Důvodem pak je zabránit zbytečným a finančně nákladným soudním sporům, není-li firma tvořena a užívána v souladu s dikcí zákona.*

**Klíčová slova:** *obchodní firma, firemní právo, tvorba (skladba) obchodní firmy, zásada firemní povinnosti, zásada legality, zásada nezaměnitelnosti, zásada zákazu klamavosti, zásada pravdivosti, zásada jasnosti, zásada jednotnosti, zásada nedělitelnosti, pravidla (principy) tvorby obchodní firmy, pravidlo přísné pravdy, pravidlo volné tvorby, pravidlo smíšené tvorby, ochrana obchodní firmy*

## **Úvodní poznámky**

Obchodní firma je institut, kterému se v současné době věnuje menší pozornost, než jiným, „populárnějším“ institutům obchodního zákoníku, resp. obchodního práva. Tato situace je však politováníhodná, neboť obchodní firma (dále též jen „firma“) se v širším kontextu týká nejen každého podnikatele, ale rovněž spotřebitelů a dalších nepodnikatelských adresátů právních norem.

Interpretace právní úpravy obchodní firmy byla v období Rakousko-Uherska a později v období první Československé republiky poměrně rozsáhle a kvalitně zpracována nejen v několika monografiích, ale zejména v komentářích k všeobecnému obchodnímu zákoníku doplněných judikaturou.

V následujícím období nesvobody však nebyl pro rozvoj firemního práva prostor a z právně-politických příčin ani důvod. Se zánikem obchodního práva zanikla též právní úprava obchodní firmy, potažmo stagnoval její vývoj. Obchodní firma je charakteristická pro podnikatele v otevřené společnosti, v tržní ekonomice. Za doby nesvobody však tyto základní předpoklady pro rozvoj firemního práva neexistovaly a obchodní firma jako taková nebyla v tehdejší době ani právně upravena. Označení socialistických organizací, byť formálně zapsaných v podnikovém rejstříku, nelze považovat za obchodní firmy, tzn., že ani příslušné právní normy upravující názvy či označení subjektů nelze pokládat za firemní právo. Označení ekonomicky svobodných osob (relativně) přežívalo po celou dobu nesvobody pouze u poměrně malé skupiny výkonných umělců. Právní kontinuita firemního práva byla ovšem přetržena.

Po společensko-ekonomických změnách v roce 1989 se firemní právo vrátilo do československého a později českého právního řádu, byť právně zakotveno v institutu obchodního jména. První náznaky návratu k institutu obchodní firmy a firemního práva lze datovat až od roku 2000, kdy tento pojem nabyl znovu svůj obsah. České firemní právo navazuje na dřívější právo rakouské, které bylo recipováno i v Československé republice v letech 1918-1939 a prakticky se zachovalo až do účinnosti občanského zákoníku z roku 1950, byť s tehdy již vyhasínajícím obsahem.

Současná právní úprava obchodní firmy však není prostou recepcí ustanovení všeobecného obchodního zákoníku rakouského z roku 1863, neboť do právní úpravy nutně reflektovaly poznatky a zkušenosti s institutem obchodního jména z let 1990-2000.

Moderní firemní právo se v České republice, resp. Československé republice nevyvinulo ve „vzduchoprázdnu“; přičemž právní úprava obchodního jména doznala od roku 2001 převratných změn. Evoluci lze zaznamenat i v aplikační praxi. V širším kontextu mohou mít na tento vývoj vliv např. obecnější otázky duševního vlastnictví, podniku jako věci hromadné, jakož i obecnější otázky českého soukromého práva.

Není však možné odhlédnout od ekonomicko-politické reality, proto nelze české firemní právo zkoumat pouze z pohledu vnitrostátního. Česká republika je členskou zemí Evropských společenství, české obchodní právo je právě z tohoto důvodu harmonizované s komunitárním právem. Tato realita se musí dříve nebo později projevit i ve firemním právu, neboť v jednotném evropském ekonomickém prostoru dochází k volné soutěži různých ekonomických subjektů z různých členských zemí. Právní úprava obchodní firmy nemůže být překážkou a dá se tedy předpokládat, že bude podrobena v aplikační praxi harmonizačnímu tlaku, a to cestou analogické aplikace rozhodnutí, která nebudou mít svůj původ na území ČR.

### **Firemní právo**

Centrálním pojmem firemního práva je obchodní firma. „Termín firma pochází z latinského *firmare*, což v překladu znamená dotvrzovat, utvrzovat, stvrzovat. *Firmus* značí v latině jistý, spolehlivý. Firma v dnešním institucionálně právním slova smyslu vznikla ve středověké Itálii, kdy se svou firmou (označením) znamenali jednotliví kupci i společnosti.“<sup>158</sup>

Obsahem práva k obchodní firmě je právo podnikatele činit pod obchodní firmou zapsanou v obchodním rejstříku právní úkony a právo požadovat, aby kdokoliv jiný stejnou nebo podobnou firmu neužíval. Obchodní firma není jen generálním pojmem firemního práva, ale současně jedním ze znaků limitujících pojem „podnikání“. Pro podnikatele zapsané v obchodním rejstříku platí zásada firemní povinnosti – obchodní firma je jediným z práv na označení<sup>159</sup>, jež musí podnikatel mít.

Obsahem práva k obchodní firmě je korespondující povinnost podnikatele vytvořit firmu v souladu se zásadou legality, tzn. dle (kogentních) ustanovení obchodního zákoníku a - je-li tak dáno - i podle zvláštních právních předpisů, a povinnost užívat ji v podobě, v jaké byla zapsána do obchodního rejstříku.

Podnikatel je oprávněn i povinen v zájmu svém i v zájmu veřejnosti dbát, aby obchodní firma nebyla na jeho úkor a ve prospěch jiného subjektu zneužívána.

---

<sup>158</sup> Eliáš, K. Kurs obchodního práva. Úvodní a obecná část. Soutěžní právo. 2. vydání. Praha: C. H. BECK, 1997, s. 96

<sup>159</sup> Do podskupiny jiných práv na označení lze řadit např. zvláštní označení podniků a jejich částí, zvláštní označení výrobků, výkonů nebo obchodních materiálů (např. názvy periodických tisků, označení obalů, tiskopisů, katalogů, reklamních prostředků aj.), jiná zvláštní označení (např. označení olympijské symboliky, názvy dluhopisů, názvy odrůd, podnikové stejnokroje aj.).

### **Vymezení pojmu obchodní firma**

Základní (obecná) právní úprava obchodní firmy je obsažena v § 8-12 zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů (dále též jen „ObchZ“).

Obchodní firma je název, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Podnikatel je povinen činit právní úkony pod svou firmou.

Na podnikatele v obchodním rejstříku nezapsaného se ustanovení o obchodní firmě nevztahují. Podnikatel fyzická osoba je povinen činit právní úkony pod svým jménem a příjmením, právnická osoba pak pod svým názvem. Jméno a příjmení a název jsou chráněny občanským zákoníkem.<sup>160</sup>

U svého jména a příjmení nebo názvu může podnikatel nezapsaný do obchodního rejstříku užívat při podnikání rozlišující dodatek nebo další označení za předpokladu, že nepůsobí klamavě a jeho užívání je v souladu s právními předpisy i dobrými mravy soutěže. Takový dodatek nebo označení není firmou a je chráněn právem proti nekalé soutěži.<sup>161</sup> Interpretace označení subjektů nezapisovaných do obchodního rejstříku však není předmětem tohoto příspěvku.

Skladba (tvorba) obchodní firmy nachází svůj odraz v diferenciaci podnikatelů na podnikatele fyzické osoby a podnikatele právnické osoby. Firma jako celek se v závislosti na subjektu, který je povinen ji vytvořit, zapsat do obchodního rejstříku a následně pod ní činit právní úkony, dělí na firmu o jednom prvku nebo na firmu o dvou prvcích. První případ se týká podnikatelů fyzických osob, jimž k dostatečné identifikaci postačí ex lege pouze jméno a příjmení, jež je ve srovnání s firmou právnické osoby firemním kmenem a z pohledu zákonné dikce současně firmou. Je-li již určitý podnikatel stejného jména a příjmení zapsán do obchodního rejstříku, pak každý další téhož jména a příjmení je povinen podat návrh na zápis s odlišujícím dodatkem. I podnikatel zapsaný do obchodního rejstříku je oprávněn kdykoli v průběhu svého podnikání dobrovolně doplnit své jméno a příjmení dodatkem. Dobrovolnost znamená, že již při prvozápisu byl podnikatel dodatečně identifikován a individualizován, tudíž následnou změnu spočívající v doplnění dodatku nečiní z důvodu dodržení zásady nezaměnitelnosti.

Druhý případ se váže k podnikatelům právnickým osobám, jejichž firmy jsou dle příslušných právních předpisů obligatorně složeny z firemního kmene a firemního dodatku, označujícího jejich právní formu. Další dodatky jsou fakultativní a přestože i jimi je sledována nezaměnitelnost obchodních firem, nemusí vždy přinést očekávaný efekt. Víceslovný dodatek odvozený od předmětu podnikání nebo činnosti nezabrání nezaměnitelnosti dvou či více obchodních firem s dominantním shodným nebo podobným firemním kmenem.

### **Tvorba obchodní firmy ve světle zásad a principů**

„Právo firmy jest souhrn právních norem, jež ustanovují o firmách...Proto ústředním (obsahovým) pojmem jest f i r m a čili jméno obchodní na rozdíl od jména občanského (od latinského slova f i r m a r e – podepisovati). Přihlédneme-li k obsahu řečených norem právních, shledáme, že uplatňují se v něm určité zásady (principy), které však nejsou provedeny v plném rozsahu, nýbrž jeví se jen jako p r a v i d l a doprovázená výjimkami.“<sup>162</sup>

<sup>160</sup> Srov. § 11 an. zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů

<sup>161</sup> Srov. § 44 an. ObchZ

<sup>162</sup> Rouček, F. Československé právo obchodní. Praha: Právnické knihkupectví a nakladatelství V. Linhart, 1939, s. 12



### **Zásady tvorby obchodní firmy**

Právní úprava obchodní firmy v ObchZ je ovládána několika zásadami, jejichž vnímání a aplikace nemůže být omezena jen pohledem tohoto předpisu. Je nutné přihlížet rovněž k dalším předpisům soukromého a veřejného práva. V obecné úpravě obchodní firmy<sup>163</sup> jsou zřetelně normovány pouze dvě zásady – zásada nezaměnitelnosti a zásada zákazu klamavosti, resp. zákazu působit klamavě. Výslovně neformulované zásady lze odvodit jak z obsahu obecné úpravy firmy, tak i ze zvláštních ustanovení obchodního zákoníku (nekalá soutěž, obchodní společnosti) či ze zvláštních právních předpisů. V nemnoha případech je však nelze přijmout a použít bezvýjimečně.

Základní zásady firemního práva jsou (zejména) v obchodním zákoníku přímo či nepřímo vyjádřená východiska tvorby, interpretace a aplikace norem firemního práva. Základní zásady lze dělit na obecné, zvláštní a specifické. Obecné zásady jsou označovány také jako principy práva vůbec, zásady zvláštní se někdy nazývají jako meziodvětvové, svým významem zpravidla přesahují několik právních odvětví. Zásady specifické jsou příznačné pro určité právní odvětví či obor práva. Následně interpretované zásady lze podřadit k posledně jmenovaným, neboť jsou charakteristické právě pro firemní právo.<sup>164</sup>

### **Zásada firemní povinnosti**

Zahájit výklad zásady firemní povinnosti bez současného připomenutí souvisejících pojmů „podnikání“ a „podnikatel“<sup>165</sup> a právní úpravy obchodního rejstříku téměř nelze.<sup>166</sup> Tyto instituty jsou natolik vzájemně propojeny, že jen z jejich současného výkladu lze uvedenou zásadu vytýčit.

Firemní povinnost v pozitivním smyslu znamená, že každý podnikatel, který se povinně nebo dobrovolně zapisuje do obchodního rejstříku, musí obchodní firmu mít (vytvořit a užívat). V negativním smyslu slova jde o to, že nezáleží na vůli podnikatele, zda firmu chce mít či nikoliv, podnikatel ji mít musí.<sup>167</sup>

Firemní povinnost je vyjádřena definicí obchodní firmy v § 8 ObchZ tak, že *obchodní firma je název, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Podnikatel je povinen činit právní úkony pod svou firmou*. První větou § 8 ObchZ je určen okamžik vzniku obchodní firmy, druhou větou pak její aplikace v právních vztazích podnikatele po a za trvání jeho zápisu v obchodním rejstříku.

Přestože zákonodárce rozčlenil ust. § 8 ObchZ do dvou vět, je nutno je z praktického hlediska chápat ve spojitosti. Na subjekt zapsaný do obchodního rejstříku je pohlíženo jako na podnikatele s právy a povinnostmi k obchodní firmě, a to i přesto, že by žádné právní úkony nečinil.

Před novelou ObchZ provedenou zákonem č. 370/2000 Sb. s účinností od 1. 1. 2001, bylo v § 8 ObchZ zdůrazněno, že podnikatel činí pod obchodním jménem právní úkony *při své podnikatelské činnosti*. Tuto konstrukci novelizovaný obchodní zákoník nepřevzal. Svědčilo-li obchodní jméno *každému podnikateli* a svědčí-li dle platné právní úpravy obchodní firma *podnikateli* zapsanému v obchodním rejstříku, přičemž je pojem podnikatel

<sup>163</sup> Ust. § 8 - § 12 ObchZ se zřetelem na ust. § 10 odst. 1 ObchZ

<sup>164</sup> Blíže viz Kulhánek, M. Pojetí a základní zásady firemního práva. Právní rozhledy, 2000, č. 3, s. 296

<sup>165</sup> Srov. § 2 odst. 1 a 2 ObchZ

<sup>166</sup> Mezi uvedené pojmy lze zařadit i pojem „podnik“, neboť jak je uvedeno níže : bez podniku není firmy, bez firmy není podniku. Míněn je samozřejmě podnik podnikatele zapsaného do obchodního rejstříku. Dle aktuální právní úpravy (§ 5 odst. 2 ObchZ) je podnik považován za věc hromadnou. Zákon však hromadnou věc nedefinuje. V tomto směru byl důslednější zákon č. 946/1811 sb. z. s., obecný zákoník občanský z 1. června 1811, který v § 302 definoval věc hromadnou (universitas rerum) takto : „Úhrn několika věcí jednotlivých, který se za věc jednu považuje a bývá označován společným jménem, tvoří věc hromadnou a pokládá se za celek.“

<sup>167</sup> Conditio sine qua non

součástí znění § 8 ObchZ, je nadbytečné normovat, že pod obchodní firmou činí úkony při své podnikatelské činnosti. Je nutné tomu rozumět tak, že mimo podnikatelskou činnost nelze užívat obchodní firmu, ale jiné *označení*. To bezvýhradně platí pro podnikatele fyzické osoby, jejichž jméno a příjmení je „základem“ obchodní firmy, je shodné i pro občanskoprávní, resp. jiné vztahy, přičemž je v takových případech chráněno příslušnými ustanoveními občanského zákoníku.

Jak bylo shora naznačeno, ust. § 8 ObchZ má úzkou vazbu na § 2 odst. 1 ObchZ, z něhož rovněž plyne firemní povinnost. Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

Na otázku, kdo jsou subjekty (majiteli, nositeli) obchodní firmy, neboli komu je ex lege přisuzována firemní povinnost, lze odpovědět, že se jedná o:

- a) právnickou osobu, která vzniká zápisem do obchodního rejstříku podle obchodního zákoníku,
- b) právnickou osobu, která se zapisuje do obchodního rejstříku na základě zvláštního právního předpisu a která vznikla před tímto zápisem,
- c) další právnické osoby, které jsou zapsány do obchodního rejstříku, ale nejsou oprávněny podnikat,
- d) fyzickou osobu, která již podnikatelskou činnost provozuje a na základě nastalých skutečností určených zákonem je povinna se zapsat do obchodního rejstříku,
- e) fyzickou osobu, která získala oprávnění k podnikání dle živnostenského zákona a neprodleně poté nebo kdykoli v průběhu podnikání podá návrh na zápis do obchodního rejstříku,
- f) zahraniční osobu, které oprávnění k podnikání na území České republiky vzniká ke dni jejího zápisu, popřípadě organizační složky jejího podniku, v rozsahu předmětu podnikání zapsaném do obchodního rejstříku.

### **Zásada legality**

Termín „legalita“ tvorby obchodní firmy není v obchodním zákoníku výslovně použit. Legalita (zákonnost) obchodní firmy znamená, že obchodní firma nesmí být tvořena a v právních úkonech užívána v rozporu se zákonem. Zákonně dikci podléhá i její přechod a převod na třetí osobu, je-li současně převáděn podnik nebo jeho část, zanikne-li však zbývající část s likvidací nebo bude-li pro tuto část přijata nová firma.

Základní požadavky kladené na tvorbu a užívání obchodní firmy, jakož i na přechod a převod jsou vyjádřeny v § 9 – 11 ObchZ. Ostatní ustanovení ObchZ, jakož i ustanovení zvláštních právních předpisů kladou důraz na skladbu obchodní firmy. Podobu firemního kmene ponechávají v režimu pravidel jeho tvorby.

Je-li zásada legality chápána jako soulad tvorby, znění a užívání firmy s požadavky (zejména) obchodního zákoníku, pak je zásadou zastřešující všechny následně uvedené, ať již jsou nebo nejsou v ObchZ výslovně formulovány. K výčtu všech neuvedených, nicméně pravidelně dodržovaných, se dospívá výkladem příslušných ustanovení. Eventuelní dílčí výjimky z některých z nich jsou v souladu se smyslem právní úpravy i potřebami praxe. Zásada legality je synonymem zásady přísnosti, která nepředstavuje nic jiného, než korespondenci obchodní firmy s kogentními ustanoveními její právní úpravy.

### **Zásada nezaměnitelnosti (výlučnosti, výhradnosti, exkluzivity)**

Zásadu nezaměnitelnosti lze spolu se zásadou zákazu klamavosti považovat za zásady stěžejní, neboť jsou verbis expressis vyjádřeny v zákonném textu.

Zásada nezaměnitelnosti značí, že nová obchodní firma se musí od všech již zapsaných lišit, a to nejen ve své vizuální podobě, ale i audiální podobě. Zaměnitelnými jsou

firmy nejen shodné, ale i firmy podobné, jež jsou s to vyvolat nebezpečí záměny. Podobnost údajů ve dvou či více porovnávaných firmách se pokládají z hlediska nezaměnitelnosti za významnější než jejich rozdílnosti.

Platná právní úprava v § 10 odst. 1 ObchZ nestanoví územní ani oborové vymezení nezaměnitelnosti. Obchodní firma musí být výlučná na území celého státu. Splnění tohoto požadavku se stalo reálným teprve po novele ObchZ s účinností od 1. ledna 2001. Předchozím nahlédnutím do obchodního rejstříku má každý potenciální zájemce o určité znění nově tvořené obchodní firmy možnost zjistit, zda shodná nebo zaměnitelná firma již není zapsána pro jiného podnikatele.

U podnikatele fyzické osoby zpravidla postačí k odlišení firmy jiného podnikatele uvedení jiného místa podnikání. Má-li fyzická osoba stejné jméno s jiným podnikatelem působícím v témže místě, je povinna doplnit ve firmě údaj o jménu dostatečně odlišujícím dodatkem vztahujícím se zpravidla k této osobě nebo druhu podnikání. To neznamená, že by současně nemohla uvádět i dodatek místní, uvádí-li ho i jiný podnikatel v témže místě. Rozlišovací způsobilost budou mít jen dodatky jiného charakteru.

Vymezit kritéria pro posouzení (ne)zaměnitelnosti obchodních firem je v konkrétních případech velmi složité. Názorovou pestrost právních teoretiků a justice výstižně shrnul G. Švamberg: „Některým z nich stačí, k zřetelné rozeznatelnosti firem již různý způsob psaní jmen ve firmě obsažených...jiní vyžadují též různost zvukovou...jedněm stačí poměrně malé rozdíly, druzí vyžadují rozdíly značnějších, jedni reflektují na pozornost interesentů, druzí mají za to, že rozdíl má být na první pohled patrný, jedni vyžadují opatrnosti průměrného obchodníka, druzí opatrnosti průměrného člověka...jedni vyžadují při firmách téhož obchodního odvětví větší rozeznatelnosti než při firmách různého obchodního odvětví...atd.“<sup>168</sup>

Právní normy většinou přímo neupravují kritéria zaměnitelnosti obchodních firem. Řešení těchto otázek se přenechávalo a přenechává teorii a rozhodovací praxi soudů.<sup>169</sup>

Výlučnost firmy sleduje dvojí účel: jednak chránit veřejnost před klamáním stejnými nebo zaměnitelnými firmami, jednak chránit podnikatele před nekalou soutěží na poli práva nekalé soutěže. Spolu se zásadou zákazu klamavosti mají kromě soukromoprávního i veřejnoprávní ráz. Nejpřísněji se zásada nezaměnitelnosti uplatňuje při tvorbě tzv. nové firmy. Dle § 200da odst. 1 občanského soudního řádu hodnotí rejstříkový soud soulad podoby firmy se zásadami výslovně vyjádřenými v obchodním zákoníku.

Nedostatky rázu soukromoprávního zůstanou i nadále soudem ex lege bez povšimnutí a nebudou překážkou zápisu. Jejich napadení bude záviset na osobě, do jejíhož zájmu bylo zasaženo, aby ve sporu s žalovaným dosáhla změny nebo výmazu jeho firmy z obchodního rejstříku.

Zákonem výslovně stanovenou povinnost rejstříkového soudu zkoumat veřejnoprávní požadavky kladené na obchodní firmu nelze hodnotit jinak než kladně. Nicméně právo k tomu měly rejstříkové soudy i před dvěma posledními k tomu se vztahujícími novelami občanského soudního řádu,<sup>170</sup> a to dle dřívějšího znění § 200da odst. 1 OSŘ, podle něhož v řízení o provedení zápisu by soud povinen zkoumat, zda jsou splněny předpoklady k provedení zápisu vyžadované právními předpisy. Takovým předpokladem měla být i nezaměnitelnost obchodní firmy nebo dříve obchodního jména, avšak rejstříkové soudy tuto skutečnost zhusta nerespektovaly. K zápisu stačilo, když navrhovatel vůbec jakou firmu měl a dle názoru R.

<sup>168</sup> Švamberg, G. Právo firemní. Praha : Vlastním nákladem, 1917, s. 69

<sup>169</sup> Důkazem toho je např. rozsudek Vrchního soudu v Praze ze dne 7. 11. 1994, čj. 3 Cmo 813/93, v němž se mj. uvádí, že při posouzení zaměnitelnosti není výlučně rozhodující úplné slovní znění obou obchodních jmen..., ale je nutné přihlížet k dojmu, který vznikl u průměrného zákazníka. Tomu utkví v paměti celkový dojem, který na něj obchodní název a ochranná známka učinily.“

<sup>170</sup> Za tyto dvě novely jsou považovány pro účely tohoto textu zákon č. 216/2005 Sb. a zákon č. 79/2006 Sb.

Gregorové a M. Tyrnera byl soud povinen ji zapsat a současně po zápisu věc postoupit příslušnému Krajskému soudu. Popřípadě zcela ponechal na oprávněném subjektu, zda se bude či nebude domáhat ochrany.<sup>171</sup>

### **Zásada zákazu klamavosti**

Výslovný zákaz klamavosti obchodní firmy vyjádřený po 1. 1. 2001 v § 10 odst. 1 ObchZ je příkladem provázanosti právní úpravy obchodní firmy s její úpravou v dalších ustanoveních ObchZ, tentokrát s právem proti nekalé soutěži. Jejím účelem je shodně jako u zásady výlučnosti chránit veřejnost i jednotlivé podnikatele. Zákaz klamavosti nemá spojitost pouze s firemním kmenem, ale rovněž s obligatorním nebo fakultativním firemním dodatkem.

„Zákonný zákaz klamavosti firmy vyjadřuje společně se zásadou pravdivosti a přiměřenosti firmy požadavek, aby měl každý podnikatel firmu, z níž by byly vyloučeny prvky klamavosti...V souladu se zásadou individualizace a identifikace podnikatele a s požadavkem pravdivosti a neklamavosti firmy musí být firma používána vždy v té podobě, jaká vyplývá ze zápisu do obchodního rejstříku.“<sup>172</sup>

Tím má být řečeno, že např. dodatek „a spol.“ nesmí ve své firmě používat žádná jiná právnická osoba než veřejná obchodní společnost, tím spíše ne podnikatel fyzická osoba, která by jím chtěla naznačit tichého společníka nebo „rozsáhlejší“ podnikání pomocí zaměstnanců. Zákaz používání speciálních dodatků vázících se jen k určitým subjektům stanoví všem ostatním podnikatelům zvláštní právní předpisy.

Lze si položit otázku, zda firma naplňující zásadu pravdivosti je současně vždy firmou nepůsobící klamavě a naopak. Odpověď zní, že tomu tak nemusí být bezvýjimečně. Firma pravdivá, vytvořená plně v souladu se zákonnými požadavky přesto může působit klamavě.<sup>173</sup>

Zákon umožňuje podnikateli fyzické osobě, která změnila své jméno, používat ve firmě i své dřívější jméno s dodatkem obsahujícím nové jméno, přičemž nestanoví přesnou formulaci takového dodatku. Výklad termínu *obsahující* nemusí být zcela jednoznačný – je možné jej chápat tak, že vedle nového jména musí dodatek obsahovat i bližší údaj o důvodu změny, nebo tak, že předmětem (obsahem) dodatku je pouze nové jméno uvedené za dosavadní jménem tvořícím firmu. Druhé z variant by pak spíše odpovídala formulace *...s dodatkem tvořeným novým jménem*. Takové řešení by se jevilo jako velmi nepraktické, neboť by jím byla popřena zásada zákazu klamavosti přímo zákonem, když by dvě jména stojící za sebou, byť oddělená čárkou nebo pomlčkou mohla navodit závěr, že se jedná o

- a) nástupnický dodatek nebo
- b) název právnické osoby nezapisované do obchodního rejstříku nebo
- c) společné jméno sdružení.

Z pojmu *obsahující* by měl každý podnikatel při respektování zákonných zásad tvorby firmy dovodit, že vedle jména je vhodné uvést i jiné označení, jímž se dává najevo, že došlo „pouze“ ke změně jeho jména, tzn., že subjekt, jemuž změněná firma svědčí, je stále stejný.

Shodnou argumentaci lze provést k nástupnickému dodatku, jehož přesné znění zákon rovněž neuvádí a ani nevyžaduje, aby obsahoval jméno (firmu, název) nástupce. I v tomto

<sup>171</sup> Gregorová, R. – Tyrner, M. K právním názorům a praxi rejstříkových soudů. Právní rozhledy, 1994, č. 9, s. 321-322

<sup>172</sup> Večerková, E. In Faldyna, F. a kol. Obchodní právo. Praha : ASPI, a.s.. MERITUM – výkladová řada, 2005, s. 22

<sup>173</sup> Představme si následující situaci. Slečna Anna Komárková založí jako jediná fyzická osoba společnost s ručením omezeným, jejíž obchodní firma v souladu se zákonem zní „Komárková, s.r.o.“ V době existence SRO se slečna Komárková provdá a sňatkem přijme příjmení svého manžela – ovšem používá jej vedle svého rodného příjmení. Hovoříme o tzv. zdvojeném příjmení. Krátce po sňatku podá do obchodního rejstříku návrh na změnu obchodní firmy, která v souladu s jejím příjmením má znít: „Vlachová Komárková, s. r. o.“ Obchodní firma je pravdivá, přesto může být pro veřejnost klamavá, neboť se lze před nahlédnutím do obchodního rejstříku důvodně domnívat, že v SRO působí dvě společnosti.

případě lze v souladu se zákonem „postavit“ vedle sebe dvě různá jména, aniž by z takové firmy zřetelně plynulo, že druhým jménem je míněn nástupce, tzn., že došlo ke změně subjektu.

V obou nastíněných případech jsou obchodní firmy tvořeny pravdivě, avšak přesto mohou působit klamavě.

Nepravdivou, nikoliv však nutně klamavou, by byla firma právnické osoby, jejíž součástí by bylo jméno společníka nebo člena, který přestal být jejím společníkem nebo členem. Na takové „nedopatření“ však zákon reaguje povinností udělení souhlasu dotyčného společníka nebo člena, čímž brání existenci nepravdivé firmy.

Zákon výslovně nezakazuje, aby součástí obchodní firmy právnické osoby bylo jméno fyzické osoby, která není jejím společníkem nebo členem. Opak lze dovodit z ust. § 11 odst. 5 ObchZ. Přesto – utvoří-li právnická osoba (osobní) firmu pouze pomocí obvyklého českého či cizojazyčného příjmení (Novák, Smith), pak by taková firma nebyla pravdivá, ale nutně by nemusela být v rozporu se zákazem klamavosti. Tento případ nutno považovat za hypotetický. Kromě jiného by znamenal obtížné určení aktivně legitimovaných osob k podání žaloby (zejména) na odstranění závadného stavu.

### **Zásada pravdivosti**

Zásada pravdivosti navazuje na zásadu zákazu klamavosti. Literatura i soudní praxe ji dovozuje z úpravy nekalé soutěže, zakazující např. klamavou reklamu, klamavé označení zboží a služeb, vyvolání nebezpečí záměny. Pro aplikaci zásady pravdivosti ve firemním právu svědčí i obecná ustanovení o požadavcích souladu výkonu práv s dobrými mravy či požadavcích poctivého obchodního styku.

„Důraz na respekt pravdivosti firmy je motivován snahou snížit riziko omylu veřejnosti o vlastnostech určitého podnikatele. Tento účel sledují např. posl. věta § 95 a ust. § 678 odst. 2 písm. a) ObchZ, které sice nezakazují uvedení jména komanditisty nebo podnikatelova tichého společníka ve firmě, ale pro případ, že se tak stane, stanoví hmotněprávní následky týkající se jejich ručení za podnikatelovy závazky.“<sup>174</sup>

Jakákoliv informace uvedená v obchodní firmě musí být pravdivá<sup>175</sup> a nesmí vyvolávat představy odporující skutečnému stavu. Je však nutno upozornit, že ne každý klamavý údaj musí být nutně klamavý a naopak (např. údaj přehnaný tak, že o jeho přehnanosti nikdo nepochybuje).

Zásada pravdivosti se ex lege uplatňuje (zejména) u firmy podnikatele fyzické osoby, která musí být tvořena plným jménem a příjmením (popř. jmény a příjmeními), jež má fyzická osoba zapsané v matrice, a u dodatku právnických osob označujících jejich právní formu. Firma jednotlivce nesmí vyvolávat dojem, že jde o obchodní společnost, tím spíše o společnost zahraniční.

Zásada pravdivosti je prolomena<sup>176</sup> ustanovením § 11 odst. 1 a odst. 5 ObchZ. Jedná se o to, že dědic nebo smluvní nabyvatel podniku může podnikat pod dosavadní firmou zůstavitele nebo právního předchůdce, má-li k tomu udělen souhlas. Podmínkou je uvádění nástupnického dodatku, jež o nástupnictví veřejnost zřetelně informuje. Pravdivost je dotčena jen tím, že podnik není provozován dřívějším subjektem, jehož firma je součástí firmy nástupce. Tolerování tzv. staré firmy nemá za následek porušení zákazu klamavosti. Do

<sup>174</sup> Eliáš, K. Kurz obchodního práva. Úvodní a obecná část. Soutěžní právo. 1. vydání., Praha : C. H. Beck, 1995, s. 101

<sup>175</sup> Srov. Rozhodnutí Adler/Clemens 2 656 z r. 1907: „Je-li obchodní firma v rozporu se zásadou pravdivosti, nemůže společnost vůbec vzniknout.“

<sup>176</sup> Non est regula, quin fallat

zásady pravdivosti pronikají a zasahují ustanovení obchodního zákoníku o dosavadní (staré) firmě.<sup>177 178</sup>

V období první republiky se k zásadě pravdivosti řadila zásada přiměřenosti. Zatímco veřejná obchodní společnost a komanditní společnost musely tvořit firemní kmen jako osobní, společnost s ručením omezeným podle zvláštního zákona mohla mít kmen osobní nebo věcný. Pro tyto společnosti platila zásada přiměřenosti spočívající v odvozenosti kmene ze jména nebo jmen společníků, nebo v odvozenosti od předmětu podnikání. Nově vzniklá akciová společnost musela mít zpravidla firmu věcnou (odvozenou z předmětu podniku), tolerována byla firma historická, dynastická, alegorická a fantastická.<sup>179</sup> Firma osobní se připoušťela pouze jako firma převzatá.<sup>180</sup>

Požadavek pravdivosti a přiměřenosti obchodní firmy je možné dovodit z obecných zásad, na nichž spočívá obchodní zákoník – např. ze zásady výkonu práv s dobrými mravy, zásady poctivého obchodního styku apod.<sup>181</sup>

### **Zásada jasnosti**

Podobný obsah a účel jako zásada pravdivosti má zásada jasnosti, jež rovněž není v zákoně výslovně uvedena, nicméně její význam je nepochybný. Nelze ji vnímat samostatně, ale v kontextu s ostatními zásadami, zejména se zásadou pravdivosti a přiměřenosti.

Podstata této zásady tkví v tom, že v osobní firmě nesmí být obsaženo nic, co by mohlo vést:

- a) k zastření podnikatelovy osoby a
- b) zastření firmy.

Např. ve věcné firmě nebo věcných dodatcích nesmí figurovat údaj, který by vedl k zatemnění předmětu podnikání.

Bez významu není ani jazyková stránka firmy; např. nesmí být jméno a příjmení podnikatele fyzické osoby uvedeno jinak než v nominativu<sup>182</sup> a dále je v souladu se zněním

---

<sup>177</sup> V soudobé odborné literatuře není zmiňována zásada stálosti obchodní firmy, jež je komentována v důvodové zprávě k osnově obchodního zákona z roku 1937 takto: „Od zásady stálosti firmy, která dochází výrazu na několika místech v osnově, nebylo lze se odpoutati. Jak již bylo shora podotčeno, značí tato zásada průlom do zásady pravdivosti firmy a mohlo by se skoro zdáti, že v podržení obou zmíněných principů se jeví jakási nedůslednost, jež je tím větší, čím častěji zákon se zná ke stálosti firmy. Třeba si také uvědomiti, že v četných ustanoveních, v nichž je vyjádřena zásada stálosti firmy, se jeví i jakýsi odklon od samotného pojmu firmy, podle něhož má býti firma jménem obchodníkovým a nikoliv jménem závodu. Nicméně musilo býti uváženo, že požadavek stálosti firmy vyvěrá ze vžitého a hluboce zakořeněného nazírání obchodních kruhů, zákaznictva a veřejnosti na význam a hodnotu starých firem. Užívaje firmy začasto bez jasné představy a znalosti o osobě jejího nositele, navykl si obchodní život hodnotiti obchodní firmu podle znaků neosobitých, věcných, podle povahy podniku a jeho zařízení, podle bonity a zdatnosti výkonů, dodávek, výrobků závodu apod. Firma, takto odpoutaná od osoby svého nositele, stává se tím součástí závodu a je samozřejmým krokem dále, dovoluje-li se nositeli ji jako součást tohoto závodu spolu s ním zhodnotiti. Zákonodárci pak nezbyvá než přizpůsobiti právo hospodářském nazírání a najíti střední cestu, by nebyla zatlačena zásada pravdivosti firmy, které nutno přece jenom přiznati přednost.“ Blíže viz Osnova obchodního zákona. Praha: Nákladem ministerstva spravedlnosti, 1937, s. 107.

<sup>178</sup> Používání staré firmy musí vyhovovati předpisům čl. 16 a 17 obch. zák. Nelze používat pouze částky staré firmy.

N. S. 2532: 24. dubna 1923, R I 351/23. In Otavský – Hermann, K. Všeobecný zákoník obchodní. Díl I., Praha: Československý Kompas, 1929, s. 66

<sup>179</sup> Rc 9743 NS R II 72/30, Vážný. 30, XII: 39

<sup>180</sup> Srov. Sb. Váž. č. 7435

<sup>181</sup> Znění firmy musí spočívat na zásadě pravdy a odpovídati skutečným poměrům.

R I 82/20. In Dominik, R. – Kizlink, K. Obecný zákoník obchodní. Praha: Nákladem Vladimíra Orla, 1927, s. 45

<sup>182</sup> V tomto smyslu je nepřijatelné znění firmy podnikatele fyzické osoby: „Aleny Bartůňkové pekařství a cukrářství v Kadani“.

zákonu nutné zapsat do obchodního rejstříku a používat firmu ve stanovaném pořadí – nejprve jméno a poté příjmení.

Osobní firma např. komanditní společnosti tvořená zdvojeným příjmením jediné ženy ve společnosti v postavení komplementáře, by mohla vypovídat, že jsou ve společnosti soustředěny minimálně dvě osoby ručící za závazky společnosti celým svým majetkem. Uvedení na pravou míru by podal až pohled do obchodního rejstříku.

„Výlučnost firmy je zavedena jak zájmu majitele firmy, tak i v zájmu obecnstva, neboť oběma záležitostmi zajisté na tom, aby firmy nebyly zaměňovány; naproti tomu pravdivost a jasnost firmy je předepsána výhradně v zájmu obecnstva.“<sup>183</sup>

### **Zásada jednotnosti**

Tato zásada, soudobou teorií i soudní praxí plně respektována pro tvorbu a užívání tzv. nové firmy, signalizuje, že podnikatel může mít pouze jednu obchodní firmu. Zásada jednotnosti není eliminována teorií „dvojitého podniku“, byť obchodní zákoník uvádí firmu v singuláru. Firemní kmen zůstane u fyzické i právnické osoby zachován, dodržení nezaměnitelnosti či bližšího určení se provede dodatkem. Rozlišovací povahu má v těchto případech i dodatek nástupnický. Firma je názvem podnikatele, nikoli podniku; do obchodního rejstříku se zapisují zákonem stanovené údaje o podnikatelích, nikoli o podnicích.

Zřídí-li podnikatel odštěpný závod nebo jinou organizační složku, jež je zapsána do obchodního rejstříku, nejedná se o vytvoření dalšího podniku, ale o jeho vnitřní členění. Organizační složka musí nést firmu podnikatele, povinný dodatek „odštěpný závod“, popř. další zvláštní označení. Uvedený dodatek či zvláštní označení nejsou součástí obchodní firmy a nejsou spolu s ní chráněny dle právní úpravy obchodní firmy, ale dle právní úpravy práva proti nekalé soutěži.

Názory na otázku jednotnosti firmy se vyvíjely a vyvíjela se i rozhodovací praxe soudů. Sice výjimečně, ale přesto byla krátce po nabytí účinnosti obchodního zákoníku zapisována vedle plného znění obchodního jména i jeho zkratka, a to jak firemního kmene, tak i obligatorního dodatku.<sup>184</sup> Zkratku firemního kmene i bez dodatku označujícího právní formu může subjekt užívat např. v reklamě, nikoli pod ní činit právní úkony. Má-li být právní úkon platný, musí být učiněn mj. srozumitelně.

K pluralitě obchodních firem a cizojazyčným názvům lze pro srovnání uvést starší judikaturu a názory alespoň dvou autorů.

*Kupec nesmí užívati firmy v jiné řeči, než v jaké je protokolována. Chce-li užívati firmy v různých jazycích, musí ohlásiti firmu k zápisu ve všech jazycích, kterých chce užívati. Cizojazyčnou firmu nutno psáti tak, jak je protokolována, nikoli foneticky podle výslovnosti v tom kterém jazyku. (Sb. obč. č. 1845)*

*Ze zásady jednotnosti firmy plyne, že užívá-li kupec téže firmy v různých jazycích, musí se znění firmy ve všech jazycích úplně shodovat. (Sb. obč. č. 6241)*

Stěží přesně určit, co se v citovaném judikátu míní *úplnou shodou znění firmy ve všech jazycích*. Odpovědí může být výklad G. Švamberg, že „různajazyčná znění jedné a téže firmy musí býti obsahově totožná; naproti tomu není zapotřebí, by překlady byly otrocky věrné, jakmile by tím jejich jazyková správnost hrubě trpěla aneb jasnost a srozumitelnost

<sup>183</sup> Wenig-Malovský, A. Příručka obchodního práva. Praha: Československý Kompas, 1947, s. 116

<sup>184</sup> Návrh např. zněl: „Severomoravské dřevařské závody, akciová společnost“ ve zkratce „SMDZ, a. s.“ Takový návrh by v současné době rejstříkový soud musel odmítnout. Není však vyloučeno používání zkratky mimo právní úkony, např. v reklamě.

jinojazyčných znění byla porušena<sup>185</sup>. Přísnější nazírání na věc měl později J. Štěpina: „Překlad znění firmy do jazyka cizího musí úplně odpovídati znění firmy původní, do rejstříku zapsané. Za tím účelem musí býti opovídatelem předloženo potvrzení tlumočnicka, že znění firmy v cizím jazyku se zněním firmy v jazyce zápisu souhlasí. To vyžaduje zásada tak zv. jednotnosti firmy.“<sup>186</sup>

Tyto dobové závěry mohou být inspirativní pro aktuální zkoumání alternativního používání cizojazyčných obchodních firem.

Výjimku týkající se alternativního užívání cizojazyčné firmy v souvislosti s mezinárodními (zahraničně obchodními styky) připouští K. Eliáš: „V té souvislosti nelze takové řešení považovat za variantu, která by byla s naším obchodním právem v rozporu. Obchodní zákoník k této otázce mlčí, nezakazuje tedy alternativní používání cizojazyčných obchodních jmen. Komplementárně s tím se stabilizuje i praxe rejstříkových soudů, které se protokolací obchodního jména současně v českém jazyce i v cizích řečech nevyhýbají. Je však nezbytné, aby se znění obchodního jména ve všech jazycích obsahově shodovalo. Jde totiž stále o tutéž firmu. V té souvislosti lze poukázat na předválečnou praxi, podle níž rejstříkové soudy vždy prověřovaly, zda je cizojazyčný text doslova shodný s textem českého znění firmy. Pokud to bylo pochybné, byl soud oprávněn vyzvat navrhovatele, aby řádnost cizojazyčného znění firmy doložil úředním překladem.“<sup>187</sup>

Ve vazbě na expanzi zahraničního obchodu nelze tuzemským podnikatelům bránit, aby navrhli rejstříkovému soudu několik jazykových verzí své obchodní firmy. Na druhé straně lze v takovém přístupu shledat i jisté riziko, a to v nejednotném používání obchodní firmy na území ČR, kde má právnická osoba sídlo. Rejstříkový soud by nemohl zapsanému subjektu nařídit, že musí příslušnou variantu obchodní firmy užívat v právních úkonech se subjektem se sídlem v zemi, kde je tento jazyk jazykem úředním, popřípadě dát určitou verzi do souvislosti s jinými skutečnostmi. Pak by mohl zapsaný podnikatel činit právní úkony pod kteroukoliv verzí s kterýmkoli tuzemským nebo zahraničním partnerem. Současně by mohl cizojazyčnou verzi firemního kmene užívat mimo právní úkony (např. v reklamě), přičemž adresátům jeho činění by nemuselo být zřejmé, že se jedná o téhož podnikatele.<sup>188</sup>

I přes to, že ObchZ tuzemským podnikatelům nezakazuje cizojazyčné firemní kmeny, jevílo by se jako příhodnější, aby (alespoň) podnikatelé předpokládající vazby na zahraničí již v době svého vzniku, volili jedinou cizojazyčnou obchodní firmu v zakladatelském dokumentu.

Překladem firemního kmene do cizího jazyka dochází ke změně formy obchodní firmy. Obsahově je firma totožná – její pojem zůstává nezměněn.

### **Zásada nedělitelnosti**

Na zásadu nedělitelnosti lze pohlížet ze dvou úhlů:

a) jako na nedělitelnost ve smyslu individuálního užívání firemního kmene a firemního dodatku. Dělitelnosti firmy v právních úkonech není třeba komentovat, jednalo by se o rozpor s § 8 ObchZ, podle něhož je podnikatel povinen činit právní úkony pod svou firmou, tedy pod kmenem společně s dodatkem. To však za předpokladu, že je firma složena z kmene i

<sup>185</sup> Švamberg, G. Firemní právo, Praha : Vlastním nákladem, 1917, s. 63

<sup>186</sup> Štěpina, J. Obchodníci a obchodní společnosti se zvláštním zřetelem k právu firemnímu. Praha : Nakladatelství Josef Svoboda, 1935, s. 41

<sup>187</sup> Eliáš, K. Obchodní společnosti. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 1994, s. 63-64

<sup>188</sup> Otázka jazykových verzí obchodní firmy je kladena jen v souvislosti s právnickou osobou a jejího zejména věcného kmene a obligatorního dodatku označujícího její právní formu. Stěží by bylo možné připustit fyzické osobě nesoucí jméno a příjmení Jan Černý zapsat se do obchodního rejstříku i např. jako John Black.



obligatorního nebo fakultativního dodatku. Samostatné použití firemního dodatku vyjadřujícího právní formu subjektu je absurdní,<sup>189</sup>

b) jako na nedělitelnost obligatorního dodatku označujícího právní formu právnické osoby.

Hledisko sub b) je uváděno jako reminiscence na úpravu společností s ručením obmezeným v době účinnosti zákona č. 58/1906 ř. z. Nikoli jeho § 5, ale doktrína bránila dělení dodatku tak, že by slovo „společnost“, navíc nezkrácené, stálo před firemním kmenem a ostatními slovy byla firma zakončena. Důvodem bylo zabránění zaměnitelnosti s existujícími společenstvy; společnost s ručením obmezeným byla zvláštním zákonem upravena později, tzn. poté, co již na trhu působila řada společenstev. Plným dodatkem označujícím právní formu společnosti muselo být znění firmy zakončeno. Praxe se nezřídká dopouštěla opaku.<sup>190 191</sup>

Soudobá odborná literatura se spíše než (ne)dělitelností dodatků označujících právní formu zabývá otázkou umístění jakéhokoliv dodatku v rámci firmy.

Problematika (ne)dělitelnosti dodatku je platnou právní úpravou vyřešena. Přesto se jeví příhodným upozornit na ustanovení, která dělitelnost firmy v jistém smyslu slova připouštějí.

První drobná připomínka se vztahuje k zákonodárcově pojmové nedůslednosti, jež však nezpůsobuje rozpor mezi obecnými a speciálními ustanoveními obchodního zákoníku, neboť (i) tato ustanovení je nutné vykládat vzhledem k účelu a smyslu zákonné úpravy. Dlužno zdůraznit, že obecná ustanovení o obchodní firmě se týkají právnických osob obecně, speciální ustanovení ObchZ pak vymezených typů.

V právní úpravě obchodní firmy ObchZ vyžaduje, aby součástí firmy právnických osob byl i *dodatek* označující jejich právní formu. Odtud pak pramenily polemiky o umístění dodatku s ohledem na jazykový význam tohoto slova.

Ve speciálních ustanoveních o firmě obchodních společností a družstva operuje zákonodárce s pojmem *označení*, jež má stejný obsah jako pojem *dodatek* vyjadřující právní formu. Dodatek a označení je zde třeba chápat jako synonyma bez možnosti pochybností o jejich obsahu, charakteru a povinnosti připojit je k firemnímu kmeni. Přesto považují za nutné na tuto skutečnost poukázat, neboť pojem (*zvláštní*) *označení* se vyskytuje v právní úpravě skutkových podstat nekalé soutěže, kde je mu přiznán zcela jiný význam.

Je-li však dovoleno, aby firma uvedených subjektů *obsahovala označení* vyjadřující jejich právní formu, pak *označení* právní formy nemusí být řazeno před či za firemní kmen, ale může se stát jeho součástí, aniž by bylo možné namítnout nepravdivost či (a) klamavost firmy. Jak vidno, nejedná se o *dělení* dodatku určujícího právní formu právnické osoby, ale o jeho *včlenění* do firemního kmene.<sup>192</sup> Zákonné zásady a pravidla pro tvorbu firmy nejsou dotčena, neboť je splněna povinnost uvedení právní formy právnické osoby.<sup>193</sup>

<sup>189</sup> Z praxe jsou známy případy, kdy podnikatel fyzická osoba „opatřila“ jméno a příjmení tvořící základ firmy fantazijním dodatkem, který následně používal samostatně. Kromě toho, že porušil zákonná pravidla pro užívání firmy, neplnilo takové označení individualizační a identifikační funkci.

<sup>190</sup> Wenig-Malovský, A. In Kolektiv autorů. Slovník veřejného práva Československého. Svazek I., Brno : Nakladatelství Polygrafia, 1929, s. 649. Shodně též Rouček, F. Československé právo obchodní. Praha : Právnické knihkupectví nakladatelství V. Linhart, 1939, s. 16

<sup>191</sup> Členění firmy společnosti s ručením omezeným v pořadí „společnost – osobní kmen tvořený příjmením jednoho ze společníků – s ručením omezeným“ by budila spíše úsměv než serióznost.

<sup>192</sup> Takto zhusta volí obchodní firmu zejména družstva, např.: *Výrobní družstvo mládeže, Umělecké družstvo přerovských výtvarníků, Rukodílné družstvo tělesně postižených*. Zcela vyloučit to nelze ani u obchodních společností, byť se v praxi tímto způsobem vytvořená obchodní firma téměř nevyskytuje.

<sup>193</sup> Štenglová, I. – Plíva, S. – Tomsa, M. a kolektiv: Obchodní zákoník. Komentář. 10., podstatně rozšířené vydání. Praha : C. H. Beck, 2005, s. 917; citováno z Soudní judikatura, 2003, č. 7, s. 510: „*Jestliže obchodní jméno (nyní obchodní firma) žalovaného obsahovala označení družstvo, pak skutečnost, že k obchodnímu jménu (obchodní firmě) nebyl připojen dodatek označující právní formu žalovaného (družstvo), nepřekážela řádné identifikaci žalovaného jako družstva; nešlo o vadu řízení, která by bránila pokračování v řízení.*“

Za druhé - ust. § 11 odst. 1 věta první ObchZ aprobuje přechod *firmy* na nástupnickou právnickou osobu s podnikem, zanikne-li původní právnická osoba bez likvidace a nástupnická právnická osoba firmu převezme. Věta druhá téhož ustanovení normuje změnu dodatku v souladu s právní formou nástupnické právnické osoby, má-li nástupnická právnická osoba jinou právní formu než právnická osoba původní.

Bude-li nástupnickou právnickou osobou osoba zapsaná do obchodního rejstříku, již zvláštní zákon nepředepisuje povinný dodatek vyjadřující právní formu, pak skutečně přebírá firmu převodce (pro jednoznačnost je vhodnější uvést firemní kmen), aniž by bylo nutné brát v úvahu druhou větu.

Zúží-li se aplikace uvedeného ustanovení na obchodní společnosti nebo družstvo, jejichž povinným dodatkem je označení právní formy, pak by dle první věty přecházela firma v podobě firemního kmene včetně dodatku. To za předpokladu, že má nástupnická společnost odlišnou právní formu. Druhou větou je přechodu *plné firmy* zabráněno, neboť by byly porušeny zásady tvorby obchodní firmy. Na nástupnickou obchodní společnost či družstvo přechází pouze *firemní kmen*, tzn. pouze část původní firmy. Další nedílná součást původní obchodní firmy „zaniká“; nová firma odpovídá dikci zákona a je přizpůsobena skutečnému stavu tak, aby o nástupnickém subjektu nesla pravdivou a jasnou informaci.

Ani v tomto případě se nejedná o *dělení* firmy ve významu uvedeném sub a) a b), neboť *oddělená* část obchodní firmy ztrácí na významu a v souvislosti s firmou nástupnické právnické osoby přestává být užívána vůbec.

### **Pravidla<sup>194</sup> (principy) tvorby obchodní firmy**

Obecně užívaná a vžitá terminologie *osobní firma*, *věcná firma*, *fantazijní firma* a *smíšená firma* není zejména ve vztahu k tvorbě firmy obchodních společností a družstva zcela přesná. Obchodní firma těchto subjektů je vždy složena z kmene a dodatku vyjadřujícího jí právní formu a takový dodatek nemá se shora uvedenými přívlasky pranic společného. Dlužno tedy upřesnit, že je pojem osobní, věcná, fantazijní a smíšená firma podmíněn typem firemního kmene. Vedle obligatorního dodatku označujícího právní formu mohou zmíněné subjekty užívat i dodatky fakultativní, jež mohou mít charakter především věcný či fantazijní. Osobní dodatek je ponejvíce spojován s firmou fyzické osoby.

Obecně, nikoli však konkrétně ve vztahu k jednotlivým podnikatelům platí, že kmen obchodní firmy (a dříve rovněž obchodního jména) může být formován jako:

- a) osobní,
- b) věcný,
- c) fantazijní,
- d) smíšený.<sup>195</sup>

<sup>194</sup> „Co se týče užívání firem bylo konferenci norimberské voliti:

- a) buď systém neobmezené v o l n o s t i při výběru firmy, buď
- b) systém přísné p r a v d y, totiž srovnání firmy s jménem, buď
- c) systém s m í š e n ý či zprostředkující.

Konference zvolila třetí systém, na němž i dosavadní právo podstatně spočívalo. Zákoník rozeznává totiž n o v o u (původní) a s t a r o u (přenesenou) firmu.“ Randa, A. (Soukromé) Obchodní právo (rakouské), Praha : Nakladem J. Otty, 1902, s. 103-104

<sup>195</sup> Členění obchodní firmy na firmu osobní, věcnou a smíšenou provádí i odborná literatura komentující právní úpravu obchodní firmy dle VZO. Srov. např. Štěpina, J. Obchodníci a obchodní společnosti se zvláštním zřetelem k právu firemnímu. Praha : Nakladatel Josef Svoboda v Praze, 1935, s. 21- 22.

Členění však reaguje na povinnou tvorbu obchodní firmy kupce jednotlivce a obchodních společností. Obecná kategorizace (charakteristika) uvedených typů firem je shodná s kategorizací soudobou. Zásadní rozdíl však spočívá v tom, že kupec jednotlivce mohl osobní firmu vytvořit i jen z *rodového* jména (příjmení). Osobní firmu mohl mít pouze kupec jednotlivce, veřejná obchodní společnost s neobmezeným ručením všech společníků a komanditní společnost (obyčejná i na akcie) s neobmezeným ručením některých společníků.

Podle toho, zda podnikatel vytvoří firmu současně se založením podniku, nebo ji převezme s podnikem nabytým, se rozlišuje firma nová (původní) a stará (odvozená, přenesená).

Jiná východiska (zákonitosti) pro kategorizaci tvorby obchodní firmy, a to jak firemního kmene, firemního dodatku či firmy jako celku, jež musí být dodrženy při tvorbě i existenci firmy určitého subjektu jsou:

1. pravidlo přísné pravdy,
2. pravidlo volné tvorby,
3. pravidlo smíšené tvorby.

### **Pravidlo přísné pravdy**

Pravidlo přísné pravdy, se uplatňuje především u kmene a většinou i dodatku firmy fyzické osoby, pokud není dodatek rázu fantazijního, jež o fyzické osobě obvykle nepodává žádnou informaci stran její osoby nebo předmětu podnikání. Dodatek osobního, věcného či místního charakteru musí být pravdivý a výstižný, jinak vykazuje zákonem zakázanou klamavost firmy jako celku. Uvádění celého jména a příjmení bylo pro podnikatele zakotveno obchodním zákoníkem s účinností od 1. 1. 1992, a to jak pro obchodní jméno fyzické osoby podnikatele nezapsané do obchodního rejstříku, tak po novele účinné od 1. 1. 2001 pro obchodní firmu podnikatele zapsané v obchodním rejstříku i pro „označení“ podnikatele do obchodního rejstříku nezapsané. Má-li obchodní firma fyzickou osobu identifikovat dostatečně, nestačí k tomu pouze její příjmení. Požadavek ObchZ je v tomto směru správný a opodstatněný zejména ve vztahu ke klientele podnikatele.

Druhým případem uplatnění principu přísné pravdy jsou firemní dodatky právnických osob, jež jsou navíc (oproti) dodatkům firmy fyzických osob (z obecného pohledu) obligatorní. Právnické osoby mají dodatek nebo výčet možných znění dodatků tvořených celými slovy či zkratkami označujících jejich právní formu uvedeny v příslušných ustanoveních speciální právní úpravy. Družstvu zkratky umožněny nejsou; na druhé straně však není zakázáno, aby v souladu se zásadou pravdivosti a své bližší identifikace připojilo i označení určující jeho podnikatelské či jiné zaměření (např. stavební, výrobní, bytové aj.). Obchodní společnost volí při zápisu do obchodního rejstříku pouze jednu z možných variant, kterou hodlá užívat. Při eventuelním (přitom vadném) zápisu dvou či více zkratk by se jednalo o nepřípustnou pluralitu obchodní firmy. Nejen obchodní společnosti, ale i další právnické osoby upravené zvláštními předpisy jsou povinny uvádět takové zkratky, jež jim zvláštní právní předpis výslovně stanoví (např. obecně prospěšná společnost, státní podnik). Další právní předpisy určují povinnost užívat vedle právní formy i označení determinující „předmět podnikání“ (např. zákon o bankách).

Průlomem do principu přísné pravdy je ust. § 11 odst. 5 ObchZ, podle něhož je možné zachování jména dřívějšího společníka nebo člena ve firmě právnické osoby, přestože tento společník nebo člen již v daném okamžiku společníkem nebo členem není. K zachování původní firmy je nutný jeho souhlas.

### **Pravidlo volné tvorby**

Pravidlo volné tvorby firemního kmene se uplatňuje jak u firmy právnických osob, které vznikají zápisem do obchodního rejstříku, tak i u názvu právnických osob, které se zapisují do jiné zákonem stanovené evidence, nestanoví-li zvláštní předpis jinak.

---

Věcnými firmami, odvozenými z předmětu podniku, jsou firmy akciových společností a družstev a smíšenou firmu mohla vytvořit společnost s ručením omezeným.

Obchodní zákoník nestanoví žádná závazná pravidla pro tvorbu firemního kmene nové obchodní firmy ve vztahu k právní formě obchodní společnosti. Platí zde zásada firemní volnosti. Jistou regulaci představují § 77 věta druhá a § 95 věta druhá ObchZ.

Zakladatelům je již pro účely vyhotovení příslušného zakladatelského dokumentu dána povinnost vytvořit obchodní firmu (název), neboť ta (ten) je její obligatorní součástí. Při její (jeho) absenci v tomto dokumentu, by byl dokument neplatný a z toho důvodu subjekt neschopen zápisu. Význam pojmu „volná tvorba“ spočívá v tom, že

a) zakladatelé mohou firemní kmen tvořit jako osobní, věcný, fantazijní, číselný či smíšený,  
b) obecně nejsou při jeho konkrétním určení vázáni právním předpisem. Výjimku může přinést zvláštní zákon; činí tak zákon o Českých drahách.<sup>196</sup>

Volba nové firmy přesto není zcela (libo)volná. Kromě překážky staršího práva je limitována i dalšími pravidly kogentní povahy, zejména ustanoveními o zásadě výlučnosti a zásadě nezaměnitelnosti.

Pravidlo volné tvorby firemního dodatku nelze aplikovat na označení právní formy právnické osoby, jehož obligatorní znění je dáno zákonem, a v podstatě ani na žádné další dodatky. Pokud zvolí právnická osoba firemní kmen fantazijní a připojí věcnou složku, jedná se o smíšený firemní kmen, nikoliv o fantazijní kmen a věcný dodatek. Dodatkem bude právní forma, popř. navíc dodatek místní, jež musí být pravdivý, tudíž o jeho volné tvorbě rovněž lze mít oprávněné pochybnosti. Obchodní firma obchodní společnosti složená z fantazijního firemního kmene, obligatorního dodatku označujícího právní formu, fakultativního věcného dodatku a fakultativního místního dodatku odpovídá zákonným požadavkům, ovšem její výskyt bude patrně jen velmi ojedinělý, ledaže by mělo být všemi dodatky bráněno zaměnitelnosti. Obchodní společnosti spíše přistupují k firmě krátké, stručné a snadno zapamatovatelné, výstižné a oproštěné od „nadbytečných příkras“.

Právnické osoby, které se zapisují do obchodního rejstříku na základě zvláštního právního předpisu a které vznikají před tímto zápisem, tvoří kmen svého názvu rovněž dle vlastní vůle a rozhodnutí. Obchodní firmou se tento název stává následným zápisem takové právnické osoby do obchodního rejstříku.

Zcela volná tvorba firemního dodatku není aplikovatelná ani u podnikatelů fyzických osob. Výjimku tvoří dodatky fantazijní, o jejichž možnosti (nikoli existenci, neboť byly registračními místy akceptovatelné) se počátkem devadesátých let vedly spory. Dle současné právní úpravy jsou dovolené, což lze dovodit z dikce ust. § 9 odst. 1 věta druhá ObchZ obsahující slovo „zpravidla“. Fyzické osoby připojují tento dodatek poměrně s oblibou, přestože o nich ani o jejich předmětu podnikání nic nevyovídá. Často pak „propadnou“ jeho samostatnému užívání i v právních vztazích, což jim přináší nechtěné (nezamýšlené) negativní právní důsledky. Předválečná judikatura považovala fantazijní dodatky za nesrozumitelné a tudíž se k nim stavěla negativně.<sup>197</sup>

### **Pravidlo smíšené tvorby**

Toto pravidlo lze aplikovat na právnické osoby i fyzické osoby. V jedné složce obchodní firmy – ať už v kmeni nebo v dodatku – se uplatní princip přísné pravdy (kmen firmy fyzické osoby, dodatek označující právní formu právnické osoby), ve druhé pak princip volného utváření (firemní kmen právnické osoby, fantazijní dodatek firmy fyzické osoby). Lze shrnout, že zatímco u podnikatelů fyzických osob je smíšený princip dán na jejich uvážení, u osob právnických plyne ze zákona a nelze jej pomínout, neboť ust. § 9 odst. 2 poslední věta má kogentní charakter.

<sup>196</sup> Dle ust. § 3 odst. 2 zák. č. 77/2002 Sb. je obchodní firmou akciové společnosti dle odst. 1 název České dráhy, a. s.

<sup>197</sup> Srov. 6/XII 21, R. II. 458/21. Čas. Juristen Zeitung č. 141: „Nesrozumitelné dodatky ke znění firmy jsou nepřípustné.“

In Štěpina, J. Obchodníci a obchodní společnosti se zvláštním zřetelem k právu firemnímu. Praha: Nakladatel Josef Svoboda, 1935, s. 79

## Ochrana obchodní firmy

Podnikatel má právo výhradního užívání obchodní firmy a zároveň právo ochrany proti každému neoprávněnému uživateli. V daných souvislostech je nezbytné:

- a) určit vznik a zánik práva k obchodní firmě,
- b) dovodit z příslušných ustanovení ObchZ aktivně legitimované osoby k podání žaloby na ochranu obchodní firmy,
- c) vytýčít alespoň demonstrativním způsobem okolnosti vedoucí oprávněný subjekt k domáhání se ochrany,
- d) vyjmenovat právní prostředky ochrany a jejich aplikaci.

Zjednodušeně řečeno vzniká ochrana obchodní firmy zápisem subjektu (a jeho firmy) do obchodního rejstříku a zaniká jeho výmazem spolu s obchodní firmou.

Z obchodního zákoníku plyne, že kdo byl dotčen na svých právech neoprávněným užíváním obchodní firmy, může se proti neoprávněnému uživateli domáhat, aby se takového jednání zdržel a odstranil závadný stav. Dále může požadovat vydání bezdůvodného obohacení a přiměřené zadostiučinění, které může být poskytnuto i v penězích. Byla-li neoprávněným užíváním obchodní firmy způsobena škoda, lze domáhat její náhrady. Soud může účastníku, jehož návrhu bylo vyhověno, přiznat v rozsudku právo uveřejnit rozsudek na náklady účastníka, který ve sporu neuspěl, a podle okolností určit i rozsah, formu a způsob uveřejnění.

Neoprávněným užíváním obchodní firmy se rozumí její užívání v rozporu s právními předpisy, zejména se zásadou výlučnosti. Protiprávní užívání firmy se dotýká jak zájmu veřejného, neboť je v zájmu veřejnosti, aby jednotliví podnikatelé byli rozeznáváni; protiprávním užíváním firmy však může být porušeno i soukromé právo jiné osoby.<sup>198</sup>

Absolutní ochrana obchodní firmy je dána ust. § 12 ObchZ; ochrana působí proti všem (erga omnes). Každý subjekt, do jehož práv k firmě bylo neoprávněně zasaženo, může se u soudu domáhat ochrany proti všem, kdo se takového jednání dopustili.

Relativní ochrana obchodní firmy plyne z ustanovení práva proti nekalé soutěži zakotvené v § 44 an. obchodního zákoníku.

## Literatura

1. Dominik, R. – Kizlink, K. Obecný zákoník obchodní. Praha: Nákladem Vladimíra Orla, 1927
2. Eliáš, K. Obchodní společnosti. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 1994
3. Eliáš, K. Kurz obchodního práva. Úvodní a obecná část. Soutěžní právo. 1. vydání., Praha: C. H. Beck, 1995
4. Eliáš, K. Kurs obchodního práva. Úvodní a obecná část. Soutěžní právo. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 1997
5. Faldyna, F. a kol. Obchodní právo. Praha : ASPI, a.s.. MERITUM – výkladová řada, 2005
6. Gregorová, R. – Tyrner, M. K právním názorům a praxi rejstříkových soudů. Právní rozhledy, 1994
7. Kulhánek, M. Pojetí a základní zásady firemního práva. Právní rozhledy, 2000, č. 3
8. Osnova obchodního zákona. Praha: Nákladem ministerstva spravedlnosti, 1937

<sup>198</sup> „Firmy jest používatí přesně tak, jak zní, respektive jak je zapsána v obchodním rejstříku. Neoprávněné užívání firmy (např. s dodatky, jež nejsou zapsány, zkracováním slov, jež zákon zkracovati zakazuje) stíhá soud obchodními tresty pořádkovými...Stejně tak jest stíhati i protiprávní užívání firmy těmi osobami, jimž právo firmu užívati vůbec nepřísluší. Neoprávněným užíváním firmy je však rozuměti nejen ty případy, když někdo užívá firmy sice oprávněně utvořené, ale příslušející třetí osobě, nebo užívá správně firmy v jiné úpravě než jest zapsána v rejstříku, nýbrž také, když někdo užívá firmy, která odporuje zákonným předpisům o tvoření firmy...V tom je nauka za jedno a na toto stanovisko se postavil i Nejvyšší soud v rozh. Č. 7165.“ Štěpina, J. Obchodníci a obchodní společnosti se zvláštním zřetelem k právu firemnímu, Praha: Nakladatel Josef Svoboda, 1935, s. 17

9. Otavský – Hermann, K. Všeobecný zákoník obchodní. Díl I., Praha: Československý Kompas, 1929, s. 66
10. Randa, A. (Soukromé) Obchodní právo (rakouské), Praze: Nákladem J. Otty, 1902
11. Rouček, F. Československé právo obchodní. Praha: Právnické knihkupectví a nakladatelství V. Linhart, 1939
12. Štenglová, I . – Plíva, S. – Tomsa, M. a kolektiv: Obchodní zákoník. Komentář. 10., podstatně rozšířené vydání. Praha: C. H. Beck, 2005
13. Štěpina, J. Obchodníci a obchodní společnosti se zvláštním zřetelem k právu firemnímu. Praha: Nakladatelství Josef Svoboda, 1935
14. Švamberg, G. Právo firemní. Praha: Vlastním nákladem, 1917
15. Wenig-Malovský, A. Příručka obchodního práva. Praha: Československý Kompas, 1947

### ***Business Firm – Formation and Protection***

**Annotation:** *Business firm is a name under which the entrepreneur is registered in Commercial Register and the name under which the entrepreneur is obliged to do legal acts. The conception - business firm or more precisely firm is not the synonym for company, corporation or for another legal entity or organization. Firm is the name – the name of the entrepreneur as a subject of a legal relationship, not the name of the company as subject of a legal and economic relationship. However the firm is very often identify with a company, e. g. The firm is in dissolution, the firm fired the employees. From the point of legal regulations and above explanation results the fact that the name could not be in dissolution or that the name could not fire the employees.*

*The aim of this paper – „Business Firm-Formation and Protection“ is to introduce to conferees the conception – Business Firm on the background of the legal regulations especially with the principles of its formation and protection in relation to both personal and legal entity. And the reason of the paper is to avoid unnecessary and costly legal processes in case of the firm is not formed in accordance with law.*

**Key words:** *business firm, corporate law, formation of the business firm, principle of the firm duty, principle of the legality, principle of non-interchangeability, principle of the truth, principle of the clarity, principle of the uniformity, principle of the indivisibility, principles of the firm formation, principle of the strict truth, rule of free formation, rule of mix formation, protection of a business firm.*

# EVENT MARKETING A JEHO POSTAVENIE V MARKETINGOVEJ KOMUNIKÁCIÍ\*

Miroslava Loydlová

**Abstrakt:** *Raz zažiť je lepšie ako stokrát počuť. Aj tak by sa mohol charakterizovať event. Podniky a firmy sa snažia upútať pozornosť a zaujať spotrebiteľov organizovaním rozmanitých akcií, ktoré ich účastníkom prinášajú nevšedné zážitky a skúsenosti. Event marketing je komunikačný nástroj, ktorý sa usiluje o vyvolanie pozitívnych emócií, spojených s konkrétnou značkou, produktom alebo podnikom. Príspevok sa zaoberá úlohami tohto komunikačného nástroja, jeho postavením v marketingovej komunikácii a možnosťami jeho využitia .*

**Kľúčové slová:** *marketingová komunikácia, event marketing, marketing*

## Event marketing a jeho vývoj

Event marketing má z pohľadu firmy, prípadne značky, sprostredkovať všetkým zúčastneným zážitky, vyvolať emócie, ktoré budú vhodné k presadeniu zvolenej marketingovej stratégie. Je jeden z nástrojov, ktorý možno v súčasnosti označiť ako trendový.

Emócie a zážitky sú tým, čo tento komunikačný nástroj robí v súčasnosti veľmi atraktívnym a príťažlivým. Emócie sú základným pilierom event marketingu a zároveň jednou z jeho hlavných podmienok úspešného využitia v praxi.

Event marketing sa stal aktuálnym pojmom hlavne v súvislosti s klesajúcou účinnosťou tradičných nástrojov marketingovej komunikácie. Najdôležitejšie pri ňom je to, čo recipient vidí, počuje a prežíva a aké pocity a zážitky to v ňom všetko následne zanechá.

Samotný význam slova event sa môže preložiť ako podujatie, akcia, spoločenská udalosť, zážitok. Jeho organizátorom by mal priniesť pomoc pri presadzovaní obchodných myšlienok na partnerskej úrovni, s hravosťou odbúrať bariéry v komunikácii a súčasne zlepšiť komunikáciu a vzťahy v internom prostredí firmy. Event marketing možno potom chápať ako dlhodobú formu komunikácie, ktorá využíva rozličné formy eventov.

Tri kľúčové charakteristiky, ktoré vyjadrujú podstatu event marketingu sú<sup>199</sup>:

- zvláštne podujatie / výnimočná udalosť
- zážitok, ktorý je vnímaný naraz viacerými zmyslami
- komunikované posolstvo

Historické korene eventov siahajú do hlbokej histórie, ich predchodcami boli rôzne kultúrne, športové alebo obchodné udalosti. Ľudí už v období starého Ríma fascinovali rozmanité predstavenia a ich pozornosť priťahovali gladiátorské zápasy, ktoré im sprostredkovali síce drsné, ale neopakovateľné zážitky. Obyvatelia Ríma postavili v 6. storočí pred n. l. Circus Maximus, ktorého úlohou bolo usporiadanie veľkolepých osláv v Rímskej ríši. Samotní vládcovia sa snažili presadiť svoje politické a spoločenské ciele, získať si

\* Príspevok je výstupom z riešenia projektu VEGA č. 1/4559/07 – Kultúra ako činiteľ ekonomického rozvoja regiónov Slovenska: Analýza kultúrnych determinantov miest a obcí v kontexte nových eurorégiónov.

<sup>199</sup> ŠINDLER, P.: Event marketing. Jak využití emoce v marketingové komunikaci. Praha: Grada Publishing 2003, s. 23.

popularitu pomocou športových a kultúrnych podujatí. Iný príklad pochádza zo 16. storočia. Predstavuje ho William Shakespeare a jeho divadelné hry a predstavenia, ktorými sa na javisku snažil zaujať divákov. Už v tej dobe mala zábava svoju cenu a bolo potrebné za ňu dobre zaplatiť. V roku 1898 bol organizovaný prvý automobilový salón v Tuillerských záhradách v Paríži. Event Paris Motor Show je stále považovaný za jeden z najväčších európskych automobilových salónov. Počas posledného storočia sa intenzita organizovania eventov zosilnila aj vďaka takým svetovým udalostiam ako sú olympijské hry alebo športové šampionáty.

Existuje mnoho tendencií v oblasti podnikania a marketingovej komunikácie, ktoré zásadným spôsobom ovplyvňujú súčasné aj budúce formovanie event marketingu, napríklad:

- Rastúce ceny mediálneho priestoru a klesajúca účinnosť nadlinkovej komunikácie.
- Skutočnosť, že spotrebiteľské správanie jednotlivcov je stále viac ovplyvňované preferenciami voľného času a orientáciou na životný štýl plný rozmanitých zážitkov.
- Pri komunikácii spotrebiteľa vyžadujú určitú exkluzivitu a individuálny prístup.
- Udržať si stálych zákazníkov je pre firmu ekonomicky výhodnejšie ako získavanie nových. Pevné väzby so zákazníkmi sú o to dôležitejšie, že rastie individualizmus zákazníkov pri voľbe značky a zvyšuje sa počet substitučných výrobkov.
- V rámci vyspelého trhového prostredia existuje vysoká nasýtenosť výrobkami a službami. Na komunikačný mix spoločností je vyvíjaný silný tlak, aby na miesto funkčne orientovaných komunikačných kampaní prichádzali so stratégiami, ktoré spájajú daný výrobok, značku alebo službu s emóciami spotrebiteľov.
- Životný cyklus výrobkov sa skraca a tomu musí zodpovedať aj komunikácia využívajúca intenzívnejšie a sofistikovanejšie prostriedky.
- Spotrebiteľa často reagujú veľmi kriticky na umelo vytvárané prostredie, ktoré prináša klasickú reklamu, pretože spravidla nezodpovedá každodennej realite.
- Moderné komunikačné stratégie musia vytvárať dostatok príležitostí pre priamu a interaktívnu komunikáciu, ktorá zabezpečí maximálny ohlas komunikovaného posolstva.
- Významná je obrazová komunikácia, aktivuje myseľ silnejšie než slovná a je vhodná pre sprostredkovanie emocionálnych zážitkov. Vďaka nej sa človek učí rýchlejšie a lepšie si ju zapamätá.
- Narastá presýtenie informáciami a zákazníci si podvedome budujú mechanizmy, ktorými triedia informácie. Aj preto dochádza k poklesu účinnosti klasických reklamných správ a posolstiev.
- Rastúca trhová segmentácia si vyžaduje komunikačné nástroje, ktoré cielene prinášajú informácie malým cieľovým skupinám.
- K úspešnému podnikaniu prispieva veľkou mierou získanie, rozvoj a udržanie informovaných, motivovaných a zákaznícky orientovaných zamestnancov.

V súčasnosti sa presadzujú a v budúcnosti budú určovať ďalší vývoj v komunikácii tieto faktory<sup>200</sup>:

1. Kreatívna komunikácia – väčšina firiem sa snaží byť vo svojej komunikácii kreatívna. Pod kreativitou si asi každý človek predstaví niečo iné. Rozhodujúcim faktorom však je, či sa firme podarí prostredníctvom zvolenej kreatívnej stratégie odlíšiť sa od konkurencie a zaujať zodpovedajúcim spôsobom svojich stálych i potenciálnych zákazníkov. Aktívnym presadzovaním jednotnej a kreatívnej myšlienky v rámci celkovej firemnej komunikácie

---

<sup>200</sup> ŠINDLER, P.: Event marketing. Jak využít emoce v marketingové komunikaci. *Praha: Grada Publishing 2003, s. 19.*



sa spoločnosti spoliehajú na to, že sa úspešne zapíšu do povedomia zákazníkov nielen samotným produktom.

2. Emocionálna komunikácia – je všeobecne známe že človek je schopný prijímať a spracovávať len určité množstvo informácií. Ľudia sú už dlhšiu dobu presýtení informáciami, ktoré na nich doliehajú z každej strany. Aby bola komunikácia čo najúčinnnejšia, snažia sa firmy do nej zakomponovať istý emocionálny podtón. Racionálne rozhodovanie jedinca ovplyvňujú prostredníctvom silného emocionálneho pôsobenia. Vďaka emocionálne ladenej komunikácii je totiž možné upraviť alebo zmeniť priority jednotlivcov. Nezanedbateľnou skutočnosťou je aj to, že emocionálna komunikácia je veľmi zle kopírovateľná. Je však dôležité podotknúť, že aj pri emocionálnom sprostredkovaní informácií existuje riziko. V krajnom prípade môže dôjsť k psychickému preťaženiu organizmu – hovoríme o tzv. emocionálnom strese.
3. Inovatívna komunikácia – ide bezprostredne o väzbu na rozvoj techniky, hlavne informačných a telekomunikačných technológií. Moderné technické prostriedky umožňujú zavádzať nové komunikačné techniky, ktoré sú síce zo začiatku nákladné, majú však dobré predpoklady pritiahnúť pozornosť spotrebiteľov. Upúšťa sa od propagačných akcií zameraných na široké masy potenciálnych zákazníkov, výrobcovia sa naopak snažia pôsobiť na bližšie špecifikované, homogénne skupiny podľa ich individuálnych preferencií a potrieb. Obmedzuje sa jednosmerná komunikácia v prospech obojsmernej.
4. Integrovaná komunikácia – vhodnou kombináciou komunikačných prostriedkov dáva firma výrazne najavo dokonalosť svojich výrobkov alebo služieb, potvrdzuje vyspelosť svojej firemnej kultúry a v ideálnom prípade sa výrazne zapisuje do povedomia zákazníka. Cieľom integrácie komunikačných aktivít je intenzívnejšie prepojiť všetky inštrumenty a zvýšiť ich účinok pre účely vonkajšej aj vnútornej komunikácie.

### **Event marketing a komunikačný mix**

Event marketing musí byť neoddeliteľnou súčasťou komunikačného mixu a mať úzku väzbu na jeho ostatné nástroje. Pri jeho uplatnení dochádza aj k vzájomnému prepojeniu jednotlivých zložiek marketingového mixu podľa aktuálnej situácie.

#### **\* Event marketing a reklama**

Vzájomná väzba medzi event marketingom a reklamou je veľmi úzka. Základnými predpokladmi úspechu sú správne načasovanie a forma reklamného oznámenia. Čím viac toho zvolená cieľová skupina o evente vie, tým väčšia sa dá predpokladať účasť, a tým sa úmerne zvyšuje pravdepodobnosť naplnenia cieľov daného projektu.

Symbolika a najpoužívanejšie nadčasové prvky klasickej reklamy súvisiacej najmä s imidžovými kampaňami, vytvárajú často umelý „nereálny“ svet. Úlohou event marketingu je v tomto prípade vrátiť recipienta späť do „reálneho sveta“ tým, že sa mu priblíži výrobok alebo služba v reálnom čase a zároveň sa prebudí emocionálna rovina jeho vnímania v úzkej väzbe na reklamné oznámenie.

#### **\* Event marketing a podpora predaja**

Komunikačné aktivity smerujúce k podpore predaja sú spravidla využívané preto, aby boli dosiahnuté jednotlivé taktické ciele. Pri ich napĺňaní môže mať event marketing základný význam. Napríklad pozvanie k účasti na evente možno využiť ako ceny do najrôznejších spotrebiteľských súťaží, bonusových akcií a pod.

Z taktického hľadiska ide o okamžité zvýšenie predaja konkrétneho výrobku alebo služby. Ponúkajú sa tu rôzne varianty, od organizácie malého eventu v predajni, miestom pre prípadné vyskúšanie výrobku alebo služby, multimediálnymi aplikáciami a malým pódium pre kultúrne vystúpenie, cez rôzne roadshow až po veľké open-air koncerty a gala predstavenia.

### \* **Event marketing a direct marketing**

Direct marketing prevažne slúži potrebám event marketingu. Direct marketing napomáha budovať silné osobné väzby so zvolenou cieľovou skupinou. Vyvoláva prvé emócie a výrazne rozhoduje o účasti danej cieľovej skupiny na evente.

Event marketingu prospieva zároveň ako prostriedok na formovanie prvých názorov na firmu, výrobok, službu. Je preto podstatné, aby všetky direct marketingové aktivity dodržiavali a napĺňali jednotnú líniu naplánovaných aktivít event marketingu.

### \* **Event marketing a public relations**

Event marketing využíva pre dosiahnutie svojich cieľov emócie, ktoré sú rovnako dôležité aj pre oblasť public relations. Jedine silný emocionálny náboj doplnený zodpovedajúcou kvalitou výrobku či služby dokáže dlhodobo udržať vzťah medzi firmou a jej zákazníkom. Je to vzťah, ktorý sa tvorí roky. Public relations pomáha prostredníctvom jednotlivých event marketingových aktivít dlhodobo vytvárať určitý imidž a pozíciu firmy, produktu alebo služby. Pokrýva širokú škálu externej a internej komunikácie firmy. Spoločnou črtou oboch komunikačných nástrojov je osobná rovina vzájomných vzťahov. V oboch prípadoch dominuje snaha čo najhlbšie poznať správanie sa, potreby a túžby vybranej cieľovej skupiny a tomu prispôbiť svoje konanie a celú komunikačnú rovinu. Významnú súčasť aktivít v rámci public relations tvorí budovanie vzťahov s novinármi a oznamovacími prostriedkami vôbec.

V priebehu procesu event marketingu rozlišujeme tri základné etapy, pri ktorých je možné využívať rozdielne nástroje marketingového mixu<sup>201</sup>:

- *Prípravné aktivity* – všetky aktivity, ktoré vedú k potrebnej informovanosti o plánovanom evente, vzbudenie záujmu a k presvedčeniu cieľovej skupiny, aby sa na evente podieľala. Patrí sem napríklad klasická reklama, direct marketing alebo public relations.
- *Sprievodné aktivity* – všetky aktivity, ktoré integrujú nástroje interaktívnej a priamej (osobnej) komunikácie a slúžia k priamemu kontaktu s cieľovou skupinou. Hovoríme najčastejšie o multimedialnej komunikácii, POS aktivitách alebo o najrozmanitejších interaktívnych a multimedialných technikách.
- *Následné aktivity* – aktivity zahrňujúce komunikačné nástroje, ktoré nám pomáhajú vyhodnocovať celý event a umožňujú so symbolikou eventu ďalej pracovať.

### **Proces plánovania a tvorba event marketingovej stratégie**

Plánovanie a tvorba event marketingovej stratégie sa skladá zo štandardných fáz procesu plánovania. Jednotlivé etapy plánovania a tvorby event marketingovej stratégie sú<sup>202</sup>:

- situačná analýza
- stanovenie cieľov event marketingu
- identifikácia cieľových skupín event marketingu
- stanovenie stratégie event marketingu
- voľba eventu
- naplánovanie zdrojov
- stanovenie rozpočtu
- event controlling

---

<sup>201</sup> ŠINDLER, P.: Event marketing. Jak využit emoce v marketingové komunikaci. Praha: Grada Publishing 2003, s. 26-27.

<sup>202</sup> ŠINDLER, P.: Event marketing. Jak využit emoce v marketingové komunikaci. Praha: Grada Publishing 2003, s. 44.

Pri každom kroku plánovania treba brať do úvahy skutočnosť, že jednotlivé rozhodnutia nemôžu byť uskutočňované osamote, ale vždy v úzkej nadväznosti na integráciu event marketingu do komunikačného mixu.

Pri plánovaní treba začať stanovením cieľa. Podľa neho sa zvolí prostredie, vhodná lokalita a vytvorí sa scenár. Určí sa, či pôjde o event produktový, imidžový alebo o kombinovaný. Či sa uskutoční vo forme konferencie, roadshow, tlačovej konferencie a pod. Zostaví sa bodový scenár t. j. priebeh podujatia. Každý event by mal mať svoj úvod, jadro a záver, ktorým celé podujatie vyvrcholí. Pri tvorbe scenára je vhodné brať do úvahy okrem iného aj eventové aktivity konkurencie a akcie, uskutočnené v nedávnej minulosti, aby sa zabránilo nechcenej duplicitě.

So stanovením cieľov event marketingu veľmi úzko súvisí aj identifikácia jednotlivých cieľových skupín. Základného delenie cieľových skupín je na primárne a sekundárne cieľové skupiny.

Primárna cieľová skupina je skupina, ktorá bude participovať na evente a kvôli ktorej je event realizovaný. Sekundárna cieľová skupina sa priamo na evente nezúčastní, ale najdôležitejšie oznámenia a myšlienky sa k nej dostanú sprostredkované.

Na definovanie stratégie event marketingu je najdôležitejšia primárna cieľová skupina. Po základnej diferenciacii cieľových skupín nasleduje mikrosegmentácia a výber homogénnej cieľovej skupiny, teda jedincov, ktorých spája čo najviac zhodných znakov, záujmov a potrieb.

Klasickým rozdelením pre ďalšiu mikrosegmentáciu je diferenciacia na interné a externé cieľové skupiny. Do internej cieľovej skupiny sa zaraďujú zamestnanci firmy, spolupracovníci (interní a externí), stredný a vrcholový manažment, vlastníci firmy, majitelia, akcionári a spoluvlastníci. Externé cieľové skupiny tvoria zákazníci (terajší, potenciálni, minulí), dodávatelia, obchodní partneri, novinári a zástupcovia médií.

O tom, akým smerom sa bude celý event marketingový projekt uberať určuje stanovenie samotnej stratégie. Definuje ju šesť dimenzií<sup>203</sup>:

1. *Objekt event marketingu* – stanovenie, či predmetom pripravovaného eventu bude značka, produktová rada alebo celá firma.
2. *Posolstvo event marketingu* – definovanie kľúčového oznámenia, od ktorého sa bude event odvíjať.
3. *Cieľové skupiny event marketingu* – kľúčovými otázkami sú počet cieľových skupín a ich veľkosť. V zásade sa firma môže rozhodovať medzi dvoma základnými stratégiami:
  - Stratégia štandardizácie – firma sa v rámci jednotného konceptu event marketingu sústreďuje na konkrétnu cieľovú skupinu.
  - Stratégia diferenciacie – firma sa v rámci plánov marketingovej komunikácie orientuje na event marketingové koncepty pre viac cieľových skupín.
4. *Intenzita eventov* – stanovenie dĺžky a intenzity event marketingovej stratégie. Pre stanovenie časového horizontu sa venujeme intenzite eventu. Možné cesty sú:
  - Stratégie koncentrácie – zinscenovanie menej eventov, o to však intenzívnejších (s krátkodobým, strednodobým alebo dlhodobým pôsobením).
  - Stratégia diverzifikácie – zinscenovanie množstva eventov, často navzájom odlišných (opäť s krátkodobým, strednodobým alebo dlhodobým efektom).

---

<sup>203</sup> BRUHN, M. : Kommunikationspolitik. Grundlagen der Unternehmenskommunikation, Bedeutung – Strategien – Instrumente. München: Verlag Vahlen 1997. Spracované podľa: ŠINDLER, P.: Event marketing. Jak využít emoce v marketingové komunikaci. Praha: Grada Publishing 2003, s. 54.

5. *Typológia eventov* – výber jedného alebo viacerých typov eventov, ktoré sprostredkovávajú kľúčové oznámenie cieľovej skupine a povedú k naplneniu event marketingových cieľov.
6. *Inscenácia eventov* – vlastné prevedenie eventov, ktoré postupne vytvárajú jednotnú zvolenú formu prezentácie. Pri inscenácii eventov je dôležité kreatívne spracovanie, ktoré zahŕňa kľúčové charakteristiky každého úspešného event marketingového projektu – jedinečnosť, zvláštnosť a neopakovateľnosť.

Pri nadnárodných koncernoch a spoločnostiach operujúcich na zahraničných trhoch nie je definovanie vhodnej event marketingovej stratégie jednoduchou záležitosťou. Do hry totiž vstupujú lokálne a globálne záujmy spoločnosti.

Po schválení navrhnutého eventu sa určia zdroje, ktoré sú potrebné pre jeho realizáciu. Definovanie jednotlivých zdrojov slúži ako podklad pre stanovenie celkového rozpočtu event marketingových aktivít. Rozdeľujú sa do troch základných skupín: zdroje ľudské, zdroje hmotné a zdroje finančné.

Pri definovaní ľudských zdrojov sa posudzuje, aký celkový ľudský potenciál bude potrebný k zabezpečeniu celého eventu. A to aj množstva, aj štruktúry – od organizátorov cez účinkujúcich až po kuchára, ochrankárov alebo šatniarku.

Za hmotné zdroje sa považujú všetky prostriedky nutné na realizáciu eventu, predovšetkým: vybraný priestor vrátane potrebného vybavenia, infraštruktúra, technika (ozvučenie, osvetlenie, multimédia a pod. ), doprava, catering, ubytovanie atď.

Ďalej je potrebné vyčleniť finančné zdroje z celkového firemného rozpočtu na komunikáciu. Schválenie celkového rozpočtu sa uskutoční po preskúmaní dostupnosti finančných zdrojov. Ak bude k dispozícii menej prostriedkov, dôjde k úprave celkovej event marketingovej stratégie. A to väčšinou nie zásadne, ale dielčím spôsobom v jednotlivých eventoch (zníženie ich počtu, kapacity, priestoru, náročnosti programu a pod. ).

Event marketing vo všeobecnosti patrí k finančne najnákladnejším komunikačným aktivitám. Preto je stanovenie rozpočtu bezpodmienečnou podmienkou následnej realizácie eventov. Rozhodovanie nie je jednoduché, pretože sa priamo dotýka jedinečnosti každého eventu. Predovšetkým v porovnaní s klasickou reklamou, kde je možné exaktne vyčíslieť náklady za reklamný priestor, existuje pri event marketingu celé množstvo položiek, ktoré nie je možné dopredu presne odhadnúť. Vo väčšine prípadov ide preto o stanovenie rámcového, priebežne aktualizovaného rozpočtu. V praxi je bežné, že sa stanoví maximálna rozpočtová hranica, ktorá by nemala byť prekročená.

Hoci sa od eventov nejaký efekt očakáva, exaktne preukazovať ich efektivitu je obtiažne. Ide o dlhodobú vzťahovú záležitosť. Event marketing sa usiluje vyvolať zmeny v správaní sa prostredníctvom emocionálneho prežitku. Preto sú pre úroveň a spôsob komunikácie kľúčové komunikačné ciele. Podľa miery ich naplnenia sa sleduje úspešnosť celého eventu.

Kľúčové hospodárske ukazovatele ako sú rast zisku, obratu alebo vyšší trhový podiel, nemajú pri definovaní hlavných cieľov event marketingu zásadný význam. Tým hlavným problémom je definovať a následne zmerať naplnenie finančných cieľov event marketingu. Finančné ciele sa sledujú tiež z pohľadu celkovo vynaložených nákladov na event marketing, posudzuje sa dodržiavanie stanoveného rozpočtu, prípadne príspevky sponzorov.

## Literatúra

- CLEMENTE, M. N.: *Slovník marketingu*. Brno: Computer Press 2004. ISBN 80-251-0228-9.  
FORET, M.: *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press 2006. ISBN 80-251-1041-9.  
JEŽEK, P.: *Eventy? Změníte se třeba v horníka! Dostupné na: [www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=361746](http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=361746) [2.6.2008]*

- KLÍMA, J.: *Event a jak na něj*. In: Trend marketing 6-7/2005. s. 38-40. ISSN 1214-9594
- LENHARDT, J.: *Event marketing a jeho pozícia v komunikačnom mixe*. In: Fórum manažéra, č. 2/2006, s. 36 - 37. ISSN 1336-7773.
- LABSKÁ, H. a kol.: *Marketingová komunikácia (vybrané problémy)*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM 2006. ISBN 80-225-2267-8.
- MATUŠÍNSKA, K.: *Event marketing a jeho význam v integrovanej marketingovej komunikácii*. In: Acta academica karviniensia 1/2007, s. 91-98. ISSN 1212-415X.
- NEJEDLO, A.: *Event integruje komunikačné nástroje*. Strategie 10/2006, s. 25. ISSN 1210-3756. Dostupné na [www.istrategie.cz](http://www.istrategie.cz) [16.10.2006].
- PAVLÍČKOVÁ, M.: *Praktický marketing*. Praha: Ekopress 2004. ISBN 80-86119-81-5.
- ŠINDLER, P.: *Event marketing. Jak využit emoce v marketingové komunikaci*. Praha: Grada Publishing 2003. ISBN 80-247-0646-6.
- ŠINDLER, P.: *Event marketing – emoce v praxi*. In: Marketing magazine 11/2003. s. 22. ISSN 1211-7315.
- ŠINDLER, P.: *Pravidla event marketingové strategie*. In: Marketing magazine 12/2003. s. 22. ISSN 1211-7315.
- ŠINDLER, P.: *Event marketing: Jedinec versus dav*. In: Marketing magazine 1/2004. s. 28-29. ISSN 1211-7315.
- ŠINDLER, P.: *Nedocenený event controlling*. In: Marketing magazine 2/2004. s. 28. ISSN 1211-7315.
- ŠINDLER, P.: *Kam směřuje event marketing?* In: Marketing magazine 3/2004. s. 28. ISSN 1211-7315.
- TOMEK, G. – VÁVROVÁ, V.: *Malý výkladový slovník marketingu*. 2. vyd. Praha: A plus 1999. ISBN 80-902514-1-2.
- VACEK, T.: *Proč začlenit event do komunikačního mixu?* In: Trend marketing 11/2007. ISSN 1214-9594.
- [www.strategie.sk](http://www.strategie.sk)
- [www.sava.sk](http://www.sava.sk)

### ***The event marketing and marketing communication***

**Annotation:** *Once to see is better as hundred times to listen. After this manner can event to define. Companies try to arrest the attention and capture consumers by the happening performance witch bring diverse experiences. Event marketing is tool of marketing communication this wants to evoke positive emotions, related with specific mark or company, eventually with product. The contribution is related with event marketing and its roles within marketing communication and the possibilities its usage.*

**Key words:** *Marketing communication, Event marketing, Marketing*

#### **Kontaktná adresa autora:**

**Miroslava Loydlová, Ing.**

**Katedra marketingu Obchodnej fakulty**

**Ekonomická univerzita v Bratislave**

**Dolnozemska cesta 1**

**852 35 Bratislava**

**[loydlova@euba.sk](mailto:loydlova@euba.sk)**

# VYUŽITIE FLEXIBILNÝCH FORIEM ZAMESTNÁVANIA V PODMIENKACH SLOVENSKEHO TRHU PRÁCE

**Tatiana Masárová, Jana Španková**

**Abstrakt:** *V súčasnosti sa atypické formy zamestnanosti berú vo väčšine krajín ako doplnková forma zamestnania na trhu práce, určená predovšetkým menšiemu okruhu zamestnancov. Postupom času však naberajú na vážnosti a význame. Flexibilné formy organizácie práce majú predovšetkým za cieľ zlepšiť kvalitu zamestnania, produktivitu práce spolu so zladením pracovného a osobného resp. rodinného života. Zavádzaním nových informačných a komunikačných technológií sa výrazne rozširujú možnosti využitia inovačných pružných foriem organizácie na trhu práce.*

**Kľúčové slová:** *Flexibilné formy zamestnávania, dočasná zamestnanosť.*

## Úvod

Čoraz viac ľuďom vyhovuje flexibilný pracovný čas, zamestnanie na dobu určitú a iné flexibilné druhy zamestnania. Stávajú sa kľúčovými aspektmi nielen pre tvorbu pracovných miest, ale aj pre zvyšovanie zamestnanosti a zabezpečenie práceschopnosti a adaptability zamestnancov. Dá sa predpokladať, že trendy vývoja budú smerovať k väčšiemu uplatňovaniu atypických foriem zamestnanosti, aj keď nikdy sa nebudú dať porovnať s klasickými formami, ako s rovnocennými formami zamestnania. Vyplýva to hlavne z toho, že pri zamestnaní atypickou formou vzniká väčšie riziko a neistota ako pri bežných pracovných pomeroch a súčasne takéto formy zamestnávania nie sú v Slovenskej republike doteraz dostatočne legislatívne ošetrené.

## Druhy pracovných pomerov

Pre rozsiahlosť problematiky flexibility pracovno-právnych vzťahov sme sa v príspevku zamerali len na pracovný pomer (nevenujeme sa ani flexibilným formám pracovnému času ani inovatívnym formám zamestnávania).

V SR, tak ako aj vo väčšine európskych krajín, patria medzi hlavné formy pracovných pomerov:

1. stála zamestnanosť - pracovné zmluvy na dobu neurčitú,
2. dočasná zamestnanosť - pracovné zmluvy na dobu určitú - dočasné, príležitostné a sezónne práce.

Z hľadiska flexibility foriem zamestnania nás zaujíma predovšetkým dočasná zamestnanosť, teda pracovný pomer na dobu určitú. V roku 2007 patrí SR v európskom kontexte medzi krajiny s najnižším pomerom zamestnanosti na dobu určitú oproti všetkým zamestnaným. S pomerom 5% sa radíme pred Litvu, Lotyšsko, Estónsko a Rumunsko.

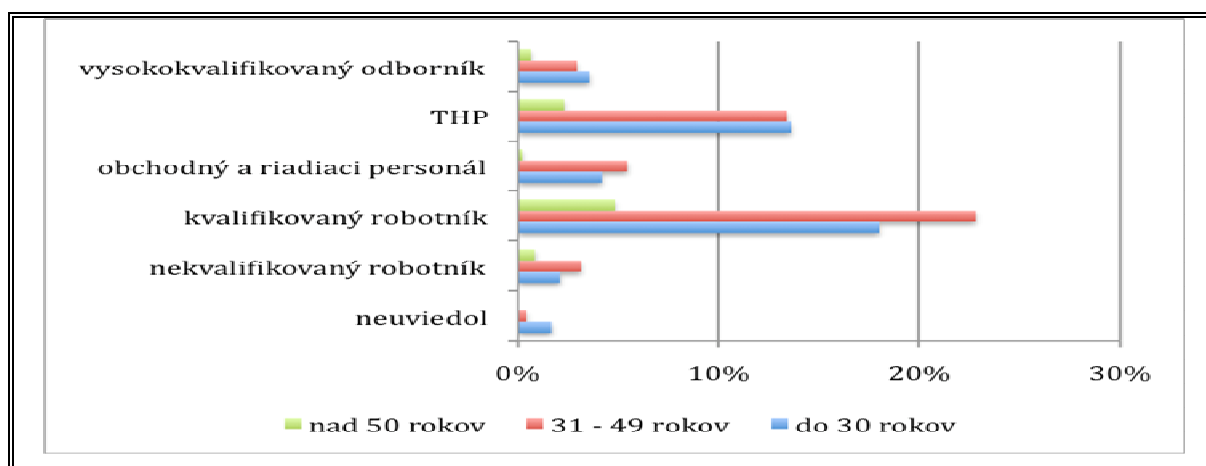
„Podľa dostupných údajov z Výberového zisťovania pracovných síl (VZPS) sa pracovné úväzky na dobu určitú na Slovensku vyskytuje najčastejšie v sektoroch služieb, poľnohospodárstve a v stavebníctve. Najvyšší podiel úväzkov na dobu určitú je u mužov vo veku 15 – 24 rokov, ktorá tvorí 13,5%, u žien je 11,5%. Najnižší podiel je vo vekovej kategórii 40 až 54 rokov, okolo 3%. V kategórii 55-64 rokov u žien je miera úväzkov na dobu určitú až 20%, u mužov iba 5%. Vo všeobecnosti majú muži viac úväzkov na dobu určitú ako ženy. Z regionálneho hľadiska sú úväzky na dobu určitú najviac používané v Prešovskom kraji (7,7%), najmenej v Trnavskom kraji (2%).“ (Masárová, Španková, 2008)

## Prieskum

V predloženom príspevku budeme prezentovať výsledky realizovaného prieskumu vo vybraných podnikoch automobilového priemyslu na území SR. Prieskum prebiehal v mesiacoch február – apríl 2008. Prieskumnú vzorku tvorilo 478 zamestnancov - z toho 325 mužov t.j. 68,0% a 153 žien t.j. 32,0%.

Z hľadiska vekovej štruktúry respondentov predstavovali najpočetnejšiu zložku takmer polovicu, respondenti vo veku 31-40 rokov. Druhou najpočetnejšou skupinou boli respondenti vo veku do 30 rokov, ktorí predstavovali 43,1% z celkového počtu respondentov a na prieskume sa zúčastnilo najmenej, 8,8% respondentov vo veku nad 50 rokov.

Graf č. 1: Zloženie respondentov podľa pracovného zaradenia a veku

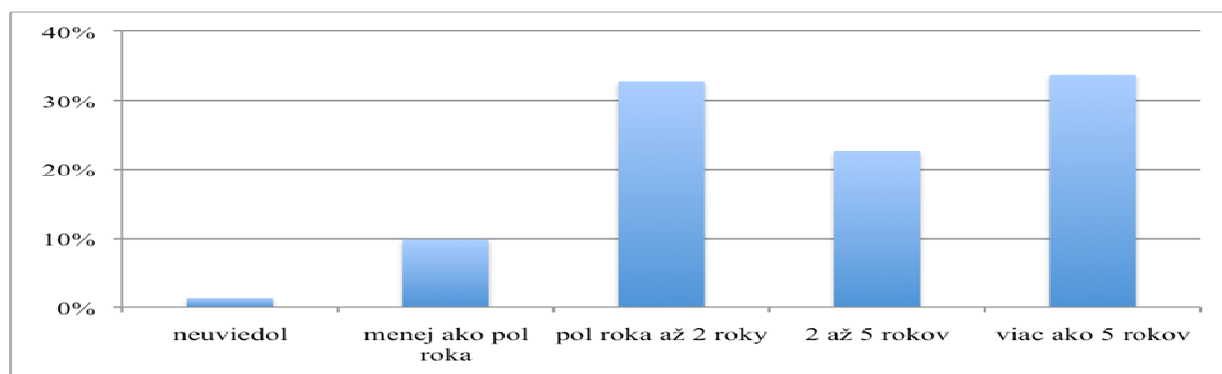


Zdroj: vlastné zisťovanie, vlastné spracovanie

Prieskumnú vzorku predstavovalo 45,6% kvalifikovaných robotníkov, 29,3% THP, 9,8% obchodných a riadiacich pracovníkov, 7,1% vysokokvalifikovaných odborníkov, 6,1% nekvalifikovaných robotníkov. Svoje pracovné zaradenie neuviedlo 2,1% z celkového počtu zamestnancov.

Z hľadiska odpracovaných rokov bola najpočetnejšia skupina tých respondentov, ktorí v podnikoch automobilového priemyslu odpracovali viac ako 5 rokov (33,7%) a ½ roka až 2 roky (32,6%). Viac ako pätina z celkového počtu zúčastnených na prieskume, 22,6% odpracovala 2 až 5 rokov a necelá desatina z celkového počtu respondentov, 9,8% odpracovala menej ak ½ roka.

Graf č. 2: Zloženie respondentov podľa odpracovaných rokov v podniku



Zdroj: vlastné zisťovanie, vlastné spracovanie

## VYHODNOTENIE OTÁZKY: Uved'te formu Vášho pracovného pomeru

V podnikoch automobilového priemyslu je zamestnaných najviac respondentov - 79,7% na základe pracovnej zmluvy na dobu neurčitú a 17,8% na základe pracovnej zmluvy na dobu určitú. Na kratší pracovný čas je zamestnaných iba 1,3% a v rámci inej formy pracovného pomeru, medzi ktoré patria aj práce na dohodu je zamestnaných 1,1% z celkového počtu zamestnancov.

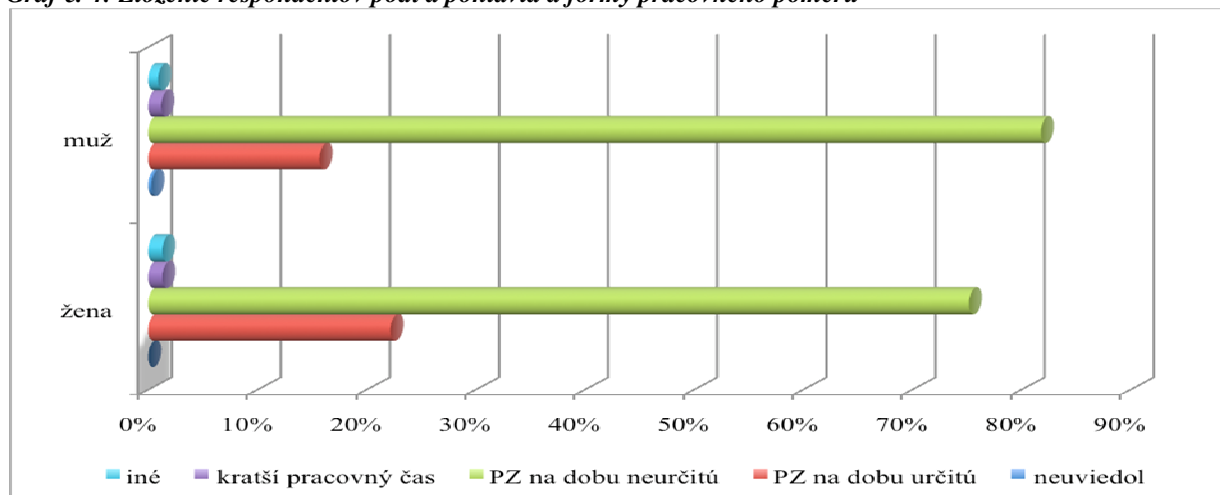
Graf č. 3: Zloženie respondentov podľa formy pracovného pomeru



Zdroj: vlastné zisťovanie, vlastné spracovanie

Pracovnú zmluvu na dobu neurčitú má uzavretú vyšší podiel mužov 81,8% ako žien 75,2%. Na základe zmluvy na dobu určitú je v podnikoch automobilového priemyslu zamestnaný vyšší podiel žien 22,2% ako mužov 15,7%. Na kratší pracovný čas pracuje 1,3% žien a 1,2% mužov, inú formu pracovného pomeru uviedlo 1,3% žien a 0,9% mužov.

Graf č. 4: Zloženie respondentov podľa pohlavia a formy pracovného pomeru

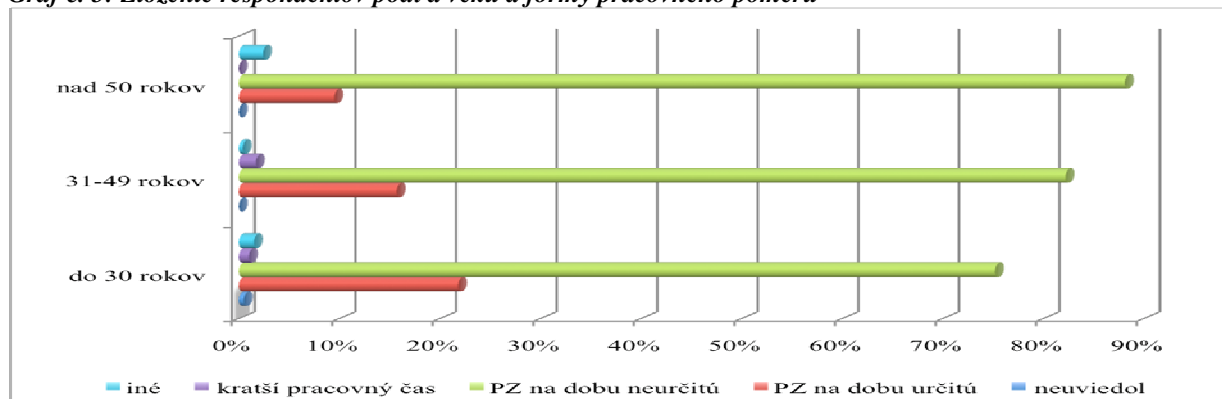


Zdroj: vlastné zisťovanie, vlastné spracovanie

Najstarší respondenti vo veku nad 50 rokov predstavujú najvyšší podiel pracujúcich na základe pracovnej zmluvy na dobu neurčitú – 88,1% a zároveň najnižší podiel pracujúcich na základe pracovnej zmluvy na dobu určitú – 9,5%. Najmladší respondenti vo veku do 30 rokov predstavujú najnižší podiel pracujúcich na základe pracovnej zmluvy na dobu neurčitú – 75,2% a najvyšší podiel pracujúcich na základe pracovnej zmluvy na dobu určitú – 22,8%. Stredná veková kategória zamestnancov vo veku 31–49 rokov pracuje formou pracovnej zmluvy na dobu neurčitú 82,2% a na dobu určitú 15,7% respondentov.



**Graf č. 5: Zloženie respondentov podľa veku a formy pracovného pomeru**



Zdroj: vlastné zisťovanie, vlastné spracovanie

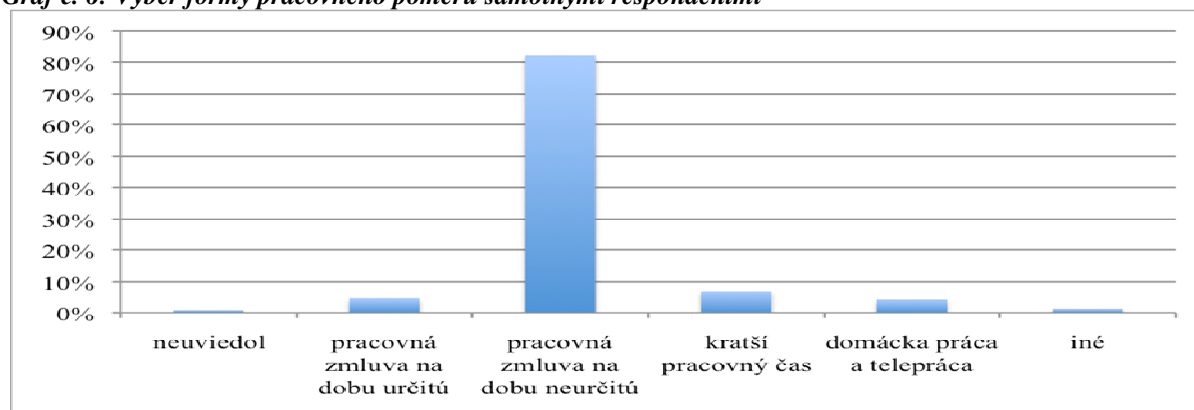
Z grafu č.3 je zrejmé, že väčšina respondentov (79,7% zamestnancov) má uzatvorený pracovný pomer na dobu neurčitú.

**VYHODNOTENIE OTÁZKY: Ak by ste mali možnosť výberu, ktorú z uvedených foriem pracovného pomeru by ste uprednostnili ?**

Ak by mali zamestnanci možnosť výberu formy pracovného pomeru tak najvyšší podiel z nich, bez ohľadu na ich pracovné zaradenie, by si vybralo pracovný pomer na základe pracovnej zmluvy na dobu neurčitú a to až 82,2%, kratší pracovný čas by zvolilo 6,9% respondentov, 4,6% pracovnú zmluvu na dobu určitú a 4,2% zamestnancov by chcelo pracovať formou domáckej práce a telepráce.

Domácku prácu a teleprácu, ktorá sa v súčasnosti medzi respondentmi v našom prieskume neuplatňuje, by si vybralo 1,9% THP, 1,5% kvalifikovaných robotníkov, 0,6% nekvalifikovaných robotníkov a 0,2% vysokokvalifikovaných odborníkov.

**Graf č. 6: Výber formy pracovného pomeru samotnými respondentmi**



Zdroj: vlastné zisťovanie, vlastné spracovanie

V prípade, že by respondenti mali možnosť výberu pracovného pomeru, stále pretrvávajú názor, že najvhodnejšia forma je pracovný pomer na dobu neurčitú. 82,2% zamestnancov by si zvolilo túto možnosť, čo si môžeme vysvetliť istotou, ktorú respondenti očakávajú ale aj tradíciami, ktoré pretrvávajú v podmienkach SR. Ambíciou nie je prostredníctvom flexibility nahradiť tradičné pracovnoprávne vzťahy, iba skvalitniť situáciu na trhu práce.

**VYHODNOTENIE OTÁZKY: Pri formách pracovného pomeru uveďte, podľa Vášho názoru, ich výhody:**

Význam atypických pracovných vzťahov v jednotlivých štátoch EÚ vzrastal skôr ako v podmienkach SR, napriek tomu „typický“ pracovnoprávny vzťah sa už stáva nevýhodným. Napriek našim zisteniam, kde respondenti uvádzali najmä uzatvorenú pracovnú zmluvu na dobu neurčitú, snažili sme sa práve od nich zistiť výhody jednotlivých foriem pracovného pomeru. V odpovediach sme nezaznamenali žiadne odchýlky podľa triediacich znakov (vek, pohlavie, počet odpracovaných rokov v podniku, pracovné zaradenie).

**Pracovná zmluva na dobu určitú** má výhody v možnosti odchodu z pôvodného zamestnania na nové, bez problémov, ako aj v tom, že vedia kedy im končí zmluva a kedy si majú hľadať ďalšie zamestnanie.

Výhody **pracovnej zmluvy na dobu neurčitú** spočívajú v stabilite pracovného miesta, v istote, v stálom finančnom príjme a v prípade zrušenia pracovného miesta, a tým aj straty zamestnania, majú právo na odstupné.

Pri **kratšom pracovnom čase** majú respondenti viac voľného času pre seba a svoju rodinu.

**Domácka práca a telepráca** má výhody najmä pri problematickom cestovaní za prácou, v organizácií práce, ktorú môžu vykonávať v pohodlí svojho domova, v rozvrhnutí pracovného času samým sebou, a tak byť pánom svojho času.

Možnosť privyrobenia si, resp. pracovať v krátkodobej vedľajšej práci vidia respondenti pri **práci na dohodu**.

**VYHODNOTENIE OTÁZKY: Pri formách pracovného pomeru uveďte, podľa Vášho názoru, ich nevýhody:**

Respondenti sa vyjadrovali tiež k nevýhodám jednotlivých foriem pracovného pomeru. Ani v tejto otázke a v následných odpovediach sme nezaznamenali výrazné odchýlky podľa triediacich znakov (vek, pohlavie, počet odpracovaných rokov v podniku, pracovné zaradenie).

**Pracovná zmluva na dobu určitú** má nevýhody v neistote ďalšieho zamestnania po ukončení tejto pracovnej zmluvy.

Pri **pracovnej zmluve na dobu neurčitú** vidia respondenti najväčšiu nevýhodu najmä vo výpovednej lehote a vo viazanosti (zamestnanci, ktorí pracujú menej ako pol roka nevidia žiadnu nevýhodu).

Nevýhody pri **kratšom pracovnom čase** vidia respondenti v nižšom príjme.

**Domácka práca a telepráca** má podľa respondentov nevýhody v izolácii a absencii sociálnych kontaktov.

Nevýhody **práce na dohodu** spočívajú v nestabilite, krátkodobosti práce a nižšom finančnom príjme.

## **Záver**

„Globalizácia je prevládajúcim prvkom vývoja ekonomiky na prelome tisícročia. Prináša výrazné zmeny v nových trendoch vývoja na trhu práce.“ (Grenčíková, 2006, str. 201)

Počet tých, ktorí zotrávajú celý život v jednom zamestnaní, klesá. Z toho dôvodu jednotlivci potrebujú istotu zamestnania viac ako istotu pracovného miesta. Aj táto skutočnosť sa prejavila v novele Zákonníka práce č 311/2001 v znení neskorších predpisov, kde boli zadefinované niektoré atypické formy zamestnávania a tým zosúladienie niektorých ustanovení s požiadavkami EÚ. Dôvodom na uplatňovanie prístupu k flexiistote je zvýšenie počtu pracovných miest a ich skvalitnenie. To vyžaduje politiky, ktoré riešia flexibilitu trhov práce, organizáciu práce a pracovnoprávne vzťahy, ako aj istotu zamestnania a sociálnu istotu.

Uplatňovanie flexibilných foriem zamestnávania je prostriedkom na úspešné zvládnutie inovácií v technike a starnutia obyvateľstva, zároveň však rešpektuje individuálne schopnosti a potreby zamestnanca, zosúladí pracovný a rodinný život, znižuje gender nerovnosti na trhu práce.

## **Literatura**

GREŇČÍKOVÁ, A. *Personálny manažment*. Trenčín : Trenčianska univerzita v Trenčíne, 2006.

MASÁROVÁ, T., ŠPANKOVÁ, J. *Flexibilné formy pracovnoprávných vzťahov v podnikoch automobilového priemyslu*. Bratislava : NHF, 2008.

VOJTOVIČ, S. a kol. *Riadenie personálnych činností v organizácii*. Bratislava: IRIS, 2008.

ZÁKONNÍK PRÁCE č. 311/2001 v znení neskorších predpisov

### ***Usage of flexible forms of employment in conditions of Slovak labour- market***

*Annotation: Atypical forms of employment are considered as additional forms of employment suitable for minor part of the employees within the labor market. However, their merit and gravity rise nowadays. Flexible forms of the organization of work aim to improve the quality of employment and the productivity together with harmonizing the work and private or family life. Through the implementation of new information and communication technologies the possibilities of using innovative flexible forms of organization within the labour-market are markedly broaden.*

*Key words: Flexible forms of employment, part-time employment.*

#### **Kontaktná adresa autorov:**

**Tatiana Masárová, Ing.**

**Jana Španková, PhDr., PhD.**

**Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne**

**Fakulta sociálno–ekonomických vzťahov**

**Katedra rozvoja ľudských zdrojov a personálneho manažmentu**

**Študentská 3, 911 50 Trenčín**

**[cmelikova@tnuni.sk](mailto:cmelikova@tnuni.sk)**

**[spankova@tnuni.sk](mailto:spankova@tnuni.sk)**

**Príspevok bol vypracovaný v rámci projektu CUGA 24/07 „Nové trendy v pracovno-právnych vzťahoch v podnikoch automobilového priemyslu“**

# PROČ SDÍLÍME ZNALOSTI

**Jana Matošková, Jiří Bejtkovský**

**Abstrakt:** *Konkurenční prostředí působí proti sdílení znalostí. Pokud se totiž tzv. znalostní pracovník podělí o své znalosti, přijde o určitou konkurenční výhodu, kterou mu zajišťovaly. Navíc riskuje, že ostatní pracovníci obohatí tyto znalosti o své vlastní a stanou se tak pro organizaci užitečnějšími, než je on sám. Přesto znalostní pracovníci často své znalosti v praxi sdílí. Příspěvek se zamýšlí nad důvody, které je k tomu vedou, předpoklady úspěchu a metodickými postupy při sdílení znalostí.*

**Klíčová slova:** *sdílení znalostí, tacitní znalosti, bariéry sdílení znalostí, metodické postupy při sdílení znalostí.*

## Úvod

Aby podniky či organizace v dnešním prostředí uspěly, potřebují mít především schopné a znalostně bohaté pracovníky. Pokud se ovšem bavíme o znalostech, je nutné si uvědomit, že nejenom každá informace, ale i znalost má svoji hodnotu, a tím pádem tedy i cenu na trhu. Organizace si musí uvědomit, že je bezpodmínečně nutné tzv. znalostní pracovníky sledovat a určitým způsobem je motivovat k tomu, aby se o své získané znalosti podělili, předali je svým nástupcům v dané organizaci. Aby bylo sdílení určité znalosti efektivní, je zapotřebí tolerance, zájmu a ochoty nejenom osoby znalostního pracovníka, ale také pracovníka, který má danou znalost získat a dále při své práci používat.

## Bariéry sdílení znalostí

Tržní prostředí ztěžuje sdílení znalostí. Znalosti totiž mohou představovat určitou konkurenční výhodu na trhu práce, mohou být zdrojem určitého výsadního postavení nad ostatními pracovníky. Vymětal a kol. (2005, s. 243) vysvětlují tento fakt takto: cena znalostního pracovníka pro organizaci spočívá v tom, že je o něm známo, jakými nápady, radami, znalostmi a zkušenostmi pomohl spolupracovníkům, resp. organizaci při řešení problémů. Sdílí-li člověk znalosti, dává tím ostatním možnost si je nejen osvojit, ale také obohatit o své vlastní a následně zaujmout výhodnější postavení na trhu práce než původní jedinec. Nicméně, strach ze zneužití zprostředkovaných znalostí a ztráty statusu, není, jak můžeme odvodit z literatury (např. Šicha 2002, s. 36, Leopard a Sensiper 1998, s. 123), jediný důvod, proč je sdílení znalostí v praxi často problematické. Další příčinou může být také nevědomí toho, že znám něco, co může ostatním pomoci. Či naopak, nevím, čím znalosti by mi mohly být v dané situaci užitečné, a proto je ani nehledám. To se pak v praxi projevuje i tím, že často jsou znalosti zachyceny v určitém systému, ale nikdo s nimi nepracuje, nehledá je a ani je neaktualizuje. Tyto znalosti tak „zmrtní“. Bariérou sdílení znalostí může být také strach z toho, že druhý znalost nepochopí či že ji nedokáže vyjádřit. Ztěžovat sdílení znalostí v organizaci může také panující organizační kultura. Pokud je v organizaci běžným jevem strach, cynismus, boj o moc, trestání chyb bez ohledu na jejich příčinu, bude zde sdílení znalostí velmi obtížným. Rovněž organizační kultura uznávající jen logické, racionální myšlení, rozhodování založené na „tvrdých datech“, preferující analýzy před intuicí může omezit předávání znalostí mezi lidmi. K bariérám, které ztěžují sdílení znalostí, patří i:

- **Nedostatek času** – trvá určitou dobu, než je znalost předána, navíc často musí být znalost předávána „po dávkách“, tj. postupně, aby ji její příjemce dokázal vstřebat. Proto, není-li k dispozici dostatek volného času pro sdílení znalostí, je jen malá pravděpodobnost, že k němu dojde.

- **Vzdálenost účastníků sdílení** – mnoho znalostí je přenášeno nejen verbální, ale i neverbální komunikací při kontaktu tváří v tvář. Navíc osobní kontakt dává předávajícímu možnost lépe kontrolovat příjem znalosti, ověřovat, že byla znalost správně pochopena.
- **Nerovnost ve statusu mezi účastníky sdílení** – má-li dojít k předání znalosti, mezi nositelem a příjemcem znalosti musí panovat vzájemná důvěra a otevřenost. Tato podmínka však často právě v případě nerovnosti ve statusu není splněna.

### **Motivační faktory pro sdílení znalostí**

Vzhledem k tomu, že organizace pro to, aby uspěla v konkurenčním prostředí, potřebuje mimo jiné docílit toho, že ke sdílení znalostí mezi pracovníky dochází, musí nalézt vhodné nástroje, které překonají výše zmíněné bariéry sdílení. Volba nástroje závisí na konkrétní organizaci a podmínkách v ní panujících.<sup>204</sup>

Prvním z nástrojů je zajištění **vhodného prostředí pro sdílení znalostí**. Jaké to je? Především takové, které respektuje různé styly myšlení, toleruje chyby a neúspěchy, ke kterým dojde přes snahu pracovníků, podporuje rozvoj pracovníků a vzájemnou spolupráci. Cílem rozvoje zaměstnanců je nejen doplňovat či rozšiřovat stávající znalosti, dovednosti, či modifikovat jejich postoje, ale např. i učinit lidi vědomými toho, co ví, a naučit je, jak to sdílet s ostatními. Nezbytnou podmínkou sdílení znalostí jsou dobré vztahy mezi lidmi. Standardem v organizaci by se tak měla stát vzájemná důvěra, otevřená komunikace a etické jednání.

Významným prvkem pro podporu sdílení znalostí je **vedení organizace**. To působí ve prospěch či neprospěch sdílení znalostí několika způsoby. Především, chce-li vedení, aby docházelo ke sdílení znalostí, musí jít samo příkladem, nestačí pouhá formální podpora. Dále je nutno, aby vedení stanovilo takové hodnoty a pravidla, které budou pro sdílení znalostí příznivé, trvat na jejich dodržování a v případě jejich porušování ukládat sankce. S tímto souvisí i tvorba vědomí jednoty mezi zaměstnanci, tj. pocitu sounáležitosti a příslušnosti k dané organizaci. Jednotícím prvkem může být např. vize organizace, která je jasně komunikovaná a akceptovaná zaměstnanci. Vedení organizace by mělo také cíleně vytvářet místa, ať již fyzická či virtuální, kde se lidé mohou potkávat a poznávat, či nabízet příležitosti, při kterých se tak může dít. Fyzická místa (např. kuchyňky, oddechové kouty, prostory u automatů s občerstvením) jsou výhodnější. Lidé totiž při kontaktu tváří v tvář mají pocit větší zodpovědnosti, lépe se tímto způsobem předávají i určité znalosti či jejich neuvědomované (tacitní) dimenze. Haldin-Herrgard (2000) říká, že v současné době, kdy organizace mají tendenci rozšiřovat své působení po celém světě, se však kontakt tváří v tvář stane spíše výjimkou. Virtuálním prostředím pro sdílení znalostí bývá často intranet organizace. Sdílení znalostí ve virtuálním světě je snazší, jsou-li účastníci pro toto sdílení zaujatí (motivovaní), vzájemně si rozumí, znají se i osobně a vzájemný kontakt je intenzivní. Vytvářením příležitostí pro sdílení znalostí můžeme rozumět např. uspořádání odborného workshopu, konference, semináře, ale i nabídnutí sociálních aktivit vhodných pro neformální diskuse či vyprávění příběhů (např. různé oslavy, ceremoniály, sportovní dny apod.). Můžeme zde ale zařadit i cílené využívání mentorování či podporu komunit v organizaci.

Sdílení znalostí napomáhá i **vhodná organizační struktura**. Tou je především ta, která umožňuje využívání týmové práce.

Dalším nástrojem pro podporu sdílení znalostí je **využití informačních technologií**, a to jednak pro vyhledávání znalostí (např. data mining, web mining) a jednak pro spojování

<sup>204</sup> Faktory podporujícími sdílení znalostí se ve svých publikacích zabývají např. Armstrong 2002, Bishop, Geyer 2001, Gertler 2001, Judicibus 2002, Leonard a Sensiper 1998, Mládková 2004, Platts a Yeung 2000, Vymětal a kol. 2005.

pracovníků v čase a prostoru, tj. prostředky komunikace pro spolupráci a výměnu znalostí (např. groupware, diskusní skupiny, elektronické konference).

Sdílení znalostí může také napomoci vhodně nastavený **system odměňování**. Pracovníci sdílející znalosti by měli být vždy nějakým způsobem odměněni. K odměňování lze využít, jak hmotného, tak nehmotného odměňování. K nehmotným prostředkům patří např. vyjádření uznání, nabídnutí možnosti kariérního růstu (seberealizace) či i „prostá“ pochvala. K hmotným se řadí např. finanční prémie, odměny či nabídka akcií organizace. Nicméně, jak upozorňuje Mládková (2004, s. 113), nepromyšlené odměňování jednotlivců může vést k vytváření monopolů znalostí a povyšování oblíbenců.

Samozřejmě, že existují i důvody pro spontánní sdílení znalostí. K nim se řadí (Mládková 2004, s. 63, Vymětal a kol. 2005, s. 247):

- **reciprocita** – pracovník očekává, že když poskytne svou znalost, dostane za ni v budoucnu (až bude potřebovat) jinou znalost,
- **reputace** – jedinec věří, že si zlepší poskytnutím znalosti svou image,
- **altruismus** - člověku nejde o odměnu, ale o rozšíření znalosti.

### **Předpoklady úspěchu při sdílení znalostí**

I když by byly vytvořeny vhodné podmínky pro předávání znalostí, nemusí být sdílení úspěšné. Musí být totiž zajištěny i základní předpoklady úspěchu sdílení. Mezi ty autoři (např. Vymětal a kol. 2005, Mládková 2004, Haldin-Herrgard 2000) řadí:

- **Vzájemné porozumění a důvěru mezi účastníky sdílení** - důvěřujeme-li, předpokládáme, že nás chování druhého přinejmenším nepoškodí (Mládková 2004, s. 145). Handy (1999) uvádí, že důvěra znamená možnost na někoho se spolehnout, spolehnout se na jeho schopnosti a na jeho angažovanost pro daný cíl. Tell (2000, s. 309-310) dodává, že důvěra nahrazuje znalosti, které člověku chybí – neví vše motivech, preferencích, zájmech či minulosti toho druhého, jeho názoru na něj, jeho reakcích na jejich konverzaci, jeho schopnosti respektovat dohody, které udělali a podobně. Mládková (2005, s. 142) uvádí, že k tomu, aby si protagonisté sdílení porozuměli, je třeba, aby měli obdobný názor na znalost, kterou budou sdílet, a aby chápali podobně její kontext. Tvorba porozumění vyžaduje adaptabilitu a trpělivost zainteresovaných pracovníků, schopnost vnímat a pochopit potřeby druhých, vcítit se do druhých lidí, věřit si a respektovat jeden druhého (Mládková 2005, s. 144).
- **Dostatek času** - podle Mládkové (2005, s. 144) je třeba ponechat určitý čas na zažití předchozí „dávky“ znalosti a správně ohodnotit, kdy je příjemce připraven jít dál. Vhodné načasování je úkolem především pro toho, kdo znalost předává (Mládková 2005, s. 144).
- **Přání učit se u příjemce znalosti a jeho aktivní zapojení** - Mládková (2005, s. 145) tvrdí, že proces sdílení tacitní znalosti bude váznout tam, kde bude chybět víra ve smysl a důležitost sdílení. Naopak zaujme-li sdílená tacitní znalost příjemce, lze očekávat, že sdílení půjde lépe a rychleji.
- **Ochotu sdílet u nositele znalosti.**
- **Vědomí vlastnictví znalosti jejím nositelem.**
- **Vhodný způsob podání znalosti a správné načasování.**
- **Schopnost předat znalost nositelem a jeho důvěra v tuto svou schopnost.**

### **Metodické postupy pro sdílení znalostí**

Z metodickým postupů pro sdílení znalostí se v praxi využívají především (Collison a Parcel 2005, Hudcová 2006, Vymětal a kol. 2005):

- **sledování a napodobování** práce nositele znalosti,

- **vyprávění příběhů** (nejrůznějších událostí a historek, které se v odehrály v daném pracovním kolektivu),
- zachycování a **šíření tzv. best practices** - jsou zaznamenávány různé způsoby řešení problémů a úkolů v podnikové praxi. Ten, který se nejvíce osvědčil, vedl k nejlepším výsledkům, je následně šířen v celém pracovním týmu či v celé organizaci,
- **diskutování**,
- **koučování, mentorování či učňovství** - poměrně těsný vztah mezi patronem, koučem, mentorem a „vedeným“ zaměstnancem napomáhá sledování a napodobování, neformální konverzaci apod.,
- **asistenční schůze** - schůzky nebo pracovní semináře, kam jsou pozváni lidé z jiných organizací nebo skupin, aby se podělili o své zkušenosti, poznatky a znalosti ohledně konkrétního technického či obchodního problému s týmem, který je požádal o pomoc – radu ohledně určitého pracovního projektu. Pozvání by měli doporučit jednak to, co by domácí tým měl přestat dělat, a také to, co by mohl udělat navíc, a to právě na základě svých zkušeností,
- **vyhodnocování akcí** (After Action Review - AAR) - události vhodné pro AAR jsou takové, které mají nějaký začátek a nějaký konec, mají identifikovaný účel a mají určité parametry výkonu, podle kterých lze provést hodnocení. V diskusi se identifikují úspěchy (co se zdařilo) i nedostatky (co se nepovedlo), příčiny vzniku rozdílů a co z toho vyplývá pro úspěšnější realizaci podobných akcí v budoucnosti, Výsledkem hodnocení AAR je shrnutí získaných poznatků,
- **retrospekce** - hodnotící schůze svolaná po dokončení určitého většího pracovního úkolu nebo projektu. Hlavním úkolem je dopracovat se k nějaké konkrétní radě vhodné pro opakované použití. Procesu retrospekce by se měl zúčastnit vedoucí projektu a klíčoví lidé z projektového týmu. Je nezbytné pořídit ze schůze dobře strukturovanou zprávu, která postihne všechny získané poznatky.  
V záznamu z hodnotící schůze by mělo být uvedeno:
  - přehled klíčových poznatků – směrnic pro budoucí projekty, kde jednotlivé body slouží jako odkazy na další body zprávy,
  - základní údaje o projektu, které ilustrují výše uvedené směrnice,
  - jména osob, které se zúčastnily zhodnocení (retrospektivní schůze), případně fotografie skupiny – kontaktní údaje budou sloužit pro budoucí reference,
  - další klíčové materiály (grafy, projektové plány apod.).

Pro snazší navazování kontaktů s dalšími lidmi v organizaci (a tedy i usnadnění sdílení znalostí) je možné využívat, jak upozorňují Collison a Parcel (2005, s. 135), také osobních webových stránek zaměstnanců, na kterých bude uvedeno např.

- jméno (běžně používané),
- funkce,
- obchodní jednotka nebo tým,
- dovednosti,
- znalost jazyků,
- interní a externí kontakty,
- odkazy na oblíbené webové stránky (interní a externí),
- fotografie (načtený soubor),
- životopis/CV (načtený soubor),
- audioklip (načtený soubor),
- členství v sítích nebo pracovních komunitách,

- základní kontaktní informace – vč. telefonu, e-mailu atd.

Nově přichozí pracovníci tímto způsobem mohou rozšířit síť svých kontaktů a sami se představit ostatním. Zaměstnanec odcházející ze společnosti může delegovat vlastnictví své stránky na některého kolegu, který ve firmě zůstává, a stránka pak slouží jako součást podnikové paměti a jako vizitka pro případné zájemce o kontakt. (Collison a Parcel 2005, s. 142)

### **Závěr**

V příspěvku jsme se zabývali otázkou sdílení znalostí. Znalosti představují pro každého pracovníka určitou výhodu, a proto nemusí být ochoten se o tuto znalost s někým podělit. Vedení společnosti či organizace proto musí pro takového jedince nalézt takovou formu motivace, aby ke sdílení určité znalosti mohlo s úspěchem dojít. Dále je také nutné, aby pracovník, který danou znalost získá, tuto znalost dokázal efektivně a vhodně využívat při své práci. Mezi významné faktory, které předurčují úspěšné sdílení znalostí můžeme například zařadit vzájemné porozumění a důvěru mezi nositelem znalosti a pracovníkem, který má danou znalost získat, anebo také vhodný způsob podání znalosti a její správné načasování. V příspěvku jsme se také zmínili, že praxi existuje mnoho metodických postupů pro sdílení znalostí. Je důležité si také uvědomit, že, jak upozorňuje Haldin-Herrgard (2000), nejen hodnotné a přínosné znalosti jsou ve společnosti sdíleny. Šíří se také např. zlozvyky. Jejich šíření je navíc těžké zastavit.

Tento příspěvek byl sepsán v rámci řešení výzkumného projektu GA ČR reg. č. 406/08/0459 Rozvoj tacitních znalostí manažerů.

### **Literatura**

- ARMSTRONG, MICHAEL. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- BISHOP, KAREN. *Can tacit knowledge really be managed?* [online]. [cit. 2003-05-13]. Anglický. Dostupný z World Wide Web: <<http://www.libjobs.com.au/reports/knowledge/tails.html>>.
- COLLISON, CH., PARCEL, G. *Knowledge management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0760-4.
- GEYER, GESSNER. *Tacit Knowledge in Organizations*. [cit. 2003-10-14]. 2001. Dostupné na WWW: <[http://www.gse.harvard.edu/~t656\\_web/From\\_2000-2001\\_students/Tacit\\_knowledge\\_in\\_organizations\\_Gessner.htm](http://www.gse.harvard.edu/~t656_web/From_2000-2001_students/Tacit_knowledge_in_organizations_Gessner.htm)>.
- GERTLER, M. S. *Tacit Knowledge and the Economic Geography of Context* [online]. Toronto: University of Toronto, Department of Geography and Program on Globalization and Regional Innovation Systems, Centre for International Studies, 2001. [cit. 2003-05-13]. Anglický. Dostupný z World Wide Web: <[http://www.utoronto.ca/progris/pdf\\_files/Gertler\\_DRUID.pdf](http://www.utoronto.ca/progris/pdf_files/Gertler_DRUID.pdf)>.
- HALDIN-HERRGARD, T. Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal of Intellectual Capital*. 2000, roč. 1, č. 4, s. 357 – 365.
- HANDY, CH. *Hlad ducha (pokapitalistická alternativa: hledání smyslu v současném světě)*. Přel. Pavel Medek. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. 231 s. ISBN 80-7261-004-X.
- How Kiwi companies measure knowledge. *New Zealand Management*, 2002, roč. 49, č. 10, s. 8. ISSN 11745339.
- HUDCOVÁ, Š. Komunikace tacitních znalostí. In *Sborník příspěvků z konference studentů doktorského studia MendelNET 2006* konané 29. listopadu 2006 v Brně. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2006. CD-ROM. ISBN 80-68854-62-1.



- JUDICIBUS, DARIO DE. *The Value of Managing Tacit Knowledge*. [cit. 2003-10-09]. IBM Corporation, 2002. Dostupné na WWW: <[http://earth.esa.int/rtd/Events/ESA-EUSC\\_2002/DeJudicibus.pdf](http://earth.esa.int/rtd/Events/ESA-EUSC_2002/DeJudicibus.pdf)>.
- LEONARD, DOROTHY, SENSIPER, SYLVIA. The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. *California Management Review*. 1998, roč. 40, č. 3, s. 112-132.
- MLÁDKOVÁ, LUDMILA. *Management znalostí v praxi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 155 s. ISBN 80-86419-51-7.
- MLÁDKOVÁ, L. *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 195 s. ISBN 80-7179-310-8.
- PLATTS, M. J., YEUNG, M. B. Managing learning and tacit knowledge. *Strategic Change*, 2000, č. 9, s. 347-355.
- ŠICHA, J. Sdílení znalostí není IT hra. *HR forum*. 2002, roč. III, č. 6, s. 36-37.
- TELL, JOAKIM. Learning Networks – A Methaphor for Inter Organizational Development in SMEs. *Enterprise and Innovation Management Studies*. 2000, roč. 1., č. 3, s. 303-317.
- VYMĚTAL, J., DIANČIKOVÁ, A., VÁCHOVÁ, M. *Informační a znalostní management v praxi*. 1. vyd. Praha: LexisNexis CZ, 2005. 399 s. ISBN 80-86920-01-1.

### ***Why We Share Knowledge***

**Annotation:** *The competitive environment poses against knowledge sharing. If a knowledge worker shares his knowledge, he might lose his competitive advantage, which the knowledge ensures. Moreover, he risks that other workers might combine his knowledge with their own knowledge which may lead to other workers being more valuable for the give organisation. In spite of that, knowledge workers often share their knowledge. This article tries to describe the reasons why workers are willing to share their knowledge, reasons for success and methodical guidelines for knowledge sharing.*

**Key words:** *knowledge sharing, tacit knowledge, knowledge sharing barriers, methodical guidelines for knowledge sharing.*

#### **Kontaktní adresa autorů:**

**Ing. Jana Matošková, Ph.D., Ing. Jiří Bejtkovský**

**Ústav managementu a marketingu**

**Fakulta managementu a ekonomiky**

**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**

**Mostní 5139**

**760 01 Zlín**

**e-mail: [matoskova@fame.utb.cz](mailto:matoskova@fame.utb.cz), [bejtkovsky@fame.utb.cz](mailto:bejtkovsky@fame.utb.cz)**

# PROBLEMATIKA ROZVOJE KOMPETENCÍ PRACOVNÍKŮ

Zdeňka Matoušková, Jana Šafránková

**Abstrakt:** Řízení podle kompetencí je moderní způsob řízení lidských zdrojů. Kompetence jsou souborem znalostí, dovedností a postojů. Skupina kompetencí členěná podle druhů a rozdělena do škál se nazývá kompetenční model. Pomocí řízení podle kompetencí může manažer efektivně řídit svůj tým, jelikož kompetence jsou provázány se všemi procesy řízení lidských zdrojů, např. vzdělávání a rozvoj, hodnocení pracovníků, nábor a výběr, kariérové plánování apod.

**Klíčová slova:** Kompetence, Kompetenční model, Řízení lidských zdrojů, Vzdělávání a rozvoj, Hodnocení

## Kompetence a kompetenční model

Kompetence. Jeden z nejmodernějších termínů v managementu firem. Pojem „kompetence“ dosáhl v poslední době velké obliby, a to zejména kvůli snaze získat „standardní kompetenční model“, který by udával jasný nástroj, jak řídit firmu a tedy i lidské zdroje. Výraz kompetence sahá až do 70. let 20. století, kdy H. Mintzberg formuloval pracovní „role“, manažera. Vycházel z pozorování manažerů při práci a tím mohl definovat tři role: interpersonální, informační a rozhodovací. Mintzberg se však soustředil pouze na to, co manažer dělá, nikoli jak to dělá a jaké by měl mít vlastnosti. Model efektivního výkonu vnesl do praxe R. Boyatzis v 80. letech 20. století. Tak vzniklo pojetí kompetence jakožto způsobilosti.

**Kompetence chápeme jako soubor znalostí, dovedností a postojů**, které jsou v dané firmě a na danou pozici požadovány. Zároveň je to soubor znalostí, dovedností a postojů, které jsou člověku (pracovníkovi) vlastní. Někdy se místo pojmu postoje používá termín způsob chování.

Kompetence jsou ovlivňovány nejen samotným člověkem, jeho názory, vývojem a vzděláváním se, ale také vnějším prostředím, tj. společností a okolím, ve které se pohybuje. V pracovním prostředí jsou vnější faktory, které kompetence ovlivňují především firemní kultura, firemní zdroje, ale také manažeri.

Strategie firmy vyžaduje od pracovníků určité kompetence, aby mohly být dílčí úkoly splněny. Nároky na kompetence se mohou samozřejmě v průběhu času měnit.

Na klíčových pozicích jsou pracovníci, kteří mají mnoho kompetencí. Některé kompetence však nemusejí mít, popř. je nemají na potřebné úrovni. Kompetence se mohou ale rozvíjet a tím firma získává kompetentní pracovníky pro plnění úkolů. Pokud se podíváme směrem do firmy, na firemní strategii, misi a úkoly, můžeme odvodit, jaké kompetence jsou potřebné pro dosažení cílů. Jedná se tedy o identifikaci kompetencí (viz samostatná kapitola).

**Kompetenční model** je soubor kompetencí převážně rozdělen do několika skupin (podle druhů kompetencí), obsahuje popisy jednotlivých kompetencí, stupnice (vč. definice jednotlivých stupňů škály dané kompetence) a způsob měření dané kompetence. I když celá problematika usnadňuje řízení firmy, je třeba splnit několik podmínek, aby byl kompetenční model opravdu efektivní a funkční: vychází z očekávaného chování, obsahuje nanejvýše 10 – 12 jednotlivých kompetencí, platí pro všechny (popř. alespoň pro klíčové pozice ve firmě), po vytvoření je neustále ožíván.<sup>205</sup>

Praktickou aplikací modelování kompetencí ve firmách jsou matice kompetencí propojující složky kompetence relevantní pro danou pracovní pozici ve firmě s nadefinovanými úrovněmi rozvoje kompetence (obvykle na vzestupné škále). Prostřednictvím těchto matic, vytvořením pro

<sup>205</sup> Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. Praha, Grada Publishing, 2006, str. 30 - 31

jednotlivé pracovníky, je možné zjistit nejenom případné rozdíly mezi ideálním a aktuálním stavem (deficity nebo naopak překročení požadované úrovně), ale také a možná především růstové a rozvojové předpoklady jednotlivých pracovníků. Na základě takových zjištění lze pak upravit pozici pracovníka v organizační struktuře nebo upřesnit plány vzdělávání a rozvoje (případně plány kariéry a nástupnictví). Tím je možné dosáhnout vyšší efektivity procesů řízení a vedení lidí ve firmě.

Existuje několik přístupů při tvorbě a aplikaci kompetenčních modelů. Možné přístupy můžeme rozdělit do tří základních skupin:<sup>206</sup>

- **Preskriptivní přístup** k modelování kompetencí znamená, že se firma rozhodne nevytvářet nové kompetenční modely, které by jí byly šity na míru, tedy odrážely by její strategii, strukturu, kulturu a tržní podmínky, ale „vypůjčí“ si hotový model. Tento postup je z pohledu úspory času a financí pro organizaci nejpříznivější, protože není třeba realizovat fázi identifikace specifických kompetenčních modelů. Kompetenční modely však nemusí být shodné se specifickými podmínkami organizace, „jazyk“ kompetencí nemusí být vhodný (např. z důvodu rozdílných firemních hodnot), takto předdefinované kompetence nemusejí reflektovat potřeby změny v budoucnu.
- **Kombinovaný přístup** k modelování kompetencí přizpůsobuje už vytvořený model specifikům firmy, ve které bude použit. Modifikace „vypůjčeného“ modelu se obvykle realizuje na základě časově nenáročných metod tak, aby byly zachyceny rozdíly mezi vypůjčeným modelem a specifiky organizace, v níž se bude aplikovat.
- **Přístup šitý na míru** se zásadně liší od přístupu kombinovaného tím, že nepracuje s předem známými a definovanými kompetencemi, ale znovu mapuje firemní terén. Identifikuje ty projevy chování, které zajišťují na dané pozici nadstandardní výkon. Tento přístup vyžaduje nejenom důkladnou znalost pozic, pro něž se hledají modely nadstandardního výkonu, ale i celé firmy a vnějších podmínek, ve kterých působí. Je časově i metodicky náročnější než předchozí přístupy, vytváří však spolehlivý základ pro řízení lidských zdrojů. Při tvorbě kompetenčního modelu musí být využity následující aktivity.

Volba přístupu závisí především na strategii firmy, klíčových cílech firmy, cílech a záměrech v oblasti lidských zdrojů, stupni rozvoje firmy a vnějších podmínkách. A nepřímou jsou to samozřejmě také faktory časové a finanční.

**Funkční kompetenční model** ovlivňuje řízení firmy. Jedná se především o řízení lidských zdrojů, které je však důležité pro všechny pracovníky. Kompetence (jejich identifikace a druhy) jsou ovlivněny posláním firmy, strategií, klíčovými hodnotami, firemní kulturou apod. Kompetence tak zasahují do všech procesů řízení lidských zdrojů:

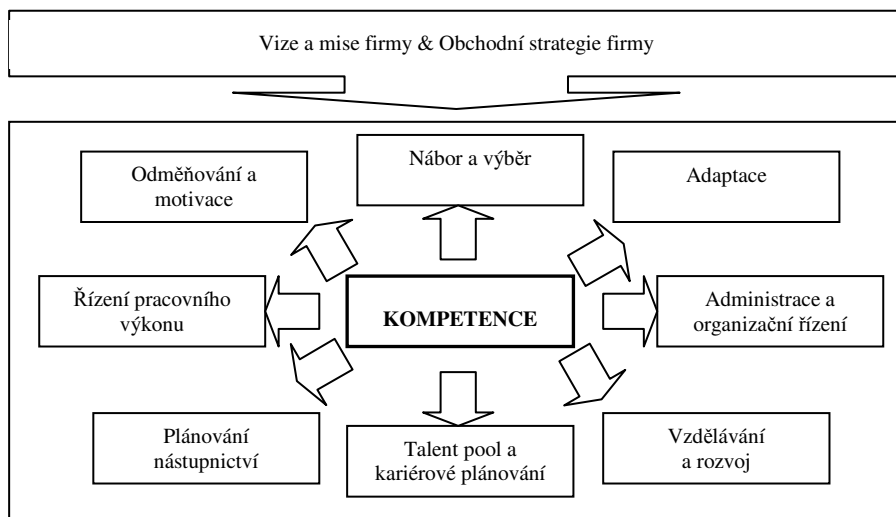
- **Nábor a výběr** – specifikace požadavků na uchazeče o zaměstnání;
- **Adaptace** – identifikace potřeb, ve kterých se musí nový pracovník vzdělávat a rozvíjet, aby byl adaptován ve své pozici, týmu i firmě;
- **Administrace a organizační řízení** – spojeny především s popisy práce – lze definovat spojení mezi výší kompetence a odpovědností (vykonávanými aktivitami);
- **Vzdělávání a rozvoj** – přesná identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb, zacílení na identifikované potřeby, transparentní hodnocení nabytých kompetencí, systematický přístup ke vzdělávání a rozvoji;
- **Talent pool a kariérové plánování** – příprava cílených individuálních rozvojových programů;
- **Plánování nástupnictví** – identifikace klíčových pozic a „vychovávání“ nástupců;

---

<sup>206</sup> Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence. Způsobilství výjimečných manažerů. Praha, Grada Publishing, 2004, str. 63 - 66

- **Řízení pracovního výkonu** – transparentní nástroj k hodnocení jasně daných oblastí, zdroj pro vzdělávání a rozvoj, identifikace pracovníků s potenciálem a výkonností (talent pool) a tím zajištění vyšší výkonnosti pracovníků;
- **Odměňování a motivace** – propojení na systém odměňování (např. zařazením do tříd), určení výše bonusů a druhy benefitů (finanční i nefinanční).

Funkční kompetenční model v procesu řízení lidských zdrojů můžeme vyjádřit i v grafickém zpracování:



**Obr. 1 - Využití kompetencí v procesu řízení lidských zdrojů**

V souvislosti s kompetencemi můžeme definovat **výhody a nevýhody zavedení kompetencí v řízení firmy**.<sup>207</sup> Mezi **výhodou** zavedení kompetencí patří sjednocení „jazyka“ manažerů a personalistů, poskytování jednotných kritérií pro výběr a hodnocení, odměňování, vzdělávání a rozvoj. **Nevýhodou** je, že v případě identifikace přílišného množství kompetencí (více než 15), se snižuje srozumitelnost pro pracovníka ve firmě, což může vést až k nepoužívání kompetencí z řad manažerů.

Jelikož je firemní prostředí velmi dynamické, je zřejmé, že systém kompetencí musí být také dynamický. Kompetence, které jsou dnes dostačující, nebudou za nějaký čas stačit. A naopak, význam některých kompetencí již nemusí být tak velký. Můžeme tak pozorovat tzv. životní cyklus kompetencí – objevují se, jejich důležitost roste a v souvislostech se mění, ustupují do pozadí či se úplně vytrácí. Je třeba, aby firma sledovala důležitost kompetencí a reagovala na změněné potřeby. Podle strategického záměru firmy lze usoudit, které kompetence budou pro její úspěšné realizování rozhodující. Rozvojové programy (definované na základě kompetencí), které připravují manažery na budoucí požadavky, jsou pro dlouhodobou úspěšnost firmy největším přínosem.

### **Členění kompetencí**

Členění kompetencí je velmi důležité, jelikož každý kompetenční model musí být strukturován do určitých částí. Firmy využívají různá členění a je velmi těžké určit to nejvhodnější. V manažerské a psychologické literatuře nalezneme mnoho typů členění kompetencí podle nejrůznějších kritérií. Z mého pohledu můžeme kompetence členit do šesti skupin:

- **Intrapersonální (osobní) kompetence** – k níž patří schopnost reflexe a sebereflexe, včetně adekvátního sebehodnocení a seberepjetí, schopnost reagovat přiměřeně situaci, ale například také samostatnost a připravenost brát na sebe odpovědnost (jako projevy sebeřídících aktivit). Sem můžeme zařadit také oblast tzv. emocionální kompetence,

<sup>207</sup> Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. Praha, Grada Publishing, 2006, str. 30 - 31

kteřá se projevuje jako schopnost a ochota přijímat a řešit nepopulární opatření tak, aby jejich důsledky pro jednotlivce byly co nejhleduplnější a přitom nenarušovaly prosperitu a fungování firmy.

- **Interpersonální (vztahové, sociální) kompetence** – spočívající ve schopnosti efektivně komunikovat, konstruktivně navazovat a dlouhodobě rozvíjet vztahy s ostatními pracovníky firmy a projevující se v široké škále tomu odpovídajících sociálních dovedností, jež pracovník uplatňuje v kontaktu se všemi zainteresovanými osobami či skupinami osob. Jedná se např. o aktivní naslouchání, empatie, vyjednávání, prezentační dovednosti, spolupráce, budování vztahů apod.
- **Kognitivní (metodické, koncepční) kompetence** – vyjadřuje schopnost pružně a efektivně si osvojovat nové znalosti a pracovní metody. Jedná se vlastně o „umění“ strukturovat problémy a vidět je v souvislostech, rozlišovat důležité a nedůležité a soustředit se na dosahování výsledků. Sem patří veškeré strategické plánování a rozhodování, schopnosti interpretovat a ovlivňovat prostředí a další aktivity rozhodující o získání, udržení nebo ztrátě konkurenceschopnosti firmy v nestabilním prostředí globalizujícího se trhu, koncepční myšlení, analytické myšlení, řešení problémů, intuice, tvořivost apod.
- **Manažerské (vůdcovské) kompetence** – schopnosti potřebné pro práci s lidmi a pro dosahování žádaných pracovních výsledků „prostřednictvím lidí“. Jejich cílem je zajistit, aby byly úkoly splněny v souladu se strategickými plány, dále musí vytvářet příznivé prostředí v týmu, vybírat a rozvíjet své podřízené. Jedná se např. o řešení konfliktů, koučování pracovníků a delegování, hodnocení pracovníků, výběr pracovníků apod.
- **Profesní (odborné, technické) kompetence** – jsou tvořeny souborem znalostí a dovedností, vztahujících se ke konkrétní funkci. Sem patří především znalost oboru, na nějž se pracovník specializuje (funkční specializace, například na řízení operací, informací, financí, výroby, lidských zdroj atd.) a pro něj získal formální kvalifikaci, obvykle studiem.
- **Klíčové (nadoborové, interdisciplinární, centrální, jádrové, kořenové, základní, core) kompetence** – svojí povahou jsou především kompetencemi personálními (tj. intra-, inter-), nejsou typické pro určitou profesi. Slouží k popisu projevů chování, které jsou pro všechny pracovníky důležité (tzn. použité univerzálně). Přispívají k firemním hodnotám, k potřebné firemní kultuře a k očekávanému výkonu. Představují základ pro stanovení kritérií, potřebných při výběru pracovníků, navíc mohou pomoci při definování rozvojových priorit pro širší okruh pracovníků. Klíčovými kompetencemi se firmy vzájemně odlišují, i když mohou působit ve stejné oblasti businessu. Vytváří se tak jedinečná kultura s jedinečnými rozvinutými dovednostmi a pracovními postoji. Jedná se např. o komunikativnost a **kooperativnost**, schopnost řešit problémy a tvořivost, samostatnost a výkonnost, schopnost přijímat a nést odpovědnost, schopnost zdůvodňovat a hodnotit, schopnost uvažovat a učit se, aktivní přístup, schopnost motivovat a vést, sebmotivace a sebeřízení apod.

### Identifikace kompetencí

Identifikace kompetencí patří při zavádění řízení podle kompetencí k nejdůležitějším krokům. Existuje množství metod a technik pro analýzu pracovních pozic a definování kompetencí. Cílem poznání a pochopení kompetencí je, jaké chování přispívá k úspěšnosti pracovníka, který zastává určitou funkci a tím tak ovlivňuje dění ve firmě. Bez tohoto poznání by nebylo možné připravovat účinné vzdělávací a rozvojové programy, maximalizovat úspěšnost výběru a povyšování pracovníků nebo stanovovat standardy dobrého pracovního výkonu.

Současné analýzy kompetencí se zaměřují na identifikování kritických projevů, které odlišují nadprůměrné pracovníky od průměrných a podprůměrných. Identifikují tak kompetence vysokého výkonu.

V rámci **popisu a tvorby kompetencí a kompetenčního modelu**<sup>208</sup> se propracuje charakteristika kompetence tak, aby co nejpřesněji vystihovala a srozumitelně popisovala chování, které ji charakterizuje. Dále je třeba kompetenci definitivně pojmenovat a vytvořit stupnici. Znamená to popsat různé projevy kompetence podle úrovně jejího rozvoje. Popis jednotlivých úrovní začíná zpravidla aktivně negativnímu projevům chování v rámci dané kompetence, pokračuje přes slabě rozvinutou úroveň až po projevy svědčící o vysoké úrovni rozvoje kompetence. Každý stupeň musí být svými behaviorálními popisy jednoznačně odlišitelný od předchozího stupně. Stupnice slouží k posouzení úrovně rozvoje kompetencí jednotlivých pracovníků. Pro tvorbu kompetence, stejně jako pro tvorbu stupnic, platí následující principy:

- Používat jednoduchý, srozumitelný jazyk, ve kterém je nutné se vyvarovat jakýchkoliv dvojznačností.
- Najít přiměřený kompromis mezi úrovní všeobecnosti a konkrétnosti popisu.
- Kompetence by neměla vysvětlovat a popisovat okruh, tzn., že v definici nebo v popisu by se neměl objevit název kompetence.

Definitivní název kompetence se vytvoří až tehdy, když existuje popis stupnic. Název by měl být zkráceným a souhrnným vyjádřením chování, které tvoří jádro kompetence. Rozlišujeme hodnotící stupnice.<sup>209</sup>

- **Neverbální hodnotící stupnice** - grafické a numerické hodnotící stupnice rozebírají podle jednotlivých položek atributy práce, které popisují charakteristické rysy pracovníka a jeho práce. Za každou položkou následuje stupnice, na které manažer označuje pracovníka někde mezi špatným a výborným. Pospojováním číselných hodnocení nám vznikne graficky vyjádřený profil. Výhodou je jednoduché vyplnění. Nevýhodou je, že po určité době není tak zřejmé, k jakým událostem se to které hodnocení vztahuje. To je možno vyřešit tím, že se pod každou stupnici vloží prostor pro slovní komentář (viz kombinované stupnice).
- **Verbální hodnotící stupnice** - zatímco na grafické stupnici se manažer libovolně rozhoduje o tom, co různá bodová hodnota představuje za vlastnost výkon, projev, ve verbální hodnotící stupnici je určitý výkon či projev pojmenován.
- **Kombinované stupnice** - uplatňuje se grafické, numerické a verbální vyjádření je každé hodnocené charakteristice.
- Další možností hodnocení jsou **komparativní metody**, které jsou založeny na srovnávání pracovníků mezi sebou dle jednotlivých předem daných kritérií. Většinou mají uplatnění tam, kde lze stanovit jednoznačně měřitelná kritéria (náklady apod.) nebo je třeba různá dílčí hodnocení sloučit do celkového hodnocení. Komparativní metody jsou vhodné do výrazně soutěživého a individuálního prostředí. Mezi komparativní metody patří: určení pořadí – jednokriteriální hodnocení; přidělení bodů – vícekriteriální hodnocení, párové srovnání – porovnání každého s každým, nucená distribuce – rozdělení určitého počtu bodů atd.

### **Měření kompetencí a hodnocení pracovníků**

Měření kompetencí je úzce spojeno s hodnocením pracovníků (výkonu) a kompetencí. Hodnocení výkonu je obvykle vázáno na odměňování. Hodnocení kompetencí je více vázáno na vzdělávání a rozvoj. Při hodnocení výkonu je výstupem pracovní cíl a při hodnocení kompetencí je to rozvojový cíl.

<sup>208</sup> Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence. Způsobilost výjimečných manažerů. Praha, Grada Publishing, 2004, str. 46 - 57

<sup>209</sup> Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. Praha, Grada Publishing, 2006, str. 42 - 49

Mezi metody hodnocení patří:<sup>210</sup>

- **Motivačně-hodnotící pohovor** – Má dvě části. V první části hodnotí pracovník sám sebe. Text otázek a bodů má pracovník předem k dispozici, aby se mohl dobře připravit. Ve druhé hodnotí pracovníka nadřízený. Motivačně-hodnotící pohovor pokrývá všechny oblasti hodnocení a celou časovou osu.
- **MBO (Management by Objectives – řízení pomocí cílů)** – Je metodou zaměřenou na budoucnost. Může se orientovat na všechny oblasti, ale nejvíce je vhodná na hodnocení výstupů. Člení se na stanovení cílů, plánování akcí a úkolů, sebeřízení a průběžnou pravidelnou kontrolu (resp. koučování). Základem je, aby cíle byly SMART (specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a termínované).
- **BSC (Balance Scorecard)** – Zaměřeno na vznik (tvorbu) nových hodnot, komunikační hodnoty, předání hodnoty zákazníkovi a hodnoty finanční transakce. Tak může určit perspektivu hodnot: finanční, zákaznických procesů, interních procesů a inovace. Položky v BSC jsou – čas (k nastavení rychlosti strategie), iniciativa (konkrétní úkol k dosažení indikátoru), předstižný indikátor (naplní-li se, pak se naplní zpožděný indikátor), zpožděný indikátor (konečný požadovaný výstup na dané perspektivě) a váha (určuje strategickou prioritu perspektivy).
- **Metoda klíčové události** – Je zaměřena na sledování oblasti „proces“. Metoda spočívá v pravidelném zaznamenávání jedné pozitivní a jedné negativní události během stanoveného intervalu. Tento interval obvykle bývá 14 dní až 1 měsíc. Každé události přisuzuje hodnotitel v momentě zápisu určitou váhu. Tato metoda je časově a administrativně nenáročná.
- **Assessment Centre (AC) a Development Centre (DC)** – Využívá různé skupiny metod. Především jsou to skupinové modelové situace, individuální situace a psychodiagnostické metody. Metodu dále charakterizuje více hodnotitelů (pozorovatelů). Jejich vyšší počet zabezpečuje mnohostrannost hodnocení. Obvykle AC či DC trvají jeden den. Výstupem z AC či DC je podrobná zpráva i úrovni kompetencí, které jsou uspořádány do modelu. Metody AC a DC jsou považovány za nejvalidnější metody ve své předpovědi. AC a DC má snad jedinou nevýhodou, a to je finanční náročnost.
- **360° zpětná vazba (popř. 180° zpětná vazba)** – Metoda se nazývá vícezdrojové hodnocení. Spočívá v tom, že podle stejných kritérií je hodnocený hodnocen různými lidmi (nadřízený, podřízený, kolega, zákazník, dodavatel apod.). Základní výhodou 360° zpětné vazby je koncentrovanost informací a jejich seříděnost.
- **Sociogram** – Metoda zaměřena na aktuální stav a hodnocení procesu. Neklade za cíl zhodnocení dovedností daného člověka, ani jeho výsledků. Každý účastník sociogramu může vidět své postavení ve srovnání s druhými, respektive sebehodnocení a hodnocení druhými. V klasickém sociogramu se obvykle používají 3 – 4 otázky, které mají kladnou a zápornou podobu, tedy celkem 6 – 8 otázek. Metoda je vhodná tam, kde potřebujeme velmi rychle popsat a vyhodnotit vzájemné vztahy na pracovišti.
- **Manažerský audit** – Jde o soubor různých metod, které jsou povětšinou individuálně administrovány. Manažerský audit je takřka výhradně zaměřen na hodnocení vstupů a přítomnost. Obvykle obsahuje: kompetenční pohovor, business esej a psychologické zhodnocení. Většinou se užívá u vyšších manažerských pozic.
- **Mystery shopping** – Je obdobou metody pozorování na místě. Rozdíl je v anonymitě pozorování a časové návaznosti zpětné vazby. Pozorovatelé – hodnotitelé zůstávají po celou dobu v anonymitě, jsou k nerozeznání od ostatních zákazníků. Zpětná vazba na

---

<sup>210</sup> Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. Praha, Grada Publishing, 2006, str. 54 - 77

jednotlivé pracovníky následuje ihned, jelikož je nezbytné ji zpracovat. Metoda se často používá tam, kde pracovník přichází do přímého kontaktu se zákazníkem.

- **Hodnocení potenciálu** – Hodnocení prostřednictvím výkonových testů (např. Predicted Index), součástí je rozumová složka potenciálu (kognitivní předpoklady), flexibility (postojová složka potenciálu) a zaujetí (emocionální a motivační složka potenciálu). Toto hodnocení provádíme u vybrané skupiny pracovníků, nejčastěji při výběru do talent poolu.
- **Supervize a intervize** – Jejich podstatnou částí je reflexe a zpětná vazba, kterou poskytují kolegové, kteří jsou většinou z jiných úseků a mají předpoklady podívat se na prezentovaný problém z nadhledu. Supervize a intervize obvykle probíhá tak, že jeden z účastníků prezentuje problém, ve kterém hraje důležitou roli. Po prezentaci následují otázky, které kladou druzí účastníci a někdy poskytují zpětnou vazbu.

Je zřejmé, že při hodnocení nevystačíme pouze s jednou metodou. Metody je třeba namíchat tak, aby hodnocení mělo výstup k odměňování i k vzdělávání a rozvoji, jednoznačně formulovalo cíle a úkoly, vedlo k zapojení pracovníka do procesu hodnocení a znamenalo provázání každodenního a systémového hodnocení.

## Literatura

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998.
- BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál, 2001.
- BLANCHARD, N. P., THACKER J. W. *Effective Training – Systems, Strategies and Practices*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2004.
- CLARK, F. A. *Total Career Management. Strategies for creating management careers*. London: McGraw-Hill Book Company, 1992.
- DRUCKER, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2004.
- DRUCKER, P. F. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, 2000.
- FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002.
- FRIDRICH, H. *Umění získat práci, společníka, zaměstnance*. Praha: ČSOP 77. ZO/HL press, 1992.
- HÁJEK, L., VÍTEK, M. *Moderní personalistika – záruka prosperity podniku*. Praha: Práce, 1991.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007.
- KOMÁRKOVÁ, R. A KOL. *Aplikovaná sociální psychologie III, sociálně psychologický výcvik*. Praha: Grada Publishing, 2001.
- KOŠŤAT, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie – plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002.
- KOUBEK, J. *Anglicko - český výkladový slovník personalistiky*. Praha: Management Press, 2003.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2002.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilost výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004.
- MILKOVICH, G. T., NEWMAN, J. M. *Compensation*. New York: McGraw-Hill Book Company, 2002.
- MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1993.



- NOE, R. A. *Employee Training and Development*. New York: McGraw-Hill Book Company, 2005.
- NOVÝ, A., DURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2002.
- PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing, 2005.
- PROKOPENKO, J., KUBR, M. A KOL. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, 1996.
- PROVAZNÍK, V. A KOL. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2004.
- STÝBLO, J. *Moderní personalistika – Trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada publishing, 1998.
- STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1993.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004.
- VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2008.
- WALKER, A. J. *Moderní personální management - Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing, 2003.

### ***Scope of Employees' Competency Development***

**Annotation:** *Competency based management is a modern way of human resources management. Competencies are a package of knowledge, skills and attitudes. The competency group which is segmented according to the types and divided into the scales is named a competency model. A manager can lead effectively his/her team with the assistance of competencies, because competencies are linked with all human resources management processes, e.g. training and development, employees' appraisal (performance management), recruitment and selection etc.*

**Key words:** *Competency, Competency model, Human Resources Management, Training and Development, Appraisal*

#### **Kontaktní adresa autora:**

**Zdeňka, Matoušková, Ing., Skanska CS, a.s., Kubánské náměstí 1391/11, 100 05 Praha 10 – Vršovice, [Zdenka.Matouskova@skanska.CZ](mailto:Zdenka.Matouskova@skanska.CZ)**

**Jana, Šafránková, doc., PhDr. CSc., Fakulta strojní ČVUT v Praze, Ústav ekonomiky a řízení podniku, Horská 3, 128 03 Praha 2, [jana.safrankova@fs.cvut.cz](mailto:jana.safrankova@fs.cvut.cz)**

Tato publikace vznikla jako součást výzkumného záměru "Management udržitelného rozvoje životního cyklu staveb, stavebních podniků a území" (MSM 6840770006) financovaného Ministerstvem školství mládeže a tělovýchovy na Českém vysokém učení technickém v Praze, Fakultě stavební

This paper originated as part of a CTU in Prague, Faculty of Civil Engineering research project on Management of sustainable development of the life cycle of buildings, building enterprises and territories (MSM: 6840770006), financed by the Ministry of Education, Youth and Sports of ČR.

# NEBESÁŘ O ÚSPORÁCH A INVESTICÍCH

Josef Menšík

**Abstrakt:** Příspěvek se zaměřuje na základy teoretického přístupu Jaroslava Nebesáře k úsporám, investicím a jejich vzájemnému vztahu a kriticky posuzuje některé bezprostřední implikace, které je možné z tohoto teoretického pojetí vyvozovat. Přes neudržitelnost mnoha Nebesářových hospodářsko-politických závěrů přináší základy jeho přístupu k úsporám a investicím, uchopené z pohledu reálného a finančního kapitálu a jejich vztahu, osnovu zdravého teoretického pojetí. Připomenout ho je v dnešní době žádoucí jak kvůli nedostatečnému akcentování podobných přístupů v současné ekonomii, tak z důvodu docenění tohoto Nebesářova přínosu v rámci dějin českého ekonomického myšlení.

**Klíčová slova:** úspory, investice, finanční kapitál, reálný kapitál, Jaroslav Nebesář

Cílem příspěvku je vyjasnit základy teoretického přístupu Jaroslava Nebesáře k úsporám, investicím a jejich vzájemnému vztahu a kriticky posoudit některé bezprostřední implikace, které je možné z tohoto teoretického pojetí vyvozovat.

## Úvod

Jaroslav Nebesář se věnoval tématu úspor a investic a jejich vzájemnému vztahu, které leželo ve 30. letech ve středobodu zájmu předních teoretických ekonomů vůdčích ekonomických škol. Mezi jinými se na něj soustředili takoví velikáni jako Lindahl ve Švédsku, Mises, Hayek, Machlup, Strigl a Schumpeter v Rakousku, Hicks na LSE, Robertson a Keynes v Cambridge či Knight v Chicagu.

Nebesář byl obeznámen s podstatou těchto přístupů a v problému, který se dá jinak též chápat jako vymezení reálného a finančního kapitálu a jejich vzájemného vztahu, zaujal v zásadě velmi zajímavý postoj, který osobně považuji za zdravý a v současné ekonomii nedostatečně akcentovaný. Ukotvení teoretických základů Nebesářova postoje svědčí o jeho hlubokém vhledu do dané problematiky a rozhodně si zaslouží uznalého připomenutí i dnes, kdy se tento pohled ze standardního výkladu ekonomie v podstatě vytratil.

Soustředit se budu výhradně na Nebesářovo teoretické uchopení podstaty problému úspor a investic. Nebudu se tedy v žádném případě snažit obhajovat jeho následná doporučení ohledně politiky zaměstnanosti a státních investic vedoucí jej až k závěrům o nutnosti centrálního řízení národního hospodářství, které za obhajitelné nepovažuji. Jeho závěry tohoto typu jsou podle mého názoru přemrštěné a založené na argumentaci vystavěné na neodůvodněných a zkratkovitých implikacích.

Neudržitelnost Nebesářových hospodářsko-politických závěrů, které jej v profesním životě přivedly až k angažování se při tvorbě architektury ekonomiky Československa po komunistickém převratu roku 1948 (Vencovský, 1997, str. 289), přesto nepovažuji za překážku pro seriózní zamyšlení se nad jeho teoretickým přístupem k úsporám a investicím. Mezery v argumentaci a neobhajitelnost mnoha důsledků v podobě, ve které je Nebesář vyslovuje, nesnižují podle mne hodnotu základů Nebesářova myšlenkového schématu spočívající v jeho pochopení reálného a finančního kapitálu a jejich vztahu, na což se v dalším zaměřuji.

V následujícím textu vycházím z Nebesářova souboru článků na dané téma publikovaných v letech 1936—1938, které vydal souhrnně pod názvem *Úspory a investice*, zejména potom z první části této knihy, obsahující články teoretické, které podle Vencovského (1997, str. 290) představují Nebesářovy zásadní teoretické příspěvky a reprezentují nejlépe jeho teoretické postoje.

Připomenutí základů jeho teoretického přístupu považuji za vhodné tím spíše, že Vencovského kniha tvořící standardní zdroj k dějinám českého ekonomického myšlení pojednává o těchto postojích poněkud útržkovitě a způsobem, který může vést čtenáře neseznámené s Nebesářovým dílem ke zploštění či dezinterpretaci.

Vedle připomenutí a ocenění základů Nebesářova přístupu k úsporám a investicím se nebudu soustředit na vyvracení všech "důsledků" a "implikací" jak je rozvádí, ale budu pouze identifikovat pouze prvotní nedůslednosti a neodůvodněnost kroků v logických řetězcích, které mají bezprostřední vztah k samotné teorii úspor a investic. Tyto drobné připomínky mohou sice rovněž poskytnout návod jak úvahy dále rozvíjet korektním způsobem, toto však již není předmětem předloženého příspěvku.

### **Reálný a finanční kapitál**

Za silné místo Nebesářova přístupu považuji jeho uchopení finančního a reálného kapitálu, jejich odlišení a zároveň drobné naznačení podstaty jejich vzájemného vztahu. Pokusím se výklad vést v této části tak, abych se pokud možno vyhnul jeho sporným implikacím a interpretacím.

Finanční kapitál chápe Nebesář, dle mého názoru velmi správně, jako do budoucna orientovanou společenskou instituci vymezující jistý vztah mezi lidmi a ekonomickými statky. Finanční kapitál je nárokem na budoucí produkci, "distribučním klíčem", jak jej Nebesář vhodně popisuje. Tento pohled, který odvozuje od Marxe (Nebesář, 1939, str. 13), je pro něj základem pro pochopení spoření ve společenském hospodářství, které spočívá ve vzdání se současné spotřeby a smluvním zajištění spotřeby budoucí.

*Všechny finanční kapitály mají povahu distribučních klíčů.*

(Nebesář, 1939, str. 28)

*Kontraktuální zabezpečení budoucnosti se provádí ve formě spoření ... záležející[m] v odložení konzumu s úmyslem vykonat konsum teprve v budoucnosti. Peněžní hospodářství umožnilo vytvoření finančních kapitálů, to jest nároků proti určitým výrobním a výnosovým hospodářským jednotkám na plnění v budoucnosti. Podstatou jednotlivých aktů spoření je něco duchovního, nikoliv něco hmotného. Jde o úpravu určitých vztahů mezi lidmi, právně založených a právním řádem chráněných .... Úspory nejsou tudíž žádnou věcí, nýbrž jen určitým druhem právních vztahů.*

(Nebesář, 1939, str. 13)

Nebesář upozorňuje na nutnost rozlišování pohledu individuálního a společenského hospodářství (Nebesář, 1939, str. 19, 55), tedy metodický postup propagovaný Wieserem (1914). Při pohledu společenském se všechny úvěry, které tvoří základ finančně chápaného kapitálu a úspor, vzájemně ruší. Ačkoliv je tedy možné provádět individuální mezikasové přesuny ve spotřebě, nemusí při tom ze společenského pohledu docházet k žádným celkovým úsporám, jak je tomu například při použití spotřebních úvěrů.

Má-li docházet úsporám ze společenského pohledu, musí dojít ke změně časové struktury výroby ve společenském rozsahu. Nebesář přímo hovoří o prodlužování výrobních procesů, jak tuto změnu reálného kapitálu popisují ekonomové rakouské školy a odvolává se rovněž na tvorbu výrobních prostředků — statků reálného kapitálu, kterou se toto zvyšování reálné kapitálové vybavenosti projevuje. Jedině relevantní ze společenského pohledu je kapitál reálný, finanční kapitál má význam pouze z individuálně-hospodářského pohledu (Nebesář, 1939, str. 38 —39).

*Spoření má smysl jen tenkrát, jestliže se jím nějak umožní opanovat budoucnost. ... V národohospodářství však každý zjev se musí posuzovat s dvojího hlediska: soukromohospodářského i obecněhospodářského, čili ... s hlediska finančního a fyzického koloběhu. V souhrnu všech individuálních hospodářství se závazky i pohledávky vzájemně vyrovnají, ruší. S hlediska obecněhospodářského má vyrovnané národní hospodářství právě tolik dlužníků jako věřitelů. ... [B]udoucnost nelze celému tělesu hospodářskému opanovat pomocí vytváření vzájemně se rušících nároků a závazků, nýbrž jen vytvořením něčeho reálného, fyzického, to jest vytvořením výrobních prostředků. Celé hospodářské těleso, pokud se ovšem nemůže zabezpečit vytvořením nároků proti cizině ... , může si zabezpečovat budoucnost jen vytvořením výrobních prostředků, které práci budoucích generací usnadní, učiní ji kvalitnější a zejména umožní podřízení přírodních sil.* (Nebesář, 1939, str. 19 —20)

*[H]odnota [úspor] závisí na stále vzrůstající aktivitě, na ustavičném prodlužování, protahování výrobních procesů, na ustavičně se množící práci.* (Nebesář, 1939, str. 23)

Nebesář rovněž připomíná nemožnost celospolečenského spoření hromaděním peněžních aktiv, efekt rozebíraný Wicksellem (1901 —6, vol. 2, p. 8 —9).

*Nesmíme si ... myslet, užíváme-li pojmu , zadržaná kupní síla', že kupní síla se dá s hlediska celku nějak konservovat. S tohoto hlediska celkového není kupní síla ve skutečnosti silou, která by připouštěla analogii s pojmem síly fyzikální. Termín »kupní síla« je odůvodněn pouze s hlediska individuálního. S hlediska celku je kupní síla jen právní nárok ve smyslu poukázkové teorie peněžní.* (Nebesář, 1939, str. 23)

Rozlišení úvěru na spotřební ("konsumpční") (a případně "tesaurační") a výrobní ("produkční"), které se liší právě reálným pozadím ekonomických procesů — absencí reálné kapitálové akumulace resp. její přítomností — diskutuje Nebesář na více místech (Nebesář, 1939, str. 24 —29), především s ohledem na původ úroku. Zatím co při spotřebním úroku je úrok čistým přerozdělením, vychází úrok z výrobního úvěru z nově vytvořené hodnoty a je tak hospodářským důchodem v pravém slova smyslu (více též Menšík, 2005, 2005b).<sup>211</sup>

V tomto bodě se mi nepodařilo najít přímou citaci oproštěnou od sporných interpretací a hodnotových soudů, přesto považuji za vhodné citaci uvést, byť mám k vyznění části jejího obsahu silné výhrady:

*Úroky vkladatelům placené [při úvěru konsumpčním] postrádají hospodářského zdůvodnění, obohacují věřitele bez národohospodářské zásluhy. Spořičům se přidává, a to nikoliv z fondu budoucí zvýšené spotřeby, nýbrž z hromady určené na rozdělení všem. Jde o změnu distribučního klíče, který majetek nezvyšuje, nýbrž jen majetkové rozdíly zvětšuje. Úvěr konsumpční nesnáší úrok, a proto právem církevní zákony zakazovaly v dobách, kdy úvěr měl většinou jen povahu úvěru konsumpčního, jak tomu bylo v hospodářství středověkém, jakýkoliv úrok.* (Nebesář, 1939, str. 29)

---

<sup>211</sup> Nebesáře zde z důvodu své tehdejší neznalosti bohužel necituji.

Velmi zajímavá je pasáž, kde Nebesář, vycházející z díla švýcarského ekonoma Valentina Wagnera a odkazující se na Marxe, uvádí rozlišení krátkodobého úvěru firmám a dlouhodobého — výrobního úvěru. Zatímco krátkodobý úvěr je úvěr existující i ve statickém hospodářství a (ačkoliv to tak Nebesář přesně neformuluje) patří v podstatě do platebního systému (zejména tak, jak je chápán úvěrovou teorií peněz), dlouhodobý úvěr je již pravým výrobním úvěrem (Nebesář, 1939, str. 30 —32). I zde odkazuje Nebesář na závažnost tohoto rozlišení pro teorii úroku.

Ohledně vztahu reálného a finančního kapitálu stojí za povšimnutí též Nebesářem zavedený pojem tak zvaného "maxima úspor", odkazující k omezení finančních nároků reálným objemem produkce (Nebesář, 1939, str. 23, 52). Na jednom místě Nebesář (1939, str. 20) připomíná bez bližšího vysvětlení koncept nucených úspor. Pro pochopení podstaty reálných investic a jejich rozdílu z celospolečenského a individuálního hlediska je vhodný též uváděný příklad s diktátorem investujícím v objemu daleko nad zájem obyvatel země (Nebesář, 1939, str. 24).

### **Nedůslednosti v Nebesářově výkladu**

Nebesář, snad pod vlivem Marxe, kterého v příslušné pasáži cituje, přeceňuje roli výrobního faktoru práce v rámci procesu investování. Pod spořením jako institucí si představuje "právním řádem chráně[n]é vztahy], jejichž smyslem je zavazovat někoho, kdo bude pracovat teprve v budoucnosti, aby pracoval i pro nepracující" (Nebesář, 1939, str. 13).

To ovšem není potřeba. Pokud dojde k reálnému zainvestování a příslušnému prodloužení výrobních procesů, dojde ke zvýšení spotřebního výstupu při zachování stávajícího objemu vstupu výrobního faktoru práce. Představa, že celý tento zvýšený výstup nějakým způsobem náleží budoucí práci, že to je výstup vytvořený budoucími pracujícími je zavádějící. Klasický případ kapitálově náročných procesů bez dodatečné práce, jako je třeba zrání vína, poskytuje protipříklad přibližující podstatu problému. Proč není zvýšená produkce připsána výrobnímu faktoru kapitálu a rozdělena kapitalistům? Pokud by měl být celý produkt rozdělován přítomné práci, co by motivovalo kohokoliv k investicím? (Více viz. Menšík, 2005.)

Nejen v procesu sklizení plodů investice, ale i ve fázi vzniku reálné investice omezením spotřeby přeceňuje Nebesář otázky spojené s faktorem práce. Uvádí, že "Nové investiční podniky vznikají tak, že se někteří jednotlivci v době stavby zdrželi svého možného konzumu ve prospěch dělníků. Investice tedy předpokládá určité distribuční změny statků v přítomnosti. Dělník zaměstnaný na investičních pracích, zkonsumuje více než dělník nezaměstnaný. Tento rozdíl v konzumu se nedá vytvořit z ničeho, nýbrž potřebné statky musí být někomu odňaty." (Nebesář, 1939, str. 20).

Takovýto výklad ovšem předpokládá původní nezaměstnanost a následný nárůst spotřeby u nově zaměstnaných dělníků jako výchozí body investování. Investovat však lze i při plné zaměstnanosti. Investování s sebou nese propad výstupu spotřebních statků, který musí někdo nést. A právě tímto obětováním se k pokrytí výpadku společenské spotřeby způsobené dočasně sníženým spotřebním výstupem, nikoliv přesuny v rámci stálé spotřeby, se jednatel stává kapitalistou (více viz. Menšík, 2005).

Protože ze společenského pohledu nelze spořit bez současného reálného investování, říká Nebesář, že "Mezi úsporami v pravém slova smyslu a investicemi je identita." (Nebesář, 1939, str. 21) a cituje dále Keynesa, který to pociťoval jako zásadní objev, ačkoliv ve skutečnosti šlo, jak Nebesář správně uvádí, o věc již dlouhou dobu ekonomům známou.

Takovouto změnu v terminologii, kterou Keynes skutečně provedl, je jistě možné udělat a uvedený slogan může potom sloužit jako kompendované vyjádření faktu reálného pozadí finančního kapitálu. Považuji však za nutné upozornit, že by bylo chybou očekávat od tohoto přejmenování nějaké hlubší interpretace. Změnou jmen se problém vztahu úspor a

investic samozřejmě neřeší, ale pouze obchází. Nyní je třeba se opět vrátit zpět a analyzovat vše v novém pojmech, tedy ptát se kdo spoří v "pravém smyslu" a kdo ne, a pokud ne, proč tak činí.

### **Závěr**

Přes neudržitelnost mnoha Nebesářových hospodářsko-politických závěrů přináší základy jeho přístupu k úsporám a investicím, uchopené z pohledu reálného a finančního kapitálu a jejich vztahu, osnovu zdravého teoretického pojetí. Připomenout ho je v dnešní době žádoucí jak kvůli nedostatečnému akcentování podobných přístupů v současné ekonomii, tak z důvodu docenění tohoto Nebesářova přínosu v rámci dějin českého ekonomického myšlení.

### **Literatura**

- MENŠÍK, Josef. 2005. *Peníze a kapitál*, Masarykova univerzita, Brno, 2005, Doktorská dizertační práce
- MENŠÍK, Josef. 2005b. „Výrobní úvěr“, In *Evropské finanční systémy*, Masarykova Univerzita, Brno, 2005. ISBN 80-210-3753-9, p. 133 —137
- NEBESÁŘ, Jaroslav. 1939. Úspory a investice: soubor článků 1936—1938, Družstevní práce, Praha
- VENCOVSKÝ, František. 1997. *Dějiny českého ekonomického myšlení: do roku 1948*, Nadace Universitas Masarykiana, Brno, ISBN 80-210-1624-8
- WICKSELL, Knut. *Föreläsningar i nationalekonomi*, first published in Swedish, part one in 1901, part two in 1906, English edition: *Lectures on Political Economy*, Vol. 1 and 2, , London: Routledge, 1935, first published 1901-6
- WIESER, Friedrich von. 1914. *Theorie der gesellschaftlichen Wirtschaft*, English transl.: *Social Economics*, first published 1927, reprinted 1967, Augustus M. Kelley Publishers, New York

### ***Nebesar on Saving and Investment***

*Annotation: The contribution reminds of the solid grounds of Jaroslav Nebesar's theoretical approach to saving and investment, understood in terms of real and financial capital and their relations, as well as of some of its shortcomings.*

*Key words: saving, investment, financial capital, real capital, Jaroslav Nebesar*

### **Kontaktní adresa autora:**

**Josef Menšík, Mgr., Ph.D.**

**Katedra Ekonomie**

**Ekonomicko-správní fakulta**

**Masarykova Univerzita,**

**Lipová 41a**

**602 00, Brno**

**e-mail: [mensik@mail.muni.cz](mailto:mensik@mail.muni.cz)**

# SPOTREBITEĽSKÉ PREFERENCIE PRI VÝBERE NÁKUPNÉHO MIESTA V ZLOŽITEJ ŠTRUKTÚRE MESTSKÉHO TYPU

Anton Meteňko

**Abstrakt:** *Poznání nových trendů v chování spotřebitelů a znalost jejich preferencí může nápomoci odhalit nové příležitosti také pro konkrétní maloobchodníky v dané lokalitě. Kromě teoretických východisek spotřebitelského chování, spotřebitelských preferencí, modelů spotřebitelského chování a nových trendů v chování spotřebitelů, příspěvek přiblíží také vybraný geografický celek a věnuje se průzkumu spotřebitelských preferencí a analýze lokalizace vybraných prodejen s převahou sortimentu potravin ve vztahu ke spotřebitelům.*

**Klíčová slova:** *spotřebitel, spotřebitelské chování, spotřebitelské preference, průzkum spotřebitelských preferencí, vybraná lokalita.*

## Úvod

V trhovej ekonomiky majú významne miesto subjekty, nakupujúce tovar za účelom predat' ho bez jeho podstatnej úpravy konečnému spotrebiteľovi, označované ako obchodné inštitúcie – **obchodné podniky**. Svoj výkon realizujú prostredníctvom koncovej prevádzky - maloobchodnej predajne (ďalej aj MOP).

Čaro malého obchodíka na rohu ulice, v ktorom šikovná obchodníčka dôverne poznala svojich zákazníkov a popri tovare každodennej spotreby dokázala „pribaliť“ aj čo to na prílepenie“ napr. pre vnúcatá dotyčnej zákazníčky, ktoré videla včera prísť na prázdniny k babke, je zrejme nenávratne preč. Možno v starších štvrtiach niektorých miest, či na niektorých dedinách sa s nimi snáď ešte môžeme stretnúť.

Zmena štruktúry maloobchodnej siete, ktorá napr. oproti západnej Európe prebehla u nás niekoľkonásobne rýchlejšie (ani nie v priebehu desaťročia), masifikácia nákupov rýchloobrátkového tovaru, nové formy spôsobu platby (platobné karty, ...), či ďalšie javy ovplyvňujúce maloobchod spôsobili, že aj slovenský spotrebiteľ sa začal správať „akosi inak“. Hybrid consumers - ako v súčasnosti spotrebiteľov označujú mnohí odborníci zaoberajúci sa touto problematikou, sa stávajú realitou aj v podmienkach vnútorného trhu Slovenskej republiky.

## Spotrebiteľ a spotrebiteľské správanie

Charakter trhu, na ktorom sa spoločnosť mieni etablovať je pre firmu dôležité poznať aj z dlhodobého hľadiska. Najmä pre veľké korporácie, ktoré chcú pôsobiť na vybranom trhu dlhšiu dobu je nevyhnutné poznať aj makroekonomické perspektívy vybranej krajiny. Minimálne z oficiálnych štatistík je možné odvodiť ukazovatele, dôležité napr. aj z národohospodárskeho pohľadu. Popri súčasnej sile danej ekonomiky, ale najmä jej potenciálu, jednou z veličín s pomerne veľkou vypovedacou schopnosťou je aj koncentrácia v príslušnom odvetví národného hospodárstva, v tomto prípade v maloobchode. Z jednotlivých metód, ktoré kvantifikujú a charakterizujú formy organizácie priestorovej štruktúry a sú pomerne jednoducho vypočítateľné aj najčastejšie používané spomeňme: index lokalizácie, koeficient lokalizácie, index špecializácie, koeficient špecializácie. Nemenej dôležité sú aj informácie o konkrétnom regióne, meste, či sídle (lokalite a jeho okolí), v ktorom chce spoločnosť zriadiť konkrétnu prevádzku.

Zo všetkého najdôležitejšie je však poznanie zákazníka, resp. spotrebiteľa firemných produktov (tovarov a služieb) a jeho správania sa aj v dlhodobjšom horizonte.

## Zákazník a spotrebiteľ

Podľa Lenczovej (1991, s. 5) „Najúčinnější zbraňou spotrebiteľa je ochota kúpiť si alebo nekúpiť konkrétne výrobky na uspokojenie svojich potrieb. Najväčším právom spotrebiteľa je právo na voľbu, t. j. môcť si vybrať na základe dostatočných informácií zo širokej ponuky výrobkov a služieb podľa vlastnej predstavy a potreby kvalitné výrobky za ceny objektivizované trhom.“ Pojem spotrebiteľ sa používa na označenie dvoch rozdielnych druhov spotrebných jednotiek a to (Richterová 1996, s. 6):

- ❖ **Osobný spotrebiteľ** – individuálny jednotlivec, ktorý nakupuje výrobky a služby pre svoju vlastnú spotrebu, pre člena rodiny, alebo ako dar pre inú osobu. Výrobok sa vo všetkých prípadoch kupuje pre finálnu spotrebu jednotlivca.
- ❖ **Organizácia** – súkromné a štátne podniky, inštitúcie, ktoré musia nakupovať suroviny a ostatné komponenty, aby mohli produkovať služby. V podnikoch a organizáciách prebieha proces rozhodovania v podstate rovnakým spôsobom ako u individuálneho spotrebiteľa. Je tu však celý rad faktorov, ktoré môžu nákupné chovanie organizácie robiť zložitými a náročnými (skupinové rozhodovanie, dlhší rozhodovací proces o nákupe, nižšia frekvencia nákupu a iné).

Niektoré charakteristiky individuálneho spotrebiteľa, resp. zákazníka (v tomto príspevku oba pojmy považujeme za synonymum v súlade s vyššie uvedenou definíciou), podstatné najmä v stredoeurópskom priestore, si teraz pripomeňme (Teller, 2007):

### ➤ Demografický vývoj:

- zvyšujúci sa vek zákazníkov (tzv. šedé, či skôr šedivé „tigre“),
  - rastie ich dôležitosť, sú pre nich dôležité značky vysokej kvality,
  - ktorí majú času porovnávať ceny (smart shoppers),
  - pre ktorých sa vytvárajú nové voľnočasové aktivity, tvorí sa nové správanie týchto zákazníkov,
- rastúci počet jedno a menejčlenných domácností,
- dynamicky sa meniaci zákazníci mladých vekových skupín.

### ➤ Posuny v spotrebiteľskom správaní:

- Môžeme rozlišovať tieto povojnové spotrebné etapy:
  - uspokojovanie potrieb (fyzická úroveň),
  - uspokojovanie potrieb (psychická a sociálna úroveň),
  - nestály spotrebiteľ, spotrebiteľ s mnohými možnosťami,
  - paradoxný spotrebiteľ.

Uvedené etapy sa vyznačujú rastom individuality, ale aj chytrosti správania sa zákazníkov. Prejavuje sa hybridné spotrebiteľské správanie.

- Sociálne pozadie:
  - segment luxusu, oproti nemu nízkocennový segment,
  - určujúca je ekonomická situácia spotrebiteľa,
  - stredná trieda sa pokúša udržať svoj životný štandard.

Výsledkom týchto procesov je rozštiepenie – segmentácia trhov, ktoré by mali obslúžiť každého spotrebiteľa.

- Orientácia udalosťami:
  - Zákazník hľadá najvyššiu úroveň pridanej hodnoty,
  - (Event-Shopping),  
Prechod od sústredenia sa na produkt a jeho funkcionality k pohodlnému životu a udalostiam.
  - (Shopping-Event),  
Prechod od účinného no často vypätého nakupovania k príjemným zážitkom, či už v priebehu nakupovania, alebo postnákupného hodnotenia.



➤ **Charakteristika spotrebiteľov (hybrid consumers):**

Spotrebiteľ vo vyspelejšej ekonomike je čím ďalej, tým starší, je najčastejšie žena, je viac stresovaný, je kritickejší, je bohatší, je mobilnejší, je vzdelanejší, ... atď.

**Spotrebiteľské správanie a jeho skúmanie**

Nákupné správanie spotrebiteľa ovplyvňujú najmä tieto psychologické faktory – motivácia, poznávanie, učenie a postoje. Motív je potreba, ktorá núti človeka konať. Motivovaný jednotlivec je odhodlaný konať, to aké bude jeho vnímanie záleží ním vnímanej situácii. Poznávanie je proces v ktorom človek zbiera, triedi a interpretuje vstupné informácie pre vytvorenie zmysluplného obrazu sveta. Na základe svojich predchádzajúcich skúseností sa učí a koriguje svoje správanie. Poznávanie a učenie ovplyvňujú konanie ľudí a ich postoje, ktoré predstavujú ich stály názor na niečo (Kotler 2001, s. 180).

Podľa Foreta (2003, s. 85) „i keď je spotrebné správanie len jednou zo zložiek celkového správanie sa ľudí, je táto zložka pre marketingových manažérov kľúčovou. Aby podnik mohol svojich zákazníkov dobre uspokojiť, musí dostatočne poznať ich požiadavky a správanie“. Spotreba súvisí s existenciou človeka a je jeho neoddeliteľnou súčasťou života. S rozvojom potrieb, ich rozsahom a štruktúrou sa neustále vyvíja a mení aj proces uspokojovania potrieb. Je preto celkom pochopiteľné, že problematika uspokojovania potrieb, nákupné a spotrebiteľské správanie sa stali predmetom dôkladného skúmania a sú dôležitou súčasťou marketingovej teórie.

Richterová (1996, s. 5) definuje spotrebiteľské správanie ako „správanie, ktoré spotrebiteľia prejavujú pri hľadaní, nákupe, používaní, hodnotení a disponovaní produktmi, službami a myšlienkami od ktorých očakávajú, že uspokojia ich potreby“. Spotrebiteľské správanie pritom nezahŕňa len zjavné a pozorovateľné akty, ako sú nákup a spotreba, ale aj mentálne a sociálne procesy prebiehajúce pred samotným nákupom, počas nákupu a po nákupe.

*Spotrebiteľský rozhodovací proces*

Rozhodovací proces predstavuje rámec pre rozhodovanie spotrebiteľov v konkrétnych nákupných situáciách. Podrobná analýza jednotlivých fáz tohto rozhodovacieho procesu nám pritom umožňuje posudzovať a vyhodnocovať nákupné správanie spotrebiteľov (Foret 2003, s. 88). Podľa Lieskovskej (2005, s. 18) proces nákupného rozhodovania spotrebiteľa pozostáva z týchto častí:

- proces poznania problému,
- zhromažďovanie interných a externých informácií,
- proces hodnotenia a výberu alternatív,
- nákup (výber predajne, výber tovaru, čas nákupu, miesto nákupu, formu platenia),
- po nákupné správanie.

*Modely a typy spotrebiteľov*

Modely reprezentujú a opisujú spotrebiteľské správanie, usilujú sa o určitú generalizáciu a systematické usporiadanie poznatkov o spotrebiteľovi. Poskytujú námety a impulzy pre ďalší výskum spotrebiteľov. Richterová (1996, s. 14) definuje vo svojej publikácii niekoľko modelov spotrebiteľov podľa toho, ako sa rozhodujú a správajú. Sú to nasledujúce modely:

- ❖ ekonomický človek,
- ❖ pasívny človek,
- ❖ kognitívny (znalý) človek,
- ❖ emocionálny človek.

### *Typy spotrebiteľov*

**Ekonom** je typ zákazníka, ktorý vykazuje nízku konzervatívnosť. Nakupuje menej často a vo väčšom objeme. Dáva prednosť kvalitným predajniam so širokou ponukou.

**Mobilný pragmatik** je výrazne profilovaný typ s jasnou prioritou – nakupovať vo veľkom a za rozumné ceny, pri nákupoch často krát využíva auto. Je pre neho typické nakupovať vo väčšom objeme, nakupuje veľmi racionálne, neimpulzívne. Nakupovanie je spojené s nízkou mierou konzervatívnosti.

**Náročný nakupujúci** je charakterizovaný nízkou konzervatívnosťou. Najmä v parametroch, ktoré sa týkajú výberu čo najkvalitnejšej predajne a dojmu z nakupovania. Uprednostňuje veľkoplošné predajne a radšej ide do vzdialenejšej predajne, keď ide o výber tej najlepšej. Je silne impulzívny, kupuje často i neplánované výrobky a také, bez ktorých by sa obišiel. Rád tiež skúša nové výrobky a značky.

**Veľkokorysý** je mobilný typ s nízkou cenovou citlivosťou, ale zároveň aj s nízkou náročnosťou. Je pre neho charakteristická vysoká impulzívnosť a nedôvera voči zľavnenému tovaru. Rozdeľuje svoje preferencie medzi hypermarkety a diskonty.

**Komunikatívna gazdiná** je vo svojom nákupnom správaní veľmi málo impulzívna. Zároveň je tiež vysoko konzervatívna, čo sa týka voľby miesta nákupu. Patrí medzi náročných zákazníkov a jej vyššie nároky sa prejavujú najmä dôrazom na vernostný systém, dostupnosť predajne verejnou dopravou a dôrazom na obsluhujúci personál.

**Sporivý zákazník** sa jednoznačne orientuje na cenu, čo sa prejavuje najmä vo využívaní rôznych cenových akcií. Potom dokáže kúpiť naraz aj väčší objem zlacneného tovaru. Charakterizuje ho najnižšia impulzivita zo všetkých typov. Dáva prednosť nezávislým predajniam, menším reťazcom či sieťam spotrebných družstiev.

**Pohodlný oportunist** je výrazne konzervatívny typ zákazníka. Najmenej zo všetkých typov verí reklame a inzercii reťazcov. Na druhej strane, najčastejšie z nemobilných typov občas kúpi neplánovaný výrobok, či niečo, čo nepotrebuje. Preferuje nezávislé predajne, menšie reťazce či siete spotrebných družstiev.

**Nenáročný konzervatívce** je naozaj výrazne ovplyvnený nákupným konzervativizmom v spojení s mimoriadne nízkou mobilitou. Dáva prednosť menším predajniam, necestuje za nákupmi a nakupuje v menších objemoch. Nakupovaniu sa snaží venovať čo najmenej času, reklame a inzercii reťazcov neverí – to sa týka do značnej miery i cenových akcií.

### *Modely spotrebiteľského správania*

Podľa pravdepodobne **najznámejšieho modelu** – **Francesca M. Nicosiu** firma komunikuje so spotrebiteľmi a snaží sa ich ovplyvniť prostredníctvom marketingovej správy (reklamy). Spotrebiteľia komunikujú s firmou a pôsobia na ňu prostredníctvom nákupných reakcií. Model obsahuje štyri hlavné polia a to zdroj správ, hľadanie a hodnotenie, akt nákupu a spätná väzba.

**Crosier** sa pokúsil zovšeobecniť poznatky o spotrebiteľoch, ako aktívnych účastníkoch marketingovej komunikácie, ktorí dobrovoľne, alebo uvážene využívajú reklamu pri nákupnom rozhodovaní. Spotrebiteľia sú aktívni hľadačmi a používateľmi informácií. Model zobrazuje rozhodovanie o nákupe a spotrebe, v ktorom jednotlivec získava, organizuje a používa informácie.

**Howardov a Shethov** model pozostáva zo 4 súborov premenných: inputov, prvkov vnímania a učenia, outputov a exogénnych premenných. Spotrebiteľ tu má aktívnu úlohu a je aktívny pri zhromažďovaní a spracovaní informácií.

**Shethov** model rozhodovania rodiny považuje za jednotku spotrebiteľského rozhodovania rodinu. Jadro modelu pozostáva zo zdrojov informácií, bloku rozhodovacích procesov, spotreby a faktorov, ktoré ovplyvňujú rozhodovací proces členov rodiny.

## Nákupné správanie sa spotrebiteľ'a v zložitej štruktúre mestského typu

### Vybraná vhodná lokalita pre výskum

Pre potreby výskumov bola vybraná vhodná lokalita. Podstatná časť šetrení a výskumov realizovaných na lokálnej úrovni, bude vykonaná práve v tejto lokalite. Jedným z prebiehajúcich výskumov je aj „Výskum nákupného správania sa spotrebiteľ'a v zložitej štruktúre mestského typu“. Vybraným geografickým celkom je mestská lokalita **Košice - Ľahanovce**, pozostávajúca z dvoch súčasných mestských častí:

- ❖ Mestská časť **Košice - Sídliisko Ľahanovce**,
- ❖ Mestská časť **Košice - Ľahanovce**.

Z jej charakteristík uvádzame základné demografické údaje i ďalšie relevantné informácie.

| <i>Trvale bývajúce obyvateľstvo</i>      |                 |
|------------------------------------------|-----------------|
| Spolu                                    | 22 522          |
| z toho muži                              | 10 984 (48,8 %) |
| z toho ženy                              | 11 538 (51,2 %) |
| Ekonomicky aktívne obyvateľstvo          |                 |
| spolu                                    | 11 769          |
| z toho muži                              | 5 711           |
| z toho ženy                              | 6 058           |
| podiel ekonomicky aktívneho obyvateľstva | 52,3 %          |
| Veková štruktúra obyvateľstva            |                 |
| predproduktívny vek                      | 7 742           |
| produktívny vek - muži (15 - 59)         | 6 808           |
| produktívny vek - ženy (15 - 54)         | 7 290           |
| poproduktívny vek - muži (60 a viac)     | 176             |
| poproduktívny vek - ženy (55 a viac)     | 425             |
| nezistené                                | 381             |
| Podiel z trvale bývajúceho obyvateľstva  |                 |
| predproduktívny vek                      | 33,0 %          |
| produktívny vek                          | 62,6 %          |
| poproduktívny vek                        | 2,7 %           |

Tabuľka 1: Demografické údaje o MČ Košice - Sídliisko Ľahanovce, (za r.2007)

Zdroj: autor, z podkladov <http://mutah.tahanovce.sk>

Mestská časť Košice – Sídliisko Ľahanovce patrí medzi najmladšie sídla na území mesta Košíc. Prví obyvatelia sa na novobudované sídliisko (vežiaky na súčasnej Americkej triede) začali sťahovať pred 20-rokmi (koncom júna 1988). V podstate celá obytná zóna je tvorená bytovými domami, v niektorých častiach až silno prehustenými (napr. ulica Berlínska, Bukureštská, ...). V novej výstavbe (3.okrsok) je už táto prehustenosť miernejšia. V budúcnosti sa ráta aj s výstavbou rodinných domov, časť z nich by mala stáť na pozemkoch v tejto mestskej časti, ale aj v susediacej MČ Košice – Ľahanovce. Obe mestské časti tvoria jeden urbanistický, žiaľ komunikačne vzájomne ešte slabšie prepojený celok v severovýchodnej časti Košíc, oddelený prirodzenými hranicami, z ktorých dominujú najmä: na západe tok rieky Hornád so železnicou, na juhu a juhovýchode diaľničný privádzač v nive potôčika Moňok, na severe a východe les s kótou Viničná (vyššie 400 m.n.m.).

Hlavnú dopravnú tepnu MČ Košice – sídlisko Ťahanovce tvorí viacprúdová Americká trieda, na ktorú sa napájajú významné miestne spojnice: Ázijská trieda, Európska trieda a Austrálska trieda.

Z demografických údajov o sídlisku môžeme vyčítať veľký ľudský potenciál, ktorý, ak sa správne využije, môže byť pozitívom nielen pre lokalitu ale aj pre celé mesto.

Priamo v mestskej časti je však pomerne málo pracovných príležitostí. Poskytuje ich najmä oblasť služieb a obchodu. Obchodná zóna je sústredená v priestore Americká trieda – Budapeštianska. Tu sídli aj miestny úrad MČ, pobočky najväčších peňažných ústavov aj s bankomatmi, poliklinika, pošta, blízko nej je aj trhovisko. Neďaleko prístupovej cesty do MČ je METRO – obchodná prevádzka spoločnosti **METRO CASH&CARRY SLOVAKIA, s.r.o.** V tomto samoobslužnom veľkoobchode si môže z ponuky niekoľko desaťtisícového sortimentu vybrať nielen malý obchodník, či živnostník, ale aj reštauračný podnik. Časť pracovných príležitostí poskytuje aj prilahlá priemyselná zóna Magnezitárska - Dopravná, či niekoľko materských škôl prípadne aj tri základné školy (tu však podstatnú časť odborného personálu tvoria dochádzajúci zamestnanci).

Celá lokalita vrátane tejto mestskej časti je pomerne izolovaná od ostatných mestských častí mesta a má aj jedno z najhorších spojení pomocou verejnej dopravy v rámci mesta Košice. Významné je preto používanie osobných automobilov. Veľká „denná migrácia“ za prácou, ale aj za vzdelaním (stredoškolským, vysokoškolským, odborným, no už aj za základným) spôsobuje často dopravnú preťaženosť v podstate jediného dopravného prístupu do tejto MČ a z nej, napojeného na významný dopravný uzol - križovatka Prešovská cesta SEVER. V jeho blízkosti sa nachádza silné obchodné centrum, ktorému dominujú hypermarkety TESCO a jedna z košických prevádzok obchodného reťazca BAUMAX.

Z dostupných zdrojov sme získali aj ďalšie charakteristiky lokality. V mestskej časti Košice – sídlisko Ťahanovce podstatná časť obyvateľstva býva v bytových domoch (više 99 %). Pre zaujímavosť spomeňme skutočnosť, že v rámci stavebno - technických charakteristík bytových vchodov ulíc bolo identifikovaných temer 10 typov vchodov, čo umožňuje obyvateľom variantnosť prístupov rôznymi smermi. Hustota obyvateľstva v zastavanej oblasti mestskej časti predstavuje až cca 17 000 obyv./km<sup>2</sup>. Oproti tomu podstatná časť obyvateľov MČ Košice – Ťahanovce býva v rodinných domoch s hustota obyvateľstva v intraviláne mestskej časti pod 1 000 obyv./km<sup>2</sup>. Priemerná veľkosť rodiny v obidvoch mestských častiach je približne rovnaká.

| Mestská časť                   | Počet obývaných ulíc | Počet obyvateľov | Počet bytov (prepočet) | Priemerný počet obyvateľov / byt |
|--------------------------------|----------------------|------------------|------------------------|----------------------------------|
| MČ Košice - Sídlisko Ťahanovce | 19                   | 22 849           | 6 256                  | <b>3,7</b>                       |
| MČ Košice - Ťahanovce          | 10                   | 2 078            | 618                    | <b>3,4</b>                       |

Tabuľka 2: Vybrané údaje o lokalite Košice - Ťahanovce, (08/2008)

Zdroj: autor, z podkladov miestnych úradov mestských častí

### **Stručná charakteristika MOP s prevahou sortimentu potravín vo vybranej lokalite**

Na strane ponuky boli vytypované maloobchodné predajne (MOP) s prevahou sortimentu potravín nachádzajúce sa v lokalite, podľa dostupných informácií by to mali byť všetky t. č. funkčné predajne tohto typu. Do svojej súčasnej podoby sa dostali rôznymi cestami: od predajní budovaných v rámci občianskej vybavenosti a neskôr sprivatizovaných rôznymi majiteľmi (Mila, Coop, Bala), cez úpravu nebytových, často stiesnených priestorov pre predaj (malé pultové predajne), až po predajne, ktoré prešli do dnešnej podoby rôznymi transformáciami (Potraviny XXX, resp. OROS).

| Predajňa          | Umiestnenie        | Formát           |
|-------------------|--------------------|------------------|
| Mila              | Americká trieda 13 | Supermarket      |
| Milk Agro         | Americká trieda 21 | Samoobsluha      |
| Coop              | Belehradská 20     | Supermarket      |
| Bala              | Pekinská 20        | Supermarket      |
| Potraviny Včielka | Varšavská 13       | Pultová predajňa |
| Potraviny NIKA    | Maďarská 1         | Pultová predajňa |
| Potraviny BRAMUKA | Aténska 11         | Pultová predajňa |
| Potraviny UNI     | Viedenská 1        | Pultová predajňa |
| Potraviny FIZI    | Helsinská 3        | Pultová predajňa |
| Potraviny XXX     | Ťahanovská 2       | Pultová predajňa |
| Potraviny OROS    | Brusnicová 2       | Pultová predajňa |

Tabuľka 3: Predajné miesta (maloobchodné predajne s prevahou sortimentu potravín) v lokalite Košice – Ťahanovce (k 1.7.2008)  
Zdroj: autor, z podkladov výskumu

## Výskum spotrebiteľského správania

### Štruktúra dotazníka

Dotazník pre skúmanie preferencií zákazníkov (so zameraním najmä na potravinársky tovar) vo vybranej lokalite bol štruktúrovaný do niekoľkých oblastí:

- V prvej časti sa výskum zaoberal problémom preferencie foriem pri uskutočnení nákupov a možnosťou využívania osobného automobilu pri nákupoch, frekvenciou nákupov, resp. preferenciou nákupov mimo miesta bydliska (otázky 1-3, 5-7).
- Skúmanie postojov respondentov k vybraným obchodným reťazcom (s prevahou sortimentu potravín), najmä takým, ktoré sú etablované aj v Košiciach a miery ovplyvňovania letákmi vydávaných jednotlivými reťazcami a distribuovaných priamo do poštových schránok v rámci mesta bolo v ďalšej časti dotazníka (otázky 4, 8).
- Uprednostnením určitých okolností, ktoré spotrebiteľovi nákup uľahčujú (napr. cenová úroveň, odbornosť personálu, predajné priestory, kvalita tovaru, rýchlosť nákupu, obsluha, atď.) a typológiou kupujúceho sa zaoberali ďalšie zisťovania (otázky 9, 10).
- Postoj k predajniam s prevahou sortimentu potravín vo vybranej lokalite zisťovali ďalšie dotazy (otázky 11, 13)
- Na záver dotazníka bolo potrebné vyplniť aspoň základné osobné charakteristiky respondentov ako napr. bydlisko /ulica/, pohlavie, vek, vzdelanie a priemerný mesačný príjem na jedného člena domácnosti (otázky 12, 14-17).

### Vybrané výsledky výskumu nákupného správania sa spotrebiteľa v zložitejšej štruktúre mestského typu

Respondentmi dotazníka pre skúmanie preferencií zákazníkov (so zameraním najmä na potravinársky tovar) boli dospelé osoby, ktoré v danej lokalite majú trvalý pobyt, prípadne tu dochádzajú za prácou, resp. inou trvalejšou aktivitou (táto kategória vlastne predstavuje kladný nákupný spád práve v prospech maloobchodníkov v tejto lokalite). Z výsledkov výskumu vyberáme:

Z výsledkov z prvej časti dotazníka venovanej preferenciám foriem pri uskutočnení nákupov, využívaním osobného automobilu pri nákupoch, frekvenciou nákupov, resp. preferenciou nákupov mimo miesta bydliska je zrejme, že niektoré výsledky sa mierne odlišujú aj napr. oproti štúdiu realizovanej Shopping Monitor Slovakia z globálneho pohľadu na celé Slovensko (Belanová, 2006). Respondenti najviac uprednostnili nákup v najbližšej predajni. Je zaujímavé, že tento prístup je stále najviac preferovaný u našich respondentov, aj keď iné výskumy poukazujú na klesajúci záujem o túto formu nákupu. Môžeme z toho

usudzovať, že blízkosť predajne je pre našich respondentov stále veľmi dôležitá. Dochádzať do väčších, ale vzdialenejších nákupných miest, môže byť pre nich menej výhodné, ako nakupovať v mieste svojho bydliska. Tvrdenie, že počet domácností, ktoré používajú automobily pri nákupe rýchloobrátkového tovaru rastie a auto sa stáva prostriedkom na to, aby spotrebiteľia mohli byť pri výbere predajne i samotného tovaru náročnejší, sa potvrdilo aj v tomto prieskume. Najčastejšie sa také nákupy realizujú pri návrate z práce a cez víkendy. Vyššia mobilita respondentov sa potvrdila v otázke či respondenti uskutočňujú nákup do inej mestskej časti. Neprekvapujúca kladná odpoveď v prípade respondentov MČ Košice – Ťahanovce potvrdila nákupnú mobilitu obyvateľstva tejto bývalej samostatnej obce. Vyššia mobilita je nielen v dôsledku nízkej kvality predajní potravín v tejto mestskej časti, či blízkosti kvalitnejších predajní v susednej mestskej časti, ale aj pomerne dobrej dostupnosti hypermarketu Tesco aj miestnou dopravou. Z výsledkov ohľadom dôležitosti vybraných faktorov nákupu je zrejmé, že respondenti najcitlivejšie reagujú na cenu tovaru a cenovú úroveň považujú za najdôležitejší dôvod, kvôli ktorému cestujú za nákupmi do vzdialenejších predajní. Druhým najdôležitejším kritériom je šírka sortimentu. Na ďalších priečkach sa umiestnili špeciálne predajné akcie a tiež možnosť nákupu vo veľkom do zásoby. Nemenej dôležitá je aj široká a pestrá paleta tovaru s možnosťou výberu, tiež možnosť dôkladne preštudovať cenové relácie a porovnávať kvalitatívne aspekty tovarov.

V ďalšej časti dotazníka sa skúmali postoje respondentov k vybraným obchodným reťazcom (s prevahou sortimentu potravín), najmä takým, ktoré sú etablované aj v Košiciach a miera ovplyvňovania letákmi vydávaných jednotlivými reťazcami a distribuovaných priamo do poštových schránok v rámci mesta. Respondenti preferujú firmy, ktoré ponúkajú široký sortiment takzvaných privátnych značiek, ktoré sú cenovo výhodnejšie a ponúkajú pestrú paletu tovarov a služieb. Z výsledkov vychádza síce obľúbenosť obchodného reťazca Tesco, čo je pravdepodobne ovplyvnené aj rozširovaním siete predajní, ktoré sú výhodne lokalizované k zónam spotrebiteľov, avšak do popredia sa aspoň v tejto vybranej lokalite predierajú aj reťazce s domácimi koreňmi (celoslovenská Bala, východoslovenské Milk Agro). Výrazný ústup z pozícií zaznamenala z domácich reťazcov najmä Coop Jednota.

Uprednostnením určitých okolností, ktoré spotrebiteľovi nákup uľahčujú a typológiou kupujúceho sa zaoberali ďalšie zisťovania. Na rozhodovanie o výbere nákupného miesta majú značný vplyv rôzne faktory, ktoré uľahčujú, alebo spríjemňujú spotrebiteľom nákup a ovplyvňujú mieru ich spokojnosti s nákupným miestom. Z výsledkov vyplýva, že respondenti sú veľmi citliví na cenu, keďže najdôležitejším faktorom bola pre nich cenová úroveň. Na druhom mieste sa umiestnila kvalita tovaru a hneď za ňou možnosť parkovania. Ďalšie miesta s približne rovnakým ohodnotením obsadili možnosť občerstvenia, či blízkosť čerpacej stanice, čistota predajne a nákupná atmosféra. Je prekvapujúce, že blízkosť čerpacej stanice pri nákupnom mieste je až taký rozhodujúci faktor pre spotrebiteľov. Zaujímavé je aj to, že respondenti nepovažujú vzdialenosť predajne za dôležitý faktor, pokiaľ je nákupné miesto dostupné dopravnými prostriedkami, sú za nákupmi ochotní cestovať. Na posledných priečkach s najmenšou mierou dôležitosti sa u respondentov umiestnil nákup na splátky. Najčastejším nákupným typom u respondentov je sporivý zákazník, ktorý predstavuje 30% respondentov, pre tento typ nákupného správania je charakteristická orientácia na cenu s využívaním cenových akcií a špeciálnych ponúk. Druhým najčastejším typom je ekonóm s 22% podielom, pre ktorého je charakteristické, že tento nákupný typ uprednostňuje kvalitu a širokú ponuku tovaru. Len o 2 % menší podiel má komunikatívna gazdiná (20%), pričom tento nákupný typ kladie dôraz na dostupnosť predajne a obsluhujúci personál. V prieskume bolo 12% náročných nakupujúcich a boli to hlavne mladí ľudia pre ktorých je typické, že radi skúšajú nové veci a uprednostňujú kvalitu a značku. Málo vyskytujúcim sa typom bol pohodlný oportunist a mobilný pragmatik.

Postoj k predajniam s prevahou sortimentu potravín vo vybranej lokalite (viď Tabuľka

3) zisťovali ďalšie dotazy. Aj keď MOP Mila ako veľkopredajňa s veľkým rozsahom sortimentu je všeobecne uznávaným lídrom v tejto lokalite, prieskum hovorí o jej temer superdominancii (97 % obľúbenosť). Maličké pultové predajne vyvolávajú skôr neutrálny postoj, resp. sú temer neznáme v iných častiach lokality, hranicu zvyčajne tvoria najvýznamnejšie dopravné tepny lokality. Podobne je to s faktormi spokojnosti týkajúcich sa danej predajne. Na základe výsledkov môžeme usudzovať, že dominujúca maloobchodná predajňa Mila svojimi silnými stránkami presvedčila väčšinu respondentov. Zo silných stránok predajní COOP, Bala, ale aj Milk Agra môžeme spomenúť cenu tovaru, blízkosť predajne. Žiaľ u pultových predajní, ktorých známosť medzi obyvateľstvom je veľmi nízka, respondenti v drvivej väčšine túto časť dotazníka nevyplnili. Na záver dotazníka bolo potrebné vyplniť aspoň základné osobné charakteristiky respondentov ako napr. bydlisko /ulica/, pohlavie, vek, vzdelanie a priemerný mesačný príjem na jedného člena domácnosti.

### **Zhrnutie výsledkov výskumu a ďalšia perspektíva pre výskum v lokalite**

Z výsledkov výskumu vyplynulo, že najobľúbenejším a najpreferovanejším nákupným miestom u spotrebiteľov je ešte stále nákup v najbližšej predajni. Platí to aj pre mnohé mestské časti Košíc, aj keď nákup v hypermarketoch a v obchodných centrách je v súčasnosti čoraz vyhľadávanejšou formou nákupu a to hlavne u spotrebiteľov žijúcich vo veľkých mestách. Na základe toho predpokladáme, že produkty najmä rýchloobratkového tovaru sortimentu potravín budú spotrebiteľia naďalej nakupovať v najbližšej predajni a tieto nákupy budú realizovať v prevažnej miere počas pracovného týždňa. Nákupy v hypermarketoch a obchodných centrách sú v súčasnosti veľmi obľúbené, spotrebiteľia tu necestujú len za nákupmi, ale aj za zábavou, relaxom a občerstvením. Potvrdila sa aj vysoká mobilita spotrebiteľov - respondentov uskutočňujúcich nákupy do vzdialenejšej časti mesta aspoň raz do mesiaca. Najdôležitejším faktorom pri výbere nákupného miesta je pre spotrebiteľov cena a kvalita. Dá sa usudzovať, že spotrebiteľia preferujú kvalitný tovar, no sú zaň ochotní zaplatiť len primerané ceny.

Už v blízkej budúcnosti predpokladáme vo vybranej lokalite realizovať aj ďalšie výskumy, napr. overenie problému cenovej dohody obchodných jednotiek v závislosti na ich lokalizácii. Výskum spotrebiteľských preferencií by nemal byť len jednorazovou záležitosťou, najmä, ak je potrebné overiť trendy v tejto oblasti. Modifikovaný dotazník však bude zrejme obsahovať aj pohľad na ďalšie dôležité javy, resp. udalosti, napr. prechod na novú menu, využívanie platobných kariet obyvateľstvom, atď.

### **Záver**

Slovenský spotrebiteľ v nedávnej minulosti pociťoval nedostatok všetkého, nemal možnosť výberu pri nákupe tovaru ani pri voľbe nákupného miesta. Preto v minulosti prvé kroky našich občanov pri sporadických turistických návštevách do krajín západnej Európy a najmä susedného Rakúska viedli do obchodov. V tomto období záplavu tovaru v týchto zahraničných krajinách za ceny, ktoré boli neprístupné pre slovenského spotrebiteľa vnímali ľudia ako neskutočný sen (Lenczová 1991, s.5). Obchodné podmienky sa však v 90. rokoch zmenili a sen sa stal realitou. Táto zmena obchodnej politiky spôsobila začiatok turbulentného dynamického vývoja ekonomického prostredia, v ktorom nebývalo silnie konkurencia a rastie pozícia spotrebiteľa, ktorý je čoraz náročnejší aj pri výbere nákupného miesta. Pochopiť spotrebiteľské správanie a spotrebiteľské preferencie pri výbere nákupného miesta je dôležitá úloha pre marketérov. Daná problematika je v súčasnosti veľmi aktuálna, ešte dostatočne neprebádaná ba v mnohých prípadoch niektorými podnikateľskými subjektmi aj podceňovaná.

**Literatúra, iné zdroje a URL odkazy:**

- BELANOVÁ, G.: CENA ZOSTÁVA DOMINANTNÁ. IN: SLOVENSKÉ ZDRUŽENIE PRE ZNAČKOVÉ VÝROBKY, ROČ. 8, 2006, Č. 5, s.1 - 4
- FORET, M. : MARKETING ZÁKLADY A PRINCÍPY. BRNO: COMPUTER PRESS 2003. 199 s. ISBN 80-722-6888-0
- FORET, M.: MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE. BRNO: COMPUTER PRESS 2006. 443 s. ISBN 80-251-1041-9
- KINCL, J. : MARKETING PODLE TRHU. 1.VYD. PRAHA: ALFA PUBLISHING 2004. 176 s. ISBN 80-86851-02-8
- KOTLER, P.: MARKETING MANAGEMENT. 10.VYD. PRAHA: GRADA 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6
- KOUDELKA, J.: SPOTŘEBNÉ CHOVÁNÍ A MARKETING. 1.VYD. PRAHA: GRADA PUBLISHING 1997. 191 s. ISBN 80-7169-372-3
- LENCZOVÁ, T.: SPOTREBITEĽ A TRHOVÉ VZŤAHY. 1.VYD. BRATISLAVA: PRÁCA 1991. 78 s. ISBN 80-7094-226-6
- LIESKOVSKÁ, V.: SPOTREBITEĽSKÉ SPRÁVANIE NA TRHU BEZHOTOVOSTNÉHO PLATOBNÉHO STYKU. 1. VYD. BRATISLAVA: EKONÓM 2005. 168 s. ISBN 80-225-2124-8
- RICHTEROVÁ, K.: SPOTREBITEĽSKÉ SPRÁVANIE. 1. VYD. BRATISLAVA: EKONÓM 1996. 65 s. ISBN 80-225-0729-6
- TELLER, CH., (2007): *Marketing Aspects of Retail Agglomerations*, Vienna University of Economics & Business Administration, materiály k prednáškam na PHF EU Košice.
- Boj o zákazníka sa vyostruje. In: *Slovenský výber*. [online] 2007. Dostupné z <[http://www.slovenskyvyber.sk/index.php?option=com\\_content&task=view&id=41&Itemid=1](http://www.slovenskyvyber.sk/index.php?option=com_content&task=view&id=41&Itemid=1)>
- Trendy v spotrebiteľskom a nákupnom správaní. In: *Trend*. [online] 2007. Dostupné z <<http://mediatrend.etrend.sk/63107/reklama-a-marketing/trendy-v-spotrebiteľskom-a-nákupnom-spravani>>. ISSN 1336-2674

***Consumer preferences in the access shopping place at the complicated structures (urban environment)***

**Annotation:** *The knowledge of new trends in consumer's behavior and understanding of their preferences can help to detect new chances for retailers in actual locality, too. The theoretical platforms of consumer's behavior, consumer's preferences, consumer's behavior models and new trends in behavior of consumers are basic themes in this paper. Especially this is important for management of business stores – retailing management.*

**Key words:** *hybrid consumer, consumer's behavior, consumer's preferences, research of consumer's preferences, choice of locality.*

***Príspevok vznikol v rámci riešenia projektu VEGA 1/4604/07***

Kvantitatívne prístupy k modelovaniu rozhodovania ekonomických subjektov v podmienkach neurčitosti a rizika.

**Kontaktná adresa autora:**

Anton Meteňko Ing. Mgr.  
externý doktorand

Podnikovohospodárska fakulta EU v Bratislave so sídlom v Košiciach

Tajovského 13, 041 30 Košice

e-mail: [anton.metenko@euke.sk](mailto:anton.metenko@euke.sk)



# TELEOLÓGIA – ZABUDNUTÁ METODOLÓGIA EKONÓMIE?

Marek Mičúch

**Abstrakt:** práca pojednáva o jednom z hlavných diel Karla Engliša „Teleologie jako forma vědeckého poznání“ (Engliš, 1930). Príspevok prináša stručný prehľad hlavných myšlienok a kľúčových pojmov diela. Príspevok je rozdelený podľa štruktúry pôvodného diela. Doplnené je polemika s ďalšími metodologickými prístupmi ekonómie.

**Kľúčové slová:** teleológia, účel, prostriedok, výnos, náklad.

## Úvod

Osobu Karla Engliša možno bez dlhších úvah zaradiť medzi najvýznamnejšie osobnosti ekonomickej vedy vtedajšieho Československa. Predstavuje ikonu muža v anglosaských krajinách označovanú pojmom selfmademan – človek, ktorý dosiahol najvyšších spoločenských mét a spoločenského uznania svojej doby výlučne skrze svoj talent, intelekt, húževnatosť a pracovitosť. Osobnosť uznávaná na poli akadémie a rešpektovaná pri uskutočňovaní praktických rozhodnutí. Z najmladšieho syna spomedzi deviatich detí chudobného mäsiara z malej sliezskej dediny Hrabyna sa stal viacnásobný minister financií v rokoch 1925 – 1931. Zastával pozíciu guvernéra národnej banky v rokoch 1934 – 1939 a bol kľúčovou osobou pri vzniku Masarykovej univerzity, ktorej sa stal prvým rektorom (1919). Za vrchol akademického úspechu je možné považovať zvolenie rektorom Karlovej univerzity (1947). Celoživotné vedecké bádanie orientoval vyvážene do ekonómie a práva. I keď sa pohyboval v najváženejších kruhoch svojej doby (bol blízkym priateľom prezidenta T. G. Masaryka) zostal vždy skromnou osobou s myslou upriamenou výlučne na vedu. Nekompromisný obhajca liberálnej demokracie, stelesňujúci disciplínu, striednosť a dynamika prvej republiky i medzivojnových rokov.

Dielo *Teleologie jako forma vědeckého poznání* (Engliš, 1930) nie je najrozsiahlejším spomedzi Englišových diel, zaberá však významnú časť jeho tvorby pre svoj revolučný prístup k vedeckému bádaniu a poznávaniu. Englišov prínos do metodológie vedy sa stotožňuje práve s týmto dielom a teleologická metóda skúmania javov predstavuje najvýznamnejší prínos do teoretickej výzbroje vedy v najvšeobecnejšom ponímaní. Teleologický prístup vo vedeckom bádání kladie na roveň kauzálnemu a normatívnemu. Zároveň nastoľuje požiadavku očistenia vied od mylných spôsobov pozorovania, ktoré boli uplatňované pred uvedením teleologického pozorovania javov. „Tieto poznatky (teleologické, poznámka autora) sú rýdzo logické a formálne, hodia sa na každý účelový obsah, nie sú psychologické a prináležia k myšlienkovvej výzbroji teleológie“ (Engliš, 1930, str. 131). Týmto autor uvádza teleologický spôsob pozorovania do najvšeobecnejšej vedeckej roviny, ktorú by si mal osvojiť každý, kto má ambície pôsobiť vo vede a zvlášť v ekonómii. Príspevok ku konferencii je tak malým úsilím o udržanie povedomia o tejto výnimočnej metodológii, tak užitočnej pre ekonómiu, ktorá je modernou ekonómiou v mnohom významne prehliadaná.

## Oddiel prvý

Dielo je rozdelené do piatich oddielov. Prvý pojednáva o formálne logickej konštrukcii poznatkov a uvádza základné pojmy. Veda v Englišovom ponímaní predstavuje sústavu súrodých myšlienkových obsahov. Obsahom vedy nie sú vonkajšie reality, ale naše predstavy a pojmy o nich. Aby bolo definovanie vedy úplné, uvažuje i vedy, ktoré sa neusilujú o to aby spoznali vonkajší svet, ale výlučne analyzujú formy nášho myslenia. Poznatky tohto druhu myslenia sú apriórne, ktoré analyzujú náš intelekt. Možné je rozoznať

podobné vymedzenie vied i v diele I. Kanta. Predmetom vedeckého bádania môže byť buď forma myslenia sama o sebe alebo myslený obsah. Odtiaľto existujú vedy formálne, ktoré analyzujú formy myslenia nášho intelektu. Hľadajú zásady správneho myslenia. Oproti ním stoja materiálne vedy, ktoré stoja na skúsenosti a myslenom obsahu. Predmetom ich skúmania je vonkajší svet. Do tejto kategórie spadajú i vedy teleologické.

Základom rovnorodosti a rôznorodosti vied je teda spôsob pozorovania. Určitým spôsobom pozorovania sa získava z predmetu reálneho predmet myšlienkový. Spôsob pozorovania nevyhnutne predchádza predmetu pozorovania. Veda, ktorá sama skúma formálne logický charakter všetkých vied sa nazýva *noetika*. Poznatky, ku ktorým dochádza predstavujú zákony nášho myslenia, nášho pozorovania. Konečne formálne logická konštrukcia je identická so spôsobom, ako veda na obsah nazerá. Na základe rovnorodosti pozorovania je možné následne utriediť myšlienkové obsahy do jednotlivých vied. Veda môže usporiadať do sústavy iba rovnorodé myšlienkové obsahy, získané rovnorodým pozorovaním. Táto požiadavka, vyplýva z logickej správnosti či nesprávnosti radenia poznatkov do jednotlivých vied.

Prvým spôsobom pozorovania je prírodovedecký. Od tohto sa odvíjajú vedy prírodné. Poznávajú svet *aký je*. Myšlienkové obsahy si predstavujú ako existujúce. Pozorovanie sa riadi princípom kauzality (pohľad z prítomnosti do minulosti). Poznatky sú usporadúvané na základe postupnosti príčina → následok. Druhým spôsobom pozorovania je teleologický spôsob. Odvíjajú sa od neho teleologické vedy. Pozorovanie sa riadi princípom finality (lat. finis = účel, cieľ). Poznávajú svet *aký má byť* (opäť blízka podobnosť s Kantovým svetom aký je a aký má byť). Myšlienkové obsahy usporadúvajú ako prostriedky → účely. Finalita predstavuje pohľad z prítomnosti do budúcnosti. „Spôsob pozorovania, ktorý zodpovedá finalite a v ktorom si myšlienkové obsahy predstavujeme ako chcené a usporadúvame ich ako prostriedky a účely je teleologický spôsob pozorovania“ (tamže, s. 27). Na ostatok tretím spôsobom pozorovania je normatívne pozorovanie. Od neho sa odvíjajú vedy normatívne. Rovnako poznávajú svet akým by mal byť. Poznatky sú usporadúvané podľa logického dôvodu. V súvislosti s týmto spôsobom pozorovania bola vytvorená celá normatívna teória práva, ktorej významným predstaviteľom bol František Weyr, celoživotný osobný Englišov priateľ a spoluzakladateľ Masarykovej univerzity.

Rôzne spôsoby pozorovania, zakladajú rôznorodosť poznatkov nimi získaných a ich usporadúvanie do rôznych vied. Zároveň je možné rozoznať medzi jednotlivými spôsobmi pozorovania úzku väzbu a následnosť. Teleologický spôsob pozorovania spolu s normatívnym tvorí protiv pozorovaniu prírodovedeckému. Nutné je však rozlíšiť i pozorovanie teleologické a normatívne spolu s rozoznaním ich blízkeho vzťahu. Vzťah medzi normatívnou a teleológiou je možné vnímať podľa nasledujúcej postupnosti. Ak sa pýtame prečo má byť norma A odpoveďou je, pretože má byť norma B, z ktorej logicky plynie norma A. Možné je takto pokračovať až na úroveň n – tej normy, ktorú predstavuje norma najvyššia (prakticky zastúpená ústavou). Ďalšie normatívne prečo už nie je možné normatívnym pozorovaním zodpovedať. Ďalej je však možné pýtať sa, prečo je vôbec norma chcená? Pýtame sa a pozorujeme pôvod normy. To je však už teleologický spôsob pozorovania. Pýtame sa čo je chcené? Norma z tohto titulu vzniká teleologicky. Vznik normy nemôže byť normatívne poznaný. Veľmi podobným je i vzťah medzi pozorovaním teleologickým a prírodovedeckým. Odhalenie tohto vzťahu vyžaduje sledovanie poriadku teleologických poznatkov. Pýtame sa prečo je chcené A? Odpoveďou je, pretože je chcené B. A je prostriedok, B predstavuje účel. Ďalej prečo je chcené B? Pretože je chcené C. B sa stalo voči C prostriedkom, C účelom. Takto je možné pýtať sa až k n – tému účelu a zostaviť rad, v ktorom je každý člen vzhľadom

k predchádzajúcemu účelom a vzhľadom k nasledujúcemu prostriedkom. N – tý účel je absolútnym účelom, ku ktorému už nie je možné nájsť žiaden ďalší účel. Tu má hranicu teleologické pozorovanie. Možno je však ďalej sa pýtať prečo je vôbec niečo chcené? Táto otázka však už smeruje k vôli ako skutočnému (existujúcemu) deju. Chcenie bolo formou nazerania (teleologickou), teraz sa však stáva faktom, dejom, ktorý si predstavujeme ako skutočný, ktorý je možné pozorovať iba kauzálne (pozorovanie toho čo je). Ide o kauzálny spôsob pozorovania, pričom kauzálny reťazec je nekončený. Zjednodušene možno vzťah medzi jednotlivými formami pozorovania zoradiť nasledovne: vznik normy je vysvetľovaný teleologicky, vznik vôle kauzálne.

Dôležitým bodom teleologického spôsobu pozorovania je určenie subjektu pozorovania, subjektu, ktorému sa pričíta chcenie. Nie je možné, podľa autora, predstavovať si subjekt teleologicky poznávací ako fyzickú osobu (hoci i tá ním je), takýto obraz by bol veľmi zúžený. Správne je predstaviť si ho ako abstraktný intelekt, ktorému sa pričíta myslenie, poznávanie a spôsobilosť k tomu. Ide o logickú konštrukciu, bod príčetnosti. Na tomto mieste je možné vzniesť kritickú výhradu, že všetkými spomínanými kvalitami disponuje iba človek, fyzická osoba a nikto iný. Pre potreby vedy a rozlíšenie teleologického spôsobu poznávania máme však subjektom rozumieť okrem fyzickej osoby i všetky druhy spoločenstiev, inštitúcií, združení, štát. Výhrada môže pokračovať, že každé z tých zoskupení je iba zlúčením viacerých fyzických osôb. Odpoveďou teleológie je, že tieto fyzické osoby zlúčené v telesá neuskutočňujú svoj vlastný akt chcenia, lež ten na ktorom sa spoločne dohodnú, že ho budú uskutočňovať. Z tohto pohľadu je vhodné, nevnímať subjekt chcenia ako konkrétnu fyzickú osobu ale ako subjekt mysliaci, poznávajúci. Výnimočným subjektom, ktorému sa rovnako pripisujú všetky vyššie opísané vlastni, ktorý však nie je ani fyzickou osobou ani zoskupením fyzických osôb konajúcich pod spoločným zámerom je Boh. Nutné je vziať do úvahy i tento subjekt, ak si predstavujeme napr. prírodu, alebo poriadok obiehania planét ako chcené. Subjektom tohto chcenia je potom práve Boh.

### **Oddiel druhý**

Druhá časť diela pojednáva o formálnych teleologických poznatkoch. Teleologickým poznatkom rozumie postulát. Postulátom zasa rozumieme akýkoľvek myšlienkový obsah, ktorý si predstavujeme ako chcený. Postulátu prináleží obsah a forma pozorovania. Jednotlivé postuláty je možné spájať a vytvárať tak súbory postulátov. Tieto súbory pozostávajú zo súvisiacich postulátov, pričom ich jednotnosť je založená na princípe finality. Spoločný účel sústreďuje súvislé postuláty. Účel, ktorý stojí na vrchole súboru postulátov už nie je nikdy prostriedkom, pretože nie je podriadený žiadnemu vyššiemu účelu. Ide o pôvodný účel, ktorý predstavuje posledný článok teleologického myslenia. Z toho je možné odvodiť predmet teleologického pozorovania, ktorý predstavujú súbory postulátov, ktoré sú usporiadané podľa princípu finality a sú ovládané spoločným pôvodným účelom. Teleologické pozorovanie vedie k rade formálnych pojmov a formálnych poznatkov. Teleologické poznatky sú samy o sebe bezobsažné a môžu byť naplnené akýmkoľvek obsahom. Autor v tejto časti diela definuje základné pojmy teleologického myslenia.

*Potreba* znamená chcieť niečo ako prostriedok k nejakému účelu. Potreba vyjadruje vzťah účelu k prostriedku. Ak chceme B ako účel, potom chceme A ako prostriedok k tomuto účelu; potrebujeme A. Účel a prostriedok sú formálne pojmy teleologického myslenia bez ohľadu na obsah. Znovu zdôrazňujem, že nejde o špecifický hospodársky pojem (aj keď sa hojne používa najmä v oblasti mikroekonómie), ale je ho možné použiť všade v teleologickom myslení. I tam, kde za logickou potrebou teleologického pozorovania je naozaj pocit fyzického človeka, vyjadruje teleologická potreba nie túto psychologickú

skutočnosť, ale práve vzťah účelu a prostriedku. Potreba čerpá svoj obsah z účelu. Diferencovanie potrieb sa deje podľa obsahu účelu.

*Užitočnosť* vyjadruje vzťah prostriedku k účelu. Užitočnosť je rubom potreby. Užitočnosť čerpá svoj obsah z účelu. Bez účelu niet užitočnosti. Užitočnosťou označujeme pozitívny vzťah medzi prostriedkom a účelom, kedy prostriedok účelu vyhovuje. Negatívny vzťah medzi prostriedkom a účelom predstavuje stav kedy sa prostriedok účelu protiví, ktorý autor označuje ako škodlivosť. Teleologické poznatky sú usporiadané ako účely a prostriedky a predstavujeme si ich ako deje (zmeny). Ak označíme konkrétny predmet ako prostriedok, potom sa rozumie jeho výroba, nadobudnutie, alebo spotreba ako zmena v smere účelu úžitok. Zmenu v opačnom smere nazývame škodou. Úžitok je uskutočňovaním účelu. Dej môže byť súčasne užitočný i škodlivý, je chcený, ak je úžitok väčší ako škoda.

*Výnosom* v teleologickom ponímaní rozumieme určitý dej, ktorý sa javí vzhľadom k danému účelu súčasne užitočným i škodlivým pričom zo stanoviska tohto účelu je doporučené uskutočniť ho iba vtedy ak úžitok prevyšuje škodu. Prevaha úžitku nad škodou dáva teda výnos. Dôležité je súčasne zdôrazniť, že úžitok i škoda sa porovnávajú vzhľadom k vyššiemu účelu a nie k svojmu autonómnemu účelu.

*Nákladom* označuje škodu, ktorou sa vykupuje výnos. Náklad v autorovom ponímaní vyjadruje vzťah k účelu, v žiadnom prípade nie k subjektu, alebo dokonca k fyzickému či psychickému individuu. Ide o niečo neosobné vyjadrujúce účelovú ujmu. Takéto pojmávanie nákladov je v celej ekonomickej teórii výnimočné (ak vzťahujem teleologický spôsob pozorovania do oblasti ekonómie, v ktorej by pre svoju všeobecnú platnosť mal fungovať rovnako), pretože dovtedy boli náklady chápané odlišne. Teória hovorila o obetovaných príležitostiach. Na druhej strane náklady predstavovali priamy vzťah k hodnote či už ako objem vstupov výroby (pracovná teória hodnoty), alebo že „náklady sú iba súhrnom produktívnych statkov majúcich hodnotu pracovných výkonov, kapitálu, používania imania..., ktoré bolo treba vynaložiť na zhotovenie výrobku“ (Bohm-Bawerk, 1991, str. 57) hodnota, ktorého je určená veľkosťou jeho hraničného úžitku a teda významom, ktorý má pre blahobyt subjektu. Bohm – Bawerk náklady odvodzuje práve z psychických pocitov konkrétneho fyzického subjektu.

V rozprave o *hodnote* vychádza Engliš na pozíciách teleologického ponímania hodnoty a tvrdí, že „tí, ktorí definujú hodnotu predmetov a dejov pocitmi slasti a strasti, majú za to, že môžu hodnotu konštruovať bez účelu, a to ako bezprostredný vzťah fyzického a psychického človeka k vonkajšej prírode, čo je logicky nemožné“ (Engliš, 1930, str. 76) a „hodnota netkvie v predmetoch, ale sa im pod zorným uhlom účelov pričíta“ (tamže, str. 71). Toto vnímanie hodnoty je v istom rozpore s predpokladmi modernej mikroekonómie, ktorá svoje poznatky buduje práve na uspokojení potrieb fyzických subjektov a ich pocitov slasti alebo strasti. Bohm – Bawerk ako protiveň teleologickému chápaniu hodnoty kladie svoju subjektívnu teóriu hodnoty, pričom tvrdí, že „hodnota je význam, ktorý má statok alebo komplex statkov pre blahobyt subjektu“ (Bohm-Bawerk, 1991, str. 34) a teda vzťahuje kategóriu hodnoty práve na psychologické stavy fyzického subjektu.

### **Oddiel tretí**

Autor v ňom pojednáva o racionálnom správaní teleologického subjektu, ktorý vždy jedná tak aby dosiahol maximálny účel. Účel je maximálny, ak nie je chcená iba určitá miera účelového obsahu, ale jeho maximum. Subjekt dáva prednosť väčšiemu úžitku pred menším a menšiemu nákladu pred väčším. Z maximálneho účelu plynie teda princíp usporiadania

jednotlivých dejov podľa ich hodnoty, ktorá je daná ich úžitkom. Princíp racionality je možné stotožniť so snahou po maximálnom úžitku a minimálnom náklade obeti. Tento princíp zakladá pre potreby ekonómie princíp hospodárnosti. Princíp racionality tu vystupuje ako derivát teleologického myslenia pod maximálnym čelom. Keby boli pre maximálny účel k dispozícii neobmedzené prostriedky, nebolo by problému teleologického myslenia pod ním. Realitou je však práve obmedzenosť prostriedkov, ktorá problém zakladá. Teleologický proces pod vládncim maximálnym účelom sa následne rozpadá na dve oblasti; oblasť spotreby prostriedkov a oblasť získavania prostriedkov. Možno tiež dôvodiť ako problém maximálneho úžitku pri spotrebe prostriedkov a problém minimálneho nákladu pri získavaní prostriedkov. Pre oblasť spotreby prostriedkov v autorovom ponímaní platí nasledovné: z maximálneho účelu plynie úloha dosiahnuť z obmedzených prostriedkov maximálny úžitok. To je možné dosiahnuť iba ich spotrebou a ide o to, uskutočňovať medzi možnými spotrebami taký výber, ktorý vedie k maximálnemu úžitku. Merítkom je hodnota relatívneho úžitku, ktorá predstavuje vzťah medzi absolútnym úžitkom a spotrebúvaným množstvom statkov. Prednosť majú po rade spotreby s vyšším relatívnym úžitkom. Maximálny úžitok dosiahneme ak usporiadame spotreby podľa relatívneho úžitku regresívne.

Oblasť zabezpečovania prostriedkov je vždy spojená so škodou (ak by to tak nebolo, všetky statky by boli voľnými). Škoda, ktorá sprevádza zabezpečovanie prostriedkov je vždy nákladom. Náklady zabezpečovania sú vždy proti účelovým posunom. V zabezpečovaní statkov sa pokračuje dovtedy, pokiaľ sa javí účelovým, teda pokiaľ úžitok zo spotreby prevažuje zabezpečovacie náklady (nadviazanie ne princíp medzných veličín) dovtedy pokiaľ je relatívny náklad prevažovaný relatívnym úžitkom. Hranicou pre zabezpečovanie prostriedkov je bod, v ktorom sa relatívny úžitok najmenší a relatívny náklad najväčší vyrovnajú. Tento bod ohraničuje účelový postup pod maximálnym účelom. Potiaľto je Englišova analýza totožná s marginálnou analýzou, ktorej popularita v rokoch vydania diela kulminovala. Engliš však dodáva, a to predstavuje zásadný rozdiel medzi jeho spôsobom pozorovania a marginalistickou analýzou, že pod každým maximálnym účelom je hodnota prostriedkového predmetu daná hraničným úžitkom, pričom tento postup nemá s psychológiou nič spoločné. Ide o formálne logickú úvahu použiteľnú pod každým maximálnym účelom. Marginalisti, práve opačne, stoja na záveroch, že kategória klesajúceho hraničného úžitku vychádza z postupného nasycovania ľudských potrieb, čo je kategória čisto psychologická.

### **Oddiel štvrtý**

Vo štvrtom oddieli autor sumarizuje poznatky prezentované v úvodných oddieloch. Autor v ňom uvádza súhrnné myšlienky viažuce sa k dielu, ako, že teleologické poznávanie vrcholí vždy v účele ako poslednom článku teleologickej racionality a predstavuje si, že sprostredkujúce deje a predmety sú subjektom chcené. Teleologické myslenie spočíva v hodnotení. Deje a predmety navzájom hodnotí vzhľadom k účelu. Teleologická teória je predovšetkým formou nazerania na skúsenostný obsah. Vždy sa pýta po účeloch pozorovaných prostriedkov. Z teleologického pohľadu Engliš definuje i politiku, ako praktické vedu pod štátnym účelom.

### **Záver**

Pozornému čitateľovi určite neujde podobnosť pojmového vybavenia teleológie a ekonómie. Autor však na mnohých miestach opakovane upozorňuje, že pojmy potreba, užitočnosť, výnos, náklad sú v teleologickom ponímaní všeobecnými kategóriami a je možné ich použiť na akýkoľvek obsah. Zároveň sa javí jasným a prirodzeným použiť teleologickú metódu práve na skúmanie hospodárskych obsahov. Predpokladám, že autor sám vyvinul

teleologickú metódu ako výsledok svojho osobného dlhoročného pozorovania hospodárskych procesov. Následne ju zovšeobecnil a dal jej tým punc skutočnej vedeckej metódy. Teleologická metóda pozorovania by sa tak mala stať prirodzenou súčasťou myslenia práve ekonómov, či už v praktickom výkone ich činností, alebo pôsobiacich v ekonomickom vedeckom prostredí. Toto výnimočné dielo je nevyhnutné neustále pripomínať.

### **Literatúra**

BOHM-BAWERK, VON E.: *Základy teorie hospodářské hodnoty statků*, Academia, Praha, 1991

ENGLIŠ, K.: *Hospodářské soustavy*, Spolek československých právníků, Všehrad, 1945

ENGLIŠ, K.: *Teleologie jako forma vědeckého poznání*, F. Topič, Praha 1930

VENCOVSKÝ, F.: *Karel Engliš*, Nadace Universitas Masarykiana, Brno, 1993

### ***Teleology – a Forgotten Methodology of Economics?***

**Annotation:** *paper inquires into one of the principal works of Karel Engliš „Teleologie jako forma vědeckého poznání“ (Engliš, 1930). Paper brings into light brief description of major ideas and key concepts of the original work. Paper follows the structure of the original work. It is enriched with the dispute with the other methodological approaches of the economics.*

**Key words:** *teleology, end, mean, profit, cost.*

### **Kontaktná adresa autora:**

**Marek, Mičúch, Ing., Vysoká škola ekonomická, Národohospodářská fakulta, Praha, nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3, [micuchm@vse.cz](mailto:micuchm@vse.cz).**

# OSOBNOST ZNALOSTNÍHO PRACOVNÍKA

Ludmila Mládková

**Abstrakt:** *Osobnost znalostního pracovníka ovlivňuje jeho schopnost pracovat se znalostmi i plnit zadané úkoly. Známe-li typ osobnosti znalostního pracovníka, můžeme ho/ji pomocí osobnosti i řídit. Článek je věnován této problematice.*

**Klíčová slova:** *znalost, znalostní pracovník, osobnost znalostního pracovníka*

## Úvod

Je obecně známé, že manuální pracovníci musí mít pro svou profesi určité fyzické předpoklady. Bez těchto předpokladů ji nemohou vykonávat. Hlavním pracovním nástrojem znalostního pracovníka nejsou jeho svaly, ale jeho mozek. Klíčovým faktorem ovlivňujícím schopnost znalostního pracovníka plnit zadané úkoly i dosahovat určité produktivity práce je pak jeho osobnost.

Osobnost je souhrn znaků, které ovlivňují naše chování. Vytváří ji výchova, které se člověku dostalo, jeho zkušenosti, ale i genetické předpoklady. Osobnost znalostního pracovníka je klíč, který může manažer použít k jeho řízení.

Existuje velké množství klasifikací osobnosti. Pro práci se znalostními pracovníky je výhodný především tzv. enneagram, který dokáže zohlednit vliv konkrétní situace na chování pracovníka.

## Enneagram

Enneagram je komplexní systém hodnocení osobnosti jedince. Vznikl před mnoha staletími jako produkt pozorování chování velkého vzorku lidí v rozličných situacích. Byl a je používán církvemi pro osobnostní a duchovní rozvoj významných církevních hodnostářů (znalostních pracovníků) a věřících. Jedná se o typologii dynamickou, která umožňuje objasnit chování člověka v závislosti na situaci, ve které se nachází. Současně bere v úvahu jedinečnost, neopakovatelnost a zvláštnost každého jedince. Tvoří ho následující prvky:

- devět typů osobnosti, které vytváří základ systému; typ osobnosti předurčuje silné a slabé stránky svých nositelů a jejich schopnosti,
- vztahy mezi těmito devíti typy osobnosti, které popisují osobnost konkrétních lidí,
- linie stresu a pohody, které vysvětlují chování člověka na základě situace, ve které se v danou chvíli nachází,
- devět úrovní rozvoje osobnosti, které tvoří kostru jednotlivých typů,
- a tři tzv. podtypy.

Díky propojení uvedených prvků umožňuje enneagram rozpoznat schopnosti a potřeby konkrétního člověka, vysvětlit jeho chování a tedy i motivovat ho a řídit.

## Typy osobnosti podle enneagramu

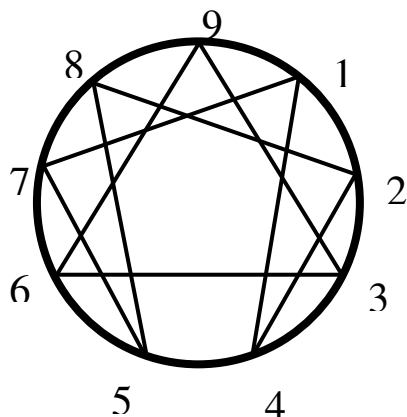
Enneagram pracuje s devíti typy osobnosti. Typ osobnosti je vrozený a během života ho nelze změnit. Říká se, že je pro svého nositele dominantní. To, který typ je pro konkrétního člověka typem dominantním je pravděpodobně podmíněno jeho genetickou výbavou. Typy jsou obecně aplikovatelné na muže i ženy.

Typy jsou rovnocenné. Neexistuje horší nebo lepší typ, každý typ přináší svým nositelům určité výhody i nevýhody, nabízí jisté unikátní schopnosti, ale i limity.

Enneagram vychází z předpokladu, že má-li se člověk zdravě vyvíjet musí poznat své nedostatky, ty by měl potlačovat, aby nelimitovaly jeho příležitosti. Současně by měl co

nejvíce rozvíjet své přednosti. Charakteristika každého typu proto zahrnuje jak obvyklé přednosti tak i obvyklé nedostatky jeho nositelů. Smyslem práce s enneagramem je tyto schopnosti a limity pochopit a využít je k osobnímu růstu a řízení znalostního pracovníka.

Pro typy v rámci enneagramu používáme obvykle čísla, protože čísla jsou neutrální. Pro lepší zapamatování typů a jejich charakteristik si jednotliví autoři vytváří i názvy typů.



### Vztahy mezi typy

Člověk se však nemusí chovat vždy tak jak naznačuje jeho typ. Například, je-li dominantním typem vašeho znalostního pracovníka jednička, přesto se může za určitých okolností chovat spíše jako devítka či dvojka (typy, které s jedničkou sousedí) či jako sedmička nebo čtyřka (jak to funguje bude popsáno dále). Je tomu tak především z následujících důvodů:

- ne vše, co je pro konkrétní typ charakteristické je charakteristické i pro všechny jedince, kteří do něj spadají,
- jedinec neustále fluktuuje mezi zdravými, průměrnými a nezdravými rysy konkrétního typu,
- chování jedince může být také ovlivněno typy osobnosti, které leží na kružnici vedle jeho typu, situací, ve které se nachází a tzv. podtypem.

### Křídla

Málokterý člověk představuje z pohledu enneagramu čistý typ. Chování jedince je ovlivněno i typy, které leží na enneagramu vedle „jeho“ typu. Sousedním typům konkrétního typu enneagramu se říká křídla. V závislosti na konkrétní životní situaci či etapě mohou být křídla více či méně aktivní. Dominantní křídlo ovlivňuje chování jedince. Například člověk jehož základním typem osobnosti je typ sedm má křídlo směrem k typu osm a typu šest. V případě křídla směrem k osmičce bude sedmička dominantní, sebevědomá a nebude se bát konfrontace. V případě křídla k šestce bude sužována obavami a bude vyhledávat jistotu. Bude to však stále sedmička. Znaky typu sedm budou pro toho člověka určující.

To, jakým směrem má člověk křídlo závisí na jeho životní situaci a úrovni vývoje. Během života se dominantní křídlo může změnit několikrát. Při hodnocení typu osobnosti konkrétního člověka musíme dávat pozor na to, abychom nezaměňovali skutečný typ s křídly. V některých případech může být těžké skutečný typ od křídla odlišit.



### Linie integrace (pohody) a dezintegrace (stresu)

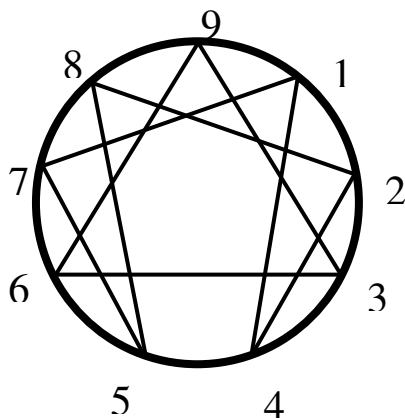
Určení typu osobnosti konkrétního člověka je ztíženo také tzv. směrem integrace a dezintegrace. Lidé se chovají odlišně v závislosti na tom, zda jsou spokojeni a v bezpečí či ve stresu.

Chování jednotlivých typů v případě bezpečí a pohody (integrace) vypadá následovně: **1-7-5-8-2-4-1, 9-3-6-9.**

Tedy spokojené a v bezpečí se cítící jedničky se chovají jako sedmičky, sedmičky jako pětky, pětky jako osmičky, osmičky jako dvojky, dvojky jako čtyřky, čtyřky jako jedničky. Devítky se chovají jako trojky, trojky jako šestky, šestky jako devítky.

Chování jednotlivých typů v případě stresu (dezintegrace) vypadá jinak: **1-4-2-8-5-7-1, 9-6-3-9.**

Tedy jedničky se ve stresu chovají jako čtyřky, čtyřky jako dvojky, dvojky jako osmičky, osmičky jako pětky, pětky jako sedmičky a sedmičky jako jedničky. Devítky se chovají jako šestky, šestky jako trojky a trojky jako devítky.



I zde je třeba dát pozor na to, abychom nezaměňovali skutečný typ člověka s jeho chováním pod vlivem okolností.

### Úrovně rozvoje

Kromě devíti typů, křídel a směru integrace a dezintegrace pracuje enneagram také s tzv. úrovněmi rozvoje. Jedná se o stupnici o devíti stupních, která tvoří jakousi kostru jednotlivých typů. Každý jedinec se v rámci svého typu vyvíjí, vylepšuje či zhoršuje v závislosti právě na těchto devíti úrovních.

Úrovně jedna, dva a tři představují zdravé chování v rámci typu. Lidé, kteří jsou v této vrcholné části dokáží plně využít výhod svého typu a potlačit jeho slabé stránky. Průměr je průměr, ale poslední tři úrovně, tedy úroveň sedm, osm a devět znamenají, že jedinec se v rámci svého typu chová dysfunkčně a destruktivně, tj. rozvinuly se u něj především negativní znaky jeho typu. Opět tedy platí, že dva lidé se stejným typem osobnosti se na první pohled mohou chovat naprosto odlišně.

### Tři podtypy

Enneagram vychází z toho, že lidský jedinec je kromě jiného také ovládán instinkty. Enneagram pracuje se třemi instinkty – sebezáchovným, sexuálním a společenským. Tak vznikly tři základní podtypy, které člověka dále charakterizují.

Jedinec, u kterého je dominantní sebezáchovný instinkt se značně zajímá o svou bezpečnost, komfort, zdraví. Jeho tělo je pro něj velmi důležité. Snaží se zajistit si dostatek zdrojů na to, aby mohl pohodlně žít. Lidé se sebezáchovným instinktem se obvykle snaží

zajistit zdroje pohodlí i pro ostatní lidi. Lidé tohoto podtypu bývají praktičtí, vážní a introverti. Bývají stabilními a důvěryhodnými partnery.

Lidé sexuálního podtypu mají rádi intimní vztahy s druhými lidmi. Nemusí však jít pouze o vztah sexuální. I v přátelských vztazích potřebují hlubokou intimitu. Jsou si vědomi chemie mezi lidmi a dokáží ji využívat. Někdy jsou agresivní, konkurují ostatním a jsou velmi emocionální.

Lidé sociálního podtypu vnímají své okolí a mají okolo sebe rádi lidi a partnery, se kterými mohou sdílet společenské aktivity. Snaží se vyhnout se samotě i hluboké intimitě.

Podtypy lze vysvětlit na následujícím příkladu. Mějme tři lidské jedince, libovolného pohlaví s libovolným základním typem osobnosti. Všechny tři jsme pozvali na ples. Představitel sebezáchovného podtypu raději zůstane doma, nepřijde. Představitel sexuálního podtypu přijde a celý večer bude tančit s jednou osobou. Představitel sociálního podtypu také přijde a za večer provede všechny hosty opačného pohlaví.

### **Znalostní pracovníci a jejich řízení na základě enneagramu**

Enneagram popisuje to, co je pro nás přirozené. Charakteristické vlastnosti základních typů osobnosti naznačují, že představitelé jednotlivých typů dostali do vínku určité schopnosti, které jim umožňují vyniknout v určitých činnostech, v jiných činnostech je však limitují. Znalost enneagramového typu pracovníka nám proto pomůže identifikovat jeho talent (co mu jde) a využít ho pro organizaci. Umožňuje nám zadat mu práci, pro kterou má předpoklady a v níž může být produktivní a úspěšný. Znalost enneagramu můžeme využít také při hledání směru osobního rozvoje pracovníka, pro tvorbu týmů a při řešení konfliktů.

### **Závěr**

Počet pracovníků, které lze označit jako znalostní, stále narůstá. Faktorem, který významně ovlivňuje způsob jak pracují i produktivitu jejich práci, je jejich osobnost. Znalost osobnosti znalostního pracovníka, jeho silných a slabých stránek může manažerům řízení znalostních pracovníků výrazně ulehčit.

### **Literatura**

MLÁDKOVÁ L.: *Studijní materiály pro projekt CZ.04.3.07/3.2.01.02/2046 Příprava interních lektorů na knowledge management v organizacích pražského regionu*. Praha. UJAK 2006.

MLÁDKOVÁ, L.: *Klasifikace osobnosti podle enneagramu*. Praha. HRM 4/2007. ISSN 1801-4690

MLÁDKOVÁ, L.: *Management znalostních pracovníků*. Praha: C.H.Beck. 2008.

ROHR, R., EBERT, A.: *Enneagram*. Synergie Praha. 2001. ISBN 80-86099-89-X.

[www.enneagraminstitute.com](http://www.enneagraminstitute.com)

### ***Personality of Knowledge Worker***

***Annotation:*** *Personality of knowledge worker influences his/her ability to work with knowledge and fulfill his/her duties. Managers can manager their knowledge workers through their personality.*

***Key words:*** *knowledge, knowledge worker, personality of knowledge worker.*

**Kontaktní adresa autora:**

**Ludmila Mládková, doc. Ing. Ph.D. Katedra managementu, FPH, VŠE v Praze, W.  
Churchilla 4, Praha 3, 130 00, ČR, [mladkova@vse.cz](mailto:mladkova@vse.cz)**

# DEMOTIVOVANÍ PRACOVNÍCI – SYMPTOM MANAŽERSKÉHO SELHÁNÍ

Jan Molek

**Abstrakt:** *Otázky související s motivací pracovníků patří k nejaktuálnějším a nejpálčivějším problémům moderního managementu. Není žádným tajemstvím, že roste počet lidí, kteří chodí do zaměstnání nejen kvůli penězům či jiným materiálním požitkům, ale také proto, že ve své práci nacházejí smysl života a prostředek seberealizace. Lidé si váží svojí role v pracovním procesu a velmi jim záleží na tom, jak jsou svým nadřízeným i spolupracovníky uznáváni, těší je zajímavé úkoly i pocit vlastní potřebnosti v týmu. To, co je trápí a působí jim různé druhy frustrací, pramení zpravidla z potřeb duševní hygieny práce. Rozhodující přestává být to, jak velký či malý plat pracovník má, ale klíčovým se stává, jak je firma řízena a jak funkční pracovní prostředí dokáže vytvořit.*

**Klíčová slova:** *motivace, demotivace, pracovník, manažer, teorie motivace, firemní kultura, osobnost manažera, motivační strategie*

## ÚVOD

Proces motivace zahrnuje působení takových faktorů, které ovlivňují lidi, aby něco udělali. Smyslem motivace je podle Arnolda a kol. (1991) dosáhnout toho, aby jednání lidí mělo určitý směr (co se člověk pokouší udělat), bylo podloženo jistým úsilím (s jakou pílí se o to pokouší) a vytrvalostí (jak dlouho se o to pokouší).

Lidé jsou motivováni tehdy, očekávají-li, že jejich jednání povede k dosažení určitého cíle a bude oceněno odměnou, která uspokojuje jejich potřeby. Organizace může nabízet prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a podmínek souvisejících s prací (včetně příležitosti ke vzdělávání a růstu). Pořád ale jsou to manažeři, kteří musejí sehrávat hlavní úlohu a využívat své dovednosti motivovat, aby dosáhli toho, že lidé budou ze sebe vydávat to nejlepší a kteří musejí být schopni v konkrétních situacích využívat motivující procesy nabízené organizací.

V reálném životě podniku existuje řada více či méně zjevných symptomů, z nichž lze usuzovat na klesající úroveň motivace. Za typické příznaky demotivace lze považovat, pakliže pracovníci:

- začínají přesně dodržovat pracovní dobu a nikdy nezůstanou déle (pokud to nemají nařízeno),
- nové úkoly přijímají pasivně až s nevolí a plní je bez jakékoli další iniciativy,
- přestanou se vyjadřovat k dění ve firmě a nemají zájem nic řešit ani zlepšovat.

Jaké faktory zásadním způsobem ovlivňují motivaci pracovníků a co je tedy zdrojem jejich demotivace? Zjistit odpověď na tyto otázky bylo cílem šetření provedeného u vybraného vzorku organizací rozdílné velikosti, působících v odvětví průmyslu, stavebnictví a bankovníctví. Jako základní technika byla zvolena metoda nestandardizovaného rozhovoru s pracovníky a manažery na různých úrovních řízení.

Na základě zjištěných skutečností a jejich vyhodnocení lze konstatovat, že úroveň motivace (demotivace) pracovníků ovlivňuje relativně široká škála faktorů, avšak klíčovou roli sehrávají tyto:

- znalosti manažerů z oblasti teorie motivace a jejich schopnost aplikovat tyto poznatky v řídicí praxi,
- firemní kultura organizace,

- osobnost manažera.

## **TEORIE MOTIVACE**

Podstatou manažerská motivace je schopnost vytvořit u spolupracovníků zájem, ochotu a chuť aktivně se zúčastnit plnění všech činností organizace v souladu s jejími cíli. Konkrétní přístupy k motivaci používané v praxi jsou vesměs založené na následujících teoriích motivace:

### **Teorie instrumentality**

Zastánci této klasické teorie tvrdí (Taylor, 1947), že člověk pracuje pouze pro peníze a nejúčinnějším prostředkem k zabezpečení toho, aby se lidé chovali a jednali žádoucím způsobem jsou tudíž odměny a tresty (politika „cukru a biče“).

Co z toho vyplývá?

Přestože tento přístup k motivaci není ani v dnešní době zvláštností, lze jej považovat za překonaný (člověk má kromě peněz celou škálu dalších potřeb) a v řadě případů i za rizikový. Míra rizika roste přímo úměrně s růstem kvalifikace pracovníků (a složitosti jimi vykonávané práce), vůči nimž je tento způsob motivace uplatňován. Politika „cukru a biče“ může vést i k tomu, že schopní a tvořiví pracovníci jí nejsou ochotni akceptovat a raději odcházejí ke konkurenci (to však nemá pozitivní vliv ani na prosperitu firmy ani na její zaměstnaneckou pověst).

### **Teorie potřeb**

Východiskem těchto teorií (Maslow, 1954; Herzberg, 1957; Alderfer, 1972) je přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Každé chování je motivováno neuspokojenými potřebami (uspokojená potřeba již není motivátorem). Ne všechny potřeby jsou však pro konkrétního člověka stejně důležité (některé mohou vyvolávat mnohem intenzivnější úsilí směřující k dosažení cíle než jiné). Významnou roli pro formování potřeb člověka sehrávají takové faktory, jakými jsou prostředí, z něhož jedinec vyšel, jeho výchova, dosavadní život i současná situace.

Co z toho vyplývá?

Účinnost vlastní motivace závisí na tom, do jaké míry manažer pozná (nebo nepozná) individuální hierarchii potřeb řízených spolupracovníků. To však předpokládá, aby se o své spolupracovníky „doopravdy“ zajímal a nechápal je pouze jako „nákladovou položku“ či „vykonavatele určité role“.

### **Teorie orientované na proces**

V těchto teoriích je kladen akcent jak na psychologické procesy nebo faktory, které ovlivňují motivaci, tak i na základní potřeby. Orientují se na to, jak lidé vnímají své pracovní prostředí, jak ho chápou a interpretují. Pro manažerskou praxi jsou proto užitečnější než teorie potřeb, neboť nabízejí realističtější východiska pro motivování lidí. Mezi nejznámější teorie zaměřené na proces patří:

- **Teorie očekávání**

Podstata teorie (Vroom, 1964; Porter, Lawler, 1968), vyplývá z poznání, že motivace je možná pouze tehdy, jestliže existuje mezi výkonem a výsledkem jasný vztah a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb.

Motivace a výkon jsou tedy determinovány:

- vnímaným vztahem mezi úsilím a výkonem,
- vnímaným vztahem mezi výkonem a výsledky,

- významem výsledku pro člověka.

Samotné úsilí však není postačující. Porter a Lawler (1968) tvrdí, že má-li být produktem úsilí žádoucí výkon, je nutno vzít v úvahu i faktory, které ovlivňují účinnost (efektivnost) úsilí.

Těmito faktory jsou:

- schopnosti člověka (inteligence, znalosti, dovednosti ap.),
- vnímání role jedincem (ideální stav nastává, pakliže představy pracovníka a organizace o tom, co by měl člověk dělat, jsou totožné).

Co z toho vyplývá?

Teorie očekávání je účinná (podle výzkumů i praktických zkušeností) u racionálně a objektivně uvažujících lidí (ve firmách však pracují i lidé, jednající emocionálně a subjektivně).

Vroomovu teorii očekávání lze zjednodušeně interpretovat tak, že člověk reguluje své pracovní úsilí podle toho, jak si odpoví na následující racionální otázky:

- Jaká je pravděpodobnost, že zadaný úkol splním?
- Jaká je pravděpodobnost, že za splnění úkolu dostanu odměnu?
- Je očekávaná hodnota odměny za dosažený výsledek pro mě uspokojivá?

***Na co schopný manažer nezapomíná!***

- ◆ ***Velikost úsilí (motivace) člověka je tím větší, čím větší je hodnota odměn za výkon a čím větší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na jeho úsilí.***

- **Teorie cíle**

Podstatou teorie (Latham, Lothe, 1979) je tvrzení, že motivace a výkon se zlepší, mají-li lidé náročné (avšak reálné) cíle a existuje-li odezva (zpětná vazba) na výkon. Participace pracovníka na formulování cíle a jeho podpora při plnění projednaných a odsouhlasených cílů managementem, jsou základními předpoklady toho, jak pracovníka získat pro plnění vyšších cílů. Pro udržení motivace a dosahování cílů majících rostoucí trend sehrává nezastupitelnou roli zpětná vazba, neboť poskytuje člověku informace nejen o tom, jak dobře pracuje, ale umožňuje mu též korigovat své úsilí, směr a strategii plnění úkolů.

Co z toho vyplývá?

Teorie cílů sehrává klíčovou roli nejen při motivaci lidí (participace na stanovování cílů a jejich akceptace, vytváří u pracovníka pocit závazku tyto cíle splnit), ale i v procesu řízení pracovního výkonu.

Spoluúčast pracovníka na formulování cílů, zásadním způsobem ovlivňuje jak reálnost a náročnost toho, co má dosáhnout, tak i míru identifikace jeho osobních (individuálních) cílů s cíli organizace.

V případech, kdy pracovník se na formulaci cílů nepodílí, existuje vážné riziko, že cíle, které jsou mu stanoveny budou buďto málo ambiciózní (tedy skutečné schopnosti jedince jsou podceněny a to ho může urážet) a nebo naopak, stanovené cíle považuje pracovník za nereálné (i když tomu tak ve skutečnosti být nemusí) a má tudíž tendenci předem na jejich plnění (více či méně) rezignovat (proč vynakládat úsilí na něco, co nelze splnit).

Ochota pracovníka „vydat ze sebe vše“ také klesá, pakliže nebude přesvědčen, že jím vynakládané úsilí směřuje k žádoucímu cíli (pokud trpí pocitem nejistoty pramenící z toho, že neví, jak nadřizený hodnotí jeho práci).

*Na co schopný manažer nezapomíná!*

- ♦ *Opomíjení či podceňování principů teorie cílů při motivaci lidí vede nejen k jejich demotivaci, ale také k tomu, že lidé dosáhnou méně, než by dosáhnout mohli.*

### • Teorie spravedlnosti

Východiskem teorie je poznatek (Adams, 1965), že lidé jsou motivovanější, pokud se s nimi zachází slušně a spravedlivě (spravedlnost znamená, že člověk je ve srovnání s ostatními, kteří se chovají podobně posuzován stejně). Spravedlnost má dvě formy:

- Distributivní spravedlnost

Jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními.

- Procedurální spravedlnost

Jak lidé vnímají spravedlnost postupů v takových činnostech, jako je hodnocení pracovníků, jejich povyšování či řešení disciplinárních záležitostí.

Vnímání procedurální spravedlnosti podle Tylera a Biese (1990) významným způsobem ovlivňují následující interpersonální faktory:

- přiměřené zvažování stanoviska pracovníka,
- potlačení osobní předpojatosti k pracovníkovi,
- stejně náročné uplatňování kritérií u všech pracovníků,
- poskytování zpětné vazby, týkající se důsledků rozhodnutí,
- poskytování přiměřeného vysvětlení učiněných rozhodnutí.

Co z toho vyplývá?

Spravedlnost souvisí s pocity a vnímáním lidí, přičemž vždy se jedná o porovnání s druhým.

V případě distributivní spravedlnosti pracovníci srovnávají své vstupy (osobní kvality, zkušenost, trénink, věk, vynaložené úsilí, čas) a výstupy (peníze, pochvala, povýšení, jiná odměna) s ostatními, zejména těmi, kteří dělají stejnou práci. Zjistí-li nespravedlnost, snaží se korigovat své chování tak, aby se situace stala pro ně snesitelnou. Mají-li pocit, že jsou podhodnocováni (nejpravděpodobnější případ), mohou buďto snížit své pracovní úsilí a čas (tedy vstupy) nebo zvýšit svůj výkon, aby se psychologicky zvýhodnili („dělám to lépe než ten druhý“). Mohou se snažit o větší odměnu (tedy výstup) nebo dát výpověď.

Organizace by se měla snažit předcházet problémům majících kořeny v distributivní spravedlnosti vytvářením vnitřně spravedlivých mzdových struktur a dohlížet na jejich správnou aplikaci (to je úkol personálních útvarů). Nepodaří-li se jí to, dochází k nespokojenosti pracovníků, které může vyústit až v nejrůznější protesty a petice (negativní dopad takovýchto aktivit na zaměstnaneckou pověst organizace je zřejmý).

V případě procedurální spravedlnosti pracovníci srovnávají, zda se s nimi ve stejných případech zachází (jedná) stejně a v nestejných odlišně. Příčin vzniku pocitu tohoto typu nespravedlnosti existuje celá škála. Nejčastější příčinou je rozdílný osobní vztah manažera k jednotlivým spolupracovníkům (sympatie, antipatie, kamarádství, známost ap.) a z toho pramenící nestejně zacházení a jednání (nestejně náročné uplatňování kritérií, rozdílná ochota naslouchat spolupracovníkovi a zajímat se o to, co říká a proč to říká ap.).

Organizace by měla usilovat o eliminaci rizik spojených se vznikem procedurální nespravedlnosti tím, že bude standardizovat některé postupy, které mohou být jejich příčinou (postupy při hodnocení pracovníků, kariérní růst ap.) a dohlížet na to, aby byly jednotlivými manažery uplatňovány (klíčovou roli musí v tomto směru sehrávat personální, mají-li být opravdovými „strážci důstojnosti“).

*Na co schopný manažer nezapomíná!*

- ♦ *Lidé mají různý stupeň citlivosti ke spravedlnosti a povinností manažera je usilovat o dosažení spravedlnosti. Nepodaří-li se mu to, dochází zpravidla k narušení interpersonálních vztahů v kolektivu (nejen mezi manažerem a řízenými spolupracovníky, ale i mezi řízenými spolupracovníky navzájem) a poklesu spokojenosti pracovníků.*

## MOTIVACE PRACOVNÍKŮ A KULTURA ORGANIZACE

Každá organizace usiluje o získání (a udržení) schopných a výkonných pracovníků, neboť ti jsou její největší devizou. Tato snaha je logická a organizace v honbě na kvalitní personál využívají nejrůznějších prostředků. Ne vždy si však uvědomují, že právě firemní kultura může být jedním z rozhodujících faktorů, který schopné a výkonné pracovníky přitahuje nebo naopak odrazuje.

Je více než zřejmé, že kvalitní pracovník bude jen velmi těžko ochoten zachovávat loajalitu a „vydat vše“ ve prospěch organizace, pro níž jsou více či méně typické následující symptomy:

- absence jasné představy o tom, co je úspěch a jak jej dosáhnout,
- nízká výkonnost a nekompetentnost managementu,
- styl řízení upřednostňující autoritativní prvky,
- nezájem managementu o problémy pracovníků (zájem managementu je orientován
- výhradně na ekonomické problémy a pracovník je pouze „nákladovou položkou“),
- komunikační problémy s managementem (pozdí a neúplná informovanost pracovníků, absence otevřené komunikace),
- minimální či nulová tolerance k nekonformním názorům (ignorování nápadů a pokusů pracovníků něco změnit),
- motivační systém nekorespondující (nebo jen minimálně) s očekáváními pracovníků,
- neetické chování managementu i pracovníků,
- nepříznivé celkové klima a nespokojení pracovníci.

Spokojenost pracovníků podstatným způsobem ovlivňuje pracovní skupina. Působení pracovní skupiny vymezuje soubor sociálních norem a zájmů, které uznává a jejich porušení ze strany některého člena je vnímáno negativně (dochází k oslabování vazeb jedince se skupinou). Spokojenost a výkonnost pracovníka je tak přímo závislá na pracovní skupině. Výrazem pracovní spokojenosti je vztah člověka k práci. Pokud je člověk plně identifikován se svou prací a pracovním zařazením, stává se pro něj práce jedním z hlavních faktorů motivace a životního uspokojení. Manažer může svým jednáním navodit v organizaci atmosféru důvěry a spolupráce stejně, jako atmosféru apatie a nesnášenlivosti. Záleží pouze na osobnosti manažera a jeho schopnostech.

*Na co schopný manažer nezapomíná!*

- ♦ *Organizační kultura ovlivňuje nejenom stávající zaměstnance, ale také nově přijímané pracovníky. Pokud kultura organizace není kompatibilní s vnitřními hodnotami pracovníka, možnost jeho motivace je silně omezená (a ani jeho výkon nebude optimální), třebaže se může jednat o člověka zcela kompetentního vykonávat danou práci.*



## MOTIVACE PRACOVNÍKŮ A OSOBNOST MANAŽERA

Primárním posláním motivace je v maximální míře aktivovat individuální potenciál pracovníků v zájmu společného cíle (probudit v lidech „spícího obra“ a využít jeho síly k dosažení společného cíle).

Nezastupitelnou roli v procesu motivace pracovníků sehrává osobnost manažera a jeho promotivační chování. Základním předpokladem účinné motivace na straně manažera je, aby si uvědomil, že má-li efektivně motivovat, potom musí:

- porozumět sám sobě včetně vlivu, který má na lidi,
- porozumět skutečným potřebám a požadavkům lidí,
- řídit, vést a motivovat lidi takovým způsobem, jenž je v souladu s jejich potřebami a požadavky.

V manažerské praxi bývá nezřídka opomíjen, nedoceňován či dokonce považován za nepodstatný (byť je tomu přesně naopak) faktor, mající zásadní vliv na motivaci pracovníků. Jeho podstata spočívá v tom, že každý manažer má víceméně jasnou představu o tom, jaké požadavky by měl jím řízený spolupracovník splňovat, aby byl schopen v maximální míře naplňovat to, co se od něho očekává. Ne vždy si však manažer uvědomuje, že i podřízený spolupracovník má své představy o tom, jaký by měl být jeho vedoucí, pro něhož by byl ochoten vydat ze sebe vše.

Zcela logicky se legitimní tudíž stává otázka: „Co spolupracovník očekává od svého šéfa a jaké má na něj požadavky?“

Podle názoru poradenských firem i praktických zkušeností úspěšných manažerů jsou podřízenými spolupracovníky nejvíce „uznáváni“ (a tudíž je nejvíce motivují) vedoucí, kteří se řídí těmito zásadami:

- **Vyžadují sami od sebe více než od nich ostatní očekávají.**

Jen obtížně může vedoucí od svého spolupracovníka vyžadovat plné nasazení, iniciativu a dodržování „pravidel hry“, pakliže on sám nedokáže jednat důsledně a cílevědomě, nenajde odvahu včas se rozhodnout a přebírat rizika, nedokáže věřit spolupracovníkovi a delegovat na něj pravomoc, nebude umět rozvíjet iniciativu, přinášet nové nápady a mít „náskok“ před ostatními.

*Na co schopný manažer nezapomíná!*

- ♦ *Schopnost překonat sama sebe, to je to, co spolupracovníkům nejvíce imponuje na vedoucím, budí v nich touhu ho napodobit a dokonce jej překonat. Domýšlivost je naopak to poslední, co vede spolupracovníky ke snaze svého šéfa předstihnout.*

- **Vyžadují od spolupracovníka více než kdokoli jiný.**

Požaduje-li vedoucí od svého spolupracovníka, aby vynaložil ve prospěch firmy všechny své schopnosti, musí umět mu ukázat v čem je jeho „silná stránka“, pomoci mu ji rozvíjet a uplatňovat v práci, ukládat mu náročné úkoly (náročnější než by kdo očekával), jejichž splnění však nevyžaduje překonání „vlastního stínu“ (není jednoduššího způsobu jak „zničit“ spolupracovníka, než mu dávat úkoly, na které nestačí).

*Na co schopný manažer nezapomíná!*

- ♦ *Nejhorší, co může vedoucí spolupracovníkovi udělat je to, že jej podcení, neboť ho tím uráží a zcela spolehlivě potlačí jeho „ochotu“ vydat ze sebe vše.*

- **Zajímají se o svého spolupracovníka více než kdokoliv jiný.**

Každému člověku imponuje, dá-li mu vedoucí najevo, že mu chce pomoci či se od něho něco naučit, že mu důvěřuje a cítí s ním. Má-li však najít u svého spolupracovníka to, co může ocenit a obdivovat, je nezbytné aby se o něj zajímal.

*Na co schopný manažer nezapomíná!*

- ♦ ***Zájem o spolupracovníka musí být opravdový, neboť ten jakoukoli „nepoctivost“ okamžitě pozná a potom běda takovému šéfovi.***

- **Chrání spolupracovníka před strachem.**

Zapálit „ladem ležící schopnosti“ spolupracovníků pro společný cíl vyžaduje zbavit je existenčního strachu z budoucnosti. Manažer musí být schopen umožnit svému spolupracovníkovi vidět dále, než jen na své problémy a usilovat o to, stát se jeho „starším bratrem“. Spolupracovník emotivně hledající jistotu musí získat dojem, že onu jistotu může najít u svého vedoucího a jeho prostřednictvím.

*Na co schopný manažer nezapomíná!*

- ♦ ***Veškeré pokusy nadchnout spolupracovníka pro společný cíl budou více či méně neúspěšné, pokud se nepodaří osvobodit ho od strachu, od strachu z budoucnosti.***

## MOTIVAČNÍ STRATEGIE

Co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu pracovníků je předmětem zájmu všech organizací. Podstata řešení tohoto problému spočívá v hledání a nalezení nejvhodnějšího způsobu motivování lidí, a to nejenom pomocí různých stimulů a odměn, ale zejména takových nástrojů, jakými jsou vedení lidí, práce, kterou vykonávají a podmínky v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Cílem je vytvářet a rozvíjet motivační procesy, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.

Co z toho vyplývá pro manažerskou praxi? Při zpracování motivační strategie by podle Armstronga (2007) organizace neměla navzdory všem svým specifickým opomenout následující skutečnosti:

- ***Proces motivace je natolik komplikovaný, že zjednodušující postupy založené na politice „cukru a biče“ nebudou pravděpodobně úspěšné.***

Je proto nezbytné vyvarovat se strategií, založených na autoritativních předpisech a neakceptujících individuální rozdíly mezi lidmi.

- ***Motivace lidí roste, pracují-li v prostředí, v němž jsou oceňováni za to, co jsou a co dělají.***

Důležité tudíž je podporovat procesy řízení pracovního výkonu, které umožňují sladit vzájemné očekávání pracovníka i organizace a poskytovat zpětnou vazbu na plnění úkolů. K oceňování lidí formou peněžních i nepeněžních odměn je nezbytné vytvářet systémy odměňování vycházející z poznatků teorií orientovaných na proces (teorie očekávání, teorie cíle a teorie spravedlnosti).

- ***Motivaci lidí zvyšuje taková práce, která jim napomáhá k dosažení jejich cílů.***

Při utváření pracovních úkolů a pracovních míst nelze nebrat v úvahu takové faktory, jako jsou rozmanitost a autonomie práce, využívání schopností a dovedností pracovníka.

- ***Ochota lidí „vydat ze sebe vše“ roste, pokud mají reálnou příležitost k rozvoji svých schopností a profesnímu růstu.***

Značnou pozornost je proto třeba věnovat programům vzdělávání a plánování personálního rozvoje a kariéry.

- **Motivaci lidí podstatným způsobem zlepšuje takový styl vedení, který je založený na posuzování (stimulaci) pracovníků a poskytuje pracovníkům podporu v jejich úsilí při dosahování stanovených cílů (zlepšování pracovního výkonu).**

Rozhodující roli sehrává osobnost manažera (vedoucího týmu) a jeho schopnost vést a řídit lidi. Je proto důležité, aby organizace vytvořila účinný systém, umožňující nejen včas rozpoznat „opravdové“ schopnosti svých manažerů řídit a vést lidi, ale také tyto schopnosti permanentně rozvíjet (pomocí řízení pracovního výkonu a assessment center).

Nakolik se to organizaci podaří bude záviset na tom, zda její manažeři budou skutečnými vůdci (leaders), chovajícími se tak, jak se od nich očekává, anebo cynickými autokraty.

- **Prostor pro motivaci lidí vymezuje firemní kultura organizace, prostřednictvím vyznávaných norem a hodnot.**

Řešením je vytvářet a rozvíjet takovou firemní kulturu, která nejen že nebude brzdou spravedlivého odměňování a oceňování pracovníků, ale naopak je bude podporovat.

## ZÁVĚR

Podnik, který chce obstát v konkurenčním střetu na trhu (a to nejen dnes, ale zejména v budoucnu) musí podle Druckera (2002) dosahovat svých cílů cestou zvyšování inovativnosti a produktivity všech svých klíčových zdrojů. Rozhodující roli v realizaci této podnikatelské filozofie sehrávají a budou stále více sehrávat lidé vzdělaní, schopní, kreativní a výkonní, lidé ochotní ztotožnit své osobní cíle s cíli podnikovými. Aby však zaměstnanci mohli tuto roli sehrát, musí mít funkční (motivační) pracovní prostředí. Odpovědnost v tomto směru spočívá na manažerech, kteří svým jednáním mohou v podniku vytvořit atmosféru důvěry a spolupráce stejně, jako atmosféru apatie a nesnášenlivosti.

Význam funkčního, motivačního pracovního prostředí v životě organizace, podtrhuje názor profesora Jeffrey Pfefferera ze Stafordovy univerzity. Ten na adresu organizací, které si stěžují, že jejich pracovníci nejsou motivovaní a dostatečně loajální, nebo že jejich přístup k práci není dost aktivní a produktivní, říká, že takové organizace mají přesně to, co si zaslouží. Pokud v organizaci panuje nefunkční/nemotivační pracovní prostředí, lze od zaměstnanců očekávat podobně nefunkční chování.

## Literatura

1. ADAMS, J.S.: *Advances in Experimental Psychology*. New York, Academic Press, 1965
2. ALDERFER, C.P.: *Existence, Relatedness and Growth*. New York, Free Press, 1972
3. ARNOLD, J., ROBERTSON, I.I., COOPER, C.L.: *Work Psychology*. London, Pitman, 1991
4. ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Grada Publishing, a.s., 2007
5. ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha, Grada Publishing, 1999
6. BEDNÁŘOVÁ, D., MOLEK, J., ROLÍNEK, L., ZILVAR, J.: *Management*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. 1.vydání, 2005
7. DRUCKER, P.F.: *To nejdůležitější s Druckera v jednom svazku*. Praha, Management Press, 2002
8. DRUCKER, P.F.: *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha, Management Press, 2001
9. HERZBERG, F.W. a kol.: *The Motivation to Work*. New York, Wiley, 1957
10. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky*. 3.vydání Management Press, Praha 2003
11. LATHAM, G., LOCKE, R.: *Organizational Dynamics*. Autum, 1979
12. MASLOW, A.: *Motivation and Personality*. New York, Harper & Row, 1954
13. MOLEK, J.: *Demotivace zaměstnanců: na vině je management*. Moderní řízení, 2008

14. MOLEK, J.: *Personalistika a řízení*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. 1. vydání, 2008
15. PORTER, L.W., LAWLER, E.E.: *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, Irwin – Dorsey, 1968
16. SCHEIN, E., H.: *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass, San Francisco, 1987
17. TAYLOR, F. W.: *Zásady vědeckého řízení*. Praha, Technicko-hospodářská jednota, 1947
18. TYLER, T.R., BIES, R.J.: *Applied Social Psychology and Organizational Settings*. Hillsdale (NJ), Lawrence Erlbaum, 1990
19. VODÁČEK, L. VODÁČKOVÁ, O. *Management, teorie a praxe v informační společnosti*. 4. Vydání Management Press, Praha, 2001
20. VROOM, V.: *Work and Motivation*. New York, Wiley, 1964

### **DEMOTIVATED EMPLOYEES – A FEATURE OF A MANAGEMENT'S FAILURE**

***Annotation:** Issues related to employee motivation are the most topical and contentious problems in modern management. It is clear that there is an increasing number of people who work not only to make money and to be able to purchase material objects, but also to find deeper meaning in their lives. People find their job as a means of self-fulfillment, they appreciate their own contributions to work processes and are concerned about whether they meet others' expectations. People are interested in challenging tasks and like the feeling of being an integral part of the team. As a result, one's work environment as opposed to the amount of one's salary is becoming the key factor in determining of employees' satisfaction.*

***Key words:** motivation, demotivation, worker, manager, motivation theory, firm culture, person of manager, motivation strategy*

#### **Kontaktní adresa autora:**

**Jan Molek, Ing., CSc., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, J. Boreckého 27, 370 11 České Budějovice, e-mail:molek@zsf.jcu.cz**

# IMPLEMENTÁCIA VÝSLEDKOVĚ ORIENTOVANÉHO ROZPOČTOVANIA V SR AKO PRÍKLAD PRE ČR

Miloš Moravčík, Peter Ferenc

**Abstrakt:** Cílem příspěvku „Implementace výsledkově orientovaného rozpočtování v SR jako příklad pro ČR“ je zachytit východiska a samotný proces implementace programového rozpočtování v podmínkách SR. Přínosy programového rozpočtování jsou přitom zřejmé – manažerský a strategický přístup, transparentnost, východisko pro porovnávání do budoucna. Na základě rozboru implementace programového rozpočtování se příspěvek snaží poukázat na jeho kladné a záporné stránky, které můžou podpořit úspěšnou implementaci v ČR.

**Klíčové slova:** programové rozpočtování, samospráva

## Úvod

Implementácia programového rozpočtovania na všetkých úrovniach verejnej správy, ako sa k nej zaviazala Vláda SR vo svojom programovom vyhlásení na roky 2006-2010, nabrala obligatórnu podobu 1. septembra 2007 vďaka novele zákona o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy.

Slovenské samosprávy, vnímajúce každú novú zákonnú povinnosť veľmi opatrne až skepticky, sa tak v nasledujúcich mesiacoch budú pasovať so zavedením programového rozpočtovania do svojich riadiacich a rozpočtových systémov. Rozpočty samospráv na roky 2009 až 2011 už budú musieť byť vypracované aj v programovej podobe.

Vo našom príspevku budeme pojednávať o historických východiskách programového rozpočtovania, charakteristikách slovenskej obdoby programového rozpočtovania, a najmä o príležitostiach a rizikách spojených s implementáciou programového rozpočtovania pre slovenské samosprávy a pre Slovensko ako krajinu, ktorá sa chce zaradiť medzi moderné, vyspelé štáty západného sveta.

## Vývoj programového rozpočtovania

Programové rozpočtovanie nie je slovenskou novinkou. Jeho parciálne princípy sa vyvíjali a testovali v rôznych rozvinutých krajinách. Stručný prehľad vybraných inicializačných systémov ponúka informačný materiál MFSR<sup>212</sup>:

- Už v roku 1907 **The New York Bureau of Municipal Research** poukazovalo na potrebu ukazovateľov, ktoré by v rámci rozpočtovania merali efektívnosť a účinnosť pri využívaní verejných zdrojov.
- V šesťdesiatych rokoch 20. storočia sa stal populárnym **Systém plánovania, programovania a rozpočtovania** (PPBS), ktorý bol pôvodne využívaný na federálnej úrovni USA - a ktorý zaviedol do rozpočtového procesu napríklad prvky viacročného plánovania. Tento systém bol prevzatý Ministerstvom obrany USA z Ford Motor Company a môžeme ho považovať za jedno z východísk programového rozpočtovania, ktoré sa počas šesťdesiatych a sedemdesiatych rokov stalo v USA nástrojom využívaným aj na štátnej a miestnej úrovni.

---

<sup>212</sup> Ministerstvo financií SR: Informačný dokument o programovom rozpočtovaní, jeho výhodách a význame pre zlepšenie rozhodovacieho procesu s príkladmi aplikácie v zahraničí.

- **Manažment založený na cieľoch (MBO)** – systém, ktorý vyžaduje pravidelné monitorovanie plnenia stanovených cieľov – sa stal rozšíreným najmä v sedemdesiatych rokoch minulého storočia, rovnako v USA.
- **Nulové rozpočtovanie (ZBB)** bolo zavedené v USA pôvodne na federálnej úrovni v sedemdesiatych rokoch s cieľom zdôrazniť potrebu každoročného hodnotenie programov (vyprodukovaných výstupov v rámci nich). Podstatou systému je analyzovať objem výdavkov potrebných na realizáciu istých činností (aký objem výdavkov je skutočne potrebný na vyprodukovanie istého počtu výstupov).

V súčasnosti podľa OECD viac ako polovica krajín tejto organizácie využíva pri svojom rozpočtovaní výstupové aj výsledkové merateľné ukazovatele. Spomenúť možno USA, Austráliu, Nový Zéland a Kanadu, ktoré patria medzi najlepšie príklady.

Systém programového rozpočtovania zavádzaný v SR obsahuje vyššie uvedené znaky vo svojej podstate. Konkrétne je možné poukázať na spomínané meranie efektívnosti a účinnosti, plánovanie integrované spolu s rozpočtovaním do viacročného výhľadu, priebežné monitorovanie a koncoročné hodnotenie.

### **Programové rozpočtovanie a verejná správa na Slovensku**

Zavedenie systému programového rozpočtovania bolo súčasťou zámeru uskutočniť reformu verejných financií, s ktorým prišlo Ministerstvo financií SR v roku 1999. Nasledujúce dva roky sa uskutočňovali prípravné práce na reforme systému verejných financií. Verejná správa na Slovensku sa začala zoznamovať s programovým rozpočtovaním pri jeho skúšobnom zavedení na prvé štyri rozpočtové kapitoly v roku 2002. V roku 2003 bola schválená stratégia reformy riadenia verejných financií. V rozpočte na rok 2003 bolo programové rozpočtovanie použité pri deviatich rozpočtových kapitolách, ktoré tvorili približne štyridsať percent výdavkov štátneho rozpočtu. Pri týchto kapitolách boli formulované programové ciele a čiastočne aj merateľné ukazovatele ich dosiahnutia. Postupne sa programové zostavovanie rozpočtov rozšírilo na všetky rozpočtové kapitoly pre fiškálny rok 2004.

Zavádzanie programového rozpočtovania na úrovni štátnej správy bolo financované z pôžičky Svetovej banky na podporu reforiem v oblasti riadenia verejných financií, o ktorú požiadalo Ministerstvo financií Slovenskej republiky. Okrem finančnej pomoci bola zabezpečená aj pomoc odborná. Slovenskému Ministerstvu financií poskytlo pomoc Ministerstvo financií USA. Konzultačná podpora bola zabezpečená tiež na úrovni metodologickej a implementačnej. Teoretickým plánovaním totiž nebolo možné poňať všetky heterogenity jednotlivých zložiek verejnej správy.

Najvýznamnejším pozitívom zavedenia programového rozpočtovania v oblasti štátnej správy je zvýšenie transparentnosti štátneho rozpočtu SR. Programové štruktúry poskytujú kvalitnejšie informácie o smerovaní verejných zdrojov do jednotlivých oblastí (kam a v akom objeme smerujú verejné zdroje). Vytvára to predpoklad na zefektívňovanie výdavkov štátneho rozpočtu.

Ďalším pozitívom je vytvorenie kvalitnej metodiky programového rozpočtovania, ktorú Ministerstvo financií SR legislatívne zakotvilo v zákone č. 523/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách verejnej správy a súvisiacich metodických pokynoch, príručkách a manuáloch.

Jedným z problémov zavedenia programového rozpočtovania je nízka kvalita formulovania zámerov, cieľov a ich merateľných ukazovateľov. Neexistuje systém monitorovania a hodnotenia dosahovania cieľov a plnenia jednotlivých programov. Primárnym stále ostáva finančné plnenie rozpočtu, nie využívanie meraní výsledkov. Nebola dosiahnutá kritická hranica v zmene chápania rozpočtu z financovania kapacít na financovanie výstupov a výsledkov.

Ďalším problémom je rezistencia ľudí zainteresovaných na príprave jednotlivých rozpočtových kapitol k programovému rozpočtovaniu, čo súvisí s administratívnou náročnosťou prípravy rozpočtu. Vo viacerých rezortoch totiž neprebehla procesná reforma rozpočtovania, čo vytvára neúmerný tlak na útvary zodpovedné za rozpočet.

Tieto problémy by mohlo pomôcť riešiť niekoľko opatrení. Prvým z nich je rozhodnutie o ďalšom postupe implementácie systému programového rozpočtovania na úrovni vlády, nie iba na úrovni ministerstva financií. Vzhľadom na to, že ide o inštitucionálnu zmenu, nie iba o zmenu metodiky, vyžaduje to procesný audit prípravy rozpočtov, úpravu kompetencií jednotlivých útvarov ministerstiev a pozornosť na úrovni vrcholového riadenia jednotlivých ministerstiev. Rozumné nastavenie procesov by malo priniesť zníženie administratívnej náročnosti prípravy rozpočtov.

Ďalším možným opatrením je návrh implementovať nové metodiky prostredníctvom pilotných projektov, čo tiež zníži potrebu administratívnych kapacít oproti plošnej implementácii nových metódik.

Ďalším navrhovaným opatrením je tlak na zahrnutie časovej dimenzie realizácie jednotlivých strategických dokumentov pri ich príprave a tlak na vypracovávanie hodnotenia vplyvov na rozpočet verejnej správy (FIA – fiscal impact assessment) pri príprave jednotlivých programov rozpočtu. Tieto dve opatrenia pomôžu presnejšie poznať budúce výdavky rozpočtu, čo umožní uvoľniť prostriedky z rezerv na financovanie nových programov a zámerov.

Pre úspešné dokončenie reformy rozpočtovania (okrem prechodu na programové rozpočtovanie je to aj prechod na viacročné rozpočtovanie) je tiež dôležité posilniť inštitucionálnu kapacitu subjektov zodpovedných za implementáciu tejto reformy (Ministerstvo financií SR, sekcia rozpočtovej politiky Ministerstva financií SR a jednotlivé sekcie a odbory na ministerstvách, zaoberajúce sa prípravou programov a rozpočtov).

Slovenská samospráva je z hľadiska využívania programového rozpočtovania v niekoľkoročnom omeškaní za štátnou správou. Vytvorili sa tým zjavné disproporcie v obsahovej a manažérskej stránke rozpočtov štátnej správy a samosprávy. Až 1. septembra 2007 bola prijatá novela zákona o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy, ktorou sa pre obce, mestá a samosprávne kraje zaviedla povinnosť zostaviť rozpočty na roky 2009-2011 aj v programovej podobe. Podľa výsledkov prieskumu zverejneného v dokumente MF SR „Prehľad najlepších príkladov rozpočtovania na úrovni miestnej a regionálnej územnej samosprávy“ v roku 2007 však rozpočty 82 % samospráv obsahovali len finančné údaje, u 88% samospráv neexistovala definovaná zodpovednosť za výdavky na úrovni odborných útvarov a 80% samospráv sa dovtedy nestretlo s pojmom „Programový rozpočet“.

Pokrokovejšie samosprávy sa snažili vytvárať programové rozpočty aj v predchádzajúcich rokoch. Určitou manažérskou obdobou programového rozpočtovania, ktorú využívajú niektoré mestá, je aj tzv. akciový rozpočet. V rámci akcií sa rozpočtujú výdavky na dosahovanie stanovených cieľov. Aj tieto pokrokovejšie samosprávy však čaká úprava svojich rozpočtov podľa metodiky Ministerstva financií SR.

### **Charakteristiky programového rozpočtovania na Slovensku**

„Programové rozpočtovanie je systém plánovania, rozpočtovania a hodnotenia, ktorý kladie dôraz na vzťah medzi verejnými rozpočtovými zdrojmi (rozpočet samosprávy) a očakávanými (plánovanými) výstupmi a výsledkami realizovaných činností, ktoré sú financované z rozpočtu subjektu samosprávy.“<sup>213</sup>

Programové rozpočtovanie teda nezahŕňa len tvorbu rozpočtu. Má byť napojené na strategické a koncepčné dokumenty samosprávy ako napríklad Plán hospodárskeho

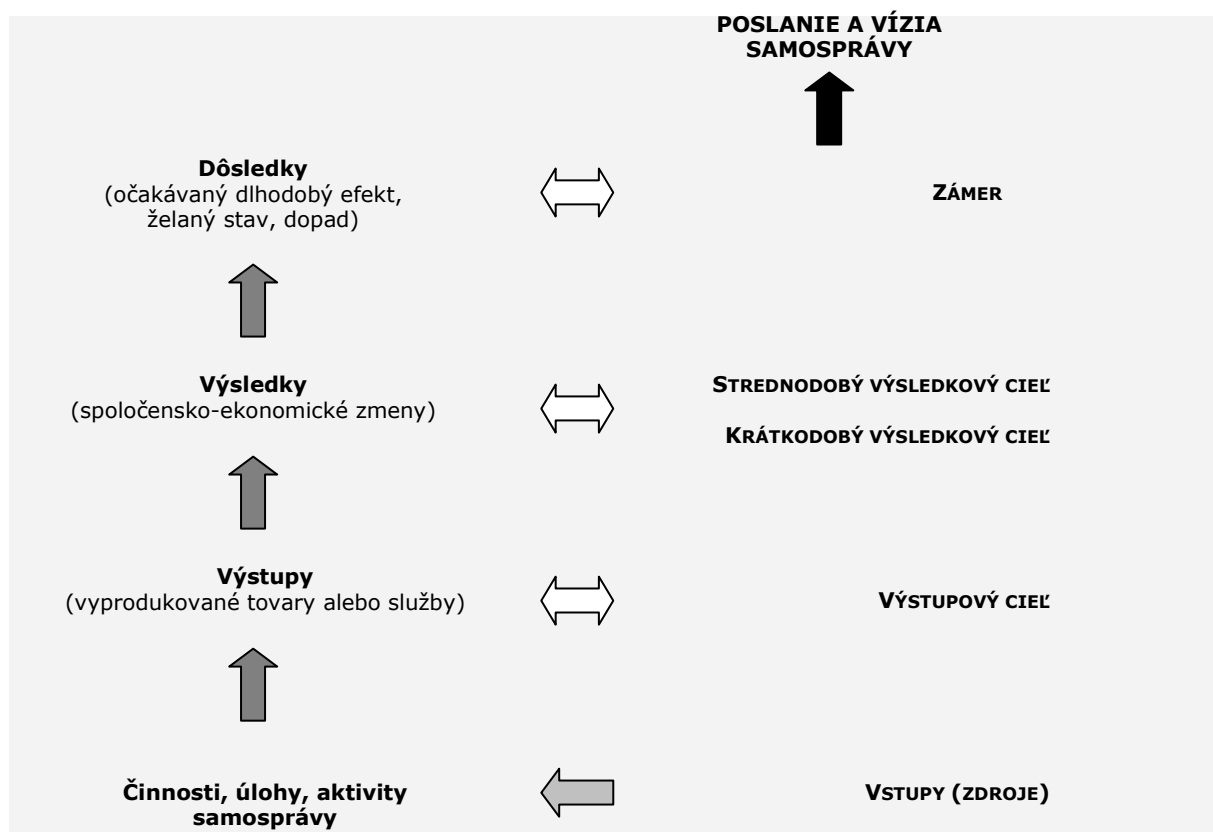
<sup>213</sup> Ministerstvo financií SR 2007: Praktický a konkrétny manuál pre tvorbu programových štruktúr na úrovni miestnej a regionálnej územnej samosprávy.

a sociálneho rozvoja či Stratégiu mesta. Taktiež je dôležité poukázať na hodnotenie, resp. monitorovanie, ktoré prebieha nielen koncoročne, ale aj polročne.

Programový rozpočet rozdeľuje jednotlivé výdavky samosprávy podľa zámerov, ku ktorým naplneniu smerujú do programov a podprogramov. Kvôli transparentnosti sa môžu podprogramy deliť na prvky (dlhodobé bežiacie aktivity) a projekty (aktivity so stanoveným začiatkom a koncom).

Logiku zostavovania programového rozpočtu zachytáva nasledujúca schéma.

Schéma č. 1: Vzťahy medzi víziou, poslaním, zámermi a cieľmi samosprávy



Zdroj: MFSR 2007: Zborník obsahujúci príklady správne aj nesprávne formulovaných zámerov, cieľov a merateľných ukazovateľov miestnej a regionálnej územnej samosprávy

Programový rozpočet je manažérsky nástroj, ktorý dbá na to, aby vstupy (zdroje) boli vynakladané na realizáciu výstupov (služby či tovary). K tomu majú smerovať všetky činnosti samosprávy. Výstupy, ktoré sú v programovom rozpočte zachytené výstupovými cieľmi a merateľnými ukazovateľmi výstupu majú smerovať k dosiahnutiu výsledkov (spoločensko-ekonomických zmien k lepšiemu). Tie sú v rozpočte zachytené prostredníctvom krátkodobých a strednodobých výsledkových cieľov a k nim prislúchajúcich merateľných ukazovateľov. Výsledky, resp. zmeny o ktoré sa samospráva snaží majú zase približovať želaný stav v danej kompetenčnej oblasti. Ten je v rozpočte zadefinovaný pod zámerom podprogramu či programu. Zámery v programovom rozpočte zase majú vychádzať z strategických materiálov samosprávy a tak pomáhať naplňovať víziu a poslanie samosprávy.

Konkrétny príklad časti programového rozpočtu zachytáva nasledujúca tabuľka.



Tabuľka č. 1: Zjednodušený príklad časti programu v programovom rozpočte

**Program 5: Bezpečnosť**

**Zámer:** Pezinok - najbezpečnejšie mesto v malokarpatskej oblasti

|                                         | 2008 | 2009 | 2010 |
|-----------------------------------------|------|------|------|
| <b>Rozpočet programu</b><br>(v tis. Sk) |      |      |      |
| <b>Rozpočet programu</b><br>(v EUR)     |      |      |      |

**Komentár k programu:** Výdavky na činnosť Mestskej polície, civilnú a požiarnu ochranu, verejné osvetlenie..

**Podprogram 5.1: Verejný poriadok a bezpečnosť**

**Zámer:** Nepretržitá ochrana verejného poriadku, majetku a bezpečnosť občanov

|                                         | 2008   | 2009 | 2010 |
|-----------------------------------------|--------|------|------|
| <b>Rozpočet podprogramu</b> (v tis. Sk) | 14 881 |      |      |
| <b>Rozpočet podprogramu</b><br>(v EUR)  | 4710   |      |      |

**Prvok 5.1.1: Hliadková služba**

|                                      | 2008 | 2009 | 2010 |
|--------------------------------------|------|------|------|
| <b>Rozpočet prvku</b><br>(v tis. Sk) |      |      |      |
| <b>Rozpočet prvku</b><br>(v EUR)     |      |      |      |

|                              |                                                   |     |                                          |   |     |     |     |     |     |
|------------------------------|---------------------------------------------------|-----|------------------------------------------|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| <b>Zodpovednosť:</b>         | Mestská polícia                                   |     |                                          |   |     |     |     |     |     |
| <b>Cieľ</b>                  | Zabezpečiť pravidelné hliadkovanie na území mesta |     |                                          |   |     |     |     |     |     |
| <b>Merateľný ukazovateľ:</b> | Výstup                                            |     | počet hliadok za deň                     |   |     |     |     |     |     |
| <b>Rok</b>                   | R-3                                               | R-2 | R-1                                      | R | R+1 | R+2 | R+3 | R+4 | R+5 |
| <b>Plánovaná hodnota</b>     |                                                   |     |                                          | 2 |     |     |     |     |     |
| <b>Skutočná hodnota</b>      |                                                   |     |                                          |   |     |     |     |     |     |
| <b>Merateľný ukazovateľ:</b> | Výstup                                            |     | 24 hodinová hliadková služba zabezpečená |   |     |     |     |     |     |

| Rok               | R-3 | R-2 | R-1 | R   | R+1 | R+2 | R+3 | R+4 | R+5 |
|-------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Plánovaná hodnota |     |     |     | áno |     |     |     |     |     |
| Skutočná hodnota  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |

**Komentár k prvku:** Mestská polícia Pezinok má k dispozícii jednu až dve 24- hodinové hliadky. V prvku sa rozpočtujú výdavky na ich zabezpečenie

Zdroj: Autorov návrh pre mesto Pezinok pri alokácii pôvodného rozpočtu 2008 do programovej podoby

### Impulzy pre české samosprávy

Programové rozpočtovanie sa z ekonomicko-analytického hľadiska zdá významnou výzvou a prínosom pre samosprávy. Je to možné tvrdiť na základe viacerých argumentov:

- výdavky samospráv sa budú spájať s poskytnutými službami,
- vedenie samosprávy dostane do rúk manažérsky nástroj na riadenie efektívnosti,
- logika programového rozpočtu má podporiť samosprávu v dosahovaní svojej vízie a poslania,
- programové rozpočtovanie prináša transparentnosť do rozpočtov samospráv, rozpočty tak budú čitateľné a zrozumiteľné pre obyvateľov samospráv,
- vytvorí sa báza pre odbornú a manažérsku argumentáciu pri žiadaní nových výdavkov.
- samosprávy sa budú môcť v budúcnosti porovnávať a inšpirovať sa navzájom dobrými postupmi, šetrením a pod.

Úspešná implementácia programového rozpočtovania a využívanie benefitov s ním spojených však vyžaduje čas a dlhodobé vzdelávanie zamestnancov samospráv. V rámci implementačných a školiacich procesov budú potrebné prekonať viaceré problémy. Spomenúť možno nasledovné:

- Vedenie samospráv vo väčšine prípadov ešte nepozná výhody, ktoré programové rozpočtovanie prináša.
- Vedenie samospráv často nemá dostatočné manažérske zručnosti, ktoré by pomohli správne uchopeniu potenciálu programového rozpočtovania.
- Organizačné štruktúry samospráv často nedovolia striktné určenie zodpovednosti za jednotlivé zložky rozpočtu.
- Implementácia a využívanie programového rozpočtovania si vyžaduje dodatočné časové nároky na zamestnancov, ktoré však spravidla nebudú dorovnané odmenami, čo môže vyvolať negatívnu atmosféru voči programovému rozpočtovaniu.
- Programové rozpočtovanie môže odkryť zámerné plytvanie financiami samosprávy, čo spôsobí jeho sabotovanie zodpovednými osobami.
- Samosprávy môžu ponížiť programové rozpočtovanie na úroveň povinnej administratívy.
- Programové rozpočtovanie môže v určitých prípadoch zvýšiť plytvanie samospráv kvôli formulovaniu zámerov a cieľov nad rámec kompetencií pri nedodržiavaní princípov subsidiarity a ekonomickej efektívnosti.
- U obyvateľov vládne nízky záujem o sledovanie hospodárenia svojej samosprávy.

Prínosy programového rozpočtovania sú teda zjavné. Otázka je, ako ich samosprávy dokážu absorbovať a využívať. Veľkou výzvou je zvládnutie spomenutých problémov a prostredníctvom školení k programovému rozpočtovaniu aj naštartovanie ďalších manažérskych procesov na samosprávach.

### **Záver**

Rozpočty slovenských samospráv na roky 2009-2011 by mali obsahovať jasnú zodpovednosť, zámery, ciele či merateľné ukazovatele. Všetko transparentne rozdelené do programovej štruktúry. Implementácia v slovenskej realite však nebude jednoduchá. Prináša so sebou nové výzvy. Na strane samospráv medzi ne iste patrí zlepšovanie manažérskych zručností, zvyšovanie transparentnosti a otvorenosti voči svojim obyvateľom. Na strane obyvateľov je to najmä zvýšenie záujmu o hospodárenie samosprávy. A na dôvažok, na strane Ministerstva financií SR je to zabezpečenie kontinuálneho procesu školení, implementácie a následného porovnávania samospráv za účelom nájdania najlepších príkladov účelného a efektívneho hospodárenia.

Aby programové rozpočtovanie prinieslo svoje výsledky je však v prvom rade potrebný čas na zoznámenie sa s týmto manažérskym nástrojom a na spoznanie jeho silných stránok, ktoré podporujú napĺňanie strategických cieľov samospráv.

### **Použité zdroje:**

Praktický a konkrétny manuál pre tvorbu programových štruktúr na úrovni miestnej a regionálnej územnej samosprávy. Ministerstvo financií SR, 2007.

Prehľad najlepších príkladov rozpočtovania na úrovni miestnej a regionálnej územnej samosprávy. Ministerstvo financií SR, 2007.

Zborník obsahujúci príklady správne aj nesprávne formulovaných zámerov, cieľov a merateľných ukazovateľov miestnej a regionálnej územnej samosprávy. Ministerstvo financií SR, 2007.

Informačný dokument o programovom rozpočtovaní, jeho výhodách a význame pre zlepšenie rozhodovacieho procesu s príkladmi aplikácie v zahraničí. Ministerstvo financií SR, 2007.

Záverečná správa Projektu reformy riadenia verejných financií. *Ministerstvo financií, 2007.*

### **Internetové zdroje:**

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

[www.hayekconsulting.sk](http://www.hayekconsulting.sk)

[www.samosprava.org](http://www.samosprava.org)

***Implementation of Program Budgeting in Slovakia as a good example for the Czech Republic.***

***Annotation:*** *The aim of the paper „Implementation of Program Budgeting in Slovakia as a good example for the Czech Republic” is to describe foundations and processes of implementation the performance budgeting into the Slovak self-governments. Benefits of the performance budgeting are obvious – managerial and strategic approach, transparency and a base for future benchmarking. There is some space for improvement on the side of self-governments, their inhabitants and on the side of Ministry of Finance SR as well. But we can consider it as a challenge and the last part of the paper takes closer look on it. Consideration the status quo of Czech self-governments results into idea to take it as a good example for the Czech Republic.*

***Key words:*** *Performance Budgeting, Self-government, public finance*

**Kontaktní adresa autora:**

**Ing. Miloš Moravčík**

**Ing. Peter Ferenc**

**Katedra ekonomickej teórie**

**Národohospodárska fakulta**

**Ekonomická univerzita v Bratislave**

**Dolnozemska cesta 1**

**852 35 Bratislava**

**Slovenská republika**

**milos.moravcik@euba.sk**

**[peter.ferenc@euba.sk](mailto:peter.ferenc@euba.sk)**

# FENOMÉN NOVEJ EKONOMIKY – ILÚZIA ALEBO REALITA<sup>214</sup>

Eva Muchová

**Abstrakt:** Príspevok sa venuje problematike novej ekonomiky (znalostnej ekonomiky), ktorá je predmetom mnohých protichodných názorov. Úvodom sú prezentované rôzne definície a názory na tento jav. Prechod k novej ekonomike nie je jednorázový akt, ale prebieha v rôznych ekonomických oblastiach a regiónoch s rozdielnou rýchlosťou. Univerzity sa pokladajú za inštitúcie, ktorých poslaním je vytvárať a rozširovať vedomosti, teda sú dôležitým prvkom v znalostnej ekonomike. Inovačná kapacita ekonomiky je do značnej miery podmienená výdavkami na výskum a vývoj. Veda, výskum a vývoj, technologické inovácie sú nenahraditeľným a najväčším zdrojom znalostí. V novej ekonomike vzrastá počet tesných spojenectiev firiem s univerzitami. Firmy čoraz viac nazierajú na univerzity a laboratória ako na kľúčový externý zdroj základného výskumu. Vo vyspelých krajinách sa zvyšuje rozsah a počet formálnych medziorganizačných kooperačných väzieb medzi biotechnologickými firmami, výskumnými laborátormi a univerzitami. Zmeny, ktoré sa prejavujú vo výrobe a odvetviach sa prenášajú aj do zmien v štruktúre zamestnanosti.

**Kľúčové slová:** nová ekonomika, znalostná ekonomika, univerzitné vzdelávanie, výskum a vývoj, inovácie, informačné a komunikačné technológie

Nová ekonomika je jav, ktorý sa veľmi často objavuje v publikáciách s ekonomickým zameraním, ale treba podotknúť, s polemickými a protichodnými názormi. Rast informačných a komunikačných technológií sa v 90-tych rokoch sa spolu so zmenami, ktoré zažívali vyspelé ekonomiky v podobe ekonomického rastu a produktivity úzko prepojil na pojem nová ekonomika (Godin, 2004). Súčasne s pojmom nová ekonomika sa používajú aj pojmy ako znalostná ekonomika, informačná spoločnosť, digitálna spoločnosť a i. Prvý krát sa pojem znalostnej ekonomiky objavil v súvislosti s podporou nových trendov v ekonomikách a novými dátami (Machlup, 1962, Porat a Rubin, 1977, OECD 1981, 1986, Rubin a Taylor 1984). Jej návrat v 90-tych rokoch však podľa Godina bol prejavom skôr politického snaženia. Godin uvádza, že *pojem znalostnej ekonomiky je jednoducho pojem, ktorý má sústrediť pozornosť politikov na otázky vedy, technológie a ich úlohu v ekonomike*. Medzi skeptikov patrí aj V.Klaus, ktorý tvrdí, že ustálená koncepcia tzv. novej ekonomiky neexistuje a nová ekonomika neznamena novú ekonómiu. Prikláňa sa k názoru, že ide o publicisticko-novinársky termín. Kládne si otázku, či informačné technológie akcelerujú ekonomický rast. Uvádza, že pri komparácii období 1950-1975 a 1975-2000 bol ekonomický rast rýchlejší v prvej ére.

Novú ekonomiku možno charakterizovať ako spoločnosť, v ktorej technologické zmeny a vplyv znalostí determinujú a modifikujú ekonomický vývoj, najmä ekonomický rast a kvalitu života. Pre úplnosť uvádzame aj definíciu Eurostatu: „Nová ekonomika je založená na znalostiach. Primárnym motorom neustálych zmien v novej ekonomike je stále rastúca globálna konkurencia. Rozšírenie informačných technológií spôsobilo rast vzájomných spojení a závislostí, a to viedlo ku spojeniu národných ekonomík do globálnej ekonomiky. Informačné technológie dávajú firmám možnosť ako sa s týmito zmenami vyrovnat': umožňuje im rýchlejšie meniť organizačné štruktúry, tesnejšie spolupracovať s obchodnými partnermi a rýchlejšie uvádzať na trh nové produkty.“

<sup>214</sup> Tento príspevok vznikol s podporou grantovej agentúry VEGA v rámci projektu č. 1/4653/07 *Makroekonomické aspekty konvergencie ekonomiky Slovenskej republiky ku eurozóne*.

Podľa Svetovej banky pojem znalostná ekonomika vystihuje jednu z podstatných zmien vo svetovej ekonomike, ktorou je založenie ekonomického rastu na znalostiach. Znalosti sú chápané ako zdroj úplne novej povahy, ktorý sa používaním nespotrebuje, ale naopak rozmnožuje. Svetová banka prezentuje *základné princípy znalostnej ekonomiky* a to cez štyri piliere: vzdelanie a školenie, informačná infraštruktúra, ekonomické podnety s inštitucionálnym rámcom v ekonomike a inovačný systém

Prechod k novej ekonomike nie je jednorázový akt, ale prebieha v rôznych ekonomických oblastiach a regiónoch s rozdielnou rýchlosťou. To znamená, že nová ekonomika sa nestane fenoménom len vo vysokorozvinutých krajinách, ale postupne zasiahne celosvetovú ekonomiku.<sup>215</sup> Nová ekonomika je „hospodárstvo, ktoré sa vyznačuje tvorbou, spracovaním a rozširovaním informácií“.<sup>216</sup> Je zaujímavé, že mikroekonomická analýza poskytuje transparentnejší dôkaz o novej ekonomike ako snaha o makroekonomický empirický dôkaz. Z toho vyplýva tvrdenie, že hlavnými aktérmi v novej ekonomike sú firmy, ktoré využívajú technologické inovácie ako aj organizačné zmeny. V nasledujúcej časti sa zameriame na niektoré trendy vo vzdelávaní, výskume a vývoji.

### **Postavenie univerzít v znalostnej ekonomike**

Podľa Laidera<sup>217</sup> univerzity sú inštitúcie, ktorých poslaním je vytvárať a rozširovať vedomosti. Univerzity sú miesto kde výskumníci učia a učiteľia realizujú výskum a preto nie sú ani výskumnými inštitúciami, ale ani čisto učiacimi inštitútmi. To zjednodušene povedané znamená, že na univerzite študenti a výskumníci sa môžu považovať za členov spoločenstva, ktoré sa venuje napredovaniu a rozvíjaniu vedomostí. To je podľa Laidera práve to čo vytvára z univerzít potenciálne dôležitých hráčov v „znalostnej ekonomike“ alebo „novej ekonomike“. Názor, že tvorba a získavanie vedomostí je nielen súkromnou ale tiež spoločensky prospešnou aktivitou a preto si zasluhuje verejnú podporu bola nahradená myšlienkou, že tieto aktivity sú materiálne produktívne a preto ich treba podporovať.

Táto zmena pramení z vývoja v samotnej ekonómii. Ak úžitky z univerzitného výskumu alebo vzdelania, či už sa prejavia vo forme spotreby, alebo tvorby a získavania trhových zručností, získavajú jednotlivci priamo zapojení do týchto činností, potom absentuje motivácia k podpore týchto oblastí. Na druhej strane, v súčasnosti je veľmi populárny názor, že nové vedomosti plynúce do vedy a techniky sú materiálne produktívne, a tým sa stávajú verejným statkom. Bolo by zrejme neefektívne, ak by sa táto oblasť spoliehala len na súkromné impulzy.

Jednou z hlavných implikácií endogénnej teórie ekonomického rastu Paula Romera je téza, že prostredníctvom podpory tvorby vedomostí, vláda môže prispieť k stálej ekonomickej expanzii. *Aké je poslanie univerzitného výskumu a vzdelávania v novej ekonomike?* Jednou zo základných črt rozvinutých ekonomík v uplynulých troch desaťročiach bol silný rast dopytu po absolventoch z univerzít a univerzitnom výskume. Tento dlhodobý trend odráža prechod ku znalostnej ekonomike v ktorej formálne vzdelanie, celoživotné vzdelávanie a základný výskum patria k ústredným motívom v ekonomickom rozvoji.

O rastúcom význame znalostnej ekonomiky (resp. novej ekonomiky) svedčí aj relatívny rast odmeňovania vysoko vzdelaných osôb na trhu práce. Znalostná ekonomika je

---

<sup>215</sup> KLODT, H., et al.: *Die neue Ökonomie: Erscheinungsformen, Ursachen und Aus-wirkungen*. Eine Heinz Nixdorf Studie. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag 2003.

<sup>216</sup> Tamtiež: Nová ekonomika predstavuje malý fragment, ak ju posudzujeme z odvetvového hľadiska (autori uvádzajú, že v Nemecku odvetvia, ktoré sa zaoberajú výrobou a predajom informačných technológií predstavujú 6% z HDP a 3% z celkovej pracovnej sily. Avšak ak sa berie do úvahy prienik informačných technológií do celého hospodárstva, spracovaním informácií sa zaoberá až 43% pracovnej sily (údaj je z r.2000).

<sup>217</sup> LAIDLER, D.E.W. 2005. Incentives Facing Canadian Universities: Some Possible Consequences. *Higher Education in Canada*. C.M. Beach, R.W. Boadway, and R.M. McInnis. Kingston, Ontario: McGill-Queen's University Press for the John Deutsch Institute for the Study of Economic Policy, Queen's University. 35-49.

prostriedok, ktorým sa ekonomika ako celok dostáva dopredu a to zmenami v informačných technológiach. Ale ako poznamenáva Davenport *porozumieť znalostnej ekonomike znamená sústrediť sa na ľudí a organizáciu a na technológiu*. Učiacia sa organizácia zahŕňa dve základné charakteristiky – schopnosť učiť sa a byť vo vzájomnom vzťahu s inými. Tieto schopnosti sú podľa neho kľúčové pre úspech jednotlivca v znalostnej ekonomike. Napr. kanadské spoločnosti hľadajú absolventov so schopnosťami jasne komunikovať písomnou a ústnou formou, ktorí pracujú efektívne v tímoch, sú schopní kriticky a kreatívne myslieť, riešiť problémy a byť „vodcami“. Vzhľadom na mnohé zmeny, ktoré prinášajú informačné a komunikačné technológie do spoločnosti je potrebné zmeniť vzdelávací systém tak, aby poskytoval permanentnú adaptáciu kvalifikačnej štruktúry pracovných síl na meniace sa požiadavky zamestnávateľov.

Rast znalostnej ekonomiky je založený na objavoch a inováciách a v nich kľúčovú úlohu hrá práve univerzitný výskum. Na tomto mieste považujeme za vhodné spomenúť rozlíšenie medzi prvotnými vedomosťami a transferovateľnými vedomosťami (Lloyd-Ellis, Roberts, 2000). Prvotné vedomosti sú znalosti vytvorené v inovačnom procese alebo výskume a vývoji, transferovateľné vedomosti sú zakomponované v ľuďoch a prenášané z jednej generácie na druhú práve vzdelávaním. Udržateľný rast a smerovanie k novej ekonomike vyžaduje oba typy znalostí.

### **Inovácie, výskum a vývoj v novej ekonomike**

Inovácie sa považujú za hnaciu silu ekonomického rastu. V „starej ekonomike“ inovácie boli často vygenerované cez sériu diskretných krokov vo výskume, vývoji a výrobe. V novej ekonomike inovácie sú čoraz viac vytvárané v sieťach, v ktorých hodnota sa tvorí cez produktívne pracovné vzťahy alebo kooperáciu. Podľa P. Druckera sa kľúčovým princípom novej ekonomiky stávajú siete, partnerstvo a kooperatívne spojenectvá. Tab.1 ilustruje postavenie vzdelávania a inovácií v jednotlivých štádiách ekonomického rastu.

Z dôvodov deregulácie a zvýšenej konkurencie sa presúva pozornosť od centralizovaných, renomovaných laboratórií veľkých nadnárodných firiem k veľkému počtu malých a stredne veľkých firiem v ponukovom reťazci. Firmy sa obracajú čoraz viac k dodávateľom, zákazníkom a využívajú zdroje technológií a inovácií. *Vzrastá počet tesných spojenectiev s univerzitami*. Firmy čoraz viac nazerajú na univerzity a štátne laboratória ako na kľúčový externý zdroj základného výskumu. Vo vyspelých krajinách sa zvyšuje rozsah a počet formálnych medziorganizačných kooperačných väzieb medzi biotechnologickými firmami, výskumnými laboratóriami a univerzitami.

Preferencia sietí organizácii vo forme partnerstiev a konzorcií je znakom novej ekonomiky. Inovačná kapacita vhodne fungujúcej siete presahuje inovačnú kapacitu jednotlivých organizácii v sieti (synergický efekt). Kooperačné siete tiež vedú k významnej tvorbe hodnôt. Okrem toho inovačná kapacita sietí je schopná pritiahnúť priemysel a kreovať do tzv. klastrov príbuzné priemyselné odvetvia. Podľa Michaela Portera práve zhľukovanie priemyselných odvetví vykazuje vysokú koreláciu s národnou konkurenčnou výhodou.

**Tab. 1: Úloha inovácií a vzdelávania v jednotlivých štádiách hospodárskeho vývoja<sup>218</sup>**

| Štádium                          | Hlavné ekonomické výzvy                                                                                                              | Oblasti produkcie                                                                                 | Požiadavky na znalosti, vzdelanie a trh práce                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rast vyvolaný výrobnými faktormi | Trh výrobných faktorov fungujúci primerane na mobilizáciu VF pôda, práca a kapitál                                                   | Ťažba prírodných zdrojov, montáže, výroba náročná na pracovnú silu, dominantné je primárny sektor | Základné vzdelanie, zručnosti na nízkej úrovni, dodržiavania pracovných návykov                                                                                                                                                                       |
| Rast vyvolaný investíciami       | Prilákanie FDI a importovanej technológie na využitie práce, pôdy a kapitálu a premostenie národnej ekonomiky s globálnou ekonomikou | Výroba a outsourcingové služby určené na export. Dominancia sekundárneho sektora.                 | Všeobecné stredoškolské vzdelanie, vyššie stredné odborné a technické vzdelanie, celoživotné učenie na znovuoobnovenie zručností, pružný trh práce (bezproblémový vstup a výstup).                                                                    |
| Rast vyvolaný inováciami         | Vytváranie vysokej miery inovácií a adaptácia a komercializácia nových technológií                                                   | Inovačné výrobky a služby. Dominantný terciárny sektor.                                           | Vysoko rozvinuté vysokoškolské vzdelávanie obzvlášť v oblasti vedy a technických špecializácií. Vysoká miera sociálneho učenia, učenie založené na vede, dynamický sektor vedy a výskumu prepojený na programy vyššieho vzdelávania a inovačné firmy. |

Úspešné inovačné siete sú založené na spolupráci a informáciach, ktoré vzájomne zdieľajú. Ak siete fungujú bez spolupráce, často to vyúsťuje do nadmerných transakčných nákladov, duplicit, nedostatočnej koordinácie a nákladných kontraktných dohovorov. Výskum, ktorý sa realizoval v USA<sup>219</sup> poukázal na fakt, že firmy, ktoré implementovali systém „electronic data interchange EDI“ patrili medzi tie firmy, ktoré dokázali účinne spolupracovať a formulovať spoločné ciele, zdroje a podnety. Bolo preukázané, že úspešnosť závisí viac od medzipersonálnych, organizačných a kultúrnych faktorov ako od technických prvkoch. Tiež sa dokázalo, že práve tieto firmy, ktoré efektívne komunikovali a kooperovali (prostredníctvom tímov a cez systémové decentralizované riešenie problémov na všetkých úrovniach) patrili medzi firmy, ktoré dokázali najlepšie spolupracovať aj s inými organizáciami.

V tejto súvislosti je zaujímavé uviesť názory P. Romera. Podľa Romera firmy si uvedomujú že nemôžu len jednoducho dať vedcom finančné prostriedky a ponechať ich realizovať svoje výskumné priority. Ak by sa išlo touto cestou, mohlo by vzniknúť riziko premárneného úsilia, rozptýlenie výskumnej činnosti mnohými smermi, ktoré však nemusia viesť k najvyššej výnosnosti pre akcionárov.<sup>220</sup> Jeden zo spôsobov ako čo najlepšie prepojiť ekonomické ciele s vedeckým výskumom je podporiť vytváranie *priemyselno-výskumných aliancií*, cez ktoré by sa financoval výskum. Podľa P.Romera, efektívne inštitucionálne prostredie podporujúce technologický pokrok musí podporovať aj kvalitný výskum a to tak v súkromných firmách ako aj na univerzitách. Okrem toho, inštitucionálny rámec by mal stimulovať vysoký stupeň interakcie medzi týmito dvoma doménami. Tak ľudia ako aj nápady, myšlienky sa musia v tomto poli pohybovať navzájom bez obmedzení. Ak by tento

<sup>218</sup> Prameň: Schwab,K.; Porter,M.; Sachs,J. eds.: *The Global Competitiveness Report, 2001/2002*, Geneva, The World Economic Forum, 2001.

<sup>219</sup> Harvard University, J.F.Kennedy School of Government, Center for Science and International Affairs, Science, Technology and Public Policy Program, “Manufacturing Partnerships in the Digital Environment: Best Practices in CALS Implementation”, December 1996

<sup>220</sup> Romer,P.: *Beyond Classical and Keynesian Macroeconomic Policy*. Policy Options, July-August 1994



stav nenastal, univerzitný výskum sa stáva sterilným a irelevantným. Súkromný sektor zase môže stratiť stály prísun nových talentov a nových nápadov, ktoré napomáhajú udržiavať tvorivosť a invenčnosť vo firmách.

### **Trendy prebiehajúce v najvyspelejších krajinách**

Vo väčšine krajín OECD vzrástol podiel výskumu a vývoja vykonaného zahraničnými prevádzkami, pretože nadnárodné spoločnosti získali zahraničné firmy a založili zariadenia pre výskum a vývoj mimo svojich domovských krajín.

Reformy organizácie výskumu a vývoja sú zamerané na zlepšenie schopností univerzít a vládnych výskumných inštitúcií reagovať na sociálne a ekonomické potreby. Existujú rôzne modely financovania, niektoré krajiny prechádzajú na konkurenčnejšie modely financovania verejného výskumu.

Krajiny pokračujú v prudkom náraste podpory komerčného výskumu a vývoja buď priamo (pomocou dotácií a pôžičiek), alebo nepriamo (pomocou daňových stimulov pre výskum a vývoj a kapitálových zdrojov pre počiatočné štádiá).

Rastie záujem o prepojenie medzi vedou a priemyslom, niekoľko krajín zaviedlo alebo zintenzívnilo partnerské programy spolupráce verejného a komerčného sektora v oblasti inovácií. Táto spolupráca sa vníma ako spôsob posilnenia regionálnych ekonomík. Inovačná politika je zameraná čoraz viac na rastúcu úlohu služieb. Krajiny sa snažia pritiahnuť zahraničné investície v oblasti výskumu a vývoja inovácií, podporujú zapájanie do väčších medzinárodných prepojení

Dopyt po ľudských zdrojoch vo vede a technike v krajinách OECD vzrástol. Pracovníci v odborných profesiách súvisiacich s vedou a technikou predstavujú od 25 % do 35 % pracovnej sily v krajinách OECD a rast zamestnanosti v týchto povolaniach naďalej prekonáva celkový rast zamestnanosti. Spojené štáty zaznamenali pokles nových zahraničných študentov doktorandského štúdia zapísaných na denné štúdium. EÚ stále produkuje väčší podiel absolventov v oblasti vedy a techniky ako Japonsko alebo Spojené štáty, napriek menšiemu podielu výskumníkov v pracovnej sile.

Krajiny prijímajú opatrenia na výrazné zvýšenie prísunu zvýšením záujmu o štúdium v oblasti vedy a techniky. Opatrenia zahŕňajú reformu študijných plánov, vylepšenia v oblasti vyučovania a zvýšenú flexibilitu prijímania na štúdium. Vyvíjajú sa aj partnerstvá verejného a súkromného sektora na zlepšenie výkonnosti študentov, zdokonalenie významu inštrukcií a nárast počtu študentov.

Zmeny, ktoré sa prejavujú vo výrobe a odvetviach sa prenášajú aj do zmien v štruktúre zamestnanosti. Týka sa to najmä nízkokvalifikovanej pracovnej sily. Stabilné pracovné miesto spojené s vysokými príjmami si budú môcť udržať len zamestnanci neustále schopní vzdelávania a získavania znalostí. V podmienkach celosvetovej integrácie národných ekonomík sa zoslabuje pozícia zamestnancov presadzovaní svojich mzdových a pracovných podmienok. Tým sa požiadavka presúva na štát, aby zabezpečil zamestnancov voči riziku a zvyšuje sa tlak na sociálne výdavky. Neúmerne zvyšovanie sociálnych transferov však môže viesť k odlivu kapitálu, preto sa dôraz kladie hlavne na vzdelávací systém, ktorý by mal flexibilne zabezpečovať požadovanú kvalifikačnú štruktúru.

V súčasnosti prebiehajú diskusie o inovačnej politike v súvislosti s globalizáciou. Zahraničné prevádzky nadnárodných podnikov tvoria rastúci podiel celkového výskumu a vývoja v oblasti OECD. Viac ako polovica všetkých patentových prihlášok na amerických a európskych patentových úradoch má zahraničný pôvod.

Všeobecne sa akceptuje názor, že najlepším spôsobom ako profitovať z globálnych inovačných sietí, je posilnenie domácich inovačných kapacít a rozvoj lokálnych schopností a zručností. Zároveň musia krajiny zaviesť do praxe cielené politiky ako odpoveď na špecifické výzvy spôsobené globalizáciou. V niektorých krajinách sa používajú daňové

stimuly v oblasti výskumu a vývoja na pritiahnutie a udržanie zahraničných investícií v tejto oblasti, v iných sa presadzuje snaha pomáhať firmám identifikovať zahraničných partnerov a podporovať medzinárodnú spoluprácu.

### **Literatúra**

GODIN, B.: *The Knowledge-Based Economy: Conceptual Framework or Buzzword?* Journal of Technology Transfer, 31: 17-30, 2006

KLODT, H., et al.: *Die neue Ökonomie: Erscheinungsformen, Ursachen und Aus-wirkungen.* Eine Heinz Nixdorf Studie. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag 2003.

SCHWAB, K. - PORTER, M. - SACHS, J. eds.: *The Global Competitiveness Report,* 2001/2002, Geneva, The World Economic Forum, 2001.

LAIDLER, D.E.W. : *Incentives Facing Canadian Universities: Some Possible Consequences.* Higher Education in Canada. C.M. Beach, R.W. Boadway, et al..McGill-Queen's University Press, 2005

LISÝ, J. a kol.: *Ekonomía v novej ekonomike.* Bratislava, IURA edition, 2007

DAVENPORT, P.: *Universities and the Knowledge Economy.* Howe Institute, 2002

ROMER, P.M.: *Beyond Classical and Keynesian Macroeconomic Policy.* Policy Options,

July-August 1994, [http://www.gsb.stanford.edu/research/faculty/news\\_releases/Romer.Paul/](http://www.gsb.stanford.edu/research/faculty/news_releases/Romer.Paul/)

BLAŽKA, M.: *Výskum a vývoj a jejich úloha v znalostní společnosti.* In: Zborník z 2. národného fóra: Znalostní ekonomika. Praha 2006

GABRIELOVÁ, H.: *O novej ekonomike realisticky.* Ekonomický časopis, 52, 2004, č.3, s.373-380

MULLER, K.: *Zdroje ekonomiky založené na vědě v pohledu výzkumu konkurenceschopnosti ekonomiky ČR.* In: Zborník z 2. národného fóra: Znalostní ekonomika. Praha 2006

EDQUIST, Ch., HAKANSON, S., FLODSTROM, A.: *The New Economy, Innovations and Innovation Systems from Swedish Perspective.* Stockholm, March 2002

KLAUS, V.: *Prednáška o novej ekonomike pri príležitosti vyhlásenia TOP 100,*

In: [www.klaus.cz](http://www.klaus.cz),

OECD Observer: *Science, Technology and Innovation in the New Economy.* September 2000

WORLD BANK Document: *Policy Challenges for Education and Economic Growth in the Slovak Republic.* June 2007

### ***Knowledge-based Economy Phenomenon – Illusion or Reality***

**Annotation:** *Paper is focused on a new economy issue (or so-called a knowledge-based economy). There are many controversies over this topic. Definitions and views on new economy phenomenon are introduced. Transition towards new economy has been not single shot act, but it is connected with the different speed across the different regions and countries. Universities are considered as an institution that mission is based on the creation and dissemination of knowledge, therefore universities are the key element in the knowledge-based economy. Innovation capacity of economy is related to expenditure for research and development. Technological innovation, R&D are considered as a vital source of knowledge. The amount of alliance between companies and universities has increased recently. The companies consider universities and R&D laboratories to be the important external resources of basic research. The increasing numbers of formal inter-organizational cooperative linkages between bio-technological firms, research laboratories and universities became a reality in the developed economies. The shifts and changes in the production and sectors are further transmitted to the the employment structure changes.*

*Zmeny, ktoré sa prejavujú vo výrobe a odvetviach sa prenášajú aj do zmien v štruktúre zamestnanosti.*

**Key words:** *new economy, knowledge-based economy, university education, R&D, innovation, information and communication technology*

**Kontaktná adresa autora:**

**Muchová Eva, Doc. Ing. PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovensko, e-mail: [eva.muchova @euba.sk](mailto:eva.muchova@euba.sk)**

## VNITŘNÍ HODNOCENÍ V ZÁJMU ZVYŠOVÁNÍ KVALITY II.

Světlana Myslivcová

**Abstrakt:** Příspěvek pojednává o marketingovém přístupu k hodnocení kvality vysoké školy. Primárním hodnotitelem jsou studenti, kteří jsou v tomto případě v roli zákazníka. Příspěvek je konkrétním a hmatatelným výstupem výzkumného projektu, realizovaného za finanční podpory specifického výzkumu na Hospodářské fakultě Technické univerzity Liberci.

**Klíčová slova:** trh vzdělávání, konkurenční prostředí, terciární vzdělávání, výzkum, marketingová orientace, konkurence.

„Marketingová koncepce tvrdí, že k dosažení úspěchu musí společnost poskytnout vyšší hodnotu a uspokojení pro zákazníka, než konkurence. Proto musí marketingoví specialisté dělat něco více, než jen přizpůsobit se potřebám cílových zákazníků (studentů). Musí také získat strategickou výhodu tím, že svou nabídku pevně umístí v myslích zákazníků v porovnání s nabídkou konkurence.“[1]

Trh se vzděláním se mění. Konkurence, především soukromých škol, přichází s novými strategiemi. Tyto subjekty podstatně zvyšují nabídku volných míst. Zájemci o studium se na soukromé školy mohou hlásit od jara do podzimu. Na soukromou školu chodí už každý desátý student. Roste i celkový počet vysokoškolských studentů – za posledních deset let se téměř zdvojnásobil.

První soukromá škola vznikla teprve před deseti lety a dnes jich na trhu terciárního vzdělávání působí již 46. Loni nastoupilo do prvních ročníků sto tisíc nových studentů, z toho jich nastoupilo kolem 35 tisíc na soukromé školy. To jsou fakta, která také ovlivňují chování institucí na trhu vzdělávání a vedou tyto ke konkurenceschopnosti.

Vzdělávací činnost ale stále zůstává základní činností vysokých škol. Prostřednictvím vzdělání jsou studenti připravováni na vstup na trh práce či na pokračování v samovzdělávacím procesu. Vzdělávací činnost je jedním z nejdůležitějších prostředků přenosu znalostí a rozvoje osobnosti studentů. Je prostředkem interakce uvnitř akademické obce.

Jako jeden z možných nástrojů konkurenceschopnosti, vycházející z výše jmenovaných faktů, je v tomto případě interpretován interní výzkumný projekt „**Marketing jako nástroj zvyšování hodnoty a kvality v terciární sféře**“, navazující na interní výzkumný projekt, realizovaný v minulém roce.

Projekt je nástrojem sebereflexe k dosažení úspěšného působení na trhu terciárního vzdělávání, jehož charakteristickým znakem je vzrůstající konkurence stávajících, nově vzniklých i zahraničních poskytovatelů. Umožňuje zpětnou vazbu mezi akademiky a studenty.

Za účelem zjištění postojů studentů k charakteristice studijního oboru byl na Technické univerzitě v Liberci, fakultě Hospodářské, proveden primární sběr dat. Sběr byl proveden pomocí jednotného standardizovaného strukturovaného dotazníku.

Jako cílová skupina dotazování byli vybráni studenti čtvrtého a pátého ročníku oborů Pojišťovnictví, Podniková ekonomika a Manažerská informatika. Cílová skupina respondentů

byla vybrána s ohledem na zkušenosti, komplexní pohled na studium a s ohledem na sekundární cíl projektu-vytvoření databáze studentů.

K vyhodnocení bylo po kontrole dotazníků – vyplněných údajů, klasifikaci a kódování, postoupeno 94 dotazníků frekventantů čtvrtého ročníku a 106 dotazníků frekventantů pátého ročníku (viz tab. č.1).

Tab. č.1: Charakteristika respondentů podle studijních oborů a ročníků.

| Studijní obor                 | Počet studujících |       | % studujících |       | Počet respondentů |       | % respondentů |       | Zastoupení z celku (%) |       |
|-------------------------------|-------------------|-------|---------------|-------|-------------------|-------|---------------|-------|------------------------|-------|
|                               | 4. r.             | 5. r. | 4. r.         | 5. r. | 4. r.             | 5. r. | 4. r.         | 5. r. | 4. r.                  | 5. r. |
| <b>Podniková ekonomika</b>    | 129               | 148   | 69,7          | 77,1  | 67                | 81    | 71,3          | 76,4  | 51,9                   | 54,7  |
| <b>Pojišťovnictví</b>         | 22                | 24    | 11,9          | 12,5  | 16                | 14    | 17,0          | 13,2  | 72,7                   | 58,3  |
| <b>Manažerská informatika</b> | 34                | 20    | 18,4          | 10,4  | 11                | 11    | 11,7          | 10,4  | 32,4                   | 55,0  |
| <b>Celkem</b>                 | 185               | 192   | 100           | 100   | 94                | 106   | 100           | 100   | 50,8                   | 55,2  |

*Zdroj: Vlastní zpracování*

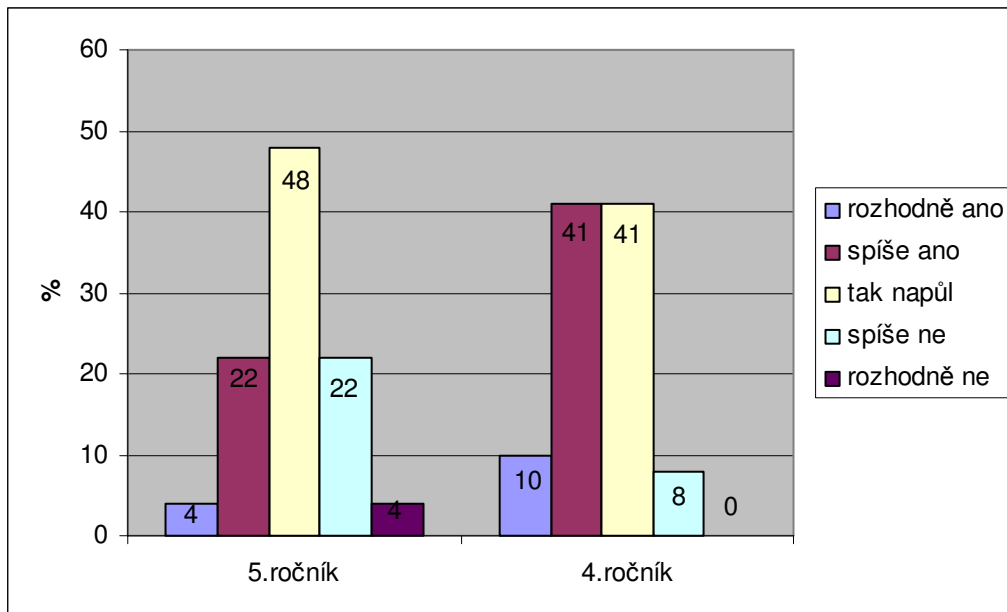
Studenti charakterizovali studijní obory prostřednictvím těchto vybraných charakteristik:

- náročnost oboru,
- logické řazení předmětů v oboru,
- šíře zaměření oboru,
- přípravy na budoucí zaměstnání,
- osvojení speciálních znalostí oboru.

#### **Náročnost oboru.**

Míru náročnosti měli možnost studenti vyjádřit následujícím způsobem: 1-rozhodně ano, 2-spíše ano, 3-tak napůl, 4-spíše ne a 5-rozhodně ne.

Graf č. 1: Náročnost studijního oboru.



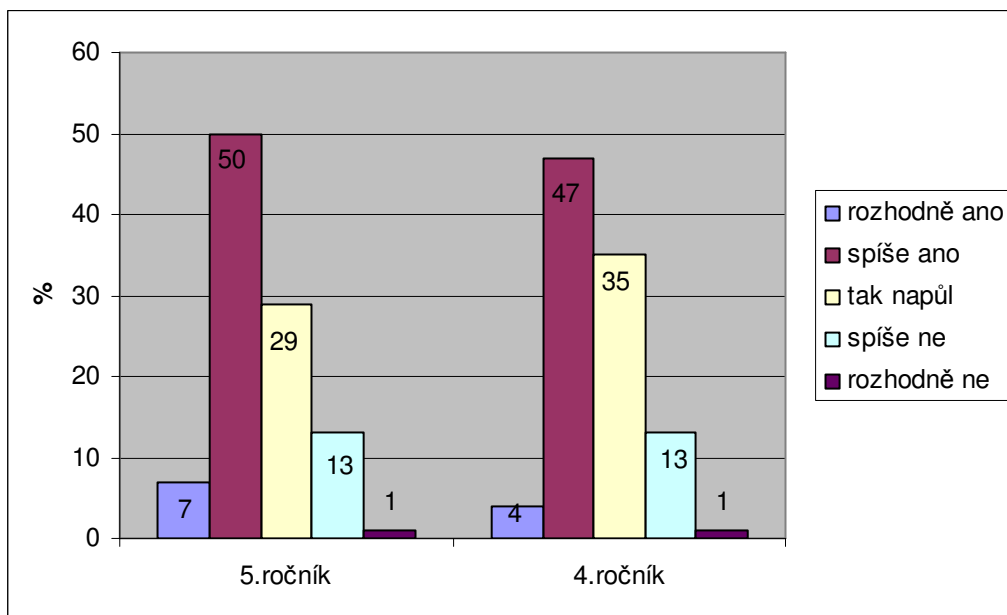
Zdroj: Vlastní zpracování

Průměrné hodnoty, vyjadřující míru náročnosti jsou u frekventantů 5. ročníku 3 a u frekventantů 4. ročníku 2,46. Na základě výsledků je možno konstatovat, že náročnost studia odpovídá stupni vzdělání. Hodnocení je možno považovat za průměrné.

### Řazení předmětů v oboru.

Na otázku zda má řazení předmětů v oboru logickou návaznost, měli možnost respondenti odpovědět následujícím způsobem: 1-rozhodně ano, 2-spíše ano, 3-tak napůl, 4-spíše ne a 5-rozhodně ne.

Graf č.2: Řazení předmětů v oboru.



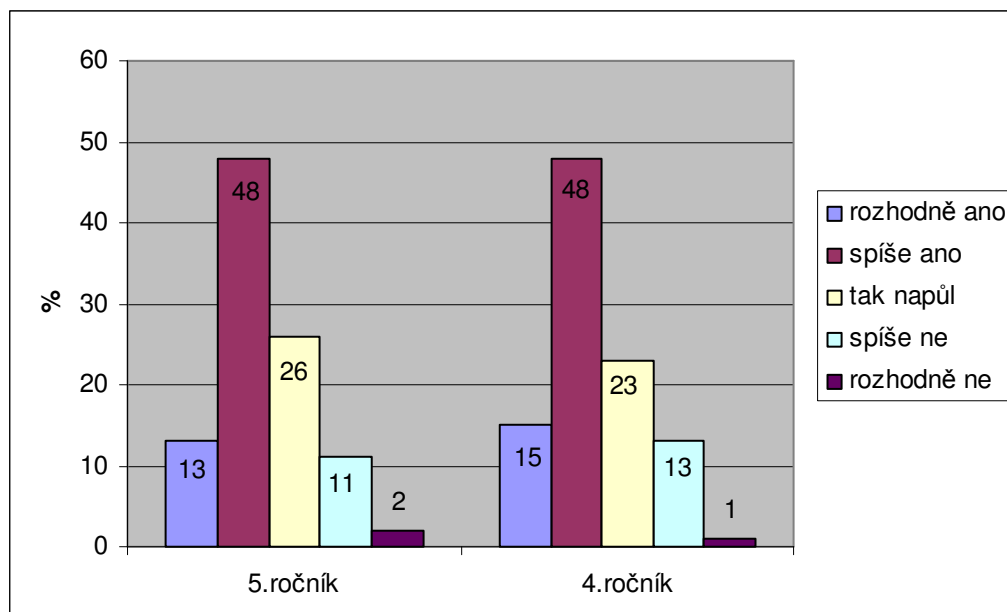
Zdroj: Vlastní zpracování

Průměrné hodnoty, vyjadřující souhlas s tím, že řazení předmětů v oboru vykazuje logickou návaznost, jsou u frekventantů 5. ročníku 2,51 a u frekventantů 4. ročníku 2,60. Na základě těchto výsledků a na základě grafického znázornění je možno konstatovat, že jsou respondenti spíše spokojeni s řazením předmětů v rámci studijních programů.

#### **Rozsah zaměření studijního oboru.**

Posoudit míru šíře studijního oboru mohli respondenti následujícím způsobem: 1-rozhodně ano, 2-spíše ano, 3-tak napůl, 4-spíše ne a 5-rozhodně ne.

Graf č.3: Posouzení šíře studijního oboru.



Zdroj: Vlastní zpracování

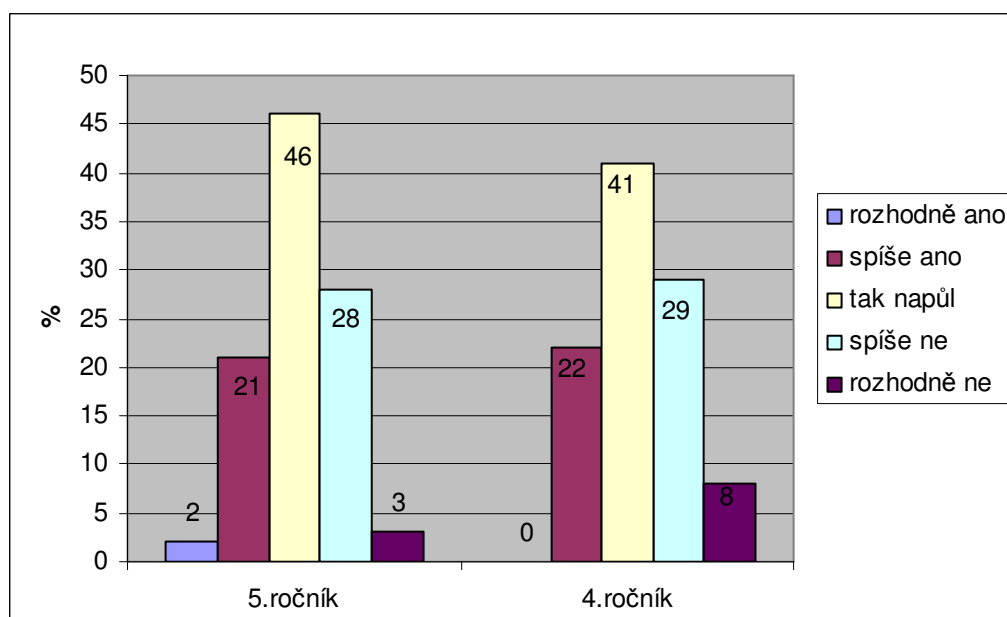
Průměrné hodnoty, vyjadřující míru souhlasu s tím, že je obor široce zaměřen, jsou u frekventantů 5.ročníku 2,41 a u frekventantů 4.ročníku 2,37. Je patrné, že se respondenti kloní k názoru, že je jejich studijní obor široce zaměřen.

#### **Příprava na budoucí povolání.**

Hodnotit studijní obor z pohledu přípravy na budoucí povolání mohli studenti následujícím způsobem: 1-rozhodně ano, 2-spíše ano, 3-tak napůl, 4-spíše ne a 5-rozhodně ne.

Průměrné hodnoty, vyjadřující souhlas s tím, že je studijní obor připravil na budoucí povolání, jsou u frekventantů 5. ročníku 3,1 a u frekventantů 4.ročníku 3,21. S ohledem na grafické znázornění (viz Graf. č.4) je možno konstatovat, že se výsledky pohybují na pravé straně dané škály. Výsledky korespondují s výstupy z analýz z předcházejících let, kdy studenti sami definovali slabé a silné stránky HF: nejčastější odpověď na slabé stránky HF byla spojena s malou praxí během studia – a to 44,1% odpovědí [2].

Graf č.4: Posouzení schopnosti studijního oboru, připravit frekventanty na budoucí zaměstnání.

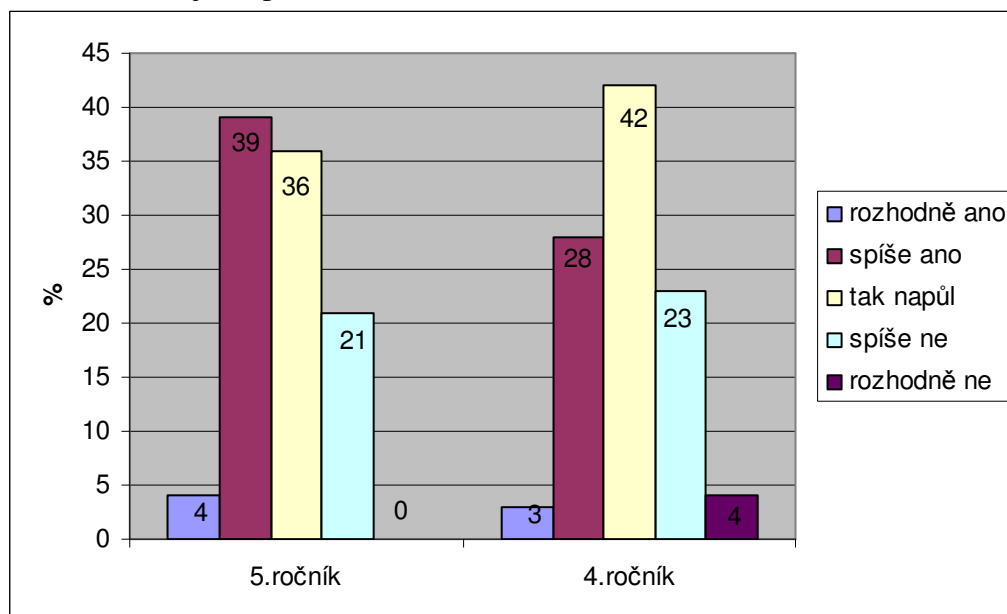


Zdroj: Vlastní zpracování

#### Speciální znalosti oboru.

Hodnotit nabytí speciálních znalostí oboru během studia mohli respondenti následujícím způsobem: 1-rozhodně ano, 2-spíše ano, 3-tak napůl, 4-spíše ne a 5-rozhodně ne.

Graf č.5: Osvojení speciálních znalostí oboru.



Zdroj: Vlastní zpracování

Průměrné hodnoty, vyjadřující míru souhlasu s tím, že si respondenti osvojili speciální znalosti oboru jsou u frekventantů 5. ročníku 2,75 a u frekventantů 4. ročníku 2,97. Je patrné, že si respondenti nejsou úplně jisti nabytými speciálními znalostmi studovaného studijního oboru, na druhou stranu je možno říci, že tyto prověří až praxe.



Na základě širšího úhlu pohledu na výše prezentovanou problematiku, grafické vyjádření a kontext zjišťovaných skutečností lze také konstatovat, že respondenti postrádají předměty, které jdou více do hloubky studovaného oboru, které jsou více odborné, na úkor předmětů, které nejsou tak specializované. Studenti by si rádi osvojili více praktických dovedností.

Výsledky projektu jsou podkladem pro úspěšné dosažení stanovených cílů, pro získání konkurenční výhody, pro budování vztahového marketingu se zákazníky (studenty). Jsou nástrojem s vazbou na strategické cíle vysoké školy. S výsledky vnitřního hodnocení v zájmu zvyšování kvality a maximalizace hodnoty pro zákazníky (studenty) souvisí i jejich uspokojení a stupeň uznání hodnoty služeb, které škola poskytuje [4].

Příspěvek vznikl v rámci výzkumného projektu, realizovaného za finanční podpory specifického výzkumu na Hospodářské fakultě Technické university v Liberci.

#### **Literatura:**

- [1] KOTLER P. a kol.: *Moderní marketing*, Praha, Grada Publishing, 2007
- [2] DĚDKOVÁ J.: *Studenti sami hledají slabá místa ve výuce*, Vědecký sborník příspěvků Marketing vzdělávacích institucí, Univerzita sv. Cyrila a Metoda, str. 334-340, Trnava
- [3] MATĚJŮ P. a kol.: *Bílá kniha terciárního vzdělávání*, Praha, MMT, 2008
- [4] SVĚTLÍK J.: *Marketing školy*, EKKA, Zlín, 1996

#### ***INTERNAL EVALUATION IN THE INTEREST OF QUALITY ESCALATION II.***

***Annotation:*** *The contribution paper deals with the marketing approach to the evaluation of university's quality. The prime evaluators are students in the role of customers. The contribution is a factual and tangible output of the reserch project executed with a grant-in-aid of a specific reserch at the Faculty of Economy in the Technical University in Liberec.*

***Key words:*** *market of education, competitive environment, tertiary education, research, trend sof marketing, competition.*

#### **Kontaktní adresa autora:**

**Světlana Myslivcová, Ing., katedra marketingu, HF TU Liberec, Studentská 2, 460 01, [Svetlana.myslivcova@tul.cz](mailto:Svetlana.myslivcova@tul.cz)**

# POZNATKY MANAŽÉRSKEJ ETIKY AKO PREDPOKLAD FORMOVANIA MANAŽÉRSKÝCH KOMPETENCIÍ

Daniela Navrátilová

**Abstrakt:** *Etika ako jeden z rozmerov manažérskej profesie. Premeny zodpovednosti (organizácia – jednotlivec). Zodpovednosť korporácií ako kolektívnej zodpovednosti versus zodpovednosť manažéra – jednotlivca z filozoficko-etického pohľadu.*

**Kľúčové slová:** *etika – profesia – zodpovednosť - korporácie*

Súčasťou vízie moderného manažmentu sa v súčasnosti stáva v rámci rozvíjania manažérskych kompetencií aj manažérska etika, ktorá je rozvíjaná ako samostatná akademická disciplína nielen v USA, ale aj v Európe. Názory na jej poslanie sa v týchto dvoch kultúrnych kontextoch odlišujú. Vyjadríme sa v krátkosti k týmto možným modifikáciám.

Manažérska etika je širší pojem ako jednoduché dodržiavanie morálnych zásad v riadení a rozhodovaní manažéra. Ide predovšetkým o *tvorivé a proetické myslenie*, ktoré znamená schopnosť manažéra konfrontovať svoje úvahy a postoje k riadeniu na základe svojho vzťahu k morálke a svojich osobných predpokladov.<sup>221</sup>

Bohato je problém etiky v profesii manažéra rozpracovaný vo francúzskej literatúre, u nás menej často citovanej. Stretávame sa tam s touto problematikou v rôznych súvislostiach. Všeobecne ide o etiku v podniku (*l'éthique de l'entreprise* alebo *l'éthique des affaires*). Zároveň sa stretáme s touto problematikou aj pod názvom etika riadenia podniku (*l'éthique dans la question de l'entreprise*). *Ethique managériale* je zriedkavejšie sa vyskytujúci pojem, ale etika je považovaná aj za podstatnú manažérsku kompetenciu a analyzuje sa všeobecne v súvislosti s problémom vzťahu etiky a manažmentu. Rozvíjaná je aj ekonomická etika (*éthique économique*).

Zaujala nás publikácia autorov Pesqueux, Y. a Biefnot, Y. *L'éthique des affaires. Management par les valeurs et responsabilité sociale* (2002) predovšetkým preto, že je široko koncipovaná. Manažérsku etiku chápu títo autori ako novú disciplínu v rámci teórie riadenia a zároveň ako aplikovanú etiku. Zdôrazňujú predovšetkým aktuálnu potrebu zjednotenia teoretického prístupu obsiahnutého v rovine filozoficko-etickej a praktického prístupu, ktorý sa odráža v širších sociálnych kontextoch tejto problematiky a vytvára nové perspektívy prístupu k riadeniu. Upozorňujú pritom tiež na to, že nie je možné v rámci vzdelávania manažérov v tejto oblasti poskytnúť hotové odpovede a riešenia, ale je nutné pristupovať k tomuto vzdelávaniu ako k prostriedku, ktorý sa stáva intelektuálnou investíciou, ktorú je potrebné v praxi tvorivo rozvinúť.

Širšie sociálne súvislosti tejto problematiky dokumentuje situovanie etiky do všeobecnej etiky práce. Autori sa snažia zodpovedať na otázku, za akých podmienok môže podnik pomôcť zamestnancom pri rozvíjaní ich osobnej etiky adekvátne k vlastným etickým perspektívam.

Rozlišujú tri dimenzie etiky v situácii práce:

- vzťah k sebe samému (hodnotenie obsahu práce z pohľadu osobnej dôstojnosti a úcty k sebe).
- vzťah k iným (problém dôvery premietnutý do spôsobu otvorenej komunikácie v spôsobe riadenia). Prikláňajú sa k Fukuyamovmu chápaniu dôvery ako centrálneho

<sup>221</sup> Dyrtrt, Z. a kol.: *Etika v podnikateľskom prostredí*. Praha. Grada, 2006, s. 3

faktora pri rozvíjaní organizácií, kde dôvera sa stáva prostriedkom znižovania externalít v podobe nižších nákladov na kontrolu a znižovania rizika.

- vzťah k podniku ako k inštitúcii .<sup>222</sup>

Rozsahom menšia práca Fabienne Cardota *L'éthique d'entreprise* (2006) vytyčuje ako hlavný problém tejto etiky nezlučiteľnosť medzi dosahovaním zisku a morálnym úsilím a nasledovne problém hľadania zosúladenia týchto dvoch dimenzií ekonomického života podniku. Predstavuje ju ako etiku zodpovednosti, ktorá riadi aktivity a správanie v pracovnej činnosti. „Etika podniku je etikou jednotlivcov ako zamestnancov v individuálnej aj kolektívnej rovine, a týka sa aktivít a správania v profesionálnej oblasti vo výrobe a službách.<sup>223</sup> Je považovaná najmä za etiku pragmatickú, ktorá sa rozvíja predovšetkým v súvislosti s potrebou reagovania na nedostatky – ako sú chyby, škandály poburujúce verejnú mienku, ktoré škodia obchodným aktivitám podniku.<sup>224</sup> Uznáva aj teoretickú rovinu tejto problematiky, ktorá je rozvíjaná na akademických pracoviskách, ale čo je u tohto autora špecifické, je spôsob definície, ktorý podčiarkuje predovšetkým kontextový charakter tejto etiky, ktorý je podľa neho dôležitým aspektom vo svete, ktorý hľadá svoje hodnoty. Táto kontextovosť obsahuje v jeho ponímaní predovšetkým nezmieriteľnosť s neutralitou, vyhýbaním sa riešeniu páľčivých problémov. Táto etika popri rešpektovaní etických efektov podnikania v súlade s realizáciou princípu zodpovednosti globálnej etiky nesmie ustupovať strachu, ľahostajnosti (*laisser-faire*), ale musí aktívne vstupovať do debaty pluralitnej spoločnosti.<sup>225</sup> Táto výzva je naplnená existenciou rôznych francúzskych inštitúcií, ktoré sa touto rovinou sociálneho života aktívne zaoberajú.

Pre americký prístup je charakteristické, že sa riadi heslom „good ethics is good business“ a podniky si na etike budujú svoj image a takto sa usilujú motivovať svojich zamestnancov. Pod pojmom „ethics“ sa tam jednoducho rozumejú štandardy každodenného bežného správania. Tento postoj vyjadril Alexise de Tocqueville už v roku 1831: „V Spojených štátoch takmer nikto nehovorí o kráse cnosti, ale všetci tvrdia, že cnosť je potrebná, a dokazujú to každý deň. Americkí moralisti netvrdia, že človek by sa mal obetovať pre blaho svojich blížnych, lebo podstúpiť takúto obeť je šľachetné, ale nezaobalene priznávajú, že takáto obeť je rovnako nevyhnutná pre toho, kto ju podstupuje, ako pre toho, v koho prospech sa uskutočňuje“.<sup>226</sup>

Tento americký prístup podrobuje kritike francúzsky autor André Comte Sponville v svojej práci *Le capitalisme, est-il moral?*<sup>227</sup> Považuje etiku podniku za americkú ideu predovšetkým v zmysle výkonnej a predávajúcej etiky a takúto etiku navrhuje pomenovať „marquetická etika“, etika slúžiaca predaju. Etiku podniku doporučuje chápať ako súčasť manažmentu a marketingu, a nie morálky, resp. etiky. Podľa neho nemožno hovoriť o etike podniku ako celku, pretože podnik nemá morálku má len záujmy a problémy. Je ale potrebné hovoriť o morálke v podniku, o morálke jednotlivcov, pracujúcich v podniku, a predovšetkým o morálke riadiacich pracovníkov.

A. Comte Sponville vychádza z rozdelenia skutočnosti na štyri myšlienkové poriadky. Rozlišuje poriadok ekonomický, technický a vedecký; poriadok politický a právny; morálny poriadok a poriadok lásky. Každý sa riadi svojimi špecifickými zákonitostami a hodnotami a najväčšie nebezpečenstvo podľa neho nastáva pri ich vzájomnom zamieňaní alebo redukcii. Príkladom je redukcia politického a právneho poriadku na morálny, pretože nie všetko, čo je

<sup>222</sup> Pesquex, Y. – Biefnot, Y.: *L'éthique des affaires. Management par les valeurs et responsabilité sociale*. Paris: Edition d'Organisation, 2002, s. 93

<sup>223</sup> Cardot, F.: *L'éthique d'entreprise*. Paris: Universitaires de France, 2006, s. 7

<sup>224</sup> tamže s. 10

<sup>225</sup> tamže s. 15 - 16

<sup>226</sup> Tocqueville, A.: *O demokracii v Amerike*. Bratislava: Kalligram, 2006, s. 759

<sup>227</sup> Comte – Sponville, A.: *Le capitalisme, est – il moral?* Paris, Albin Michel 2004

právnický v poriadku, je aj morálne. Politické problémy nie je možné podľa autora transformovať na morálne, tj. politické problémy riešiť čisto morálnymi prostriedkami a pod. Takto aj v podnikaní, podnikateľský subjekt nebude obetovať zisk kvôli láske k svojim zamestnancom, to znamená, že zisk je tu na prvom mieste, ale zároveň to neznamená, že sa nebude vôbec brať ohľad na potreby zamestnancov.

Ide tu o pochopenie priorít a ich jasné stanovenie bez pokryteckého moralizátorstva. Cieľom manažérskej etiky teda je integrovanie ekonomického zamerania na zisk a zamerania na uznanie etických princípov (ľudská dôstojnosť, spravodlivosť, tolerancia, základné ľudské práva).

Súčasťou manažérskej etiky ako aplikovanej etiky je orientácia „na živé, praktické problémy a prípadové situácie každodenného života“. <sup>8</sup> Otázne ale zostáva, do akej miery sa majú odborníci v tejto oblasti stať „tzv. morálnymi inžiniermi?“ Určite môžu byť chápaní ako vedomí konštruktéri nových morálnych predstáv, ktorých cieľom by malo byť osvojenie si technológie riešenia technických dilem v špecifických podmienkach praxe, aj keď s poznámkou, že nesmieme prepadnúť ilúzii, že na určité situácie sú pripravené hotové riešenia, ktoré stačí mechanicky a automaticky aplikovať. Tu vidíme jednu z pascí tohto typu sociálneho poznania, ak zanedbáme určitú úroveň teoretického filozoficko – etického východiska.

Neoddeliteľnou súčasťou manažérskej profesie je rozhodovanie ako špecifický typ myslenia, ktorý treba uplatniť v problémových situáciách, vrátane situácií vzniku etických problémov v podnikaní. Podstata však tkvie v etike myslenia, cítenia a správania riadiaceho pracovníka. Ide o postup od egoizmu a rutiny k efektívnym a etickým postojom, hodnotám a charakteru.

Aktuálnym problémom v súčasnosti je predovšetkým zodpovednosť za inštitucionálne a korporatívne konanie. Zodpovednosť inštitúcií a korporácií nie je totožná s individuálnou zodpovednosťou určitej osoby v nejakej reprezentatívnej funkcii alebo pozícii, môže však byť daná spolu s ňou. Nemecký autor Lenk je presvedčený, že „v technike a etike ide obvykle len o *individuálnu* zodpovednosť za konanie“. Keď koná nejaká skupina alebo keď sa ľudia zúčastnia konania nejakej skupiny či spoločenstva, potom je potrebné hovoriť o spoluzodpovednosti zúčastnených osôb. Zodpovednosť za skupinové konanie sa niekedy označuje ako kolektívna alebo skupinová zodpovednosť.

Zodpovednosť za konanie môže byť v súvislosti s inštitúciou a danou oblasťou vzťahovaná ku špecifickým úlohám či roliam, alebo môže byť vnímaná ako obecné morálne. S každou profesnou rolou a spektrom jej úloh je spojená príslušná zodpovednosť úloh a rolí. Povinnosti vyplývajúce z rolí môžu byť pripisované formálne alebo menej formálne, alebo dokonca takmer neformálne (osobne, zvykmi, lojalitou). Môžu byť pripísané alebo stanovené aj právne. Ak je nositeľ rolí reprezentantom nejakej korporatívnej alebo inštitucionálnej role, bude jeho zodpovednosť spojená s odpovedajúcou inštitucionálnou zodpovednosťou.

Zatiaľ čo špecifická zodpovednosť za úlohy môže byť pri konaní, ktoré sa vzťahuje k roliam, morálne neutrálna, univerzálna morálna zodpovednosť sa vyznačuje tým, že sa týka konania, ktoré sa týka života a smrti druhých. Neobmedzuje sa len na špecifické role a oblasti, ale platí zásadne univerzálna a rovnako pre každého v porovnateľnej situácii. Nemôže byť ani delegovaná. Nedovoľuje žiadne prierahy a odklady. Morálka a morálna zodpovednosť sú v tomto zmysle univerzálne.

Táto zodpovednosť, kombinácia nepriamej morálnej zodpovednosti a povinnosti dodržiavať etický kódex príslušného profesného združenia, je na vyššej úrovni morálnej povinnosti. Vedľa bezprostrednej zodpovednosti za konanie teda ešte existuje vyššia morálna

---

<sup>8</sup> Fobel, P.: Aplikovaná etika. Teoretické východiská a súčasné trendy. Martin: Honner, 2002, s. 97

zodpovednosť spočívajúca v dodržiavaní a plnení zmluvných povinností a sľubov, v zodpovedajúcom dodržiavaní etických kódexov.

Vo vyspelých spoločnostiach s rozvinutou technikou a ekonomikou sa objavujú problémy rozdeľovania zodpovednosti. Pritom je potrebné konštatovať, že problém pôvodcu, ktorý sa používa pri pripisovaní zodpovednosti, je v súčasnosti problémový. Problémom sú formy kolektívneho konania a nemožnosť individualizovať kauzálne priradenie pri synergetických a kumulatívnych procesoch.

V rámci korporácií je nutné tieto súvislosti podrobne analyzovať aj v kontexte právnych aspektov. Je potrebné mať dostatočné inštitucionálne opatrenia pre prípad konfliktov (etická infraštruktúra) a jasne tu vyvstáva potreba spolupráce etických expertov (formovanie „citu“ pre morálku – napr. v našich podmienkach otázka férovosti, morálny záväzok všeobecne ako potreba dodržiavať zmluvné okolnosti a pod.). S tým súvisí aj problém dôvery ako jeden z aspektov vzťahov medzi korporáciami, predovšetkým v podnikateľskej sfére.

V súčasnosti sa vo vyspelých ekonomikách a v modernom manažmente presadzuje model (metóda) etického partnerstva, za ktorú je považovaná metóda víťaz – víťaz (win – win).<sup>9</sup> Spočíva v tom, že všetci účastníci partnerských aktivít musia byť vo výsledku svojho konania, spolupráce a rozhodovania víťazmi.

Firma nie je bytosťou, ktorej by mohla byť pripisovaná zodpovednosť v tradičnej podobe. Problémom zostáva reálna zodpovednosť, otázka jej pripísania. Aby nenastala situácia anonymnosti zodpovednosti, musia byť tieto problémy ošetrené v dokumentoch firmy (etický kódex). Jednotliví zamestnanci vstupom do zamestnania prijímajú určitý rebríček hodnôt, ktorý je firme vlastný. V tomto zmysle nesie zodpovednosť manažment firmy, ak pracovník plnil jej program. Zároveň môže sa pri konkrétnom, napríklad aj právnom priestupku obhajovať, že plnil nariadenia firmy, manažmentu, prípadne jej jednotlivých predstaviteľov? Tu sa zase môžeme ocitnúť v pasci kolektívnej zodpovednosti, a tým zodpovednosti vôbec.

Rozlíšenie medzi osobnou zodpovednosťou a zodpovednosťou korporácií aplikuje na podnikateľské prostredie publikácia Dyrtra a kol. pod názvom Etika v podnikateľskom prostredí. [2006] a snaží sa ukázať riešenie týchto problémov. Spája problém zodpovednosti so systémom kvality, v rámci ktorého doporučuje zaistiť transparentnú distribúciu a prijatie úloh. Tento proces delegovania je vlastne časťou poslania celej organizácie. Samotný pojem zodpovednosti v rámci manažérskeho povolania upresňuje ako „pripravenosť poskytnúť odpovede z prostredia firmy týkajúce sa pozície jednotlivca vo firme, motívov a následkov s tým spojených“. Ďalej charakterizuje zodpovednosť ako „povinnosť byť spoľahlivý“, pretože táto definícia podľa autora je vhodná pre význam zodpovednosti v kontexte riadenia kvality, kde sa veľký dôraz kladie na nevyhnutnosť jasného a vyrovnaného rozdeľovania úloh, zodpovednosti a autority[tamže s. 44].

Problémom ale je, že je objektívne ťažko určiť jednoznačne, čo je napríklad najlepšie z hľadiska záujmu organizácie a to sa stáva práve predmetom zložitého rozhodovania a morálnych dilem. Inštitucionálna zodpovednosť sa mení na *politickú zodpovednosť*, ktorou sa pomenúva „zodpovednosť starať sa o sociálnu stabilitu, prospech a kontinuitu“.<sup>10</sup> Ešte je možné podľa autora rozlišovať *racionálnu zodpovednosť*, ktorá je spätá s etikou starostlivosti, čo vyjadruje potrebu vzájomného rešpektu k záujmom jednotlivých účastníkov podnikania. Táto povinnosť zodpovednosti sa prejavuje v tzv. excentricite, čo v podstate znamená schopnosť prijať zodpovednosť za pridanú sociálnu hodnotu a excentrická organizácia je

<sup>9</sup> Dyrtr, Z. a kol.: Etika v podnikateľskom prostredí. Praha. Grada, 2006, s. 43

<sup>10</sup> tamže s. 46

charakteristická svojou schopnosťou zvažovať svoje funkcie vo vzťahu k sociálnemu prostrediu.<sup>11</sup>

Aplikovať obecné princípy morálky do bežného podnikateľského prostredia a manažérskej praxe je veľmi obtiažne, ale potrebné.

#### **Literatúra:**

- 1) Cardot, F.: L'éthique d'entreprise. Paris: Universitaires de France, 2006
- 2) Comte – Sponville, A: Le capitalisme, est – il moral? Paris, Albin Michel 2004
- 3) Dytrt, Z. a kol.: Etika v podnikateľskom prostredí. Praha. Grada, 2006
- 4) Fobel, P.: Aplikovaná etika. Teoretické východiská a súčasné trendy. Martin: Honner, 2002
- 5) Kiepas, A.: Princíp zodpovednosti a súčasné dilemy. In: Fobelová, D. a kol.: Aplikované etiky v kontextoch súčasnosti. Banská Bystrica: UMB, 2005, s.72 – 90
- 6) Klusoň, V.: Inštituce a zodpovednosť. Praha: Karolinum, 2004
- 7) Lenk, H. – Maring, M.: Technika v protikladu moci: muset: kdo přejímá odpovědnost za techniku? In: Filosofický časopis. Roč.45, 1997, č.1, s.113 – 137
- 8) Mlčoch, L.: Od institucionalizace neodpovědnosti k institucionalizaci odpovědnosti. Praha: UK, 2000
- 9) Pesqueux, Y. - Biefnot, Y.: L'éthique des affaires. Management par les valeurs et responsabilité sociale. Paris: Edition d'Organisation, 2002
- 10) Tocqueville, A. de : O demokracii v Amerike. Bratislava: Kalligram, 2006

#### ***Manager ethics Knowledges as the Assumption of the managerial Competencies Rormation.***

*Annotation: The author deals with the less known points of view of French provenience usually being confronted with British and American concept of „marketable ethics“. The limitation of the traditional conception of responsibility. The structure of responsibility. The institution responsibility and its distribution.*

*Key words: ethics – profession – responsibility - corporations*

#### **Kontaktní adresa autora:**

**PhDr. Daniela Navrátilová, CSc.**

**Katedra humanitných vied, FVT TU v Košiciach so sídlom v Prešove**

**Bayerova 1, 080 01 Prešov,**

**E-mail: daniela.navratilova @tuke.sk**

---

<sup>11</sup> porovnaj tamže. s. 48 - 49

# ZNALOST EKONOMIE JAKO SOCIÁLNÍ VĚDY

Ivana Nekvapilová

**Abstrakt:** záměrem příspěvku je připomenout skryté zdroje formování pozitivního vztahu k etice v podnikání. Na osudech díla A. Smitha demonstrovat širší souvislosti vzniku ekonomické teorie, zvláště poukázat na její etické předpoklady, které již od doby jejího vzniku nebyly náležitě artikulovány.

**Klíčová slova:** ekonomie, etika, sociální vědy, morální filosofie, Teorie mravních citů

## Úvod

Etika si v českém ekonomickém prostředí pomalu získává svoje místo. Nejen, že se pojem etiky zabydlel ve slovníku českých podnikatelů, ale pro objasnění vztahu etiky a ekonomie<sup>228</sup> bylo vykonáno mnohé včetně vytvoření institucionální podpory<sup>229</sup>. Od stádia zdůvodňování důležitosti etiky v podnikání, charakteristického pro léta devadesátá, se na přelomu století postoupilo k řešení otázky: Jak být etickým?<sup>230</sup>

Každodenní problémy podnikatelské praxe však potvrzují pravdivost tvrzení, že přiznání důležitosti etiky v podnikatelské činnosti ještě nutně nevede k morálnímu jednání v podnikání. Závěry z několika výzkumů v oblasti etiky podnikání (BE) a společenské odpovědnosti firem (CSR), realizovaných po roce 2000, se shodují v tom, že v českých podmínkách stále přetrvává nízké povědomí veřejnosti (včetně podnikatelské obce) o všech přednostech a možnostech BE a CSR; že je celé téma etického a odpovědného podnikání bráno spíše intuitivně; že je výhoda etického chování spatřována především v dlouhodobém horizontu; za nejnámější nástroj etického programu je pokládán etický kodex (ten je již u řady firem také implementován), ale další nástroje jsou ponechány v pozadí (pokud je s nimi veřejnost vůbec obeznámena); velký důraz je respondenty kladen na vedení příkladem, naopak v podnicích je jen malá vůle zřizovat specializované organizační struktury.<sup>231</sup>

Z výše uvedeného je patrné, že etika v podnikání a společenská odpovědnost firem neztrácí v českém prostředí na aktuálnosti. Současně tu jsou pádné důvody zabývat se zkoumáním příčin vzniklé situace. Stávající příspěvek si klade za cíl poukázat na jeden ze skrytých zdrojů formování pozitivního vztahu k etice v podnikání, za nějž lze považovat chápání ekonomie, ekonomické teorie a její výuky.

Doposud bylo v českém prostředí upřednostňováno spíše záměrné, cílené formování pozitivního vztahu k etice v podnikání prostřednictvím zabezpečení dostatečného množství informačních zdrojů v podobě knižně vydaných odborných publikací i internetových portálů, zařazení samostatného vyučovacího předmětu do akreditovaných vzdělávacích programů ekonomicky zaměřených vysokých škol v presenčních i kombinovaných formách studia i do

---

<sup>228</sup> Od počátku devadesátých let vyšla řada publikací českých autorů věnovaných etice v podnikání, např. VANĚK, J. *Základy sociální a ekonomické etiky*. Praha: VŠE, 1992; HODOVSKÝ, I., SEDLÁK, J. *Etika v povoláních a ve společnosti*. Olomouc, 1994; ŠRONĚK, I. *Etiketa a etika v podnikání*. Praha, 1995; SEKNIČKA, P. a kol. *Úvod do hospodářské etiky*. 2.vyd. Praha: ASPI Publishing, 2001; PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, 2007.

<sup>229</sup> Vznikla řada organizací jako jsou např. Česká společnost pro etiku v ekonomice, Transparency International – Česká republika, Etické fórum České republiky.

<sup>230</sup> ČANÍK, P., ČANÍKOVÁ, P. *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí* [online]. Praha: Transparency International, 2006, s. 6. [cit. 3. září 2008]. Dostupné na [http://www.transparency.cz/pdf/ve\\_amanpe.pdf](http://www.transparency.cz/pdf/ve_amanpe.pdf).

<sup>231</sup> ČANÍK, P., ČANÍKOVÁ, P. *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí*. Praha: Transparency International, 2006, s. 15.

kurzů dalšího kariérového vzdělávání, zřízení odborných pracovišť a založení společností, nadací. Avšak historický pohled na ekonomickou teorii odkrývá důležitou skutečnost, že se vztah k etice v podnikání vůbec nevytváří jen díky záměrnému vzdělávání v oblasti etiky. Je často formován skrytě, bezděčně, prostřednictvím samotné ekonomické teorie, její interpretace i výuky.

### **Tendence v rozumní ekonomii**

V českém podnikatelském prostředí počátku 90. let bylo možné se setkat s názory, že etika a ekonomie jsou nezávislé disciplíny. Etika jako nauka o morálce, jejímž úkolem je ptát se po podstatě dobra, se na první pohled jeví jako neslučitelná s vědou, jejímž cílem je hledat způsoby zvyšování zisku konkrétních ekonomických subjektů.

V pozadí tohoto názoru byl jeden z mnoha široce sdílených předsudků, jenž byl součástí posttotalitního obrazu světa prezentovaného i některými politiky a médii, že ekonomie je cestou k získání dovedností zbohatnout co nejvíce s co nejmenším úsilím. Jeho účinnost byla posílena i dalšími rysy posttotalitního obrazu světa: redukcí politických cílů na převážně hospodářské priority, zúženým vnímáním ekonomických aktivit jako pouhého konzumu a jediného smyslu žití. „Konzumní způsob života je populární nejen jako rozdíl oproti desítkám let života v obecné chudobě a v rovnostářském nedostatku minulého režimu, nýbrž i jako nový typ životního cíle. Zdá se, že mnoho z nás věří, že egoismus a arogance vůči slabším jsou výrazem ekonomické racionality a oprávněného uplatnění hospodářské síly.“<sup>232</sup> V tomto obrazu skutečnosti bylo posláním ekonomie „sloužit jako „rukověť“ všem, kdo chtějí rychle zbohatnout“<sup>233</sup>. Je zde patrná snaha budovat ekonomii jako technologii nabývání bohatství. Logickým se pak jeví to, že etika v takovém konceptu nemohla být chápána jinak než jako nežádoucí omezování ekonomických aktivit. Bohužel se tento koncept ještě nestal přežitkem, stále žije v povědomí české veřejnosti a bývá i cíleně živen a mediálně podporován. .

V moderní ekonomické teorii zahraniční provenience se však přibližně již od poloviny minulého století objevuje tendence kriticky reflektovat předpoklady klasické ekonomie a ukazovat, že čistě racionální chování spotřebitele a z něho vycházející model Homo Oeconomicus jsou omezujícími podmínkami rozvoje ekonomické teorie. Kritický přístup k ekonomické teorii spolu s historickým přístupem umožnily rozkrýt etické kořeny ekonomie, ukázat, že základem ekonomického života je rozhodující se jedinec, potažmo jiný ekonomický subjekt (podnik, rodina, atd.). Rozhodnutí ekonomických subjektů jsou založena na složité motivační struktuře, kde racionalita je jejím pouhým elementem, ale morálka jedním z nosných pilířů.

Jedním z významných představitelů této vývojové linie ekonomické teorie je profesor Amartya Sen, nositel Nobelovy ceny za ekonomii z roku 1998, který zasvětil svoji badatelskou činnost hledání etických kořenů současné ekonomie blahobytu. Ve své knize *On Ethics&Economics* upozorňuje na dvě základní tendence v ekonomii: „pragmatickou ekonomii“ a „eticky založenou ekonomii“, přičemž za překvapující rys současnosti považuje „kontrast mezi vědomě „neetickou“ povahou moderní ekonomie a jejím historickým vývojem, v němž vystupuje do značné míry jako odnož etiky“<sup>234</sup>

Sen upozorňuje na fakt, že ekonomie čerpá ze dvou odlišných zdrojů. Jedním z nich je etika a druhým tzv. „inženýrství“. Oba jsou spojeny s politikou. Počátky etického založení ekonomického myšlení odkrývá Sen až u Aristotela, který na pozadí sókratovské otázky „jak by měl člověk žít“ vztahuje předmět ekonomie k lidským cílům a poukazuje na to, že se zabývá bohatstvím. Nabývání bohatství však není samoúčelem, vztahuje se k ostatním

<sup>232</sup> KAMENÍČEK, J. *Lidský kapitál. Úvod do ekonomie chování*. Praha: Karolinum, 2003, s. 8

<sup>233</sup> Tamtéž s. 9

<sup>234</sup> SEN, A. *Etika a ekonomie*. Praha: Vyšehrad, 2002, s.14



oborům a napomáhá stanovení a rozvinutí základnějších cílů existence polis. Již u Aristotela se, podle Sena, objevují dva fundamentální problémy, které provázejí celou ekonomii a jsou zdrojem sporů uvnitř ekonomie. Prvním je problém lidské motivace. Čím a jak jsou lidé motivováni k nabývání bohatství. Druhým je problém společenské prospěšnosti ekonomických činností.

V centru pozornosti inženýrského přístupu je hledání prostředků k naplnění stanovených cílů, přičemž samotné cíle se v rámci přístupu nijak neproblematizují. Zaměřuje se na řešení logistických problémů v ekonomice – mechanismy fungování trhů, vedení účtů, klasifikace půdy, atd. Motivace lidského jednání je chápána zjednodušeně, pro etické úvahy není prostor.

Lze souhlasit s A. Senem, že úkolem ekonomie není dokazovat, který z těchto přístupů je ten správný, „nýbrž by se měla zabývat otázkou jejich rovnováhy“<sup>235</sup>. Žádný z nich není dokonalý, vzájemně se však doplňují a umožňují pokrýt bohatost ekonomického života sociálního celku.

Problém lze spatřit v tom, že význam etického přístupu s vývojem moderní ekonomie významně poklesl. Podíl na tomto stavu má, podle Sena, především metodologie tzv. „pozitivní ekonomie“, která se „nejenom vyhýbá normativní analýze, ale má rovněž vliv na zanedbávání řady komplexních etických úvah, jež se týkají skutečného lidského chování a které – z pohledu ekonomů, kteří toto chování studují – představují v prvé řadě fakta a nikoli normativní soudy“<sup>236</sup>.

Eticky založený myšlenkový proud v ekonomii je, na rozdíl od evropského ekonomického myšlení, českému čtenáři cíleně zpřístupňován až od počátku 21. století v podobě řady překladů původních prací zahraničních autorů. Není však zřejmé, zda-li nějak významně ovlivnil české ekonomické myšlení jako celek.

Jedním z řady důvodů k těmto pochybnostem je i institucionální vyjádření začlenění ekonomie do systému současných věd na půdě českých vzdělávacích institucí. Samostatné katedry ekonomie nezdědala považují za příbuznější obory matematiku, statistiku než ostatní společenskovední a humanitní obory, rozkrývající povahu lidského rozhodování a jednání. V tomto ohledu není určitě nezajímavé, že právě A. Smith, který je považován za zakladatele moderní ekonomie, byl profesorem morální filosofie na univerzitě v Glasgow. Také profesor Sen zmiňuje v námi již citované knize, že se ekonomie donedávna vyučovala na univerzitě v Cambridge pouze jako jedna z částí „Moral Science Tripos“. Předmět ekonomie byl chápán jako jedna z větví etiky.<sup>237</sup>

### **Kořeny rozdvojení ekonomie – problém A. Smitha**

Odlíšné pohledy na ekonomii mají společného jmenovatele - samotného zakladatele ekonomie A. Smitha. Obě myšlenkové tendence se ve své argumentaci k němu odkazují. Adamu Smithovi je v dějinách ekonomických teorií na jedné straně přiznáváno výhradní otcovství oboru ekonomie<sup>238</sup>, na straně druhé je jeho učení velmi brzy označeno za rozporuplné. Vzniklá situace dostala v ekonomii svoje jméno – problém Adama Smitha.

I když byl vyhlášený rozpor mezi *Teorií mravních citů*, kde se údajně vysvětluje společenské jednání člověka altruistickým citem sympatie a *Bohatstvím národů*, kde je prý veškeré jednání člověka odvozováno od egoistických motivů, později označen za vykonstruovaný pseudoprobém, není možné si nemyslet, že by neměl žádné následky. Svými

<sup>235</sup> SEN, A. *Etika a ekonomie*. Praha: Vyšehrad, 2002, s. 17

<sup>236</sup> SEN, A. *Etika a ekonomie*. Praha: Vyšehrad, 2002, s. 18

<sup>237</sup> SEN, A. *Etika a ekonomie*. Praha: Vyšehrad, 2002, s. 14

<sup>238</sup> o pozitivním vlivu A. Smitha na vývoj myšlení své doby podrobněji viz. PAVLÍK, J. *Teorie mravních citů a geneze pravidel spravedlnosti*. Doslov. In SMITH, A. *Teorie mravních citů*. Praha: Liberální institut, 2005, s. 387-390

počátky totiž sahá až do doby života autora<sup>239</sup> a je tedy možné, že zanechal i nějakou znatelnou stopu v současném ekonomickém myšlení.

Ve snaze vyzdvihnout přednosti obdivovaného díla anglický pozitivisticky orientovaný historik, velký Smithův obdivovatel, H.T. Buckl označil *Bohatství národů* za významnější spis a byla započata cesta nejen k oddělení obou spisů, ale především k preferenci egoisticky motivovaného jednání, k postupnému odklonu od přiznání důležitosti etiky v jednání ekonomických subjektů.

Dnes je již zjevné, že „Problém A. Smitha“ vznikl nepochopením filosofických východisek Smithovi *Teorie mravních citů* a místa tohoto díla v konstituování teoretických základů klasické ekonomie. Sám myslitel byl, vzhledem k úspěchu *Teorie mravních citů*, přesvědčen, že čtenáři *Bohatství národů* budou s jeho předchozími myšlenkami obeznámeni<sup>240</sup>. Navíc v „Oznámení“ k 6. vydání *Teorie mravních citů*, které plní roli autorské předmluvy, Smith odkazuje k poslednímu paragrafu knihy, v němž je přislíbeno vydání další práce zabývající se právem a vládnutím, přičemž sděluje, že svůj slib částečně naplnil napsáním *Bohatství národů*.<sup>241</sup>

Chybné interpretace Smithovi *Teorie mravních citů* mají podle nejnovějších zkoumání společný základ: „omyl, jenž spočívá v domněnce, že cit sympatie je Smithem traktován jako motiv mravního jednání. Ve skutečnosti však sympatie vystupuje v *Teorii mravních citů* jako základ pro vysvětlení původu mravního soudu.“<sup>242</sup> Stejně tak je chybně vysvětlována egoistická motivace jednání. To, co vystupuje do popředí v *Bohatství národů* není sobectví, ale sebeláska. „Smith důsledně rozlišoval mezi sebeláskou a sobectvím: tento termín používal pouze v pejorativním smyslu k označení takové podoby sebelásky, která má za následek poškozování, či zanedbávání druhých lidí. Spojuje dokonce sobectví s hrabivostí či loupeživostí.“<sup>243</sup>

Ani v českém myšlení nebyl v minulosti pochopen a doceněn fundamentální význam Smithovy *Teorie mravních citů*. První pokus o rozsáhlejší interpretaci učinil až socialista Josef Macek v roce 1915 v knize *Mravní názory Adama Smitha*<sup>244</sup>. Tato interpretace se však dostatečně důsledně nevěnuje základům Smithova ekonomického myšlení. S výsledky současné interpretace Smithova učení se můžeme seznámit jednak v Doslovu k českému vydání spisu *Teorie mravních citů*, jednak u A. Sena v knize *Etika a ekonomie*.

## Závěr

Z velmi zkráceného vylíčení osudů Smithova pojetí ekonomie je patrné, že cesta k etice a její implementaci do podnikání není tedy závislá jen na iniciativě etiků, ale také na tom, jaký obraz ekonomie je budoucím ekonomům předkládán v průběhu jejich přípravy a vzdělávání. A nejen to. Důležité je znát, jaký pohled na ekonomii zastávají hospodářské elity, ale i politikové.

Ani v době dynamického rozvoje ekonomické teorie, přinášejícího množství nových poznatků, nelze nevěnovat stálou pozornost kvalitativní stránce znalosti ekonomie všech účastníků ekonomické stránky života společnosti, především subjektů aktivně činných ve

---

<sup>239</sup> Genezi celého problému podrobně dokládá Pavlík J. v Doslovu k českému vydání *Teorie mravních citů*. PAVLÍK, J. *Teorie mravních citů a geneze pravidel spravedlnosti*. Doslov. In SMITH, A. *Teorie mravních citů*. Praha: Liberální institut, 2005, s. 391-398

<sup>240</sup> Do roku 1776, kdy bylo poprvé publikováno dílo *Bohatství národů*, byla *Teorie mravních citů* vydána celkem čtyřikrát: 1759, 1761, 1767, 1774. Převzato z SCHWARZ, J., PAVLÍK, J. Předmluva. In SMITH, A. *Teorie mravních citů*. Praha: Liberální institut, 2005, s. xvi

<sup>241</sup> Podrobnější informace o argumentaci viz. PAVLÍK, J. *Teorie mravních citů a geneze pravidel spravedlnosti*. Doslov. In SMITH, A. *Teorie mravních citů*. Praha: Liberální institut, 2005, s. 394

<sup>242</sup> Tamtéž s. 393

<sup>243</sup> Tamtéž s. 393

<sup>244</sup> Podrobněji viz. tamtéž s. 396

sféře podnikání i ve sféře politiky, jež vytvářejí podmínky pro realizaci ekonomických činností a procesů, podrobovat reflexi samotnou ekonomii, ptát se po jejím smyslu v konkrétní společenské realitě, zkoumat způsoby rozumění ekonomické realitě. Ve světě, kde je vstup jedince do povolání zabezpečen výhradně prostřednictvím vzdělávacích institucí, se právě porozumění ekonomické realitě prostřednictvím ekonomické teorie jeví jako důležitý předpoklad činnosti ekonomických subjektů, na němž je závislé jejich rozhodování, jejich úspěšné řízení, včetně uskutečňování etického řízení. Takové rozumění pak v konkrétní praktické činnosti vystupuje jako předporozumění, které ovlivňuje nejen rozhodování i povahu zkušenosti, především však komunikaci mezi jednotlivými ekonomickými subjekty a jejich bezprostřední jednání. Formovat reflexivní dimenzi ekonomického myšlení se pak stává jistým druhem výzvy pro pedagogické pracovníky, zvláště vysokých škol, zkoumat kvalitu znalosti ekonomie námětem pro výzkumné úkoly.

### **Literatura**

- ČANÍK, P., ČANÍKOVÁ, P. *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí* [online]. Praha: Transparency International, 2006, s. 6. [cit. 3. září 2008]. Dostupné na [http://www.transparency.cz/pdf/ve\\_amanpe.pdf](http://www.transparency.cz/pdf/ve_amanpe.pdf).
- KAMENÍČEK, J. *Lidský kapitál. Úvod do ekonomie chování*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0449-3
- PAVLÍK, J. *Teorie mravních citů a geneze pravidel spravedlnosti*. Doslov. In SMITH, A. *Teorie mravních citů*. Praha: Liberální institut, 2005, s. 387-390
- RIEGEL, K. *Ekonomická psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1185-0
- SEN, A. *Etika a ekonomie*. Praha: Vyšehrad, 2002. Z anglického originálu On Ethics & Economics. Blackwell Publisher 1999 přeložila Jitka Štefková. ISBN 80-7021-549-6
- SMITH, A. *Teorie mravních citů*. Praha: Liberální institut, 2005. Z anglického originálu The Theory of Moral Sentiments. The Glasgow Edition of the Works and Correspondence of Adam Smith, Oxford: Clarendon Press, 1976 přeložili Hana a Vladimír Rogalewiczovi. ISBN 80-86389-38-3
- SCHWARZ, J., PAVLÍK, J. Předmluva. In SMITH, A. *Teorie mravních citů*. Praha: Liberální institut, 2005, ISBN 80-86389-38-3

### ***Knowledge of economics of the social science.***

**Annotation:** *The goal of the contribution is remind of latent resources of formation a positive relationship to the business ethics. An example destiny of Adam Smiths scientific work illustrate larger continuities of economic theorie emergence, specially point out ethical background of the economic theorie, that has not been relevant articulate since the time its emergence.*

**Key words:** *economics, ethics, social science, moral phylosophie, The Theorie of Moral Sentiments.*

### **Kontaktní adresa autora:**

**Ivana Nekvapilová, PhDr., Ph.D., Katedra sociálních věd a práva Fakulty ekonomiky a managementu Univerzity obrany v Brně, [ivana.nekvapilova@unob.cz](mailto:ivana.nekvapilova@unob.cz)**

# REAKCE NA EKOLOGICKOU DAŇOVOU REFORMU VE VELKÉ BRITÁNII

Pavla Netušilová, Katarína Hranaiová

**Abstrakt:** V roce 2001 byla ve Velké Británii uvalena na podnikatelské subjekty nová daň - daň z emise skleníkových plynů (známá také jako daň z oxidu uhličitého nebo uhlíková daň). Spolu s ní byl zaveden systémem dobrovolných individuálních dohod, ve kterých se společnosti mohou zavázat k redukci oxidu uhličitého ve svých provozech. Pokud smlouvu dodrží, daň je jim snížena. Příspěvek nejprve představuje britský koncept ekologické daňové reformy a ve své druhé části se zabývá jejím vyhodnocením především z pohledu firem. Primárním důvodem zavedení ekologických daní je změna chování ekonomických subjektů, a nikoliv zvýšení daňových příjmů. Proto je důležité při hodnocení dopadů těchto daní zaměřit se právě na jejich přijetí ze strany ekonomických subjektů.

**Klíčová slova:** daň z emisí skleníkových plynů, dobrovolné dohody ke změně klimatu, dvojitá dividendy, ekologická daňová reforma

## Environmentální daně ve Velké Británii

Do britského povědomí se koncept ekologických daní<sup>245</sup> dostal především díky publikaci „Návrh pro zelenou ekonomiku“ (Pearce, D., Markandya, A., Barbier, E. *Blueprint for a Green Economy*, 1989), známé také pod názvem Pearcova zpráva (Pearce Report). Studie, která byla zpracována pro britské Ministerstvo životního prostředí, obsahovala návrh konstrukce systému zdanění vedoucího ke snížení znečištění životního prostředí. Ve zprávě byly environmentální daně preferovány před administrativně stanovenými limity, a to z důvodu nižších transakčních nákladů. Hlavní doporučení plynoucí ze zprávy bylo zavést daň z oxidu uhličitého v podobě výnosově neutrální daně<sup>246</sup> s cílem omezovat energetickou náročnost ekonomiky a současně povzbudit zaměstnanost snížením vedlejších nákladů práce.

O rok později vydalo ministerstvo životního prostředí „Bílou knihu o životním prostředí“ (Department for Environment, Food and Rural Affairs [dále jen „DEFRA“], *White Paper on the Environment*, 1990). Tento dokument, který vycházel ze závěrů Pearcovy zprávy, představil strategii ochrany životního prostředí s výhledem až do roku 2000. Důraz byl kladen na nový přístup k dané problematice na tzv. integrované omezování znečištění, protože jednotlivá ekologická opatření byla do té doby přijímána odděleně v rámci regulace znečištění ovzduší, půdy a vody. Navržené integrované omezování znečištění bere v úvahu dopady škodlivých emisí na všechny aspekty životního prostředí zároveň. Bílá kniha ale blíže nespecifikuje využití daně z oxidu uhličitého v integrovaném přístupu ke znečištění.

Britská vláda začala o zavedení této daně uvažovat až po zveřejnění studie Lorda Marshalla (tehdejšího presidenta British Airways), který dostal v roce 1998 od vlády za úkol

<sup>245</sup> Ekologické/Environmentální daně jsou v metodice OECD charakterizovány jako daně, které mají vazbu na životní prostředí. To znamená, že za ekologické daně je možné například považovat daň silniční, poplatek za komunální odpad, daň z letecké dopravy. Metodika nerozlišuje mezi daní a poplatkem.

<sup>246</sup> Zavedení nových daní (v našem případě environmentálních) je z důvodu politické prosaditelnosti obvykle doprovázeno snížením jiných daní. Koncept ekologické daňové reformy tak počítá se zavedením environmentálních daní (nejčastěji daň z oxidu uhličitého) na jedné straně, ale současně navrhuje snížit daně, které se uvalují na práci (sociální a zdravotní pojištění, daň z příjmu), aby došlo k přesunu daňového zatížení z práce na znečištění. Stát tímto způsobem daňově zvýhodňuje firmy, které využívají energii z obnovitelných zdrojů a vytváří nová pracovní místa.

vypracovat možnosti využití ekonomických nástrojů pro plnění environmentálních cílů v obchodní sféře. Lord Marshall shledal ekonomické nástroje uplatnitelné v environmentální politice a doporučil jejich použití spolu s dalšími opatřeními. Jako klíčové nástroje označil systém obchodovatelných povolení k emisím skleníkových plynů a degresivní daň na spotřebu energie v podnikatelském sektoru (Lord Marshall, *Economic Instruments and Business Use of Energy*, 1998). Britská vláda vzala v potaz závěr studie a schválila návrh na zavedení **daně z emisí skleníkových plynů** (climate change levy)<sup>247</sup> jako výnosově neutrální degresivní daně na spotřebu energie firmami s tím, že výnosy z daně měly být recyklovány zpět do podnikatelského sektoru prostřednictvím snížení sazby národního pojištění hrazeného zaměstnavatelem o 0,3 % a dále pomocí programů podpory energetické efektivity a obnovitelných zdrojů energie.

Ohlášení nové daně z emisí skleníkových plynů v roce 1999 nezůstalo bez odezvy. Energeticky náročná odvětví lobovala za větší daňové úlevy. Zaznívaly obavy firem z nerovnoměrnosti výběru a redistribuce daňových výnosů: „Energeticky náročné společnosti s nižším počtem zaměstnanců by utrpěly finanční újmu, zatímco společnosti relativně méně energeticky náročné, zaměstnávající více zaměstnanců, by měly z daně finanční prospěch.“<sup>248</sup> Environmentální organizace požadovaly daňovou výjimku na obnovitelné zdroje energie. V důsledku lobbingu byla nakonec daň skutečně upravena. Došlo ke snížení jejích sazeb a obnovitelné zdroje energie a paliva pro vysoce účinné kogenerační jednotky byly od daně dokonce zcela osvobozeny.

Daň z emisí skleníkových plynů byla ve Velké Británii zavedena v dubnu 2001 a vztahuje se na elektřinu odebíranou průmyslovým, podnikatelským, zemědělským a veřejným sektorem, dále na zemní plyn a uhlí. Předmětem daně není spotřeba energie v domácnostech a v dopravním průmyslu. Osvobozena jsou paliva používaná pro výrobu jiných druhů energie, elektřina vyráběná pomocí obnovitelných zdrojů energie, palivo používané pro vysoce kvalitní kombinované vytápění, paliva používaná jako výchozí produkt a elektřina používaná v elektrolytických procesech. Sazby daně z emisí skleníkových plynů jsou uvedeny níže v Tab. č. 1.

**Tab. č. 1: Sazby daně z emisí skleníkových plynů**

| Komodita podléhající dani                                       | Sazba [£]   |             |
|-----------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
|                                                                 | od 1.4.2007 | od 1.4.2008 |
| Elektřina                                                       | 0,00441/kWh | 0,00456/kWh |
| Plyn                                                            | 0,00154/kWh | 0,00159/kWh |
| Ropný plyn nebo jiný plynný uhlovodík dodávaný v kapalném stavu | 0,00985/kg  | 0,01018/kg  |
| Ostatní komodity podléhající dani                               | 0,01201/kg  | 0,01242/kg  |

Zdroj: HM Revenue & Customs

### **Dobrovolné dohody**

Na obavy z ohrožení konkurenceschopnosti energeticky náročných průmyslových odvětví zareagovala britská vláda představením doprovodného opatření k daním z emisí skleníkových plynů, a to tzv. dobrovolné dohody o změně klimatu (Climate Change

<sup>247</sup> V českém překladu označována také jako: daň týkající se klimatické změny, uhlíková daň nebo daň z .

<sup>248</sup> McGinness, S., Danby, G., Seely, A. *The Climate Change Levy, Research Paper 99/93* [online]. London: House of Commons Library. 24 November 1999, s. 10 [cit. 23.07.2007]. Dostupné na WWW: <<http://www.parliament.uk/Commons/lib/research/rp99/rp99-093.pdf>>.

Agreements, CCA). Podniky z energeticky náročných průmyslových odvětví, která spadají pod systém integrované prevence a omezování znečištění (IPPC)<sup>249</sup>, mohou dosáhnout až 80% úlev na dani, podepší-li s vládou zmíněnou dohodu o změně klimatu. Cíle, k jejichž splnění se podniky podpisem dobrovolných dohod zaváží, mohou nabývat čtyř podob:

- Celkové emise CO<sub>2</sub>,
- Celková spotřeba energie,
- Emise CO<sub>2</sub> na jednotku výstupu,
- Spotřeba energie na jednotku výstupu.

Stanovení spotřeby energie na jednotku výstupu umožňuje firmám zvýšit emise, zvýšit výstup o větší procento, než energetickou účinnost. Tato skutečnost je zřejmě důvodem, proč se většina sektorů účastnících se dobrovolných dohod rozhodla právě pro uvedenou formulaci cílů.<sup>250</sup> Naplňování stanovených cílů mohou účastníci CCA realizovat prostřednictvím obchodování s emisními povolenkami mezi sebou navzájem nebo s účastníky britského Schématu obchodování s emisemi (viz Britské národní schéma obchodování s emisemi, UK ETS). Podniky účastníci se jak CCA, tak UK ETS, si mohou ponechat 80% úlevy při zapojení se do Evropského schématu obchodování s emisemi. Plnění cílů stanovených v CCA je přezkoumáváno ve dvouletých intervalech Ministerstvem pro životní prostředí, výživu a venkov (DEFRA). V případě opakovaného neplnění těchto cílů ztrácí podnik nárok na daňové úlevy. Od roku 2005 se na doporučení Konfederace britského průmyslu a Svazu zaměstnavatelů strojírenského průmyslu mohou do CCA zapojit i některé další sektory, které nespádají pod IPPC. Od zavedení CCA v březnu 2001 uzavřelo CCA více než 10 500 individuálních zařízení z 50 sektorů.<sup>251</sup>

Vedle Fondu pro energetickou účinnost a obnovitelné zdroje energie bylo zavedeno schéma rychlých odpisů kapitálových výdajů (Enhanced Capital Allowances, ECA). Cílem těchto dvou doprovodných opatření k CCL je podpořit investice do energeticky úsporného vybavení a technologií s nízkými emisemi CO<sub>2</sub>. Při tvorbě ECA se Spojené království inspirovalo nizozemským modelem. ECA umožňuje podnikům uplatnit zrychlené odpisy na vybrané technologie, zařízení a výrobky.<sup>252</sup> Správcem schématu ECA je z pověření DEFRA organizace Carbon Trust, která je stejně jako Fond pro energetickou účinnost a obnovitelné zdroje energie financována přímo z výnosů CCL. Úkolem organizace je poskytování informačních

a poradenských služeb týkajících se energetické účinnosti a klimatické změny jak podnikům, tak i veřejnosti. Organizace například vytvořila tzv. Carbon Management Programme, který pomáhá energeticky náročným podnikům systematicky řídit všechny aspekty činnosti podniku v souvislosti s klimatickou změnou. Díky schématu, který Carbon Trust představila v roce

---

<sup>249</sup> IPPC (Integrated Pollution Prevention and Control) je systém regulace určitých průmyslových činností založený na integrovaném environmentálním přístupu. Jeho cílem je prevence emisí škodlivých látek a produkce odpadů, resp. snížení emisí a produkce odpadů na přijatelnou úroveň (DEFRA, *Integrated Pollution Prevention and Control, Practical Guide*, June 2005, s. 9). V roce 1999 byl přijat zákon o Prevenci a omezování znečištění (IPPC Act), a Spojené království tak implementovalo Směrnici Rady 96/61/ES o integrované prevenci a omezování znečištění. V souladu s uvedeným zákonem byla v roce 2000 vydána nařízení, podle nichž je IPPC realizován.

<sup>250</sup> Dresner, S., Jackson, T., Gilbert, N. *A History of and Social Responses to Environmental Tax Reform in the United Kingdom*. Energy Policy 34 (8) 930-939, 2006, s. 932.

<sup>251</sup> HM Treasury. *The climate change levy package* [online]. London: HM Treasury. March 2006, s. 9 [cit. 30.07.2007]. Dostupné na WWW: <[http://www.hm-treasury.gov.uk/media/8/B/bud06\\_climate\\_169.pdf](http://www.hm-treasury.gov.uk/media/8/B/bud06_climate_169.pdf)>.

<sup>252</sup> Výčet těchto technologií, zařízení a výrobků je v Seznamu technologií (Energy Technology List). Obsah seznamu je podle potřeby aktualizován tak, aby odrážel technologický pokrok a změny na trhu.

2003, mohou malé a střední podniky (MSP) získat bezúročné půjčky ve výši £5 000 až £100 000 na projekty týkající se zlepšení energetické účinnosti.

Daň z emisí skleníkových plynů spolu s dobrovolnými dohodami, schématem rychlých odpisů kapitálových výdajů, organizací Carbon Trust a Fondem pro energetickou účinnost a obnovitelné zdroje energie tak tvoří spojitý balíček opatření, která byla ve Spojeném království zavedena s cílem přimět podniky k efektivnějšímu využívání energií a tím přispět k plnění cílů týkajících se snížení emisí skleníkových plynů, konkrétně uhlíkových emisí.

### **Hodnocení ekologické daňové reformy ekonomickými subjekty**

V letech 1999-2004 se uskutečnil evropský projekt s názvem „Politiky pro ekologickou daňovou reformu: Posouzení společenských reakcí“ (Policies for Ecological Tax Reform: Assessment of Social Responses, PETRAS). V rámci tohoto projektu provedli Dr. Simon Dresner, Prof. Nigel Gilbert a Prof. Tim Jackson studii nazvanou „Britské odezvy environmentální daňové reformy“ (British Responses to Environmental Tax Reform). Studie měla za cíl charakterizovat postoje politiků, podniků a široké veřejnosti k politikám EDR ve Spojeném království a navrhnout možná zlepšení budoucí podoby této politiky. Ze studie vyplývá, že obtížnost tvorby návrhu politiky EDR spočívá v hledání kompromisu mezi politickou přijatelností EDR a zachováním environmentálních a ekonomických cílů.

Studie je založena na rozhovorech s vybranými politiky, podniky ale i zástupců veřejnosti. Při výběru dotazovaných byl kladen důraz na to, aby:

- Politici reprezentovali nejvlivnější skupiny v zákonodárném procesu,
- Podniky zahrnovaly co nejširší oblast podnikatelského sektoru dotčeného politikou EDR,
- Zástupci veřejnosti představovali vzorek široké veřejnosti a byli vybráni napříč věkem a společenskými třídami podle obvyklých statistických pravidel.

Takto provedený výzkum v letech 2000-2001 odhalil, že v pozadí problému „nepřijetí“ EDR veřejností není obecný odpor ke zdanění, resp. k environmentálnímu zdanění, ale spíše samotná podoba a konceptuální řešení EDR.

Dresnerova studie uvádí, že podoba CCL je odrazem spíše politických než ekonomických úvah. Pokud by formulace CCL vycházela z rad ekonomů, byl by progresivní uhlíkovou daň zdaněn i sektor domácností. Dresner uvádí, že: „Je-li cílem snížení uhlíkových emisí ekonomicky efektivním způsobem, vyloučení generátorů a sektoru domácnosti spolu s nabídkou výrazných úlev pro energeticky náročná odvětví znamená to, že sektory s největším potenciálem pro snížení emisí s nízkými náklady jsou neoprávněně zvýhodňovány.“ (Dresner, S. et al. *Energy Policy* 34, 2006, s. 933) Někteří dotazovaní politici s tímto tvrzením souhlasili, nicméně argumentovali zkušenostmi z roku 1993, kdy se zvedla obrovská vlna odporu veřejnosti po zavedení DPH z domácích paliv. Dobrovolné dohody byly, jak uvádí studie, kritizovány většinou politiků. Vytýkána jim byla byrokracie s nimi spojená a nedostatečná stimulace firem k překonávání smluvně stanovených cílů. Výnosy z CCL byly recyklovány zpět do podnikatelské sféry prostřednictvím snížení příspěvku zaměstnavatele na národní pojištění. Tzv. argument dvojí dividendy však téměř nebyl politicky „využíván“<sup>253</sup>. Studie tuto skutečnost zdůvodňuje v té době už tak nízkou mírou nezaměstnanosti v zemi. Většina dotazovaných britských politiků upřednostňovala progresivní uhlíkovou daň doprovázenou snížením zdanění práce. Objevily se i hlasy pro zvýšení investic do obnovitelné energie a alternativních automobilových technologií. Politici

<sup>253</sup> Termín „dvojí dividendy“ se používá ve spojení s ekologickou daňovou reformou, protože ta by měla přinášet nejen zlepšení stavu životního prostředí, ale současně by měla mít pozitivní dopad na zaměstnanost.

se prakticky neobávali ohrožení konkurenceschopnosti domácích firem na mezinárodních trzích.

Představitelé energeticky náročných podniků upřednostňovali obchodování s povolenkami na emise před daněmi. V případě bezplatné alokace kvót si uvědomovali možnost dosažení zisku, zatímco zdanění vnímali jako dodatečné zatížení. MSP byly zaujaté vůči zdanění obecně. Jejich povědomí o environmentální politice bylo velmi malé, nevěděli například, že CCL je výnosově neutrální. Před jakoukoli daní upřednostňovaly dobrovolné nástroje či regulaci standardů energetické účinnosti.

Postoj veřejnosti hodnotí studie jako velice skeptický k novým daním. Dotazovaní nevěřili principu použití výnosů z jedné daně ke snížení jiné daně, což pravděpodobně pramení z obecné nedůvěry lidí k politikům. Objevovaly se návrhy na vznik nezávislého orgánu, který by daň spravoval a dohlížel na to, aby nebyly výnosy z daně použity pro jiné, než vládou stanovené účely. Pochopení principu přesunu předmětu zdanění, coby základního kamene EDR, činilo lidem problémy. Argument dvojí dividendy neznali, a ani po jeho vysvětlení jej nepřijali, neviděli souvislost mezi zvýšením daní z energie a současným snížením zdanění práce. Není proto překvapivé, že veřejnost byla nakloněna využití prostředků spíše na nástroje, kterým rozuměla, jako rozvoj obnovitelné energie či zvyšování energetické účinnosti. Lidé chtěli být k environmentálnímu chování motivováni, dávali přednost pobídkovým opatřením před „tresty“ za spotřebu energie.

Na základě provedeného průzkumu navrhla studie následující opatření pro budoucí rozvoj environmentální politiky ve Velké Británii:

- Zvýšení povědomí veřejnosti a podniků o environmentálních dopadech spotřeby energie,
- Usilovat o zvýšení znalosti a zájmu veřejnosti a podniků o problémy životního prostředí,
- Zvážení zřízení nezávislého orgánu, který by spravoval environmentální daně,
- Uhlíková daň pro sektor domácností a většinu společností v kombinaci se schématem obchodování s emisemi pro velkoodběratele energie.

### **Závěr**

Pro každou ekologickou daňovou reformu je klíčové zjištění, zda po jejím zavedení došlo ke změně chování u dotčených subjektů, příp. do jaké míry. Ekologické daně totiž nejsou zaváděny z důvodu zvýšení daňového inkasa, ale právě proto, aby firmy začaly zavádět technologie šetrnější k životnímu prostředí a aby domácnosti (pokud se jich příslušná EDR týká) přistoupily k úsporám ve spotřebě, popřípadě se přeorientovaly na jiné zdroje energie.

S ohledem na zavedení tří nových ekologických daní od počátku roku 2008 v České republice by bylo velmi zajímavé vyhodnotit, jak české domácnosti a firmy tyto nové daně vnímají. Podle rozsáhlých průzkumů provedených v zahraničí (zejména v Německu a Velké Británii) se totiž ukazuje, že obyvatelé se často neztotožňují s důvody pro zavedení těchto daní a v některých případech s jejich zavedením dokonce výslovně nesouhlasí. Zavádění ekologických daní, které nevedou ke zřetelným výsledkům ve změně chování firem a domácností směrem k ekologicky šetrnějším postupům, totiž zcela postrádá smysl. Dříve, než dojde k extenzivnímu rozvoji ekologického zdanění v ČR, by proto mělo být nejprve provedeno důsledné vyhodnocení dopadů již existujících ekologických daní. Výsledky takovéto analýzy by měly být poté použity k příp. změnám v dosavadní daňové politice státu v této oblasti tak, aby termín ekologické daně nebyl jen líbivým politickým sloganem, nýbrž aby efekt těchto daní skutečně vedl k ekologicky šetrnějšímu chování firem i domácností.



## **Literatura**

McGinness, S., Danby, G., Seely, A. *The Climate Change Levy. Research Paper No. 99/93.* [cit.23.07.2007]. Dostupné na: <http://www.parliament.uk/Commons/lib/research/rp99/rp99-093.pdf>

Dresner, S., Jackson, T., Gilbert, N. *A History of and Social Responses to Environmental Tax Reform in the United Kingdom.* Energy Policy 34, 2006, s. 932.

HM Treasury. *The climate change levy package.* [cit.30.07.2007]. Dostupné na: [http://www.hm-treasury.gov.uk/media/8/B/bud06\\_climate\\_169.pdf](http://www.hm-treasury.gov.uk/media/8/B/bud06_climate_169.pdf).

### ***Reactions to Environmental Tax Reform in the United Kingdom***

*Annotation: In 2001, the new tax – climate change levy (generally known as carbon tax) was introduced in the United Kingdom. Together with this taxation the scheme of climate change agreements was launched. Under this scheme firms can commit to reduce carbon dioxide in order to require the reduction of tax outcome. The contribution concerns the concept of environmental tax reform imposed in the UK. In the second part there is the reaction of affected subjects to the tax concept which is the key aspect of any successful environmental tax reform.*

*Key words: climate change levy, climate change agreements, double dividend, environmental tax reform*

#### **Kontaktní adresa autorek:**

**Ing. Pavla Netušilová**

**Fakulta ekonomická**

**Husova 11**

**306 00 Plzeň**

**pnetusil@kja.zcu.cz**

**Katarína Hranaiová**

**Fakulta ekonomická**

**Husova 11**

**306 00 Plzeň**

**k.hranaiova@netro.cz**

# PODSTATA SYSTÉMU A SYSTÉMOVÉHO PŘÍSTUPU K VYBRANÝM PROBLÉMŮM DNEŠKA

Jaromír Novák

***Abstrakt:** příspěvek pojednává o základních charakteristikách pojmu systém a pojmů s ním spojených, také připomíná některé hlavní systémy dneška a jejich problémy, které si zasluhují pozornost v činnosti nejen řídicích pracovníků*

***Klíčová slova:** systém, systémový přístup, problémy dneška*

## **Systém a jeho vymezení**

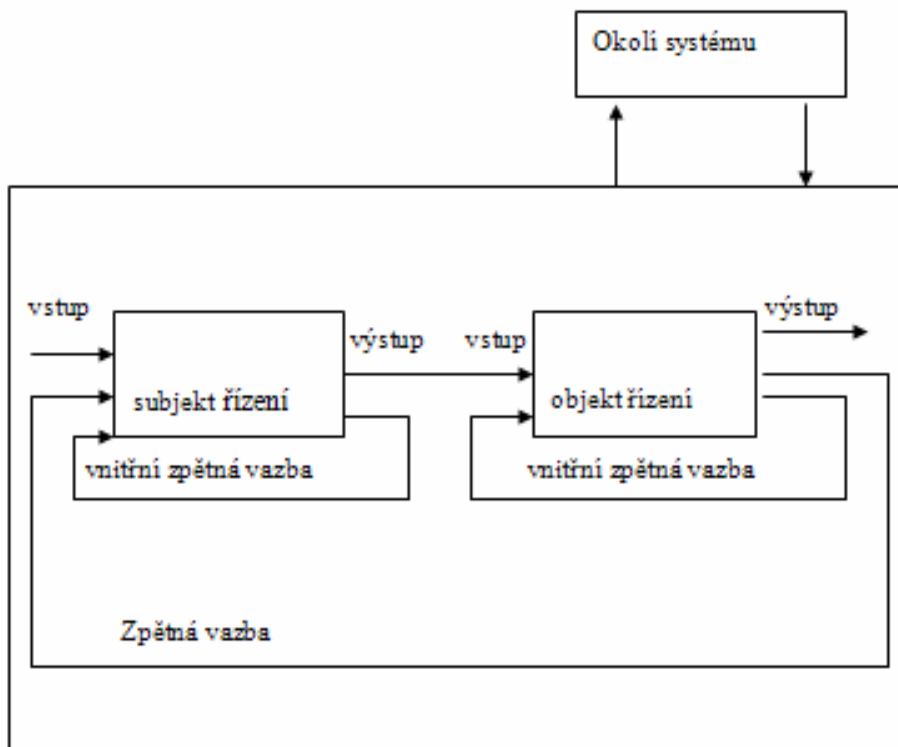
Pojem systém je docela frekventovaným slovem. „Vymyslela“ jej kybernetika. Je často používán v typických formulacích jako „musíme to řešit systémově“, „to není systémové řešení“, „to vyžaduje systémové řešení“, „problém se bude řešit později, protože to vyžaduje systémové řešení“ apod. Slovo je často používáno, ale také nesprávně, jako klišé či ve smyslu systematickosti, tedy uspořádanosti. Nechápaní rozsahu a obsahu pojmu systém a jeho využívání v praxi přimělo autora k napsání tohoto příspěvku.

Připomeňme si, pro pořádek, některé základní pojmy z teorie.

Svět, který nás obklopuje (objektivní realita) tvoří objekty, které na sebe navzájem působí. Toto působení probíhá v čase a prostoru a má různý charakter (společenský, fyzikální, mechanický, biochemický). Existují objekty, jejichž vzájemné působení je složité a jejich společné působení navenek se projevuje jako působení celku na jiný objekt. Takové celky zpravidla uvažujeme jako samostatné objekty.

Definováním prvků objektu, jejich vlastností, jakož i jejich vzájemných vztahů „zavádíme na objekt systém“. To znamená, že rozlišujeme a všímáme si pouze těch prvků, vlastností a vztahů, které nás na daném objektu při jeho studiu zajímají.

## System



**System** je určitým způsobem uspořádaný souhrn prvků, vzájemně spojených vztahy mezi vlastnostmi těchto prvků, které z hlediska zkoumání tvoří celek a mají společný funkční účel.

### System je charakterizován

- **strukturou** – prvky systému a jejich vzájemné vztahy
- **chováním** – vztahem systému k okolí, souhrnem reakcí na všech výstupech

Vztah struktury a chování je velmi těsný, při změně struktury systému i při zachování prvků se může změnit jeho chování.

**Strukturu** chápeme jako orientovanou dovnitř systému, jde tedy o působení mezi prvky systému uvnitř tohoto systému.

*Chování je charakterizováno jako souhrn chování všech prvků systému a výsledkem tohoto chování je tedy vlastně reakce systému na podnět. Je to libovolná činnost objektu, která je něčím vyvolána. Je vyvolána nějakým vlivem, což je množina podnětů.*

**Vstupy** do systému a jeho prvků a **výstupy** z nich mohou být hmotné, energetické a informační.

**Prvek systému** je základní částí jakéhokoliv systému, je jeho nejmenší částí, kterou ještě rozlišujeme. U každého prvku rozlišujeme jeho **vlastnosti**. Vlastností je stránka předmětu, která podmiňuje jeho rozdíly nebo podobnost s ostatními prvky systému. Vlastnosti prvků mohou být rozdílné, než jsou výsledné vlastnosti systému. V systému mohou být i prvky, které působí protikladně (např. ve společenských systémech je tomu často). Prvky systému nejsou jen hmotné, ale i nehmotné (myšlenky apod.).

**Funkce v systému** je pojem, který je důležitý pro dobré pochopení struktury systému. Říkáme-li, že vlastnost prvku nebo celého systému má nějakou funkci, pak tím rozumíme, že existuje nějaký cíl, ke kterému je vlastnost prvku nebo celého systému zaměřena.

**Podsystem** (Subsystem) je relativně samostatný uzavřený celek, plnící určitý funkční účel.

**Rozlišovací úroveň** je pojem důležitý pro zkoumání systémů. Jde o to, do jakých podrobností chceme nebo musíme systém zkoumat (okem vidíme jen jisté vlastnosti systému, použijeme-li mikroskop, vidíme podrobněji a můžeme rozlišovat další podrobnosti, na nějakém člověku nás zajímá někdy jen jeho oblečení a někdy i jeho vlastnosti a schopnosti). Takže zvětšováním či zmenšováním rozlišovací úrovně se zvětšuje či zmenšuje počet prvků a vazeb mezi nimi.

Účelné vymezení prvků, podsystémů a systémů umožňuje pochopení a zkoumání problémů.

### **Některé systémy a aktuální problémy**

Řízení také vychází z chápání souvislostí systémů, například: člověk-člověk, člověk-příroda, příroda-příroda, příroda-stroj, stroj-stroj, člověk-stroj, člověk-materiálně, člověk-duchovno, člověk-hodnoty, člověk-čas, člověk-informace atd.

**Systém člověk - člověk** = vztahy mezi lidmi, jejich vzájemné působení, psychika lidí jako odraz poznávání okolí člověka i sebe sama, jeho niterných racionálních i emotivních procesů.

**Systém člověk - příroda** = člověk pochází z přírody, je její integrální součástí, díky přírodě existuje a žije. Využívá a spíše zneužívá nad únosnou mez jejího bohatství. Je také povinen se zpětně k přírodě chovat šetrně ve svém vlastním zájmu. Zdroje přírody nejsou nevyčerpatelné.

**Systém příroda - příroda** = v přírodě probíhají procesy samovolně a také pod vlivem činnosti člověka. Je potřebné se více zamýšlet nad procesy, které v přírodě probíhají a zejména je více zejména v jednání člověka respektovat.

**Systém příroda - stroj** = člověk, ve snaze lépe si zajistit svoji existenci a později zvýšit svoji pohodlnost v důsledku své lenosti, vytvářel a vytváří stroje a technologie. Ty umožňují snadněji a pohodlněji přetvářet přírodu. Avšak tuto přírodu nejen přetvářejí v relativně únosné podobě. Stále častěji ji nenapravitelně poškozují.

**Systém stroj - stroj** = jednotlivý stroj často nestačí k dosažení potřeb. Proto je třeba je systémově a systematicky uspořádat. Toto by se mělo dít v určité harmonii a rovnováze. Často však existují disproporce, které jsou neefektivní a ve svých důsledcích škodlivé.

**Systém člověk - stroj** = systém velice častý a velice rozšířený. Zřejmě nejrozsáhlejší a člověka nejvíce ovlivňující. Člověk postupně vytvářel nástroje k ovládnutí přírody a pro svůj prospěch, životní potřebu. Byl zpočátku v tomto systému subjektem řízení. Postupně se tento vztah proměňuje až dnes je spíše subjektem řízení stroj. Tedy stroj řídí člověka a člověk se stále více stává jakoby součástí stroje. Stroje často člověku vládnou. Člověk se dostává do jejich područí. Člověk si stroj (např. počítač) volí jako svého partnera, kamaráda, protože mezi lidmi kamaráda nemůže nebo nechce nalézt. Člověk zradí častěji, než stroj. Je to útěk před skutečností a před společností.

**Systém člověk - materiálně** = materiální statky jsou potřebu k životu. Musíme jíst, pít, spát, oblékat se, rozmnožovat se, dopravovat se atp. Rozvojem dělby práce, vědeckotechnickým pokrokem je možno produkovat materiální produkty v míře nevídané. Těchto produktů je stále více, zejména v materiálně vyspělých zemích je jich nadbytek. A tak dochází k inverzi, materiálně je více. Spotřeba materiálních hodnot je vyšší, než je jejich potřeba. Spotřeba převýšila potřebu se všemi škodlivými důsledky na člověka, přírodu a vůbec okolí, ve kterém žijeme.

**Systém člověk - duchovno** = kromě materiálních potřeb člověk potřebuje i hodnoty duchovní. Neboť vše, co člověk koná, musí projít jeho hlavou. Duchovno tak svojí povahou určuje materiálně jako odraz ve vědomí člověka. Avšak tento vztah je stále více nabouráván, člověk je stále více ovlivňován a modifikován ke konzumaci materiálně a tak je jeho duchovno deformováno. Člověk je stále méně součástí lidské společnosti ducha a je stále více

číslem, či pouze informací, zbožím, předmětem. Jakoby byl stále více materiem, jehož myšlení je pod rouškou svobody informací, těmito často spekulativními informacemi, ovlivňováno „neviditelnou rukou trhu“ a tím je člověk předmětem tržních mechanismů. Duchovno a duchovnost se dnes ztrácí. Zdá se, že člověk je stále více vylučován z procesu myšlení, protože na něj masově působí hotové produkty všeho druhu. Zejména pak v materiální podobě nebo v podobě velmi zjednodušujících a manipulujících radikálních názorů na dění kolem nás. Důsledkem toho je stále obtížnější možnost i schopnost člověka uchopit věci, jevy a procesy a nějakým způsobem je interpretovat.

**Systém člověk - hodnoty** = hodnoty pro člověka jsou staré jako lidstvo samo. Neustále se vyvíjejí a mění, jsou povahy duševní a materiální, individuální a kolektivní. Souvisí s prostředím obklopujícím člověka, s jeho věkem, pohlavím, zájmy, statutem apod. Některé hodnoty jsou základní (potrava, teplo, spánek, láska, porozumění, jistota, bezpečí). Podíváme-li se do minulosti a přítomnosti, můžeme hovořit o krizi hodnot, která vede k růstu nejistot z možností jejich neuspokojování, a také z možností převratných změn těchto hodnot, které mohou i ohrozit budoucí vývoj života. Některé hodnoty jsou iracionální. Jednou ze základních hodnot je svoboda. Je to často jen klišé, proklamovaný bezobsažný pojem. Svoboda je vždy relativní pojem. Jaká je vůbec o naše současná svoboda? Není tak relativní, že je skoro neznatelná v prostředí superkonkurence, nenávisti, peněz, destrukce základních lidských hodnot, „honů na čarodějnice“ nejrůznějšího druhu.

**Systém člověk - čas** = čas je ve svém absolutnu pro všechno a všechny stejný. V tom je jeho zvláštnost. Avšak ve své relativnosti se čas proměňuje. Je ho stále méně, procesy probíhají stále rychleji, prudčeji a radikálněji se mění. Není dostatek času na přemýšlení, na tvorbu rozhodnutí, není čas se soustředit a uvědomit se sama sebe. Uvědomit si časový horizont důsledků svých rozhodnutí. Pomíjivost času je stále akutnější. Naše ideje a cíle jsou stále utilitárnější v čase. Prožívání toho, co nás obklopuje je stále povrchnější.

**Systém člověk - informace** = žijeme v informační společnosti, žijeme v přebytku a zároveň nedostatku informací. Toužíme po informacích a zároveň se jich obáváme. Informační „vichřice“ způsobuje zmenšování světa, jeho zhušťování, zvyšování rychlosti pohybu a vývoje. Avšak produkce informací díky různé dostupnosti technologií informací způsobuje velkou nerovnost lidí v přístupu k informacím, což způsobuje značné rozpory mezi lidmi. Protože informace jsou významným strategickým zdrojem. Z toho vyplývá možnost a také nutnost či schválnost regulace informací a jejich manipulování a informace se pak stávají informacemi virtuálními a ne skutečnými. Mám-li informace, mám moc, nadvládu nad ostatními. Bez informací může člověk být bezmocný. Stejně tak může být bezmocný z přemíry informací, protože si neví rady s jejich zpracováním, využitelností, takže pak hodnota takovýchto informací může být nulová. Důležitý je výběr informací a jejich třídění. A tak se vlastně „svobodná“ výměna informací může stát nástrojem utiskování, nástrojem násilí, někdy účinnějším než samotné speciální prostředky násilí. Může však tato výměna informací být i naopak prostředkem porozumění a rozvoje obecného blahobytu.

Propojenost v jednotě i rozpornosti systémů je evidentní a musí být v řízení takto chápána, zejména v důsledcích rozhodovacích procesů.

## Literatura

FULLER, D. *Vést nebo být veden*. PRAHA: Alfa Publishing, 2004.

JIRÁSEK, J.A. *Souboj mozků v řízení*. PRAHA: Alfa Publishing, 2004.

MAGRETTA, J. *Co je to management*. PRAHA: Management Press, 2004.

PLAMÍNEK, J. *Synergický management*. PRAHA, Argo, 2000.

PORVAZNÍK, J. *Celostní management*. BRATISLAVA: Sprint, 2003.

VÁGNER, I. *Management z pohledu všeobecného a celostního*. BRNO: Masarykova univerzita, 2003.

**THE BASICS OF SYSTEM AND SYSTEM APPROACH TO SELECTED PROBLEMS OF PRESENT DAYS**

*Annotation: The article is about basic characteristics of system and related terms. It also reminds some main nowadays systems and its problems, that are useful for managers and not only for them.*

*Key words: system, system approach, nowadays problems*

**Kontaktní adresa autora:**

**Jaromír Novák, Doc.Ing.CSc. Univerzita Palackého Olomouc, Filozofická fakulta,  
Katedra aplikované ekonomie, Křížkovského 12, 771 80 Olomouc, e-mail:**

**[jarminov@seznam.cz](mailto:jarminov@seznam.cz)**

# KAPTIVNÍ POJIŠŤOVNA JAKO METODA ELIMINACE PODNIKATELSKÝCH RIZIK

Petra Obručová

**Abstrakt:** Podnikatelské subjekty jsou v dnešní době vystaveny celé řadě podnikatelských rizik, které tvoří neoddělitelnou součást podnikání. Jedním z důležitých nástrojů úspěšného podnikání a zvyšování konkurenceschopnosti podniků je kvalitní a sofistikované řízení rizik včetně využívání vhodných nástrojů k eliminaci těchto rizik. Cílem článku je posouzení kaptivní pojišťovny jakožto možného nástroje sloužícího k eliminaci podnikatelských rizik. V České republice je tento přístup dosud neznámý a tudíž i nevyužívaný.

**Klíčová slova:** Kaptivní pojišťovna, riziko, zajišťovna, pojistné

## Úvod

Současné období je charakteristické vysokou proměnlivostí podnikatelského okolí, zrychlování jeho změn, což často vede v podnikání ke zvyšování počtu a intenzity rizikových faktorů, které mohou mít značně nepříznivé dopady na podniky a jejich hospodářské výsledky. To, jak se management s těmito riziky vyrovná, má zásadní vliv na tržní hodnotu společnosti, což je údaj, který má pro akcionáře klíčový význam. Zkušenosti z hospodářské praxe současně poukazují na podceňování a v mnoha případech dokonce na ignorování rizika,<sup>254</sup> což jednak ohrožuje hospodářskou prosperitu podniků, ale mnohdy to může být dokonce příčinou jejich zániku. Z tohoto pohledu se jeví jako vysoce důležité vybudování kvalitního risk managementu podniku, jakožto určitého subsystému řízení podniku, zajišťujícího racionální a systematické řízení rizik za pomoci efektivního využívání metod, vedoucích k jejich eliminaci.

## Obecné metody snižování podnikatelského rizika

Z výše uvedeného je zřejmé, že s existencí rizika je potřeba počítat a to nejen v podnikání, ale i při řízení jakýchkoliv subjektů s nedeterministickým chováním. Vhodnost výběru metody na snižování rizika určují charakteristiky rizika samotného. Smyslem moderního managementu je racionální snížení rizika, tj. snížení rizika v míře rozumné odpovídající nákladům a výsledným efektům z toho vyplývajícím. Nejedná se tedy o snižování rizika za každou cenu. Takové počínání by bylo nejen neefektivní z hlediska vynaložených nákladů, ale podnikatelský subjekt by mohl být ochuzen o řadu příležitostí.

V závislosti na koncentraci našeho úsilí před vlastní podnikatelskou aktivitou můžeme metody snižování rizika členit do dvou skupin:

1. metody odstraňující příčiny vzniku rizika,
2. metody snižující nepříznivé důsledky rizika.

Smyslem první skupiny metod je působit preventivně a eliminovat tak, nebo alespoň redukovat výskyt nepříznivých situací. Druhá skupina metod je orientována na snížení

---

<sup>254</sup> Riziko představuje fenomén nejistoty a nebezpečí. Jedná se o pojem, který má svůj původ v italštině (risico) a ve francouzštině (risque) a v obou jazycích znamená nebezpečí. Z obecného hlediska je riziko kvantifikace nejistoty určitého faktoru, který má charakter možné odchylky od žádoucího nebo předpokládaného stavu. Riziko představuje možnost určité ztráty ať hmotné či nehmotné, vznik škody či snížení plánovaných výsledků v budoucnosti v důsledku současných nepřesných informací, metod a technik rozhodování. Zdroj: LEDNICKÝ, V. : *Základy managementu*. s. 42

nepříznivých důsledků, které souvisí s výskytem nepříznivých situací, kterým se v podnikání nelze vyhnout.<sup>255</sup>

Tyto metody lze rozdělit na řadu druhů:<sup>256</sup>

1. diversifikace,
2. flexibilita (pružnost firmy),
3. dělení rizika,
4. transfer rizika,
5. ofenzivní řízení firmy,
6. retence rizik,
7. vyhýbání se riziku,
8. získávání dodatečných informací,
9. vytváření rezerv,
10. pojištění.

### **Kaptivní pojišťovna**

Kaptivní pojišťovnu lze definovat jako podnikatelský subjekt, jehož primárním cílem je krýt rizika spojená s vlastní činností, popř. krýt činnosti zvolených subjektů. Zjednodušeně funguje provozování kaptivního pojištění jako samopojištění.<sup>257, 258</sup>

Jednoduché kaptivní instituce mají podobu klasických pojišťoven (captive insurance company), nebo kaptivních zajišťoven (reinsurance captives). Jejich hlavním úkolem je pojišťovat rizika mateřské společnosti resp. sponzorské organizace, která ji také vlastní. Původně byly využívány ke krytí škod s vysokou frekvencí výskytu, které může společnost sama efektivně vypořádat, či běžně nepojistitelných rizik. Dnes se spektrum využití rozrostlo o financování velmi specifických rizik s nízkou frekvencí a vysokou závažností, pro která není možné nalézt na tradičním pojistném trhu odpovídající pojistné krytí.<sup>259</sup>

Pokud kaptivní pojišťovna funguje jako klasická pojišťovna, obvykle upisuje rizika prostřednictvím pojistné smlouvy a inkasuje pojistné od svých klientů, resp. pojištěných subjektů. V tomto případě budou pojištěnými subjekty dceřinné společnosti matky (sponzorské organizace).

---

<sup>255</sup> SMEJKAL, V., RAIS, K.: *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. s. 115

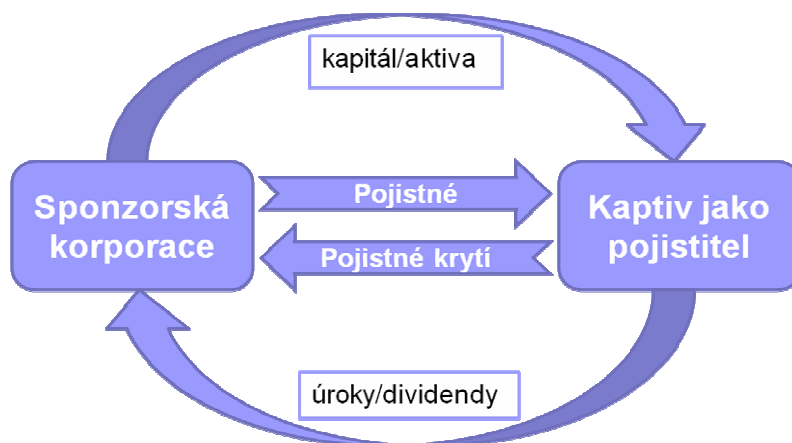
<sup>256</sup> zpracováno dle LEDNICKÉHO, V.: *Základy managementu*.

<sup>257</sup> Culp hovoří o kaptivní pojišťovně jako o struktuře nebo řešení, které zahrnuje společnosti s cílem financování nebo transferu rizik, kterým jsou vystavena a to netradiční cestou, prostřednictvím samopojištění v kombinaci s inovovaným způsobem externího zajištění. Zdroj: CULP, C. L.: *The ART of Risk management*. s. 385

<sup>258</sup> Více OBRUČOVÁ, P.: *Alternativní přenos rizik na pojistném trhu*.

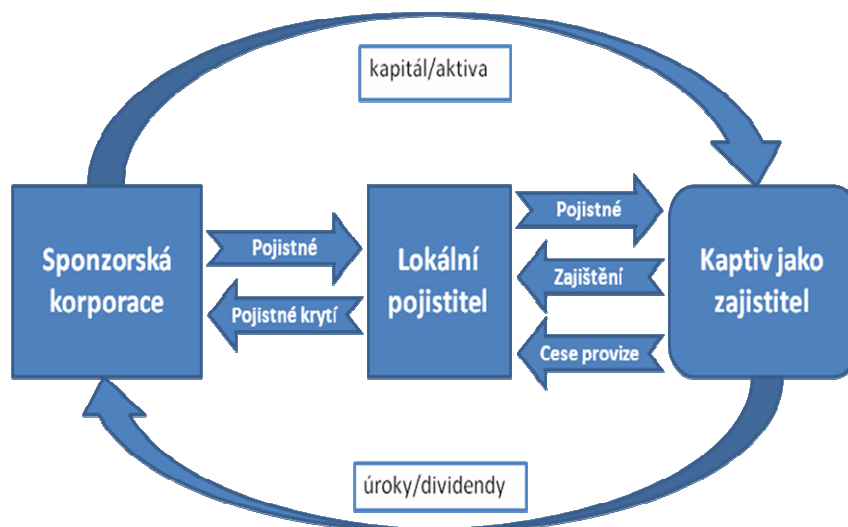
<sup>259</sup> V roce 2000 založila společnost Johnson & Johnson kaptivní pojišťovnu. Důvodem bylo zavedení nových antikoncepčních pilulek na trh. Společnost nedokázala nalézt na tradičním pojistném trhu adekvátní pojistné krytí.





*Obrázek č.1 Kaptivní pojišťovna fungující jako pojišťovna.*

V druhém případě, který je v praxi více rozšířený, funguje kaptivní pojišťovna jako zajišťovna. V tomto případě jsou pojištěna rizika mateřské společnosti (sponzorská korporace) zprostředkovaně a to prostřednictvím lokálního pojistitele (fronting insurer), který má licenci v daném státě. Tento lokální pojistitel následně tato rizika ceduje na kaptivního pojistitele resp. zajišťovatele, prostřednictvím zajištění kontraktu. Kaptivní zajišťovatel může dále cedovat část zajištění na tradiční zajišťovatele. Pojištěný subjekt dostane pojistnou smlouvu vystavenou lokálním pojistitelem, ale riziko fakticky kryje kaptivní zajišťovna. Postup vyplývá ze skutečnosti, že lokální pojistitelé musí dle zákona č. 363/1999 Sb., o pojišťovnictví a o změně některých souvisejících předpisů ve znění pozdějších předpisů vlastnit licenci k provozování pojišťovací činnosti. Vzhledem k multinacionální struktuře holdingových společností bývá z praktického hlediska jednodušší primární riziko ponechat na vrub lokálního pojistitele, který je smluvně zavázán k jeho cesi na kaptivní pojišťovnu holdingu. V tomto případě osobně spatřuji výhodu pojistné smlouvy vydané v mateřském jazyce pojištěného subjektu, např. dceřiné společnosti zahraniční firmy. Další výhodou pak může být efektivnější likvidace potenciálních škod, které v tomto případě bude řešit lokální pojišťovna. Tato struktura kaptivní pojišťovny resp. zajišťovny umožňuje eliminaci regulačních opatření charakteristických pro vyspělé ekonomiky. Regulační omezení jsou platné pro všechny pojistitele participující na lokálním trhu. Dále umožňuje participaci na profesionálním zajištěním trhu, který nabízí výhodnější podmínky a zajištění sazby.



Obrázek č.2 Kaptivní pojišťovna fungující jako zajišťovna.

### Eliminace rizik pomocí kaptivní pojišťovny

Jak již bylo uvedeno výše, vhodnost výběru metody na snižování rizika závisí na charakteristikách rizika samotného. Mezi nejvýznamnější charakteristiky rizika v pojišťovnictví patří četnost rizika tj. častost výskytu a závažnost rizika tj. velikost škody spojená s realizací rizika. Existuje několik vzájemných vztahů těchto dvou charakteristik:

- nízká četnost a nízká závažnost rizika → riziko se realizuje zřídka a při realizaci vznikají malé škody,
- vysoká četnost a nízká závažnost rizika → u daného rizika dochází k časté realizaci, ale s malými důsledky, škodami v důsledku realizace rizika,
- nízká četnost a vysoká závažnost rizika → riziko se realizuje zřídka, ale realizace znamená vysokou škodu,
- vysoká četnost a vysoká závažnost rizika → riziko se realizuje často a navíc jeho realizace je spojena s vysokými škodami.

V minulosti bylo kaptivní pojištění využíváno pouze ke krytí škod s vysokou četností a nízkou závažností rizika. S těmito škodami se může společnost sama efektivně vypořádat, či se může jednat o rizika běžně nepojistitelná. V dnešní době, kdy je kaptivní pojištění natolik sofistikované, umožňuje krytí i velmi specifických rizik s nízkou četností a vysokou závažností rizika, pro které není možné nalézt na tradičním pojistném trhu odpovídající pojistné krytí. Vhodným příkladem může být např. pojištění rizika terorismu, které je buď velmi drahé, nebo nedostupné. Velmi efektivní se také jeví využití kaptivního pojištění pro rizika s nízkou četností a nízkou závažností rizika, které bude v tomto případě levnější než pojištění na tradičním trhu. Z pohledu risk managementu je tedy dle mého názoru možné realizovat krytí rizik prostřednictvím kaptivního pojištění pro všechny výše uvedené vztahy. V případě rizika s vysokou četností a vysokou závažností rizika je obecně doporučováno vyhnout se riziku, nebo redukci rizika. Rozhodnutí, zda si takové riziko ponechat na vlastní vrub kaptivní pojišťovny, nebo jej dále cedovat na zajišťovatele bude záviset na rozhodnutí risk managera podniku.<sup>260</sup>

<sup>260</sup> Při rozhodování bude hrát významnou roli tzv. „rizikový lidský faktor“ samotného risk managera. Někteří mají vysoký odpor vůči riziku a jiní rádi riskují za každé situace. Více LEDNICKÝ, V. : Základy managementu, s. 116.

## **Závěr**

Autor se snažil vysvětlit principy fungování a využití kaptivní pojišťovny širší odborné veřejnosti zabývající se Risk managementem. Je zde popsán způsob využití kaptivu jako pojišťovacího i zajišťovacího ústavu, přičemž je zde kladen důraz i na praktické využití těchto přístupů.

Bohužel je tento způsob eliminace rizik v České republice dosud opomíjen a nevyužíván, a to i přes jeho nesporné výhody. Nezájem si autor článku vysvětluje nedostatkem informací pro cílové subjekty a dále také nedostatek literatury týkající se této problematiky v českém jazyce.

## **Literatura:**

CULP, Ch.L. The ART of Risk Management – Alternative Risk Transfer, Capital Structure, and Convergence of Insurance and Capital Markets. John Wiley&Sons, Ltd., New York, 2002, 606 s. ISBN 0-471-12495-8.

LEDNICKÝ, V.: Základy managementu. REPRONIS Ostrava, 2007. 165 s. ISBN 978-80-7329-148-8

OBRUČOVÁ, P.: Alternativní přenos rizik na pojistném trhu. In MEKON 2008. CD příspěvků z X. ročníku mezinárodní konference Ekonomické fakulty, VŠB – TU Ostrava. ISBN 978-80-248-1704-0.

SMEJKAL, V., RAIS, K.: Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 2., aktualizované vydání. Grada Publishing, a.s., 2006. 300 s. ISBN 80-247-1667-4.

Zákon č. 363/2004 Sb. o pojišťovnictví a o změně některých souvisejících předpisů ve znění pozdějších předpisů

## ***Captive as a method of business risks elimination***

**Annotation:** *Business units are under many risk due to their enterprise at these days. One of the most important tools of successful business and improvement of competitiveness of business units is professional and sophistic risk management including using all of suitable ways of risk elimination. The aim of this paper is to review the captive insurer as a possible tool of business risk elimination. This approach is not well known in Czech Republic and thus still not used there.*

**Key words:** *Captive, risk, reinsurer, premium*

## **Kontaktní adresa autora:**

**Petra Obručová, Ing.**

**MARSH, s.r.o.**

**Sokolská třída 23**

**702 00 Ostrava**

**Petra.kaniokova.st@vsb.cz**

# TRANSPOSITION OF THE EU REINSURANCE DIRECTIVE

**Petra Obručová**

***Abstract:** The aim of presented paper is to clarify the reasons which lead the development of the EU Reinsurance Directive 2005/68/EC. This Directive unifies the condition of reinsurance in all Member States. This Directive determines new rules for the trade in EC for reinsurers with the seat of EC and for reinsurers from third countries also. The paper presents possible impact on reinsurance market when the implementation of the Directive 2005/68/EC will be successfully implemented in all Members States.*

***Key words:** Reinsurance Directive, reinsurer, EU*

## **Introduction**

The European Parliament and the EU Council agreed The EU Reinsurance Directive 2005/68/EC on 16<sup>th</sup> November 2005. The Directive has been published in the Official Journal of the EU on 9<sup>th</sup> December 2005 and entered in force the following day. Member States are required to implement the Directive to their insurance law within 10<sup>th</sup> December 2007. Main scope is to “establish a prudential regulatory framework for reinsurance activities in Member States and an internal market with respect to conduct of these activities within the reinsurance sector.”

This Directive is not the first one on reinsurance field. The first one has been agreed 41 years ago - Directive 64/225/EEC form 25<sup>th</sup> February 1964 on the abolition of restrictions on freedom of establishment and freedom to provide services in respect of reinsurance and retrocession”. The Directive create market liberalisation, general legal principle of reinsurance transaction, establish freedom of service and abolished specific national barriers in Germany, Belgium, Denmark, France, Italy and Luxembourg. There had not been established any regulatory framework for the supervision of reinsurance, including the requirements for notification of Member States about the authorisation of the reinsurers established in the European Community.

After time market barriers had been fully broken and hence reinsurance market is growing. In that time EU opened discussion about reinsurance regulation, the role of reinsurers on financial stability and about “pure” reinsurance (wrote only reinsurance business, not insurance), which were regulated on Member State national bases. The question is why it took so long to create the second Reinsurance Directive. The agreement of Reinsurance Directive predated vigorous discussion between the main authorities such as European Commission, the European Parliament, Member States, industry and other authorities that should be regulated by this Directive. But the main reason was to establish single market for direct insurers first. The benefits of single market such as competitive environment, larger number of providers, new products etc. as a reason of removing national barriers were probably politically more attractive than the regulation of reinsurance sector.

## **Scope of The Reinsurance Directive**

Main purpose of The Directive is to be applied to all subjects who undertake reinsurance business and/or operate as Special Purpose Reinsurance Vehicles (SPRV) within the Member State excluding:

- Activities and subjects covered in Article 2 or 3 Directive 73/239/EHS (direct insurance) and in Article 3 of Directive 2002/83/EC (life insurance).

- Reinsurance conducted or fully guaranteed by the government of a Member State when it is acting for reasons of substantial public interest, as a reinsurer of last resort.
- Reinsurance undertaking or SPRV established in the Member State, that prior to 10<sup>th</sup> December 2007 has ceased to enter into new reinsurance contracts or SPRV contracts, and exclusively administers its existing portfolios of reinsurance policies only in order to wind up its reinsurance or SPRV business.

Under the Directive, a company will only be permitted to carry on reinsurance business if it is an authorised reinsurer. To be capable to apply for the authorisation, a company must:

- have both of his offices (head and registered one) located in the Member State,
- be a stock company in Czech Republic and/or European Company according to prescription (ES) No. 2157/2001 and/or company governed by public law.

### **Types of reinsurance operations**

One can recognise three types of possible reinsurance operations:

- 1. Reinsurers incorporated in the EU or European Economic Area (EEA)**
- 2. Reinsurers incorporated outside the EU/EEA**, i.e. third country reinsurers, who provide reinsurance business in the EU/EEA by establish branch.
- 3. Reinsurers from the third countries.** They are not only incorporate business outside the EU/EEA, but also carrying on the business of reinsurance outside the EU/EEA in respect of the risk based in EU/EEA.

The Reinsurance Company incorporated and licensed in Member State or State of EEA is able to reinsure the risk in EU/EEA. The only duty for reinsurer is to be licensed in the Member State in which it has its head office and would not require multiple licences throughout EU/EEA. Upon authorisation, reinsurer is able to take advantage of single passport provisions in the Directive allowing it to carry out business in any of the EU/EEA States on either a freedom of services or freedom of establishment basis.

The Reinsurance Company incorporated outside the EU/EEA can not avail them of a single passport to cover risk throughout the EU/EEA. This reinsurer is unable to rely on a single authorisation from one of Member States to allow them to cover risk in other EU/EEA Member States. If the reinsurer intend to sell e.g. through a branch, it is obliged to satisfy the regulatory requirements in each EU/EEA Member State in which the reinsurer want to carry on the reinsurance business. The Directive in Article 49 specifies that a Member State shall not apply more favorable treatment to non-EU reinsurers than they accorded with reinsurers having their head office in that Member State.

The Directive does not directly prevent primary insurers using non-EU reinsurers. But it is determine that a Member State must not treat such a reinsurer more favourable than EU reinsurers. However, the laws of a Member State will determine the position of the non-EU reinsurer in that particular Member State. Thus, the treatment of non-EU reinsurers remains under individual Member State control. The future will show whether non-EU reinsurers will seek to operate on a branch basis in particular Member State or to incorporate in a Member State and take advantage of the “single passport” which enable it to trade through the whole of the EU.

However, the Directive contains a provision which might allow non-EEA reinsurers more favourable terms, but not favourable than those enjoyed by EU licensed reinsurers. Articles 50 specify the possibility of agreement between European Commission and third countries about way of pursue regulation. The aim of this agreement is to ensure the market

access for reinsurers in both directions (in case of prudential regulation) and provide mutual recognition of supervisory rules and practices.

### **Main commercial impacts of the Directive**

It is necessary to mention that any potential commercial impacts before the Directive comes in force are only prediction.

1. Any reinsurer that will operate after the Directive comes in force within the EU must comply with new regulatory regulation. Thus the possibility of advantage in any regulatory regime will disappear. There are already indicators that some non-EU reinsurers plan to establish the Reinsurance Company within the EU and take advantage of single passport under new regime created by Directive.
2. Leading reinsurers that already operate in EU and worldwide will have sure their activities provided by branches will be subject of one set of prudential rules operated by their home Member State.
3. Cedant, which does business with the EU reinsurers, will be assured that reinsurer is obliged to fulfil the requirements (regulatory and financial) prescribe by the Directive.
4. Article 46 enables Member State establish at national level Special Purpose Reinsurance Vehicles (SPRV). They are specifying the conditions under which SPRV can be carried out in three points. Those vehicles could enable an access to different sources of capital and manage their capital more efficiently. The insurance, reinsurance and capital market are no doubt already. It remains to be interesting seen how commercial opportunities might those SPRV in the future provide.

### **Implementation of the Directive into insurance law of the Czech Republic**

All Member States are legally required to implement the Directive into national law according to Article 64 (1) by 9<sup>th</sup> December 2007 except the case with abolition of any national collateral system. This date is death line. But it is known there are many Member States that implement Reinsurance Directive earlier. The first Member States who gave effect of the Directive in national law was Ireland (30<sup>th</sup> June 2006).

Regulation office of insurance in Czech Republic is the Ministry of Finance. Office prepared working proposal of new insurance code. This proposal is prepared due to Agreement by cooperation by preparing international code proposals about financial market and another transcription touched activity of the Ministry of Finance and Czech National Bank (CNB) from 2<sup>nd</sup> May, 2006. Directive No.2005/68/ES – The Reinsurance Directive will be transposed according to this code. CNB co-operates on code proposal active with the Ministry of Finance and representative of Czech Insurer Association. According to new insurance code CNB started with preparing the executive transcription to this code.<sup>261</sup>

### **Conclusion**

The key point is that the Reinsurance Directive extends to EU/EEA reinsurance companies the system for authorization and financial supervision of an insurance undertaking by the Member State in which it has its head office. Such authorization provides reinsurers with a single passport enabling them to carry on business anywhere in the EEA, either by establishing themselves in other Member States or by providing services directly from their home or another Member State. Unlike the equivalent provisions in the direct insurance directives, however, the Reinsurance Directive does not require additional administrative

---

<sup>261</sup> <http://www.cnb.cz/cs/index.html>

process involving the provision of information to and by the competent authorities in the host Member States before the reinsurance undertaking can commence business.

### **Literature**

Alastair M. Evans: The EU Reinsurance Directive: The Geneva Papers 32, 2007, 95–104. ISSN: 1018-5895.

EU Council of Ministers (2005) Directive 2005/68/EC of the European Parliament of the Council of 16 November 2005 on reinsurance and amending Council Directives 73/239/EEC, 92/49/EEC as well as Directives 98/78/EC and 2002/83/EC, 16 November.

EU Council of Ministers (1964) Council Directive of 25 February 1964 on the abolition of restrictions on freedom of establishment and freedom to provide services in respect of reinsurance and retrocession (64/225/EEC), February.

European Commission: Main Conclusions of the transposition meeting regarding the Reinsurance Directive 2005/68/EC on 13 November 20: MARKT/2502/07-EN.

Internet pages of CNB – <http://www.cnb.cz/cs/index.html>

### ***Transpozice směrnice EU o zajištění***

**Abstrakt:** *Cílem předkládaná práce je objasnit důvody, které vedly ke vzniku směrnice o zajištění 2005/68/EC. Tato směrnice sjednocuje podmínky zajištění ve všech členských státech. Směrnice určuje nová pravidla pro obchodování v EU a to jak pro zajišťovny se sídlem v EU, či mimo něj. Dále jsou v práci prezentovány pravděpodobné dopady na zajišťovací trh po úspěšné implementaci směrnice 2005/68/EC ve všech členských státech.*

**Klíčová slova:** *Směrnice o zajištění, zajišťovna, EU*

### **Kontaktní adresa autora:**

**Petra Obručová, Ing.**

**MARSH, s.r.o.**

**Sokolská třída 23**

**702 00 Ostrava**

**Petra.kaniokova.st@vsb.cz**

# ARTHUR CECIL PIGOU A JEHO PODÍL NA ROZVOJI VOJENSKO-EKONOMICKÉHO MYŠLENÍ

Aleš Olejníček

**Abstrakt:** Příspěvek seznamuje s pracemi A. C. Pigou, které se zabývaly problémy vzniku, průběhu a dopadů ozbrojeného konfliktu (války) na ekonomiku státu. Autor se snaží upozornit na tuto oblast jeho zkoumání, zasadit do kontextu jeho celkového díla a naznačit jeho význam pro rozvoj vojensko ekonomického myšlení.

**Klíčová slova:** A. C. Pigou, vojensko-ekonomické myšlení, příčiny vzniku války, dopady vzniku války, zdroje financování války.

## Úvod

Arthur Cecil Pigou (1877-1959) je znám především pro svou práci v oblasti sociální ekonomie a státu blahobytu. V knize Bohatství a prosperita (*Wealth and Welfare*, 1912), zakotvil své názory na spravedlnost a ochranu zájmů chudých. Svůj koncept tzv. „teorie blahobytu“, znovu představil v přepracované a zdokonalené podbobe ve své knize Ekonomie blahobytu (*The Economics of Welfare*, 1920). U Pigou se zde projevuje tzv. názorová ditochomie: na jedné straně vystupuje jako Marshallův žák, který v principu uznává systém voleného trhu jako předpoklad efektivního fungování ekonomiky, na straně druhé vystupuje jako stoupenec státních zásahů (především v daňové oblasti), které měly napravovat selhání trhu. Jméno Arthura Cecila Pigoua je především spojováno s teorií blahobytu a konceptem sociálního státu, který v evropském měřítku od 70. let minulého století procházel a doposud prochází (jak o tom svědčí informace např. z Německa a dalších zemí) zásadní rekonstrukcí.

Poměrně již méně je známo, že Pigou významnou měrou přispěl i k rozvoji vojensko-ekonomického myšlení. Otázka proč se touto oblastí poměrně intenzivně zabýval je plně legitimní a vychází ze skutečnosti, že analýza příčin, průběhu a dopadů války a aktivit s ní spojených ať už jí předchází nebo následují, nebyla v žádném případě v jeho době vyřešena. Což je patrně asi hlavní důvod jeho zájmu. Možným vysvětlením může být též skutečnost, že se ve své vědecké práci velmi intenzivně zabýval externími dopady činností člověka a společnosti. A pokud připustíme, že čistě veřejné statky jsou často označovány jako totální externality, souvislost jeho zájmu o válku je více než zřejmá. Dále pak také musíme mít na zřeteli, že válka vyžaduje jednak značné hmotné, finanční a lidské zdroje a zároveň přináší velké hmotné i nehmotné škody, které nejvíce postihují nejchudší vrstvy obyvatelstva, což se velmi silně dotýká jednoho z ústředních „Pigouovských“ témat a tím je spravedlnost a ochrana sociálně neslabších skupin. Vycházel z přesvědčení, že i v jejich zájmu je moudrá politika, podporovaná poznáním ekonomů, která může předejít nebo snížit ohrožení míru.

Komplexně otázky ozbrojeného konfliktu zpracovává ve své práci „Politická ekonomie války“. S problémem zachování míru, jeho ochrany a dopadů válečné „mašinerie“ na společnost se však můžeme setkat v jeho dřívějších i pozdějších pracích. Jako příklad můžeme uvést již zmiňovanou práci „Ekonomie blahobytu“, „Záhadu cel“ nebo samostatnou stať věnovanou válečné demobilizaci publikované v roce 1943 pod názvem „Přechod z války k míru“. Tento příspěvek se však dotýká pouze prvních dvou zmiňovaných.

## Ekonomie blahobytu (*The Economics of Welfare*, 1920)

Ve své nejznámější práci se mimo jiné snaží především promyslet úlohu státu. Pokouší se formulovat podmínky, za kterých je státní intervence oprávněná a snaží se pozměnit „klasické“ pojetí úlohy státu. V úvodní kapitole se zřetelně odkazuje na Adama Smitha, přímo uvádí: „.....*má to co dělat s možným rozporem mezi bohatstvím a obranou, na který*



před dávnou dobou upozornil Adam Smith“.<sup>262</sup> Zdůrazňuje, že nedostatek ochrany před úspěšným nepřátelským útokem může mít za následek „nespokojenost“ velmi děsivého druhu, způsobenou uvědoměním si ohrožení dosavadních životních podmínek a celospolečenských zdrojů ať už lidských, materiálních nebo finančních. Tyto skutečnosti leží vně ekonomické sféry, ale jejich nebezpečí může ovlivnit národohospodářskou politiku. Není žádných pochyb o tom, že mezi ekonomickou silou a kapacitou pro válku existuje určitá souvislost.<sup>263</sup> Souvislost mezi ekonomickou a vojenskou silou je podstatná a důležitá, avšak nikoli bezprostřední a těsná. Účinek jednotlivých státních politik směrem k zemědělství, plavbě a průmyslovým odvětvím vyrábějících válečný materiál být měl být bezpodmínečně poznán, protože se jedná o dílčí součást celkového účinku na ekonomickou prosperitu. Pigou také zdůrazňuje, že snížení nebo zpomalení ekonomické prosperity může být přijatelné v zájmu obranné strategie.

Ve svých úvahách se také dostává k branně-ekonomickému významu zemědělství. Pokládá si otázku, zda z obecného politického hlediska je potřebné, aby zemědělství byla poskytována určitá nepřímá podpora jako dílčí pojištění proti nebezpečí potravinových potíží v případě války. A následně zdůrazňuje, že tento a případné další příbuzné problémy (např. vztahující se k základním surovinám a průmyslovým odvětvím nezbytným pro vedení války) nemohou být rozhodnuty pouze s odkazem na ekonomické hledisko.

Doporučuje, aby se společnost se zajímala o to, jaké množství ekonomického blahobytu získá během dlouhé řady let a aby se hledal určitý ukazatel, se kterým toto množství koreluje. Toto je významné pro vedení války a zajištění obrany, protože se musí zvážit kolik je země schopná poskytnout zdrojů na tento účel. Mělo by být známo, jaké krajní množství, může být „vymačkáno“ a „zkonsumováno“ za předpokladu, že kapitál může být dotčen, ale určitá jeho část by měla být zachována příštím generacím.

Pigou také připouští, že peníze vynaložené na zajištění obrany jsou skutečně produktivní, protože nepřímě bránily invazi a ničení materiálního kapitálu, který pak v mírové době produkuje zboží prodávané za peníze a zdůrazňuje, že právě tímto způsobem je důležitý jakýkoliv dopad válečného výdaje. Význam Pigoua pro vojensko-ekonomické myšlení spočívá také v tom, že se snažil posuzovat věci komplexně, považoval za nutné učinit předmětem zkoumání i širší souvislosti, o čemž svědčí i skutečnost, že se těmito otázkami zabývá i v tomto díle.

### **Politická ekonomie války (*The Political Economy of War*, 1922)**

Nejvýznamnějším dílem z pohledu vojensko-ekonomického myšlení však je jeho *Politická ekonomie války*. Ze současného pohledu branně-ekonomické teorie se jedná dílo s komplexním výkladem ekonomiky obrany a dále o první systematizované dílo této disciplíny, založené na rozvinutém souboru koncepcí politické ekonomie.<sup>264</sup>

Arthur C. Pigou začíná své dílo úvahami o předmětu politické ekonomie války, popisuje vliv války na hospodářství a společnost (Vliv války - kap. II), odhaluje příčinné souvislosti jejího vzniku, následně pak přechází k otázce dostupnosti zdrojů pro válku, na níž odpovídá vymezením válečně-ekonomického potenciálu země. Významná část práce se zabývá možnostmi financování války a problémům řízeného válečného hospodářství. Práce je ukončena diskusí problémů hospodářské demobilizace a ekonomických důsledků války.<sup>265</sup>

<sup>262</sup> PIGOU, Arthur. C. *The Economics of Wealth: Part I, Chapter I, Paragraf 9*. London: Macmillan and Co., 1932.

<sup>263</sup> Adam Smith napsal: „Národ, který z každoroční produkce svého domácího průmyslu, z ročního důchodu vzniklého z jeho pozemků, práce a cenných papírů, má finanční prostředky ke koupi zboží ve vzdálených zemích, může podporovat zahraniční války.“

<sup>264</sup> KRČ M. *Nástin dějin ekonomiky obrany*. Praha: Ministerstvo obrany – AVIS, 2001. s 74.

<sup>265</sup> *Politická ekonomie války* je členěna do následujících kapitol (neúplný výčet): Vliv války (kap. II), Ekonomické příčiny války (kap. III), Zdroje dostupné pro válku (kap. IV), Reálné a peněžní válečné náklady a

Politická ekonomie války je rozdělena na dvě části. První z nich se zabývá vlivem války na hospodářský a politický systém před jejím vlastním začátkem. Druhá se zaobírá dopadem na hospodářský a politický systém, který má její samotný začátek.<sup>266</sup>

Pigou také srovnává dobrovolný a povinný systém rekrutace vojenských sil. Hrozba možné války nutí k udržování pozemní armády, loďstva, letectva a zbrojní výroby. To si každoročně vyžaduje odsun velkého počtu lidí jak z výrobní tak i nevýrobní sféry. Pokud existuje branná povinnost, může být dopad tohoto odsunu zmírněn tak, že jedno nebo dvouletá služba v ozbrojených silách poskytne určitý stupeň všeobecného tréninku, který zvyšuje efektivitu obrany a později i průmyslu, zemědělství a dalších odvětví národního hospodářství.<sup>267</sup> Je to však věc velmi diskutabilní jak nasvědčuje tehdejší polemika. Výhodou dobrovolné armády je, že nedochází k masivnímu odčerpávání pracovních sil z národního hospodářství, problematickou se však jeví její velikost ve vztahu k zabezpečení obranyschopnosti země. Pigou přímo uvádí „*jedná se o prostě o malou sílu.*“ Pigou v této diskusi dále uvádí: „*Můžeme tvrdit, že armádní výcvik, řekněme od 19 – 21 let, udělá muže vhodnější pro práci v průmyslu než jsou v 19. letech. V žádném případě však nemůžeme tvrdit, že je to udělá vhodnější pro tuto práci než by byli v 21 letech, pokud by se předchozí 2 roky věnovali své profesi. 2 roky vojenské služby mohou udělat z člověka lepšího tesaře, než jakým byl před službou, ale těžko ho udělají lepším, než by byl po 2 letech tesařiny.*“<sup>268</sup> Podle něj jakýkoliv užitek vedoucí k budoucí efektivitě vyplývající z vojenského výcviku je možné považovat za ztrátu v porovnání s odpovídajícím užitekem, který jinak vyplývá ze zkušeností při práci v daném průmyslovém odvětví. A proto nemůže být „užitek ze služby v armádě“ postaven proti přímé ztrátě produktu, kterou představuje odvolání lidského kapitálu na dva roky z národního hospodářství.

Dalším dopadem vyvolaným potenciálně hrozící válkou je podle Pigua, skutečnost, že každoročně musí společnost na udržování válečného potenciálu spotřebovat určité procento národních příjmů ve formě určitého procenta národních výdajů.<sup>269</sup> Nejsou to pouze přímé

---

výdaje (kap. V), Volba mezi soukromými úsporami (kap. VI), Vládní rekvírování (kap. VII), Daně versus půjčky (kap. VIII), Technika dobrovolných půjček (kap. IX), Finanční podpora prostřednictvím bankovních úvěrů (kap. X), Cenová kontrola (kap. XI), Priority a podnikový přidělový systém (kap. XIII), Subvence (kap. XIV), Následky v měně a směnách (kap. XV), Následky vnitřního zadlužení (kap. XVII), Následky vládní kontroly (kap. XVIII).

<sup>266</sup> PIGOU, A. C. *The Political Economy of War*. London: Macmillan and co., Limited St. Martin's street, 1940. s. 4-15.

<sup>267</sup> Jako velmi zajímavé se jeví určité praktiky, které vedly ke zkracování doby služby u těch mužů, kteří dosáhli určité úrovně v testech, které je stimulovaly k co nejproduktivnějšímu využití doby výcviku.

<sup>268</sup> PIGOU, A. C. *The Political Economy of War*. London: Macmillan and co., Limited St. Martin's street, 1922. s.4-5.

<sup>269</sup> PIGOU dále uvádí: „Finanční konference v Bruselu v roce 1920 oznámila, že odhadem všechny země, které byly pod dohledem, stále věnují kolem 20% národních výdajů na udržování výzbroje a na přípravu na válku; toto neznamená, že 20% čistých příjmů různých zemí bylo takto vynakládáno. Národní výdaje obvykle znamenají výdaje národních vlád a neobsahují výdaje obyvatel na jejich osobní potřeby vytvořené jinak než prostřednictvím vlády. Je zde objektivní potřeba, aby poměr celkových skutečných příjmů nebo produktivní síly, která je ročně vynakládána na přípravu na válku, byl mnohem menší než 20%. Se současnou statistikou to nemůže být stanoveno přesně, právě kvůli těmto zemím. Před válkou byl příjem Spojeného království jako celku (ne příjem vlády) uváděn něco mezi 2000 a 2400 miliony liber. Výdaje na armádu a námořnictvo v roce 1913 byly něco málo pod 80 milionů liber. Požadované číslo by se zdálo být mezi 3 a 4 %, jinak řečeno je přibližně rovné čtrnáctidenní práci duševní, mechanické a technického vybavení země každý rok. Pro Francii a Německo existuje v předválečné statistice náznak, že poměr v peněžních podmínkách byl přibližně stejný, ale musíme si uvědomit, že v zemích s brannou povinností je plat, který vojáci pobírají relativně nižší, vzhledem k tržní ceně jejich služby, než je tomu v zemích s dobrovolnou vojenskou službou. Vliv války nikdy neznamenal pro tuto zemi tak velké břímě skutečné oběti, jaké vrhal na kontinentální státy.“

náklady na ozbrojené síly, které ovlivňují hospodářský a politický systém, významný vliv mají též nepřímé náklady.<sup>270</sup>

Příčin, pro které vzniká válka je celá řada a na první pohled se zdají být banální, my je můžeme z pohledu dnešní terminologie označit za zástupné. Pigou zde používá srovnání s muničním skladem, kdy tyto příčiny jsou oním škrknutím zápalky případně zatočením klikou u odpalovacího přístroje. Skutečné příčiny on vidí v samotném shromažďování „střelného prachu“. Jako dvě základní příčiny vzniku války vidí touhu po nadvládě a touhu po ekonomickém zisku.<sup>271</sup> Pigou, také tvrdí, že spíše jak zisk z přiznaných reparací vítězné zemi, je pravděpodobnější příčinou války touha po nadvládě podporovaná zájmy výrobců-exportérů, obchodníků a bankéřů. Ochrana jejich zájmů v exponovaných teritoriích může vést ke snaze tato teritoria plně ovládnout, což může vést k diplomatickým sporům eskalujících ve válečném konfliktu. Nadto, zde je ještě jeden soukromý ekonomický zájem, který působí zvláštním způsobem. Jedná se o soukromý zájem výrobců vojenské výzbroje a výstroje. Tyto osoby si přejí prodat své zboží. To nemusí nutně znamenat, že jsou necitliví k lidskému utrpení, pokud jde o přání skutečnou válku ukončit. Ale co si jistě přejí, jsou přípravy na válku. Jestliže se jim podaří přesvědčit některou vládu, že další vláda se ozbrojuje proti ní, tak následně mohou získat lukrativní objednávku na loď nebo zbraně. Vedení zbrojařských firem z různých zemí nebude stát v cestě k zabezpečování potřeb svých vlastních vlád, také nejsou zcela nezávislé nebo navzájem oddělené jedna od druhé. Je v jejich vlastním zájmu podporovat „válečnou paniku“ a mezinárodní soutěž ve zbrojení. Jestliže ony přimějí jednu vládu k nákupu prostředků k vedení ozbrojených konfliktů, tato skutečnost jim sama o sobě již poskytuje silnou páku, se kterou přimějí další vlády k tomu samotnému. Nejsou bez vlivu v masmédiích a prostřednictvím nich ovlivňují veřejné mínění. Nemusí se nutně předpokládat, že přesvědčování, které ony podnikají je zkažené nebo že ony vědomě šíří poplašné zprávy. Je však potřebné, aby se vědělo, že ony najdou zisk v povzbuzování nákupu vojenského arzenálu; pokud uspějí, vzájemné podezření a vzájemné obavy mezi vládami jsou pak podporovány.

To že se nemýlil, je zcela zřejmé a tyto motivy lze tušit i u konfliktů, které vznikají v současné době (Jugoslávie, Afgánistán, Irák apod.).

Pro posouzení možností země vést a odolávat válce, je nezbytné znát její disponibilní zdroje. Pigou tyto zdroje označuje jako reálné a tvrdí, že jsou tvořeny z duševní a fyzické síly národa, z půdy a nerostných ložisek, z nemovitých staveb, továren, železnic, loďstva, zásob zboží, nehmotného kapitálu organizací a ze zákonných práv svých občanů k příjmům ze zahraničí. Na základě své analýzy dochází k závěru, že v mírovém hospodářství jsou tyto různé zdroje využívány pro pravidelnou produkci národní dividendy. Upozorňuje však na to, že jak za neměnných, ale i proměnlivých podmínek tyto zdroje nejsou schopny produkce o maximální představitelné intenzitě, a proto nejsou schopny přinést maximální představitelnou dividendu. Jako hlavní příčinu vidí skutečnost, že lidé chtějí volno stejně jako věci, částečně

---

<sup>270</sup> Válka ovlivňovala jak námořní dopravu, tak dopravu po souši. Např. Projekt tunelu pod kanálem La Manch, byť ekonomicky velmi žádoucí, byl po mnoho let odkládán na základě strategických plánů. Další příklad můžeme uvést z Pruska, kde směr, počet a hustota důležitých železničních spojů byl určen potřebou přesunu masy vojáků rychle na hranice. Také vzdušná přeprava byla vytržena z normálního vývoje požadavky války. Úprava vzdušné právo byla ovlivněna nutností ochrany před možnou špionáží nad opevněnými místy. Vlády uplatňovaly kontrolu nad designem komerčních letounů z důvodu zajištění jejich jednodušší přeměny na letouny určené k přepravě bomb místo zboží. Mimo to také ovlivňovali trasy vzdušných cest a stanovovali lokalizaci letišť apod. Pigou jednoznačně upozorňuje na skutečnost, že je: „samořejmě nemožné říct jak dalece obranné uvažování, které jsem naznačil, snižuje bohatství této nebo jakékoliv jiné země, je zde však silný předpoklad, že nadále budou z těchto důvodů odváděny zdroje z více produktivních kanálů k těm méně produktivním.“

<sup>271</sup> PIGOU, Arthur C. The Political Economy of War. London: Macmillan and co., Limited St. Martin's street, 1940. s.16-29.

také protože se neustále mění požadavky na přizpůsobování průmyslové výroby. V době války jsou základní lidské a materiální zdroje země, samozřejmě, stejné jako v mírové době. Tyto zdroje jsou využívány v rozmanitých oblastech, ovšem cíl jejich využití se mění. Zatímco v mírových časech se zabýváme množstvím statků a služeb, které může země normálně produkovat, zatímco její lidé se těší ze svého normálního množství volna, ve válce, se spíše zabýváme množstvím produkce, které může být poskytnuto pro okamžité použití v aktuálních válečných procesech. Při vzniku ozbrojeného konfliktu lze brát v úvahu čtyři základní zdroje, kterými země disponuje (Pigou zde vymezuje válečně-ekonomický potenciál jako tzv. Válečný fond). Je to: (1) zvýšená výroba, (2) redukováná osobní spotřeba, (3) redukováné investice do nových forem kapitálu, a (4) spotřeba existujícího kapitálu.<sup>272</sup> Při hodnocení jednotlivých zdrojů, z nichž je tvořen válečný fond, Pigou tvrdí, že zdroje získané z existujícího kapitálu nebo zdržením se vytvoření nového kapitálu jsou na úkor budoucích generací, zatímco zdroje získané prostřednictvím rozšíření produkce nebo zadržování zdrojů určených pro osobní spotřebu, v každém případě z velké části jsou na úkor současnosti.

Pigou se také ve své práci snaží rozlišovat mezi reálnými a peněžními náklady a výdaji.<sup>273</sup> Uvědomuje si, že výčet reálných zdrojů dostupných pro válku, samozřejmě neměří ztrátu, kterou může utrpět země zasažená válkou. Uvádí, že v každém případě při pokusu vypočítat tuto ztrátu by bylo nezbytné počítat s enormním ničením hodnot vně celé ekonomické sféry - rozbití lidských nadějí, nahromaděné utrpení v zraněních a onemocněních mnoha z těch, kteří jdou bojovat, nahromaděná ponížení v myšlenkách a pocitech mnoha z těch, kteří zůstávají doma - které válka nevyhnutelně zahrnuje. Nadto, dokonce když zůstáváme uvnitř ekonomické sféry, je evidentní, že ztráty mohou být způsobeny přímo nepřátelskými akcemi na částech hospodářské struktury země, které nejsou a možná ani nemohu být mobilizovány pro potřeby války. Například v zemi napadené nepřítelem, mnoho soukromého majetku může být zničeno během probíhajících vojenských operací. V zemi, která není napadena, mohou být velké ztráty způsobené mnoha lidem vlivem zásahů do zahraničního obchodu, který válka komplikuje. Pigou požaduje, aby všechny tyto dopady byly jasně rozpoznány a kalkulovány. Co se týká financování válečných výdajů,<sup>274</sup> Pigou tvrdí, že alespoň ve dvou bodech v této oblasti panuje všeobecná shoda. První, jestliže a pokud jsou půjčky použity pro financování války, nové zdanění by mělo být předepsáno ve stejnou dobu a mělo by opatřit přinejmenším dostačující úrok způsobený půjčkami. Pokud by se tak nestalo, může být ohrožena nejenom důvěra ve finanční stabilitu státu, ale také konec války by byl následován paradoxem zvýšeného, spíše než, jak by veřejnost mohla přirozeně očekávat, sníženého zdanění; a toto by mohlo vést k velké nespokojenosti. Za druhé, v každém případě při rozsahu války, která nedávno skončila, je všeobecná shoda, že politika financování pouze prostřednictvím daní, jakkoli z teoretického hlediska by mohla být vynikající, je v praxi nepřijatelná, z jednoho prostého důvodu, kterým by byla skutečnost, že lidé by to nemuseli strpět. Během první světové války, muselo být za všech běžných okolností obojí: jak nové daně, tak půjčky. Rozsah, ke kterému se mělo uchýlit, nemohl být stanoven bez detailního odkazu na aktuální ekonomickou situaci a psychologické podmínky. Pigou se v této části práce snaží vyvrátit obecně přijímané přesvědčení, že pokud je válka financována z daní, ekonomické břemeno s tím spojené je nesené současnou generací, zatímco, pokud je financována z půjček, břemeno je přeneseno do budoucnosti. Toto je však, podle něj mylná představa. Tvrdí, že není žádných pochyb o tom, že když si válčící vláda vypůjčí z ciziny, její

---

<sup>272</sup> PIGOU, A. C. The Political Economy of War. London: Macmillan and co., Limited St. Martin's street, 1922 s. 31-44

<sup>273</sup> PIGOU, A. C. The Political Economy of War. London: Macmillan and co., Limited St. Martin's street, 1940. s. 45-52

<sup>274</sup> PIGOU, A. C. The Political Economy of War. London: Macmillan and co., Limited St. Martin's street, 1940. s.71

občané uniknou potřebě vytvoření reálných plateb, výměnou za slib jejich pozdější realizace prostřednictvím svým nebo svých potomků. Zdůrazňuje, že hlavní část válečných půjček je nevyhnutelně získávána doma. A tak mezi domácími půjčkami a daněmi není až takový jednoznačný rozdíl jak předpokládá veřejné mínění.

Pigou upřednostňuje financování války prostřednictvím daní před financováním půjčkami jedno, zda domácími či zahraničními. Hrazení půjček zajišťuje kapitál a skze něho, ekonomické bohatství budoucích generací poněkud obtížněji než financování prostřednictvím daní. A co víc, není to jen okamžitý dopad na kapitál, který půjčky vyvolávají nyní, ale i dopad do let následujících. Financování prostřednictvím daní, znamená jednotlivé odvody a potom už nic. Financování prostřednictvím půjček (ať už dobrovolných nebo povinných) nese kromě silné pomoci z kapitálových odvodů, které jsou aplikovány, také dlouho trávající následky z daní placených úroků a umořování jistin půjček. Je také pravdou, že tyto daně, jež jsou placeny domácími majitelům válečných půjček, budou reprezentovat pouze transfery kupní síly uvnitř země a žádné navýšení reálných zdrojů. Navyšování rozsahu půjček v době ozbrojeného konfliktu může působit do budoucna se značnou tvrdostí. Pigou však vyvozuje, že to nicméně nepřestavuje rozhodující argument proti financování půjčkami. To by mohlo být pouze tehdy, pokud by všechny účinky na budoucnost byly nevyhnutelně špatné: „ale mnoho lidí trvá na tom, že vedení válek (zajišťování obrany) je, částečně přinejmenším, ve prospěch budoucna.“ Z toho důvodu by pak budoucnost měla nést určitou část břemene, které ony zahrnují.

Poměrně detailně se Pigou věnuje problémům financování války prostřednictvím bankovních úvěrů<sup>275</sup> a peněžní inflace<sup>276</sup>. Válečná inflace je podle něj, ta nejhorší varianta financování války. Pigou navrhuje, aby se na financování války především podílela současná generace, a pouze malou část nákladů byla přenesena na generaci budoucí. Toto jeho přesvědčení těsně koreluje s jeho preferováním daní před půjčkami, což také souvisí s jeho tvrzením, že: „rovnoměrné rozložení důchodů ve vztahu k zabezpečování obrany může být založeno již v době míru a to pak také vede ke zvýšení výkonnosti v období války.

## Závěr

Zájem Pigou o problematiku války je možno vysledovat ve více jeho pracích. Veškeré jeho úvahy o těchto otázkách krystalizují právě v „Politické ekonomii války“. Proto jí byl v tomto příspěvku věnován největší prostor. Pigou v ní srozumitelným způsobem vymezuje základní momenty, které jsou spojeny s problémem nebezpečí vzniku a vypuknutí ozbrojeného konfliktu. K řešení problému přistupuje velmi odpovědně a s upřímným zájmem podrobit tuto problematiku hluboké a komplexní analýze. Při rozplétání klubka válečných problémů nemá na očích „růžové“ brýle, a také na nich nemá klapky. V určitých momentech je metoda jeho přístupu shodná s přístupem cost-benefit analýzy. Politická ekonomie války velmi přesně odkrývá skutečné příčiny vzniku válek, detailně popisuje důsledky vzniku a pokračování války, rozsáhle se zabývá zdroji, které jsou pro válku k dispozici a zvažuje výhody a nevýhody jednotlivých metod jejího financování. Je proti jejímu financování prostřednictvím půjček, zároveň však akceptuje jejich nevyhnutelnost. Kategoricky však odmítá, aby vlády používaly donucovacích prostředků pro získávání půjček a zároveň je proti stimulaci prostřednictvím zvyšování úrokové míry. Naopak se staví za jednorázové odstranění vzniklého válečného dluhu a to tím, že bude jako forma státní intervence stanovena dávka z majetku. Dávka by umožnila splatit tento dluh okamžitě a předešlo by s tak nutnosti v budoucnu zvýšit zdanění z důvodu plateb úroků věřitelům.

<sup>275</sup> PIGOU, A. C. The Political Economy of War. London: Macmillan and co., Limited St. Martin's street, 1940. s.93-111.

<sup>276</sup> PIGOU, A. C. The Political Economy of War. London: Macmillan and co., Limited St. Martin's street, 1940. s.112-125.

V těchto aspektech se Pigou opět projevuje jako velký ochránce zájmů sociálně nejslabších tříd.

Pigou svou prací v oblasti branně-ekonomického myšlení výrazným způsobem přispěl k jeho rozvoji. Myšlenkově navazuje a potvrzuje závěry klasického ekonomického myšlení (především se odkazuje na A. Smitha). Lze se také domnívat, že vojensko-ekonomické myšlení má tři výrazné osobnosti, které zásadním způsobem přispěli k jeho rozvoji. Prvním z nich je Adam Smith, druhým A. C. Pigou a třetím J.M. Keynes. I když mezi prvním a dvě dalšími je velká časová propast, existuje mezi nimi určitá spojitost. Adam Smith byl zakladatelem klasického ekonomického myšlení, Pigou byl pod Marshallovým vlivem a po celý svůj život byl věren klasickému myšlení, i když se v určitých oblastech od něj odklonil. J. M. Keynes byl zakladatelem nového myšlenkového směru, byl však Piguovým žákem a taktéž se jeho myšlení utvářelo pod vlivem klasického přístupu. Proto bude na závěr zajímavé provést velmi zjednodušenou komparaci jejich přístupů k základním problémům vojensko-ekonomického myšlení (viz následující tabulka).

**Tabulka 1** A. Smith, A. C. Pigou a J. M. Keynes ve srovnání

| Kritérium                                                    | A. Smith                                                                                                                                                       | A. C. Pigou                                                                                                                                                                      | J. M. Keynes                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Příčiny války                                                | -                                                                                                                                                              | Snaha dosáhnout zisku a touha po nadvládě                                                                                                                                        | Nerovnovázný růst obyvatelstva<br>Narušování zdravé hospodářské soutěže<br>Neexistence harmonického vývoje mezinárodní dělby práce.                         |
| Financování války a obrany                                   | Úhrada výdajů na obranu prostřednictvím příspěvku celé společnosti, který by odpovídal schopnosti každého jejího člena                                         | Upřednostňování daní před kapitálovým způsobem financování (půjčky, úvěry, obligace)<br>Náklady války by měli nést všichni (současná versus budoucí generace?)                   | Deficitní financování a dodatečné válečné daně                                                                                                              |
| Zkoumané problémy                                            | Historický vývoj zabezpečení obrany<br>Vztah mezi ekonomickou silou a schopností vést válku,<br>Otázky formy zabezpečení obrany                                | Financování války prostřednictvím bankovních úvěrů a peněžní inflace<br>Konverze válečné ekonomiky<br>Kontrola válečného hospodářství<br>Náklady války                           | Financování válečných potřeb<br>Nebezpečí válečné inflace<br>Úloha a význam státu v mírovém hospodářství<br>Reparace                                        |
| Přínos a významné teze mající souvislost s ekonomikou obrany | Zdůvodnění potřeby obranných výdajů<br>Analyzoval důsledky výdajů na obranu pro společnost a jednotlivce<br>Potřeba uzákonění výdajů na veřejné správu (včetně | Zdůraznění makroekonomického charakteru válečného hospodářství<br>Analýza příčin války – příčiny mají ekonomický i mimoekonomický obsah<br>Vymezení zdrojů pro financování války | Zdůvodnění zásahů státu do ekonomického systému - veřejné výdaje (tedy i výdaje na obranu) mohou být použity k naplnění mezery mezi aktuální úrovní výrobní |

|  |                                                                                                           |                                                                                                                       |                                         |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
|  | obranných)<br>Snižování role vlády<br>v ekonomických<br>záležitostech musí být<br>v souladu s efektivitou | Reálné zdroje země se<br>nemohou využívat<br>maximálním způsobem –<br>část zdrojů je nutné<br>ponechat pro budoucnost | produkce a úrovní<br>plné zaměstnanosti |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|

**Sestaveno dle:** KRČ, Miroslav. *Nástin dějin ekonomiky obrany*. Praha: Ministerstvo obrany – AVIS, 2001. 210 s.; PIGOU, Arthur C. *The Political Economy of War*. London: Macmillan and co., Limited St. Martin's street, 1940. 250 s.; SMITH, Adam. *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů*. Praha: Liberální institut, 2001. 890 s.; KEYNES J. M. *How to Pay for the War?* London: Macmillan and co., Limited St. Martin's street, 1940. 88 s.

## Literatura

- A. C. Pigou. [on line] c 2002 poslední revize 10.03.2007 [cit. 2008-08-22] Dostupné z: <<http://cepa.newschool.edu/het/profiles/pigou.htm>>.
- HOLMAN Robert. a kol. *Dějiny ekonomického myšlení*. Praha: C. H. Beck, 1999. 544 s. ISBN 80-7179-238
- KEYNES John. M. *How to Pay for the War?* London: Macmillan and co., Limited St. Martin's street, 1940. 88 s.
- KRČ, Miroslav. *Nástin dějin ekonomiky obrany*. Praha: Ministerstvo obrany – AVIS, 2001. 210 s.
- PIGOU, Arthur. C. *The Political Economy of War*. London: Macmillan and co., Limited St. Martin's street, 1940. 250 s.
- PIGOU Arthur. C. *The Riddle of the Tariff*. London: King's College Cambridge, 1904. 41 s. <http://cupid.ecom.unimelb.edu.au/het/pigou/tariff.pdf>
- PIGOU, Arthur. C. *The Economics of Wealth*. London: Macmillan and Co., 1932. [ on line] c 2004 poslední revize 18.06.2008 [cit. 2008-08-22] Dostupné z: <<http://www.econlib.org/Library/NPDBooks/Pigou/pgEW.html>>.
- SMITH, Adam. *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů*. Praha: Liberální institut, 2001. 890 s.
- The Concise Encoclypedia of Economics - A. C. Pigou*. [on line] c 1999,2002 poslední revize 20.04.2007 [cit. 2008-08-22] Dostupné z: <<http://www.econlib.org/library/Enc/bios/Pigou.html>>.

*Arthur Cecil Pigou and his Holding in the Development of Military-Economic Thinking*

**Annotation:** *Essey gives information about A. C. Pigou works, which deal with problems of outbreak, development and impacts of armed conflict (war) on state economy. Author tries to draw attention to this area his research and shows his importance to development of military-economic thinking.*

**Key words:** *A. C. Pigou, military-economic thinking, reasons and impacts of the outbreak of the war, war financing resources.*

**Kontaktní adresa autora:**  
**Olejníček Aleš, Ing.**  
**Katedra ekonomie**  
**Univerzita obrany**  
**Kounicova 65, Brno**  
**ales.olejnicek@unob.cz**  
**ales.olejnicek@seznam.cz**



# AKTUÁLNY VÝVOJ NA POISTNOM TRHU AKO VÝZVA NA NAPLNENIE POTREBY NOVÝCH POZNATKOV PRE POISTNÚ PRAX

Erika Pastoráková

**Abstrakt:** Nároky kladené na pracovníkov poisťovní sú mimoriadne náročné. Dôvody možno hľadať v samotnej podstate poisťovacej činnosti, ktorá zahŕňa veľké množstvo činností, ako aj v neustálom vývoji spoločnosti a tým aj podmienok, v ktorých poisťovne pracujú. Pracovníci jednotlivých zložiek poisťovne musia pružne reagovať na všetky zmeny často v priebehu poskytovania poistných produktov. Príspevok popisuje aktuálny vývoj na poistnom trhu, prostredníctvom čoho sa snaží analyzovať vybrané výzvy, ktorých naplnenie novými poznatkami poistná prax očakáva.

**Kľúčové slová:** trendy v životnom a neživotnom poistení, vnútorné procesy v poisťovniach, systém správy, systém riadenia rizík a systém vnútornej kontroly v poisťovniach

## Úvod

V súčasnosti sme svedkami neustále sa opakujúcich správ o nedostatku odborníkov pre jednotlivé odvetvia v národnom hospodárstve, resp. o nedostatočnej príprave absolventov. Podobné úvahy sa objavili aj pri zavádzaní štandardov IFRS v Slovenskej republike do odvetvia poisťovníctva. Z čoho plynú tieto a podobné obavy? Ved' poistný trh v Slovenskej republike možno považovať za dlhodobu stabilný a zdravo sa vyvíjajúci. Cieľom príspevku je na základe aktuálneho vývoja na poistnom trhu pomenovať výzvy, ktorých naplnenie poistná prax očakáva, resp. sa na ne pripravuje. Príspevok je výstupom riešenia grantu MŠ SR VEGA „Dopad globalizačných a integračných procesov na slovenský poistný trh II.“ Vzhľadom na skutočnosť, že poistenie slúži na prenos rizika z klienta na poisťovňu, náš výklad začneme opisom vývoja trendov v životnom a neživotnom poistení.

## Trendy v neživotnom a životnom poistení

V poisťovniach sa dnešný vývoj vyznačuje predovšetkým neštandardným škodovým priebehom u rôznych rizík. V súčasnej dobe sa veľmi rýchlo mení povaha poznaných rizík, ba čo viac, enormnou rýchlosťou sa objavujú nové, dosiaľ nepoznané riziká.

Ak sa zameriame na prejavy rizík v neživotnom poistení, zistíme, že najvypuklejším problémom súčasnosti sú prírodné katastrofy. V Slovenskej republike sa v dôsledku geografickej polohy nestretávame so škodami v dôsledku hurikánov či záplavových vln. Poisťovne však v pravidelných, spravidla ročných, cykloch riešia škody v dôsledku povodní. V členitom reliéfe Slovenska sa povodne vyskytujú pomerne často a môžu postihnúť akúkoľvek jeho územnú časť. Z hľadiska miestneho alebo časového opakovania výskytu povodní neboli zistené výraznejšie zákonitosti. Určitá súvislosť výskytu povodní je spojená s ročnými obdobiami. Takmer pravidelne ročne sa vyskytujú povodne spôsobené intenzívnym topením snehových zásob po náhlom oteplení, pričom nebezpečenstvo ich vzniku zvyšujú dažďové zrážky. Tieto povodne však nepatria k tým najničivejším. Ľadové povodne, zapríčinené nakopením ľadových kryh (zátarás, bariér), predstavujú skutočne veľké nebezpečenstvo pre osídlenie v blízkosti vodného toku. V období od mája do septembra je reálny výskyt povodní, ktoré spôsobujú privalové dažde búrkového charakteru. Takéto povodne môžu postihnúť aj miesta, kde nie sú žiadne trvalé vodné toky. V období posledných 10 rokov každoročne postihujú územie Slovenska ničivé povodne, ktoré spôsobujú škody v priemere 1,6 miliardy Sk ročne.

Situácia v životnom poistení sa mení rovnako radikálne ako v neživotnom poistení. Populácia v Slovenskej republike starne. Deje sa tak v dôsledku nízkeho prírastku obyvateľov, čoho príčinou je zatiaľ predovšetkým pokles pôrodnosti. Tento pokles je do istej miery odrazom zmenených sociálno-ekonomických podmienok, ale predovšetkým odrazom zmien v hodnotových postojoch mladých ľudí, ktoré následne bezprostredne súvisia s reprodukčným správaním obyvateľstva. Zmeny v úmrtnosti, ktoré sú hlavnou hybnou silou starnutia vo vyspelých krajinách, u nás nie sú zatiaľ výrazné. Stredná dĺžka života pri narodení<sup>277</sup> však mierne rastie, u mužov ide o hodnotu okolo 69,14 roka, u žien okolo 77,22 roka. Rozdiel medzi pohlaviami je teda vysoký a dosahuje až 8,1 roka, čo nie je pre vyspelé trhové ekonomiky typické. Oproti vyspelým krajinám Európy zaostávame v úrovni tohto ukazovateľa u mužov približne o 8 – 9 rokov a u žien približne o 5 rokov.

Napriek nízkemu prirodzenému prírastku (v roku 2001 sa v SR zmenil na úbytok), populácia SR zatiaľ nepatrí medzi populácie s pokročilým procesom starnutia. Kým v SR v roku 2000 pripadalo 80 osôb 60 ročných a starších na 100 detí, v Českej republike to bolo až 112 osôb a v Taliansku dokonca 170 osôb. V budúcnosti sa predpokladá prehlbujúci sa proces starnutia deklarovaný indexom starnutia obyvateľstva<sup>278</sup>. Nárast počtu osôb vo vekovej kategórii obyvateľov 60 ročných a starších súvisí aj s presunom početne silných populačných ročníkov osôb narodených v období povojnového „baby-boomu“ do tejto vekovej kategórie. Súčasne sa tým oslabí kategória obyvateľstva v produktívnom veku (obyvateľstvo 15–59 ročné), ktorého podiel na celkovej populácii nie len že poklesne, ale bude aj starnúť.

Uvedený demografický vývoj núti ekonómov i odborníkov, a to v rôznych vedných disciplínach, zamýšľať sa nad otázkami súvisiacimi s hľadaním optimálneho variantu dôchodkového systému. Už dnes je jasné, že jediný správny variant riešiaci tieto problémy, aplikovateľný vo všetkých krajinách rovnako, neexistuje. Pozitívom je, že v Slovenskej republike je starnutie ešte len v počiatočnom štádiu, v krajinách vyspelého sveta je proces starnutia určujúcim procesom demografického vývoja. Pre našu spoločnosť môže byť preto spôsob, akým riešili problémy v krajinách so staršou populáciou, poučením, ako sa vyhnúť niektorým problémom, ktoré tieto krajiny už prekonali, resp. návodom, ako danú situáciu riešiť. Je nutné, aby sme si uvedomili, že starnutie znamená nielen rast počtu starých ľudí v populácii, ale aj to, že ľudia žijú dlhšie vo všetkých vekových skupinách, nielen v tých najvyšších. Je preto potrebné uvažovať o súvislostiach s využitím týchto ľudí v pracovnom procese, o problematike zdravotnej starostlivosti (väčšia potreba zdravotnej starostlivosti), ako aj o problematike dôchodkového zabezpečenia. Starnutie sa teda netýka len starých ľudí, ale u nás súvisí najmä s nízkou pôrodnosťou, čím sa podiel obyvateľov v predproduktívnom veku znižuje. Mladšie vekové skupiny sa zmenšujú, staršie rastú, preto tento proces zahŕňa rovnako úvahy o mladých ako aj o starých. Súčasne je to proces tak na individuálnej, ako aj na globálnej úrovni.

### **Vnútorne procesy v poisťovniach**

Vnútorne procesy v poisťovniach sú základným článkom fungovania poisťovní, ktorých činnosť je založená na vzájomnej dôvere medzi poisťovňou a klientom. Pre to, aby sa táto dôvera udržala a posilňovala, sú poisťovne povinné vykonávať svoju činnosť s odbornou starostlivosťou v záujme svojich klientov<sup>279</sup>. Poisťovňa je povinná na žiadosť klienta alebo

---

<sup>277</sup> Stredná dĺžka života pri narodení je syntetickým ukazovateľom úrovne životných podmienok, vyjadruje priemerný počet rokov, ktoré pravdepodobne prežije práve narodená osoba za predpokladu, že sa úmrtnostné pomery nezmenia

<sup>278</sup> Index starnutia je definovaný ako podiel obyvateľov v poproduktívnom veku (60 ročných a starších) a v predproduktívnom veku, obyčajne v percentách, t.j. vyjadruje, koľko obyvateľov v poproduktívnom veku pripadá na 100 obyvateľov v predproduktívnom veku

<sup>279</sup> Zákon č. 8/2008 Z. z. o poisťovníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov § 37, ods. 1 b).

orgánu dohľadu nad poisťovníctvom hodnoverne preukázať vynaloženie odbornej starostlivosti, ktorou sa rozumie, že poisťovňa dokumentuje spôsob vykonávania svojej činnosti, kontroluje objektivnosť evidovaných údajov a predchádza vzniku vlastných finančných strát<sup>280</sup>. Zákon o poisťovníctve určuje členom predstavenstva, členom dozornej rady poisťovne, vedúcim pobočiek a ich zástupcom, nútenému správcovi, zodpovednému aktúárovi, ako aj vedúcim zamestnancom s osobitým dôrazom na vedúceho zamestnanca riadiaceho útvar vnútornej kontroly povinnosť vykonávať svoju činnosť spôsobom, ktorým zohľadňuje a minimalizuje riziká vyplývajúce z ich činnosti pre poisťovňu a pre ich klientov<sup>281</sup>. Toľko dikcia zákona o poisťovníctve. V realite sa pre dodržanie uvedených povinností musí uskutočniť mnoho procesov, dodržať niekoľko zásad a stanoviť viacero kritérií, v rôznych oblastiach týkajúcich sa poisťovacej činnosti.

Konečným vykonávateľom činností a dodržiavateľom zásad a kritérií, je pracovník pôsobiaci v oblasti poisťovníctva, ktorého v súčasnosti zamestnáva aj príprava na implementáciu smernice Solventnosť II. Jej cieľom je zachovať primeranú a účinnú úroveň obozretnej kontroly, finančnej stability a vysokej úrovne ochrany spotrebiteľov. Nové ustanovenia o solventnosti sa zakladajú na zásadách a dodržiavajú 4-úrovňovú štruktúru Lamfalussyho architektúry finančných služieb. Tieto zásady sa ďalej rozvíjajú prostredníctvom vykonávacích opatrení. Nová Lamfalussyho architektúra umožní, aby nový režim solventnosti držal krok s budúcim vývojom trhu a technologickým vývojom, ako aj s medzinárodným vývojom v oblasti účtovníctva a regulácie poisťovní. Solventnosť II je zameraný na celkovú pozíciu solventnosti poisťovateľa<sup>282</sup>.

V dôsledku implementácie projektu Solventnosť II sú poisťovne a jej pracovníci vystavení mnohým súvisiacim výzvam. Ich úlohou je koncipovať a zaviesť účinný systém správy, ktorým sa zabezpečí riadne a obozretné riadenie činnosti poisťovne, čo znamená predovšetkým primeranú a transparentnú organizačnú štruktúru, jasné rozdelenie a vhodné oddelenie zodpovedností, ako aj účinný systém odovzdávania informácií.

Mimoriadne dôležitou súčasťou fungovania poisťovne sa má stať aj účinný systém riadenia rizík zahŕňajúci stratégie, procesy a postupy oznamovania na účely neustálej kontroly, riadenia a oznamovania rizík, ktorým sú poisťovne vystavené alebo ktorým by mohli byť vystavené, ako aj vzájomnej závislosti týchto rizík, a to na individuálnej, ako aj súhrnnej úrovni. Systém riadenia rizík obsahuje aj plány pre prípad núdze.

Vnútorňý audit je bežnou súčasťou organizačnej štruktúry poisťovne už v súčasnosti. Povinnosťou poisťovne je zabezpečiť účinnú a neustálu funkciu vnútorného auditu (zahŕňa overovanie súladu činnosti poisťovne so všetkými je stratégiami, procesmi a postupmi oznamovania, ako aj hodnotenie toho, či je vnútorný systém kontroly dostatočný a primeraný vzhľadom na jej činnosti).

---

<sup>280</sup> Zákon č. 8/2008 Z. z. o poisťovníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov § 37, ods. 2

<sup>281</sup> Zákon č. 8/2008 Z. z. o poisťovníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov § 37, ods. 4 a)

<sup>282</sup> **Podľa dostupných informácií možno Solventnosť II vymedziť nasledujúcimi znakmi:**

- je založený na zásadách (princípoch) a nie na detailne rozpracovaných smerniciach,
- výpočet celkovej solventnosti bude založený na parametroch vychádzajúcich z trhových ocenení,
- potreba explicitne kvantifikovať vzájomnú závislosť (prepojenosť) rizík bude motívom pre poisťovateľov vyvinúť a používať vlastné modely riadenia rizík,
- cieľom Solventnosť II je konzistencia (dôsledný a rovnaký prístup) na finančnom trhu, harmonizácia metód dozoru a dohľadu nad finančným trhom v Európe a zavedenie medzinárodných štandardov obozretného podnikania,
- podobne ako Basel II využívaný v bankovníctve, aj Solventnosť II je založený na troch pilieroch. Skladá sa z kvantitatívnych požiadaviek (pravidlá pre finančné zdroje), kvalitatívnych požiadaviek (kontrola procesov dohľadom/dozorom a riadenie rizika) a trhovej disciplíny (transparentnosť a včasné odhalenie resp. zverejnenie problémov).

Výraznú zmenu vo vnútorných procesoch spôsobila implementácia štandardov IAS a IFRS v poisťovníctve. Slovenská republika využila možnosť, ktorú ponúka Európska únia a stanovila povinnosť zostaviť podľa IAS/IFRS:

- od 1. januára 2005 každú konsolidovanú účtovnú závierku,
- od 1. januára 2006 individuálne účtovné závierky vybraných spoločností<sup>283</sup>.

V zmysle týchto kritérií majú poisťovne pôsobiace na slovenskom poisťovnom trhu vypracovať svoje individuálne a konsolidované<sup>284</sup> účtovné závierky v súlade s IFRS.

IAS/IFRS<sup>285</sup> vniesli do slovenského účtovného uvažovania nový prvok. Zmyslom Medzinárodných štandardov finančného výkazníctva, ako znie doslovný preklad skratky IFRS (a tento preklad je mimochodom, omnoho menej zavádzajúci ako preklad medzinárodné účtovné štandardy), je podať čo najlepší odraz ekonomickej reality. Pri jej zobrazovaní zďaleka nemusí ísť o presnosť zachytenia všetkých operácií a transakcií, ale musí ísť o zachytenie podstatného a nevynechanie žiadnej dôležitej informácie.

Analýzy súvisiace so zavedením štandardov pre poisťovne medzi negatíva zaradovali riziko nedostatku odborníkov, ktorí sú schopní štandardy implementovať aj do špecifickej oblasti poisťovníctva. Obavy sa viditeľne nenaplnili, poisťovne však reálne riešili mnoho personálnych otázok súvisiacich s implementáciou štandardov.

### Záver

V nadväznosti na uvedené trendy v oblasti poisťovníctva je úplne jasné, že nároky kladené na pracovníkov poisťovní sú mimoriadne náročné. Nie je preto prekvapením, že poisťovne majú rozpracované vlastné spôsoby a postupy pre zvyšovanie kvality svojich zamestnancov. Proces zvyšovania poznatkov a vedomostí musí byť v oblasti poisťovníctva kontinuálny. Zároveň by sa tento proces mal zameriavať na celý proces v poisťovni, počnúc upisovacou disciplínou, cez efektívny proces likvidácie poisťných udalostí, ziskové riadenie aktív, či nákladový režim. Cieľom zvyšovania vedomostí a poznatkov pracovníkov v poisťovniach je kardinálna snaha poskytovať stále kvalitnejšie služby klientom.

Cieľom príspevku bolo na základe aktuálneho vývoja na poisťovnom trhu pomenovať výzvy, ktorých naplnenie poisťovníca očakáva, resp. sa na ne pripravuje. Ako sme

<sup>283</sup> v zmysle Zákona č. o účtovníctve majú túto povinnosť nasledovne vybrané spoločnosti:

- ✓ spoločnosti, ktorých cenné papiere sú pripustené na obchodovanie na regulovaných trhoch v niektorom členskom štáte EÚ,
- ✓ banky, pobočky zahraničnej banky, Exportno-importná banka Slovenskej republiky,
- ✓ obchodníci s cennými papiermi, pobočky zahraničného obchodníka s cennými papiermi,
- ✓ správcké spoločnosti, pobočky správckej spoločnosti,
- ✓ poisťovne, pobočky zahraničnej poisťovne,
- ✓ zaist'ovne, pobočky zahraničnej zaist'ovne,
- ✓ Slovenská kancelária poisťovateľov,
- ✓ dôchodkové správcké spoločnosti,
- ✓ doplnkové dôchodkové poisťovne,
- ✓ Fond ochrany vkladov, Burza cenných papierov, Garančný fond investícií,
- ✓ Centrálny depozitár cenných papierov Slovenskej republiky,
- ✓ veľké spoločnosti, ktoré počas dvoch po sebe idúcich účtovných období prekročili dve z troch veľkostných kritérií (čeková suma majetku presiahla 5 mld. Sk, čistý obrat presiahol 5 mld. Sk, priemerný prepočítaný počet zamestnancov v jednotlivom účtovnom období presiahol 2 000 pracovníkov), ako aj
- ✓ Národná banka Slovenska.

<sup>284</sup> Za rok 2005 vypracovávali konsolidovanú účtovnú závierku v SR jediná poisťovňa

<sup>285</sup> IAS - Medzinárodné účtovné štandardy sa premenovali na IFRS (slovo accounting sa nahradilo termínom financial reporting). K zmene došlo v dôsledku toho, že výbor, ktorý vydával účtovné štandardy s názvom IASC (The International Accounting Standards Committee) bol nahradený výborom IASB (The International Accounting Standards Board). IASB adoptoval všetky štandardy vydané svojím predchodcom IASC a už ich nepremenúval. Preto dnes hovoríme o účtovnej závierke v zmysle IFRS, ktorá však je zostavená v zmysle štandardov IAS/IFRS.

v príspevku naznačili, ide o skutočne širokú škálu problematík. Zároveň si treba uvedomiť, že na všetky uvedené musia poisťovne reagovať profesionálne bez ohľadu na to, či ide o jav vznikajúci denne alebo len mimoriadne. Ak napríklad poisťovňa nesprávne odhadne mieru rizika, v dôsledku čoho nie je adekvátne pripravená na jeho realizáciu, narastá pravdepodobnosť potreby vlastných zdrojov pre krytie nepredvídaných udalostí. Inak povedané, nesprávne rozhodnutie v rámci jedného druhu prác v poisťovni môže ohroziť likviditu, alebo v konečnej miere aj solventnosť poisťovne. Riziká však nepochádzajú len z uzatvorených poisťných zmlúv. Obrovská časť rizík ohrozuje fungovanie poisťovní ako podnikateľského subjektu. Do popredia sa preto dnes dostávajú otázky riadenia rizík, kapitálovej primeranosti, solventnosti a spôsobov dohľadu nad poisťovňami. Postupne sa, vedľa upisovacích rizík alebo modelovania prírodných katastrof, začínajú odborníci z oblasti poisťovníctva zaujímať aj o riziká prevádzkové, trhové, ako aj o efektívne riadenie aktív a pasív poisťovne. Veľkú úlohu v tomto procese pripisujeme profesijným združeniam v poisťovníctve, ako aj štandardizácii vzdelávania. Úzke prepojenie teórie a praxe v oblasti poisťovníctva sa teda stáva objektívnou potrebou.

### **Literatúra**

COMITÉ EUROPÉEN DES ASSURANCES: Between Public and Private. INSURANCE SOLUTIONS FOR A CHANGING SOCIETY, jún 2005.

DUCHÁČKOVÁ, E.: *Principy pojištění a pojišťovnictví*. Praha: Ekopress, 2005, s.161. ISBN 80-86119-92-0.

MARTINOVIČOVÁ, D. *Pojišťovnictví*. Studijní opora pro studenty kombinovaného studia oboru Podnikové finance a obchod. 1.vyd. Brno: VUT-FP, 2006. ISBN 80-214-3257-8.

PASTORÁKOVÁ, E.: *Javové podoby globalizácie na poistnom trhu v Slovenskej republike*. In: Ekonomický časopis č. 8/54/2006, ISSN 0013-3035.

RIEVAJOVÁ, E. - PASTORÁKOVÁ, E.: *Riešenie vybraných rizík občanov systémom spolupráce súkromného a verejného poistenia*. In: Sociológia č. 5/2006, ročník 38. ISSN 0049-1225, ISSN 1336-8613.

*Vízia vývoja Slovenskej republiky do roku 2020*. Prognostický ústav Slovenskej akadémie vied. Bratislava, 2002.

Medzinárodné účtovné štandardy IAS/IFRS.

Zákon č. 8/2008 Z. z. o poisťovníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov

***CURRENT DEVELOPMENT ON THE INSURANCE MARKET AS CHALLENGE FOR SATISFACTION OF KNOWLEDGE NEEDS FOR PARTICIPANTS ON THE INSURANCE MARKET***

***Annotation:** There are very strict knowledge requirements on employees of the insurance companies. Reasons for such strict requirements can be explained by the substance of insurance business, which includes numerous activities and also is developing in rapidly changing business environment on the market. Employees of particular departments of the insurance companies have to flexibly react on market changes offering amended or changed insurance products. The paper describes the current development on the insurance market and analyzes selected challenges, which need to be interpreted by new information and knowledge required by participants of the insurance market.*

***Key words:** trends in life and non-life insurance, internal proceses in insurance companies, management system, risk management and system of internal controll in insurance companies.*

**Kontaktná adresa autora:**  
**Erika Pastoráková, doc. Ing. PhD.**  
**Ekonomická univerzita v Bratislave**  
**Národohospodárska fakulta**  
**Katedra poisťovníctva**  
**Dolnozemska cesta 1**  
**852 35 Bratislava 5**  
**e-mail: [erika.pastorakova@euba.sk](mailto:erika.pastorakova@euba.sk)**

# POSKYTOVANIE ÚVEROV AKO PREDMET PODNIKATELSKEJ ČINNOSTI

Alena Pauličková

**Abstrakt:** Podľa zákona o bankách bez bankového povolenia nemôže nikto poskytovať úvery a pôžičky v rámci predmetu podnikania. Úver je vlastne zmluvný vzťah medzi klientom a bankou, na základe ktorého banka požičia peniaze podľa dohodnutých podmienok v zmluve. Miera zhodnotenia záväzkov sa premieta do úrokovej miery. Príspevok poukazuje na výhody a nevýhody úveru, ako aj na jednotlivé druhy úverov a ich zabezpečenie. Banka po poskytnutí úveru uskutočňuje v stanovených termínoch i kontrolu plnenia úverových podmienok. V prípade, ak sa úver stáva nenávratný, banky pristupujú k realizácii záruk, súdnemu vymáhaniu, prípadne až ku konkurzu.

**KLúčové slová:** úver, pôžička, spotrebný úver, hypotekárny úver, rozdelenie úverov, úverový register, komerčné banky, zaistenie úveru, bankové záruky, avalová zmenka, problémové úvery, konkurz, súdne vymáhanie pohľadávok.

O poskytovanie úverov či pôžičiek v rámci výkonu podnikateľskej činnosti pôjde v prípadoch, ak táto činnosť má z dôvodu rozsahu, sústavnosti a účelu, ktorým je dosiahnutie zisku, povahu podnikania podľa ustanovenia § 2 zákona č. 513/1991 Zb. Obchodného zákonníka. Podľa zákona o bankách bez bankového povolenia nemôže nikto poskytovať úvery a pôžičky v rámci predmetu podnikania.

## Úver

Úver je zmluvný vzťah medzi klientom, ktorý je podnikateľom a bankou či iným peňažným ústavom, na základe ktorého mu banka požičia peniaze podľa dohodnutých podmienok. Úvery sú dlhodobé finančné zdroje. Úver je ocenený nominálnou cenou ku dňu vzniku úveru. Miera zhodnotenia záväzkov sa premieta do úrokovej miery.

Pri predložení žiadosti o poskytnutie úveru musia podnikatelia vo väčšine peňažných ústavov predložiť **tieto doklady:**

- živnostenský list alebo koncesnú listinu,
- výpis z obchodného registra,
- doklady o majetkoprávných vzťahoch k miestu podnikania - prehlásenie o vlastníctve nehnuteľného i hnutel'ného majetku,
- vyjadrenie stavebného úradu pri nových investíciách,
- znalecké posudky (niektoré banky majú svoj zoznam súdnych znalcov),
- daňové priznania potvrdené finančným úradom za minulé 2 roky,
- doklad o vyrovnaní záväzkov voči štátu, t. j. s finančným úradom, zdravotnou poisťovňou a sociálnou poisťovňou.

Súčasťou žiadosti o úver je charakteristika úverovaného projektu, kde musí byť uvedené:

- cieľ projektu a súvisiace majetkoprávne vzťahy,
- technická charakteristika projektu,
- vstupy projektu (zabezpečenie energie, materiálu, atď.),
- dodávateľské zabezpečenie odbytu produkcie (okruh odberateľov, rozsah a forma zmluvného zabezpečenia),
- stav konkurencie, cenová konkurencieschopnosť, marketing,
- rozbor tržieb projektu,
- počet novovytvorených pracovných miest.

Výdaje na realizáciu projektu v nasledujúcom členení:

- hmotné investičné aktíva celkom, z toho: pozemkov, budov, strojov a zariadení,
- nehmotné investičné aktíva,
- obežné aktíva celkom, z toho: zásoby, pohľadávky.

**Zdroje na financovanie** projektu v nasledujúcom členení:

- vlastné zdroje žiadateľa,
- úvery od ostatných bánk (vrátane dát, výšky, účelu a doby splatnosti úveru),
- ostatné zdroje (dodávateľský úver, dar, pôžička od nebankového subjektu, atď.).

**Nevýhody úveru:**

- podrobná analýza podnikateľského zámeru, na základe ktorého môže banka odmietnuť poskytnutie úveru,
- ručenie v hodnote viac než 100% obstarávacej ceny tovaru,
- v prípade hotovostných úverov vysoká úroková sadzba.

**Spotrebný úver** je možné zabezpečiť okrem ručiteľov aj finančným zabezpečením (vinkuláciou termínovaného vkladu alebo vkladu na vkladnej knižke), založením nehnuteľného majetku, založením cenných papierov (depozitných certifikátov), alebo kombináciou jednotlivých zabezpečení.

**Hypotekárny úver** musí byť zabezpečený záložným právom k tuzemskej nehnuteľnosti, pričom banka môže na zabezpečenie hypotekárneho úveru prijať aj rozostavané stavby. Nehnuteľnosť musí byť zapísaná v katastri nehnuteľností SR. Záložné právo na zabezpečenie pohľadávky banky z hypotekárneho úveru vzniká jeho vkladom do katastra nehnuteľností, na základe návrhu banky a vlastníka nehnuteľnosti.

Pri zabezpečení hypotekárneho úveru nehnuteľnosťou banka vždy požaduje aj uzatvorenie poisťnej zmluvy proti poškodeniu a zničeniu stavby resp. spôsobenej škode, a tiež vinkuláciu poisťného plnenia v prospech banky minimálne v rozsahu 1,5-násobku výšky poskytnutého hypotekárneho úveru, ktoré musí trvať po celé obdobie úverového vzťahu. Hypotekárny úver môže byť zabezpečený záložným právom na kupovanú nehnuteľnosť a tiež na nehnuteľnosť vo vlastníctve tretej osoby.

Základnou podmienkou je preukázať schopnosť splácať úver (tzv. bonita klienta), ktorá sa preukazuje finančnou situáciou klienta. Rozhodujúcim kritériom je výška pravidelného príjmu žiadateľa. Okrem toho berie banka do úvahy aj celkové príjmy a výdavky klienta.

Hypotekárny úver je možné použiť na kúpu nehnuteľnosti, na výstavbu, dostavbu alebo na stavebné zmeny bytových priestorov, rekonštrukciu, modernizáciu a údržbu nehnuteľnosti alebo na splatenie iného ako hypotekárneho úveru, ktorý bol použitý na investovanie do nehnuteľnosti. Výška úveru je adekvátne prispôbená účelu, preto je vyššia ako napríklad pri spotrebných úveroch. Okrem klasického hypotekárneho úveru sú na trhu aj špecifické hypotekárne úvery, ako napríklad hypotekárny úver kombinovaný so životným poistením pre fyzické osoby, na nešpecifikovanú nehnuteľnosť, na kúpu bytu alebo rodinného domu vo výstavbe, ako aj na postupné financovanie výstavby.

### **Rozdelenie úverov**

Krátkodobé úvery - poskytujú sa na jeden rok (napríklad kontokorentné).

Strednodobé úvery - od jedného do piatich rokov.

Dlhodobé úvery - viac ako päť rokov (napríklad hypotekárny).

Účelové úvery - presne určený účel na použitie (hypotekárny a účelový spotrebný úver).

Bezúčelové úvery - prostriedky je možné minúť na čokoľvek (bezúčelový spotrebný úver).

Je tu potrebné zosúladiť podstatné kritéria rozhodovania o tejto forme financovania podnikových potrieb. Predovšetkým je potrebné zosúladiť dĺžku úveru s dĺžkou exploatácie



majetku. Ďalej je potrebné zosúladienie splácania úveru s tvorbou zdrojov na splátky. Špecifickou formou krátkodobého úveru je kontokorentný účet. Banka umožňuje podniku čerpať do určitého debetného stavu a na určité obdobie pre financovanie krátkodobých potrieb. Táto formy vzťahu však bezpodmienečne vyžaduje dôveru banky v podnikateľa a znalosť jeho pomerov.

Dlhodobé a strednodobé úvery budú používané skôr na investičné ciele, resp. na krytie trvalých obežných prostriedkov až do doby, keď ich bude podnik schopný kryť z vlastných zdrojov, pokiaľ to bude racionálne.

Tvorba úverového vzťahu s bankou vyžaduje zo strany podnikateľa veľmi dobrú prípravu. Aj keď si dá žiadosť spracovať poradcovi, musí byť schopný projekt obhájiť. Musí si byť vedomý všetkých rizík a byť pripravený na možné riešenia. Ďalšou možnosťou je použitie zdrojov dodávateľov a iných veriteľov.

### **Obchodný úver**

Zabezpečenie tzv. obchodného úveru znamená, že dodávateľ súhlasí s neskoršou, zmluvne dohodnutou dobou splatnosti svojich pohľadávok voči nám. Medzi podnikateľmi dnes skôr vládne snaha vymôcť si výhodu použitia cudzích zdrojov nedodržaním lehôt splatnosti. Nech sú pravé príčiny kdekoľvek, tento postup ohrozuje finančnú stabilitu a efektívnosť podniku v niekoľkých smeroch. Pri dohode s dodávateľom o určitej forme obchodného úveru treba mať na zreteli aj ekonomické aspekty tohto rozhodnutia, ako aj náklady na takýto úver dané dohodnutou úrokovou sadzbou, porovnanie týchto nákladov s inými formami financovania, dostupnosť iných zdrojov a iné.

### **Daňové úvery**

Takzvané daňové úvery sú v praxi často nedocenenou oblasťou, v ktorej je možné získať časť zdrojov pre podnik. V princípe ide o takú legislatívnu oblasť daní, ktorá umožňuje racionálne použitie prostriedkov štátneho rozpočtu pre potreby financovania podniku. Samozrejme ide o zákonný postup a nie chyby podnikateľov, ktorí zabúdajú na svoje daňové povinnosti.

### **Kedy sa oplatí úver splatiť skôr?**

Pôžičku dlžníci splatia skôr, spravidla ak zedia nejaké úspory. Oplatí sa to vtedy, ak netreba splatiť celú zostávajúcu sumu vrátane všetkých úrokov. Najväčšie banky ponúkajú dlžníkom splatiť aspoň časť úveru bezplatne v určenom čase, v ostatných prípadoch za určitý sankčný úrok, ktorý je nižší ako úročenie úveru. Menej výhodný je podobný postup pri splátkovom predaji. Treba o to spoločnosť požiadať písomne, niekedy treba uhradiť celú výšku zvyšných splátok. Nižšie preplatenie platí pri predčasnom splatení tzv. rýchlej pôžičky. Zľava sa počíta podľa vzorca uvedeného v zmluve.

### **Ako banky posudzujú bonitu klienta? Aké sú základné kritériá?**

Hlavnými kritériami pri posudzovaní bonity klienta sú disponibilné finančné zdroje, t. j. rozdiel medzi príjmami a výdavkami klienta, resp. jeho rodiny, stabilita týchto príjmov, doterajšia disciplína pri splácaní iných úverov, a nielen úverov poskytnutých hodnotiacou bankou, ale aj úverov od ostatných bankových subjektov, dĺžka doterajšieho vzťahu s klientom a počet produktov, ktoré klient v banke využíva, možnosti overenia klienta (jeho bydlisko a zamestnanie). Bonitu klienta ovplyvňujú aj kombinácie faktorov, ako je vek žiadateľa, jeho rodinný stav, doba zamestnania atď. Podľa toho banka vypočíta pravdepodobnosť, či klient bude schopný splácať úver a určí jeho bonitu. Čím vyššia je bonita klienta, tým viac a na dlhšie je banka ochotná klientovi požičať.

## Úverový register

Na Slovensku funguje úverový register, v ktorom si banky overujú, či ich záujemca o spotrebný, hypotekárny, alebo kontokorentný úver nie je neplatičom v inej banke. Do registra banky vkladajú a vyberajú z neho informácie o finančnej situácii svojich potenciálnych klientov. Tí, čo pôžičky a úvery riadne splácajú, budú vo výhode, lebo sa to o nich dozvedia aj iní. Naopak, tí, čo si záväzky neplnia, sa k úveru od inej banky nedostanú. Úverový register obsahuje hlavne negatívne informácie o klientoch. Informovať predovšetkým o nesplácaných pohľadávkach, aktuálne nesplácaných, prípadne aj o zaznamenaných omeškaniach.

## Banky si preveria klientov aj v Sociálnej poisťovni

Komerčné banky si od 1.3.2007 môžu preveriť údaje o žiadateľoch o úver aj v Sociálnej poisťovni. Umožnila to spolupráca, na ktorej sa už skôr dohodli peňažné ústavy s poisťovňou. Od tohto kroku si sľubujú obmedzenie úverových podvodov a zníženie rizika nesplácania poskytnutých pôžičiek. Banky budú môcť pri overovaní údajov položiť poisťovni 16 otázok.

Sociálna poisťovňa okrem výplaty dôchodkov a iných dávok okrem iného vyberá aj povinné sociálne odvody. Má tak informácie o príjmoch zamestnancov či živnostníkov. Kontrola týchto údajov by mala odhaliť žiadateľov o úver v prípade, že by sa v podkladoch predložených komerčnej banke snažili vylepšiť svoju finančnú situáciu.

## Žiadosť o úver

Postup v praxi znamená, že banke poskytnete informácie, ktoré si pri podaní žiadosti o úver vyžiada a banka ich následne prostredníctvom registra bankových úverov overí v Sociálnej poisťovni. Banky môžu položiť 16 otázok, Sociálna poisťovňa odpovie stručne áno, nie alebo neviem. Nebude poskytovať žiadne osobné údaje klienta.

Na to, aby si informácie o žiadateľovi mohla banka v Sociálnej poisťovni overiť, je potrebný jeho písomný súhlas. V prípade, že s overením údajov žiadateľ nebude súhlasiť, banka mu nemusí úplne dôverovať a môže sa stať, že žiadateľovi úver zamietne. Proces overovania údajov je automatizovaný a trvá iba niekoľko sekúnd.

Overovanie údajov v poisťovni by mohlo prispieť k poklesu úrokovej sadzby pri spotrebných úveroch o dva až štyri percentuálne body. Tieto pôžičky banky v súčasnosti úročia zhruba od 5,5 a viac ročne. Podľa bánk je pravdepodobné, že vďaka možnosti overovania žiadateľov by mohli úvery zlacnieť. Malo by ísť hlavne o nezabezpečené spotrebné úvery a kreditné karty, kde by úrokové sadzby mohli klesnúť o 2 až 3 %.

## Zaistenie úveru

Zmyslom zaistenia úveru požadovaného bankami je zamedziť stratám v prípade platobnej neschopnosti klienta. Zaistenie (záruka) úveru umožňuje bankám uplatniť nároky voči dlžníkovi alebo tretej osobe a dosiahnuť náhradu úverovej alebo úrokovej pohľadávky. Pri posudzovaní zaistenia úveru musia banky zvažovať nasledujúce skutočnosti:

- súdnu vymáhateľnosť práva banky k predmetu zaistenia, garantovanej adekvátnej právnej dokumentácie k predmetu zaistenia,
- objektivitu ocenenia predmetu zaistenia, to znamená posúdiť:
  - vhodnosť druhu zaistenia,
  - odborné ocenenie hodnoty prijatého zaistenia,
  - odborné ocenenie pravosti predmetu zástavy,
  - stanovenie likvidačnej hodnoty,
  - odhad nákladov spojených s realizáciou zaistení v prípade núteného predaja,
- likviditu zaistenia – závisí na tom, ako rýchlo ide predmet zaistenia realizovať, t. j. speňažiť,

- stabilitu hodnoty predmetu zaistenia – napr. u akcií môže byť veľmi premenlivá,
- možnosť kontroly prostredníctvom riadnej dokumentácie a bezpečného uloženia predmetu zaistenia.

### **Inštitúty k zaisteniu úveru**

**Ručenie** - ručiteľom sa stáva ten, kto veriteľovi prehlási, že ho uspokojí, ak tak neučiní dlžník sám. Prehlásenie ručiteľa musí mať písomnú formu a podpis ručiteľa musí byť v zmysle zákona úradne overený. Ručiteľov môže byť i viac, pričom každý z nich ručí za záväzok vo výške uvedenej v prehlásení ručiteľa. Veriteľ (banka) je kedykoľvek povinná na požiadanie oznámiť ručiteľovi výšku svojej pohľadávky voči dlžníkom. V prípade zaistenia úveru formou ručenia banka overuje nielen úveryschopnosť žiadateľa o úver, ale i kvalitu ručiteľa. Zaistenie úveru formou ručenia je bankami prijímané skôr výnimočne, v prípadoch krátkodobých, malých úverov.

### **Banková záruka**

Prijatá banková záruka je vystavená inou než daný úver poskytujúcou bankou. Prijatá banková záruka je osobitná forma ručenia, ktorá vzniká písomným prehlásením ručiacej banky v záručnej listine, že uspokojí veriteľa (banku) do výšky určitej peňažnej čiastky podľa obsahu záručnej listiny, ak tretia osoba (dlžník) nesplní určitý záväzok alebo budú splnené iné podmienky stanovené v záručnej listine pre plnenie. Banková záruka je veľmi kvalitný zaisťovací prostriedok. Za predpokladu, že sú bezo zvyšku splnené podmienky uvedené v záručnej listine, predstavuje vysoko likvidné zaistenie.

### **Avalová zmenka**

Avalom sa označuje zmenkové ručenie. Prostredníctvom podpisu na zmenke ručí zmenkový ručiteľ solidárne za záväzky zmenkového dlžníka. Zmenkový ručiteľ napíše pri svojom podpise slovo „per Aval“ (alebo „avalované“) a musí na zmenke udať, za čie záväzky chce ručiť („per Aval firma X“), tým vzniká zmenkové ručenie a ďalej záložné právo.

### **Spôsob splácania úveru**

Banky zjednávajú s klientom pri uzatváraní úverovej zmluvy spôsob splácania úveru. Naskytujú sa rôzne možnosti, závislé predovšetkým na druhu úveru a jeho účelovom použití. Väčšinou v prípadoch, keď sú úvery splácané výnosom z investícií financovaných úverom, so splátkami sa môžu prispôsobiť nábehu výnosov. Ďalším faktorom môže byť napríklad priebeh prevádzkového cyklu či zohľadnení sezónnych výkyvov v určitých odvetviach a pod. spôsob splácania a termíny splátok, ako i spôsob a termíny úhrady úrokov, musia byť uvedené v úverovej zmluve.

Úver môže byť splácaný jednorazovou splátkou či v niekoľkých splátkach, pravidelných či nepravidelných.

Z hľadiska úroku a splátky rozlišujeme:

- bežné splácanie – splátky úveru (istiny) a splátky úroku sú vyčíslené osobitne. Splácať sa môžu buď samostatne alebo dohromady. Výška úrokov sa vždy mení, alebo je závislá na zostatku úveru v účtovacom období,
- anuitné splácanie – v splátke je zahrnutý súčasne úrok i umorovanie úveru, pričom celková splátka je stále v rovnakej výške a úhrada jej uskutočňovaná na jeden účet. V priebehu času sa v splátke zvyšuje umorovanie (splátka úveru).

### **Úverová zmluva**

Na základe prevedených analýz úveryschopnosti a úveryhodnosti klienta, posúdení záruk, zváženia spôsobu splácania úveru a stanovenia ceny úveru vypracujú pracovníci banky

návrh na poskytnutie úveru, ktorý je predkladaný k posúdeniu úverového výboru alebo úverovej komisii príslušného rozhodovacieho miesta (napr. pobočka alebo centrála). V bankách sú pritom prísne stanovené právomoci pre rozhodnutie o poskytnutí úveru, predovšetkým v závislosti na výške poskytovaného úveru. Prítom sa banky riadia platnými zákonnými normami.

Pokiaľ sa banka rozhodne poskytnúť klientovi úver, musí podľa Obchodného zákonníka uzavrieť s klientom úverovú zmluvu v písomnej forme.

### **Kontrola plnenia**

Keď banka úver poskytla, uskutočňuje v stanovených termínoch kontrolu plnenia úverových podmienok, pri nich sa sústreďuje predovšetkým na:

- schopnosť klienta dosiahnuť svoje peňažné záväzky (t. j. či splátky úverov a úrokov sú realizované v stanovených termínoch),
- účelové použitie úveru,
- celkovú finančnú situáciu klienta na základe predložených účtovných a štatistických výkazov, prípadne ďalších vyžiadaných podkladov a hlásení,
- plnenie ďalších podmienok stanovených bankou pri poskytnutí úveru.

O prevedenej kontrole banka vypracuje hodnotenie plnenia úverovej zmluvy. V prípade, že prevedená kontrola preukáže nedostatky, pristúpi banka podľa závažnosti nedostatku k opatreniam k náprave. V závažných prípadoch banka môže pristúpiť k sankčným opatreniam, t. j. zvýšeniu úroku z poskytnutého úveru, prípadne môže požadovať okamžité jednorazové splácanie úveru.

### **Problémové úvery**

Ak nastane eventualita, kedy sa začínajú objavovať varovné signály, že by mohla byť návratnosť úveru ohrozená, hovoríme o tzv. problémových úveroch – ide o úvery, u ktorých klient nie je schopný konať plne v súlade s úverovými podmienkami alebo kde banke hrozí možnosť čiastočnej alebo úplnej straty.

Ak nastane táto situácia, banka musí v každom prípade bezodkladne zhodnotiť vyhliadky návratnosti úveru, pravdepodobnosť vzniku strát a posúdiť možné opatrenia k ich zamedzeniu. Banka zvažuje pravdepodobnosť splácania úveru v týchto situáciách:

- pokračovanie (prolongácia) úveru,
- zmrazenie úveru (dočasné zastavenie ďalšieho čerpania úveru),
- okamžité splácanie úveru,
- reštrukturalizácia dlhu,
- odloženie splátok úrokov, príp. úročenie nulovou sadzbou.

Neexistuje jednoznačný recept na postup u problémových úverov. Opatrenia bánk vždy vychádzajú z konkrétnej situácie klienta, väčšinou z príčin neplnenia dojednaných podmienok. Banka musí postupovať vždy tak, aby v maximálnej miere zmenšila možné straty.

### **Opatrenia banky pri nenávratnosti úveru**

V niektorých prípadoch sa však úver stáva normálnou cestou nenávratný. Potom banky musia pristúpiť k realizácii záruk, súdnemu vymáhaniu dlhu, niekedy až k vyhláseniu konkurzného riadenia a podobným metódam používaným v prípadoch, keď sa klient stáva celkovo nesolventným.

## **Literatúra**

PAULIČKOVÁ, A.: *Podnikanie malých firiem v Slovenskej republike po vstupe do Európskej únie*. Eurounion, Bratislava 2004.

PAULIČKOVÁ, A. a kol.: *Konateľ s.r.o. v praxi. Praktické rady, tipy a príklady, ako predchádzať rizikám v každodennej praxi konateľa s.r.o.* Verlag Dashöfer, Bratislava 2007.

### ***Granting credits as a subject of a business activity***

**Annotation:** *According to the Bank Act it is prohibited to grant credits and loans as a subject of a business activity. A credit is a legal relationship between a customer and a bank on a base which the bank lends money according to the conditions agreed in an agreement. The obligation valorization rate is reflected into an interest rate. The paper deals with advantages and disadvantages of the credit, as well as the individual kinds of credits and their reinsurance. After granting the credit by the bank it also checks in determined terms fulfilling the credit conditions. In a case of a non-recurring credit the banks realize guarantees, they collect claims legally or, finally, they apply a bankruptcy.*

**Key words:** *Credit, loan, consumer credit, mortgage credit, credit classification, credit register, commercial banks, credit reinsurance, banker s guarantee, guarantee bill, problem credits, bankruptcy, collect claims legally.*

#### **Kontaktná adresa autora:**

**Doc. JUDr. Alena Pauličková, PhD.**

**Vysoká škola v Sládkovičove**

**Fakulta práva Janka Jesenského**

**Richterova ul.**

**925 21 Sládkovičovo, SR**

**e-mail: [apaul@palmssoft.sk](mailto:apaul@palmssoft.sk)**

# NEZAMĚŠTNANOST PRIZMATEM REGIONÁLNÍCH DISPARIT

**Pavína Pellešová, Monika Piskorzová**

**Abstrakt:** Článek soustřeďuje pozornost na jeden ze závažných makroekonomických problémů, který má rovněž regionální charakter, vyplývající z disparit v jednotlivých regionech ČR. Autorky se zaměřují na ukazatele nezaměstnanosti především z pohledu druhu vzdělání.

**Klíčová slova:** nezaměstnanost, míra nezaměstnanosti, regionální disparity, vzdělání

## Nezaměstnanost

Obecně je podle mezinárodní organizace práce za nezaměstnaného považována osoba určitého minimálního věku a starší, která je bez placené práce, je schopná pracovat a po určité období hledá práci. Nezaměstnanost má mnoho příčin a mezi nejvýznamnější patří stagnace ekonomiky, strukturální změny, slabá flexibilita na trhu práce, demografické vlivy, státní intervence, rozpor mezi nabídkou a poptávkou nebo chování odborů, apod. Na trhu práce dochází od počátku transformace k zásadním strukturálním změnám, a proto význačným problémem je také značná regionální diference. Velikost nezaměstnanosti je určována mírou nezaměstnanosti<sup>286</sup>. Dopady nezaměstnanosti můžeme rozdělit na:

- Ekonomické důsledky, které znamenají:
  - ztrátu produkce, tedy její nevytvoření,
  - snížení nebo ztrátu kvalifikace pracovníků jako jednoho ze zdrojů ekonomického růstu.
- Sociální důsledky, kam patří:
  - psychické zatížení vyvolané nezaměstnaností a s tím související například růst nemocnosti,
  - destrukce etických hodnot a s ní spojená kriminalita, narkomanie, apod.,
  - radikalizace postižených skupin, která může mít politické dopady nebo extrémní následky v podobě například rasových nepokojů.

Nezaměstnanost s sebou přináší pozitiva (přínosy) i negativa (náklady). Mezi výhody lze zařadit vyšší spokojenost zaměstnanců, výběr pro firmy, rozvoj technologií. Náklady nezaměstnanosti pak tvoří ztráta agregátního výstupu a důchodu, znehodnocení lidského kapitálu, zvýšení kriminality, ale i ztráta lidské důstojnosti. Nezaměstnanost tedy nepřináší pouze problémy, ale umožňuje zároveň i lepší alokaci zdrojů a zvyšuje efektivnost celé ekonomiky.

## Politika zaměstnanosti

Vláda může zmírnit dopady nezaměstnanosti dávkami v nezaměstnanosti, což realizuje prostřednictvím pasivní politiky zaměstnanosti<sup>287</sup>. Naopak aktivní politika zaměstnanosti<sup>288</sup> se snaží předcházet vzniku nezaměstnanosti. Politiku zaměstnanosti

<sup>286</sup> vypočteme  $u=(U/L).100$ , kde U je počet nezaměstnaných, L je ekonomicky aktivní obyvatelstvo (prac. síla).

<sup>287</sup> kompenzuje nezaměstnaným po přechodnou dobu a v určité míře ztrátu pracovního příjmu, vytváří sociálně přijatelné podmínky pro dočasně nezaměstnané občany.

<sup>288</sup> aktivně stimuluje nezaměstnané, přispívá k tvorbě nových pracovních míst a napomáhají zmírňovat nepříznivou situaci občanů hledajících nové pracovní uplatnění. Poskytuje příspěvky zaměstnavatelům i samotným uchazečům. Cílem je zvýšení zaměstnanosti tak, aby v ekonomice nedošlo k zásadnímu růstu inflace a změnám struktury nezaměstnanosti; je zaměřena na následující oblasti: podporuje strukturální změny zaměstnanosti a sociálně ekonomický rozvoj v regionu, směřuje k dosažení rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou po pracovních silách, jako součást zprostředkování zaměstnání se uplatňuje ve vytváření pracovních

vymezujeme jako soubor opatření, kterými jsou spoluvytvářeny podmínky pro dynamickou rovnováhu na trhu práce, efektivní využití pracovních sil a zabezpečení práva občanů na zaměstnání. Je zpravidla výsledkem úsilí státu, zaměstnavatelů, zaměstnanců a odborů. Cílem politiky zaměstnanosti je umožnit každému práce schopnému jednotlivci získat důchod k zajištění existence, humanizovat pracovní proces, pracovní podmínky a pracovní vztahy a vytvářet podmínky pro znovuoživení rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou, které je ze sociálního hlediska co nejpříjemnějšími.

Politika zaměstnanosti je realizována zejména na makroekonomické a regionální úrovni. Na makroekonomické úrovni působí plošně, s cílem odstraňovat hlavní příčiny nezaměstnanosti a se zaměřením na zvýšení poptávky po práci. Na regionální úrovni důsledky nerovnováhy na trhu práce z pohledu regionálního a využívá k tomu různé programy, nástroje či opatření, které mají zmírnit nezaměstnanost v daném regionu či mikroregionu.

### **Nezaměstnanost a EU**

Nezaměstnanost je jedním z problémů, kterými se evropští politici a ekonomové zabývali jako prioritou od počátku formování Evropského společenství. Od té doby prošla evropská politika zaměstnanosti značným vývojem. Evropské trhy práce se v současnosti nevyznačují přílišnou flexibilitou a produktivita práce také není dostačující. Nezaměstnanost proto stále zůstává výzvou do budoucna. Politika zaměstnanosti Evropské unie se zaměřuje zvláště na podporu rozvoje infrastruktury pracovních trhů, financuje tvorbu nových pracovních míst, snaží se o zvýšení adaptability pracovníků a omezení diskriminace na trhu práce. Evropská strategie zaměstnanosti (ESZ) vznikla za účelem pomoci zvýšit míru zaměstnanosti v EU. ESZ je vystavěna na čtyřech pilířích<sup>289</sup>, které členské státy zapracovávají do svých každoročních akčních plánů zaměstnanosti.

Na Lisabonském summitu Evropské rady v roce 2000 byla přijata tzv. Lisabonská strategie, jejímž cílem je, že se EU do roku 2010 stane nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější ekonomikou světa založenou na znalostech, schopnou trvale udržitelného hospodářského růstu, s více a lepšími pracovními místy a vyšší sociální soudržností. V roce 2003 vytyčeny 3 hlavní cíle<sup>290</sup>. Členské země budou pro dosažení těchto tří cílů uskutečňovat takové politiky, které se opírají o následující priority:

- aktivní a preventivní opatření pro nezaměstnané a neaktivní,
- tvorba pracovních míst a podnikání,

---

příležitostí těžko umístitelných skupin uchazečů o zaměstnání, podporuje rozvoj samostatně výdělečné činnosti, hmotně stimuluje podnikatele a zaměstnavatele při zřizování nových pracovních míst, v rámci aktivní politiky zaměstnanosti jsou podporovány rekvalifikační projekty, podněcuje k hledání a vytváření nových pracovních míst a tvorbou pracovních příležitostí nabízí možnost pracovního uplatnění uchazečům o zaměstnání.

<sup>289</sup> • Zaměstnatelnost - členské státy by měly napomáhat úspěšnému vstupu nezaměstnaných na pracovní trh a motivovat je k hledání nového místa nebo k udržení stávajícího zaměstnání; pilíř se opírá o 2 základní prvky, prevenci nezaměstnanosti a podporu aktivace lidí, která zahrnuje kvalitní počáteční vzdělání, které představuje vzdělání dosažené v mládí, před vstupem na trh práce, a celoživotní vzdělávání.

• Soukromé podnikání - cílem je upravit legislativu tak, aby bylo dosaženo zlepšení podnikatelského prostředí a usnadnit vznik a činnost zejména malých a středních podniků; členské země by se také měly zaměřit na podporu podnikání v nových progresivních odvětvích a podporovat výrobu šetrnou k životnímu prostředí.

• Přizpůsobivost - je nutné vést sociální dialog mezi všemi subjekty pracovního trhu, a to především v regionech a odvětvích již postižených strukturálními změnami; členské státy by se také měli zasadit o zlepšení podnikatelského klimatu a podporovat investice do lidského kapitálu.

• Rovné příležitosti - rovné zacházení s muži i ženami na pracovním trhu, pomoc při nacházení rovnováhy mezi kariérou a rodinnými povinnostmi a eliminaci diskriminace žen z hlediska profesního růstu; cílem by také mělo být vyrovnání platového ohodnocení mezi muži a ženami.

<sup>290</sup> Plná zaměstnanost - členské státy zvýší míru zaměstnanosti přijetím opatření na straně nabídky i poptávky a budou napomáhat k dosažení průměrných ukazatelů za EU: celkové míry zaměstnanosti 67% v roce 2005 a 70% v roce 2010, míry zaměstnanosti žen 57% v roce 2005 a 60% v roce 2010, míry zaměstnanosti starších pracovníků (55-64 let) 50% v roce 2010.

- řešení změn a posilování adaptability a mobility na trhu práce,
- podpora rozvoje lidských zdrojů,
- zvýšení nabídky na pracovním trhu a podpora aktivního stárnutí populace,
- rovnost mužů a žen na trhu práce,
- podpora integrace ohrožených skupin osob na trhu práce a boj proti diskriminaci,
- motivace lidí k zaměstnání,
- transformace nelegální práce na práci legální,
- odstranění regionálních nerovností v úrovni zaměstnanosti a nezaměstnanosti.

### Regionální diference nezaměstnanosti

Vývoj dvou lišících se ukazatelů nezaměstnanosti v ČR ilustruje tabulka 1, jeden podle Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV), druhý z Českého statistického úřadu. Podle toho, jakým způsobem se počet nezaměstnaných získává, lze rozlišit: obecnou míru nezaměstnanosti, která je získána z výsledků VŠPS podle mezinárodních definic a doporučení; a registrovanou míru nezaměstnanosti, kde jsou za nezaměstnané považováni na úřadech práce registrovaní neumístění uchazeči o zaměstnání. Údaje o nezaměstnanosti z MPSV a z VŠPS liší a v čase kolísají.

Tabulka 1 Míra nezaměstnanosti dle jednotlivých metodik

|                      | 2000 | 2001 | 2002 | 2003  | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|----------------------|------|------|------|-------|------|------|------|------|
| <a href="#">MPSV</a> | 8,9  | 8,5  | 9,3  | 10,0  | 9,8  | 8,9  | 8,0  | 6,4  |
| <a href="#">VŠPS</a> | 8,78 | 8,90 | 9,81 | 10,31 | 9,47 | 8,90 | 7,67 | 5,98 |

Pramen: [www.czso.cz](http://www.czso.cz), [www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz), vlastní zpracování.

Z komparace míry nezaměstnanosti dle jednotlivých krajů (tabulka 2) plyne, že se na prvním místě umístila Praha (v roce 2007 činila průměrná roční míra nezaměstnanosti 2,16%), následují kraje Jihočeský, Královéhradecký, Středočeský, Plzeňský (4,25-5%) a kraje Liberecký, Pardubický, Vysočina, Zlínský (se pohybuje okolo průměru ČR, tj. cca 6%). Olomoucký kraj, Jihomoravský a Karlovarský dosahují míry nezaměstnanosti o 1 – 1,5% nad průměrem ČR. Na posledním místě jsou dlouhodobě nejproblémovější kraje jako Moravskoslezský a Ústecký kraj (od průměru ČR se například v roce 2003 lišily až o cca 7%, v roce 2007 se tento rozdíl snížil na zhruba o 5%). Rozdíl mezi krajem s nejnižší a nejvyšší mírou nezaměstnanosti činil 8,8% v roce 2007.

Tabulka 2 Registrovaná míra nezaměstnanosti v procentech

|                                      | 2000        | 2001        | 2002        | 2003         | 2004        | 2005        | 2006        | 2007        |
|--------------------------------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>ČR</b>                            | <b>8,78</b> | <b>8,90</b> | <b>9,81</b> | <b>10,31</b> | <b>9,47</b> | <b>8,90</b> | <b>7,67</b> | <b>5,98</b> |
| <a href="#">Hl. město Praha</a>      | 3,42        | 3,39        | 3,73        | 4,02         | 3,58        | 3,20        | 2,72        | 2,16        |
| <a href="#">Středočeský kraj</a>     | 6,80        | 6,76        | 7,21        | 7,43         | 6,85        | 6,30        | 5,32        | 4,25        |
| <a href="#">Jihočeský kraj</a>       | 5,82        | 6,03        | 6,65        | 6,96         | 6,59        | 6,70        | 5,68        | 4,47        |
| <a href="#">Plzeňský kraj</a>        | 6,47        | 6,52        | 7,06        | 7,60         | 6,74        | 6,40        | 5,60        | 4,43        |
| <a href="#">Karlovarský kraj</a>     | 8,02        | 8,71        | 10,07       | 10,62        | 10,75       | 10,30       | 9,20        | 7,32        |
| <a href="#">Ústecký kraj</a>         | 16,15       | 15,83       | 17,13       | 17,94        | 15,85       | 15,40       | 13,77       | 10,96       |
| <a href="#">Liberecký kraj</a>       | 6,44        | 7,35        | 8,68        | 9,48         | 8,22        | 7,70        | 7,04        | 6,05        |
| <a href="#">Královéhradecký</a>      | 5,89        | 6,30        | 7,30        | 7,89         | 7,67        | 7,30        | 6,32        | 4,71        |
| <a href="#">Pardubický kraj</a>      | 7,87        | 7,93        | 8,66        | 9,42         | 8,94        | 8,30        | 6,91        | 5,43        |
| <a href="#">Vysočina</a>             | 7,48        | 7,02        | 8,32        | 9,20         | 8,85        | 8,20        | 7,10        | 5,63        |
| <a href="#">Jihomoravský</a>         | 9,35        | 9,73        | 11,20       | 11,45        | 10,69       | 10,20       | 8,82        | 6,92        |
| <a href="#">Olomoucký kraj</a>       | 11,87       | 11,78       | 12,20       | 12,48        | 11,73       | 10,60       | 8,97        | 6,73        |
| <a href="#">Zlínský kraj</a>         | 8,14        | 8,51        | 10,22       | 10,61        | 9,53        | 9,30        | 7,75        | 6,02        |
| <a href="#">Moravskoslezský kraj</a> | 15,13       | 15,11       | 15,89       | 16,84        | 15,66       | 14,20       | 12,58       | 9,62        |

Pramen: [www.czso.cz](http://www.czso.cz).



Pracovní síla v Praze má ve srovnání s ostatními regiony výrazně vyšší kvalifikaci, více než čtvrtina zaměstnaných jsou vysokoškoláci. Míra nezaměstnanosti v Praze se pohybuje na poloviční hodnotě celorepublikového průměru. V Jihočeském kraji se projevuje zájem o profese v oblasti strojírenství, v sezónně jsou volná místa v pohostinství a stavebnictví. V Plzeňském kraji převládá nedostatek pracovníků v technických profesích. V Karlovarském kraji výrazně převažují místa určená pro vyučené osoby, osoby se základním vzděláním a s ÚSO vzděláním s maturitou bez vyučení. Mezi středoškolskými a vysokoškolskými volnými pracovními místy převažuje poptávka po zdravotních sestřích, lékařích, obchodních zástupcích a referentech. Strojírenství, výroba skla, bižuterie, výroba a zpracování plastů a výroba komponentů pro automobilový průmysl jsou v Libereckém kraji odvětví, ve kterých má region výhody dlouhodobé tradice, kvalitní pracovní síly.

V kraji Vysočina je značný zájem o všechny strojírenské profese všech typů vzdělání (od strojírenských dělníků až po vysokoškolské specialisty). V Jihomoravském kraji jsou nejvíce poptáváni středoškoláci bez maturity a z profesí obsluhy NC strojů, zámečníci a zedníci. Ve Zlínském kraji je průmyslový potenciál založen na existenci dříve klíčových strojírenských výrobních podniků. Značný význam mají závody zpracovatelského průmyslu. Moravskoslezský kraj patří ke strukturálně nejpostiženějším oblastem, kde se až do roku 2004 téměř neustále zvyšovala nezaměstnanost. I přes stále se snižující míru nezaměstnanosti má v současné době kraj druhou nejvyšší nezaměstnanost.

Srovnáním míry nezaměstnanosti z pohledu kvalifikační struktury vyplývá, že nejnížší míru nezaměstnanosti vykazují stále vysokoškoláci (tabulka 3) a osoby s úplným středním vzděláním s maturitou. Naopak vysoká míra nezaměstnanosti přetrvává u osob se základním vzděláním a mírně nadprůměrná je osob se středním vzděláním bez maturity. Největší podíl na zaměstnanosti mají lidé se středním odborným vzděláním bez maturity.

Největší podíl na nezaměstnanosti mají obyvatelé se vzděláním bez maturity (tj. osoby s nižším středním vzděláním, nižším středním odborným vzděláním, středním odborným vzděláním s výučním listem, středním a středním odborným vzděláním bez maturity a výučního listu), kteří ve většině krajů tvoří podíly mezi 40-50% všech nezaměstnaných; v Praze a Karlovarském kraji tvoří menší podíl, cca 35%. Nejpočetnější skupinou v Ústeckém (cca 48%) a Karlovarském kraji (cca 44%) jsou nezaměstnaní se základním vzděláním (tj. osoby bez vzdělání, s neúplným základním vzděláním a základním vzděláním).

Nezaměstnané osoby s maturitou (tj. osoby, které mají úplné střední vzdělání, úplné střední odborné vzdělání s výučním listem a maturitou, úplné střední odborné vzdělání s maturitou bez výučního listu a vyšší odborné vzdělání) tvoří zhruba 20-30%; výjimkou je Praha (cca 35%) a kraje Karlovarský a Ústecký (cca 15%).

Vysokoškolsky vzdělaní lidé jsou nejméně problematickou skupinu (tj. bakalářské, magisterské, inženýrské a doktorské vzdělání) a až na Prahu (cca 13% v roce 2007) tvoří ve všech krajích 1-5%. Srovnáním ve sledovaném období nedošlo v jednotlivých krajích podle jednotlivých druhů vzdělání k významnější změně.

Tabulka 3 Zaměstnanost podle druhu vzdělání v procentech

|                         | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|-------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| <b>HL. město Praha</b>  |      |      |      |      |      |      |      |
| základní vzdělání       | 22,3 | 21,2 | 20,7 | 20,3 | 19,0 | 18,9 | 18,4 |
| vzdělání bez maturity   | 36,1 | 35,9 | 35,9 | 36,2 | 36,1 | 35,1 | 33,0 |
| vzdělání s maturitou    | 32,6 | 33,4 | 33,6 | 33,7 | 34,1 | 34,5 | 35,7 |
| <b>VŠ vzdělání</b>      | 9,0  | 9,5  | 9,8  | 9,9  | 10,8 | 11,4 | 12,8 |
| <b>Středočeský kraj</b> |      |      |      |      |      |      |      |
| základní vzdělání       | 34,0 | 33,7 | 33,0 | 32,2 | 32,0 | 32,0 | 31,3 |
| vzdělání bez maturity   | 42,2 | 41,8 | 42,1 | 42,3 | 42,6 | 42,0 | 41,5 |
| vzdělání s maturitou    | 21,3 | 21,7 | 22,2 | 22,5 | 22,3 | 22,8 | 23,7 |

|                             |      |      |      |       |      |      |      |
|-----------------------------|------|------|------|-------|------|------|------|
| <b>VŠ</b> vzdělání          | 2,6  | 2,7  | 2,8  | 2,9   | 3,1  | 3,2  | 3,5  |
| <b>Jihočeský kraj</b>       |      |      |      |       |      |      |      |
| základní vzdělání           | 29,7 | 29,2 | 28,7 | 28,2  | 27,5 | 27,9 | 27,9 |
| vzdělání bez maturity       | 41,5 | 42,1 | 42,1 | 43,0  | 44,2 | 44,0 | 42,6 |
| vzdělání s maturitou        | 25,1 | 24,9 | 25,2 | 24,6  | 24,4 | 24,2 | 25,0 |
| <b>VŠ</b> vzdělání          | 3,7  | 3,9  | 3,9  | 4,2   | 3,9  | 3,9  | 4,5  |
| <b>Plzeňský kraj</b>        |      |      |      |       |      |      |      |
| základní vzdělání           | 33,9 | 33,8 | 33,6 | 32,7  | 31,3 | 31,1 | 30,7 |
| vzdělání bez maturity       | 40,1 | 40,1 | 40,7 | 40,3  | 41,2 | 41,0 | 40,5 |
| vzdělání s maturitou        | 22,5 | 22,5 | 22,1 | 23,2  | 23,6 | 23,7 | 24,3 |
| <b>VŠ</b> vzdělání          | 3,4  | 3,6  | 3,7  | 3,8   | 4,0  | 4,2  | 4,4  |
| <b>Karlovarský kraj</b>     |      |      |      |       |      |      |      |
| základní vzdělání           | 48,7 | 49,3 | 49,1 | 47,4  | 47,1 | 47,5 | 48,4 |
| vzdělání bez maturity       | 34,6 | 34,3 | 35,1 | 36,3  | 36,7 | 36,0 | 34,9 |
| vzdělání s maturitou        | 15,4 | 15,1 | 14,5 | 14,9  | 14,9 | 15,0 | 15,1 |
| <b>VŠ</b> vzdělání          | 1,2  | 1,3  | 1,3  | 1,4   | 1,4  | 1,5  | 1,5  |
| <b>Ústecký kraj</b>         |      |      |      |       |      |      |      |
| základní vzdělání           | 43,6 | 43,9 | 43,6 | 43,8  | 43,7 | 44,6 | 46,1 |
| vzdělání bez maturity       | 39,4 | 39,3 | 39,5 | 39,3  | 39,3 | 38,6 | 37,2 |
| vzdělání s maturitou        | 15,7 | 15,5 | 15,6 | 15,6  | 15,6 | 15,3 | 15,2 |
| <b>VŠ</b> vzdělání          | 1,3  | 1,3  | 1,3  | 1,3   | 1,3  | 1,5  | 1,6  |
| <b>Liberecký kraj</b>       |      |      |      |       |      |      |      |
| základní vzdělání           | 35,8 | 35,3 | 35,1 | 35,1  | 34,5 | 34,2 | 33,8 |
| vzdělání bez maturity       | 40,5 | 41,9 | 42,9 | 42,6  | 42,5 | 42,6 | 42,0 |
| vzdělání s maturitou        | 20,8 | 20,0 | 19,4 | 19,7  | 20,0 | 20,2 | 20,9 |
| <b>VŠ</b> vzdělání          | 2,9  | 2,8  | 2,6  | 2,6   | 3,0  | 2,9  | 3,3  |
| <b>Královéhradecký kraj</b> |      |      |      |       |      |      |      |
| základní vzdělání           | 30,4 | 29,9 | 29,9 | 29,92 | 29,3 | 29,3 | 29,8 |
| vzdělání bez maturity       | 42,0 | 42,9 | 44,0 | 44,7  | 44,8 | 44,5 | 43,6 |
| vzdělání s maturitou        | 24,3 | 24,1 | 22,9 | 23,0  | 22,8 | 23,0 | 32,1 |
| <b>VŠ</b> vzdělání          | 3,3  | 3,1  | 3,2  | 3,1   | 3,1  | 3,2  | 3,5  |
| <b>Pardubický kraj</b>      |      |      |      |       |      |      |      |
| základní vzdělání           | 28,2 | 27,9 | 27,5 | 27,0  | 27,1 | 27,5 | 28,2 |
| vzdělání bez maturity       | 45,6 | 46,0 | 47,4 | 47,7  | 47,6 | 47,1 | 45,4 |
| vzdělání s maturitou        | 23,4 | 23,2 | 22,2 | 22,5  | 22,3 | 22,4 | 22,9 |
| <b>VŠ</b> vzdělání          | 2,8  | 2,9  | 2,9  | 2,8   | 2,9  | 3,1  | 3,5  |
| <b>Vysočina</b>             |      |      |      |       |      |      |      |
| základní vzdělání           | 22,0 | 21,3 | 21,3 | 20,8  | 20,3 | 20,9 | 21,5 |
| vzdělání bez maturity       | 47,9 | 47,9 | 49,2 | 49,8  | 50,4 | 49,8 | 48,6 |
| vzdělání s maturitou        | 26,7 | 27,1 | 26,2 | 26,1  | 25,9 | 26,0 | 26,1 |
| <b>VŠ</b> vzdělání          | 3,4  | 3,6  | 3,3  | 3,3   | 3,4  | 3,4  | 3,8  |
| <b>Jihomoravský kraj</b>    |      |      |      |       |      |      |      |
| základní vzdělání           | 28,7 | 28,2 | 27,6 | 27,0  | 27,1 | 27,3 | 27,8 |
| vzdělání bez maturity       | 43,1 | 43,4 | 44,0 | 44,1  | 44,2 | 43,6 | 42,6 |
| vzdělání s maturitou        | 24,1 | 24,1 | 24,0 | 24,4  | 24,3 | 24,5 | 24,7 |
| <b>VŠ</b> vzdělání          | 4,1  | 4,2  | 4,4  | 4,6   | 4,4  | 4,6  | 5,0  |
| <b>Olomoucký kraj</b>       |      |      |      |       |      |      |      |
| základní vzdělání           | 27,9 | 28,3 | 28,1 | 28,0  | 28,2 | 29,2 | 30,0 |
| vzdělání bez maturity       | 45,2 | 45,0 | 45,2 | 45,3  | 46,0 | 45,1 | 43,5 |
| vzdělání s maturitou        | 23,4 | 23,1 | 23,2 | 23,0  | 22,3 | 22,1 | 22,5 |
| <b>VŠ</b> vzdělání          | 3,5  | 3,6  | 3,5  | 3,7   | 3,5  | 3,6  | 4,0  |
| <b>Zlínský kraj</b>         |      |      |      |       |      |      |      |
| základní vzdělání           | 22,3 | 22,6 | 22,3 | 21,8  | 21,3 | 21,6 | 22,1 |

|                             |      |      |      |      |      |      |      |
|-----------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| vzdělání bez maturity       | 47,5 | 47,8 | 48,3 | 48,2 | 48,7 | 48,1 | 46,9 |
| vzdělání s maturitou        | 26,7 | 26,2 | 26,0 | 26,2 | 26,1 | 26,2 | 26,4 |
| <b>VŠ</b> vzdělání          | 3,5  | 3,4  | 3,4  | 3,8  | 3,9  | 4,1  | 4,6  |
| <b>Moravskoslezský kraj</b> |      |      |      |      |      |      |      |
| základní vzdělání           | 32,2 | 32,1 | 31,6 | 31,3 | 31,2 | 31,8 | 33,0 |
| vzdělání bez maturity       | 45,4 | 45,1 | 45,8 | 46,2 | 46,5 | 46,0 | 45,2 |
| vzdělání s maturitou        | 19,8 | 20,0 | 19,8 | 19,7 | 19,7 | 19,4 | 18,9 |
| <b>VŠ</b> vzdělání          | 2,6  | 2,9  | 2,8  | 2,8  | 2,7  | 2,7  | 2,8  |

Pramen: [www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz)

Záměrem vlády ČR je podporovat zaměstnanost, a tím snížit míru nezaměstnanosti, zejména ve vybraných regionech, a tím snižovat regionální disparity. Jedná se o ekonomický a sociální cíl, který je úzce spjat s výdaji státního rozpočtu, ale také je totožný se strategickým cílem a koncepcí EU. Vláda proto využívá jak nástroje aktivní politiky zaměstnanosti, tak i nástroje pasivní politiky zaměstnanosti.

### Literatura

KREBS A KOL. Sociální politika. Praha: Aspi, 2002.

PELLEŠOVÁ, P. Vývoj inflace a nezaměstnanosti v ČR v letech 1997-2004. Sborník příspěvků z V. ročníku mezinárodní vědecké konference Hospodářská politika nových členských zemí EU. Ostrava: EKF VŠB- TU, 2005, s.43. CD ROM

PELLEŠOVÁ, P. Hospodářská politika. Distanční studijní opora. Karviná: OPF SU, 2006.

VIDOVÁ, J. Riadenie ľudských zdrojov a personálne stratégie. Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie "Moderné prístupy k riadeniu ľudských zdrojov". Trenčín, 2006.

[www.risy.cz](http://www.risy.cz)

[www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz)

[www.czso.cz/csu](http://www.czso.cz/csu)

### **UNEMPLOYMENT BY THE VIEW OF REGIONAL DISPARITY**

*Annotation:* The article deals with the unemployment by the view of regional disparity. Unemployment is one of the most important macroeconomics problem which has regional aspects as well. Authors target the indicators of unemployment by the view of particular kind of education.

*Key words:* : unemployment, rate of unemployment, regional disparity, education

### Kontaktní adresa autora:

**Pavlna Pellešová, doc. Ing., Ph.D., katedra ekonomie OPF SU Karviná, Univerzitní nám. 1934, 733 40 Karviná, e-mail: [pellesova@opf.slu.cz](mailto:pellesova@opf.slu.cz),**

**Monika Piskorzová, Ing., Ph.D., katedra podnikání, Vysoká škola podnikání,**

**Michálkovická 1810/181, 710 00 Ostrava – Michálkovice, e-mail:**

**[monika.piskorzova@vsp.cz](mailto:monika.piskorzova@vsp.cz)**

# FINANČNÁ GRAMOTNOSŤ – PODMIENKA ROZVOJA<sup>291</sup> KAPITÁLOVÉHO TRHU

Veronika Piovarčiová

**Abstrakt:** Finančná integrácia a globalizácia sa prejavuje na jednej strane obrovským nárastom objemu voľných finančných zdrojov, ktoré sa vďaka moderným informačným a komunikačným technológiám veľmi rýchlo presúvajú prakticky po celom svete v snahe zhodnotiť sa, rastom zložitosti a rôznorodosti nástrojov finančného trhu a nárastom poskytovateľov a sprostredkovateľov finančných služieb. Na druhej strane však existuje veľká skupina neprofesionálnych užívateľov finančných služieb, ktorí disponujú nedostatkom jasných a zrozumiteľných informácií, respektíve sa v nich nevedia orientovať, sú ľahko ovplyvnitelní a zraniteľní, alebo využívajú len obmedzený okruh jednoduchých finančných produktov a služieb. Táto informačná a odborná asymetria finančného trhu je dôsledkom nízkej finančnej gramotnosti, ktorá je problémom nielen v tranzitívnych, ale aj vo vyspelých trhových ekonomikách. OECD v tejto súvislosti poukazuje na nutnosť dlhodobého finančného vzdelávania.

**Kľúčové slová:** Finančná integrácia a globalizácia, asymetria finančného trhu, finančná gramotnosť, finančné vzdelávanie, primeraná finančná gramotnosť, index finančnej gramotnosti.

## Trendy na kapitálových trhoch

Všeobecne sa konštatuje, že tendencie globalizácie a novej – znalostnej ekonomiky sa na finančných a kapitálových trhoch prejavujú s mimoriadnou intenzitou a že práve finančné a kapitálové trhy sú nositeľmi týchto procesov. Finančná integrácia a globalizácia podporuje trend efektívnej alokácii zdrojov a akceleruje udržateľný ekonomický rast. Viacerí autori uvádzajú, že liberalizované kapitálové a finančné trhy prispievajú k ekonomickému rastu o 1 – 2 percentuálne body v horizonte piatich rokov. V dôsledku liberalizácie a integrácie národných finančných trhov sa presadzujú nasledovné trendy:

- **Rast konkurencie a koncentrácie** – na jednej strane sa inštitúcie operujúce na finančných trhoch - banky, investičné a penzijné fondy, poisťovne - koncentrujú, vznikajú integrované subjekty – konglomeráty. Väčšina bánk je dnes začlenená do veľkých finančných skupín a snaží sa vyťažiť z tejto synergie. Na druhej strane nastáva prechod na finančné systémy s vyšším podielom nezávislých účastníkov, ktorý pokračuje ruka v ruke so zdokonalením technického vybavenia. Už nielen investičné banky, obchodníci s cennými papiermi, rôzne správčovské spoločnosti, podielové fondy, poisťovne a pod., ale aj telekomunikačné a softvérové spoločnosti začínajú poskytovať služby podobné tým, ktoré pôvodne poskytovali výhradne banky. Tieto nebankové finančné inštitúcie konkurujú bankám pri alokácií úspor domácností a pri financovaní a zastupovaní firiem na integrovanom finančnom trhu, kumulujú rastúci podiel finančných zdrojov, pretože ich umiestňujú do výnosnejších finančných nástrojov, dokážu diverzifikovať riziko, znížiť daňové zaťaženie a dosahovať úspory z rozsahu. Ich význam sa zvyšuje nielen v dôsledku nárastu hodnoty ich celkových aktív, ale aj v používaní sofistikovanejších nástrojov a techník, čo prispieva k vyššej efektívnosti a prevádzkovým úsporám. V poslednom období najväčší rozmach v tomto

<sup>291</sup> Tento príspevok je zameraný na prezentáciu čiastkových výsledkov riešenia grantového projektu VEGA číslo projektu 1/0478/08: Teoretické a praktické aspekty novej (znalostnej) ekonomiky

smere zaznamenali penzijné fondy, označované ako žraloci finančných trhov, ktoré zhromažďujú, združujú a investujú dlhodobé zdroje tvorené z príspevkov budúcich poberateľov penzií. Liberalizované kapitálové a finančné trhy v súčasnosti poskytujú investičné príležitosti i pre menších investorov, predovšetkým prostredníctvom nástrojov kolektívneho investovania a využívaním nových finančných produktov.

- **Rozvoj finančných inovácií** – vyostrovanie konkurencie ako i neustále fluktuácie vo vývoji ekonomík si vynucujú venovať zvýšenú pozornosť managementu rizika a takým finančným operáciám a produktom, ktoré by umožnili rozloženie rizík ale samozrejme i výnosov. Vplyvom toho výrazne stúpa podiel rôznych finančných derivátov (opcie, futures, varanty a pod.) na celkovom objeme obchodov na finančných a kapitálových trhoch, ktoré sú na jednej strane nástrojom zaistenia ale rovnako môžu slúžiť aj ako nástroj špekulácie. Zvyšuje sa tiež podiel obchodov s produktmi investičných fondov, stúpa podiel elektronicky uskutočnených transakcií ako i podiel mimo burzových obchodov. Aplikácia modernej techniky je spojená s obrovským urýchlením obchodných transakcií, s poklesom nákladov, možnosťou účinnej kontroly ako i väčšou spoľahlivosťou. Na druhej strane je táto technika zraniteľná jednak rýchlym zastarávaním ako aj možnosťou jej zneužitia. To si vyžaduje budovať rôzne zabezpečovacie a ochranné systémy proti zneužitiu, neustále ďalšie investície, čo samozrejme vedie k zvyšovaniu nákladov.
- **Globálny rozmer rizika, finančné krízy a šírenie finančnej nákazy**, k čomu dochádza práve v dôsledku úzkej prepojenosti finančných a kapitálových trhov. Akonáhle sa v niektorej krajine objavia určité signály, ktoré môžu vyvolať obavy finančných investorov z poklesu výnosnosti finančných aktív nastáva masívny presun kapitálu, ktorý spôsobuje nástup krízy bez ohľadu na stav danej ekonomiky. Investori na finančných trhoch sa totiž vzájomne napodobňujú – tzv. stádovité chovanie, resp. odvodzujú svoje chovanie od rozhodovania iných, o ktorých sa domnievajú, že majú dokonalejšie informácie – asymetrickosť informácií.
- **Prebytok likvidity na finančných trhoch**, ktorý nepochádza ako donedávna iba z bánk, ale ide najmä o **akumulované zisky podnikov**. Globálne firmy, ktorých zisky rastú vďaka zavádzaniu informačných a telekomunikačných technológií sú čoraz menej ochotné deliť sa so svojimi ziskami - odvádzať dane štátu, platiť dividendy a preto dokonca odkupujú späť svoje akcie, aby mohli znížiť podiel vyplácaných dividend a obmedziť vplyv portfóliových a finančných investorov. Je to teda dôsledok liberalizovaných a globalizovaných trhov. Paradoxom je, že na raste objemu kapitálu sa podieľajú aj demografické zmeny, najmä **starnutie populácie**, ktorá akumuluje viac kapitálu, aby sa zabezpečila na dôchodok. V súvislosti s reformami dôchodkového systému, ku ktorým sú postupne krajiny donútené starnutím populácie dochádza k presunu časti penzijného bremena na finančné trhy, od ktorých sa očakáva, že dokážu tento akumulovaný kapitál zhodnotiť do takej miery, aby umožnili slušný životný štandard budúcich dôchodcov zo získaných výnosov. Ďalším faktorom rastu globálnej likvidity je **zmena politiky centrálnych bánk**, ktoré aplikujú transparentnejšiu menovú politiku, založenú predovšetkým na inflačnom cílení ako aj prechod mnohých krajín na plávajúce menové kurzy. Kým na začiatku 90. rokov prevyšovala priemerná hladina svetovej inflácie 30 %, v súčasnosti je nižšia než 4 %. Nastolením cenovej stability a poklesom inflačných očakávaní došlo taktiež k poklesu úrokových sadzieb. Udržiavanie úrokových sadzieb na historicky nízkych úrovniach bol spojený s politikou väčšiny centrálnych bánk, zameranou na odvrátenie ekonomickej recesie, ktorá hrozila a hrozí najmä v USA ale i v Európe na prelome storočia.

Vývoj na finančných trhov ukazuje, že čoraz viac budú napomáhať rozširovať možnosti ľudí v rôznych fázach ich života – pri zabezpečení si bývania, vzdelania či dôchodku. Naznačené trendy indikujú nutnosť zvyšovania gramotnosti aj v oblasti finančného hospodárenia, to znamená riadenia finančných tokov a úverov, sporenia a investovania. Zložitejšie a sofistikovanejšie finančné produkty a služby sú náročnejšie na zabezpečenie jednak transparentnosti podnikateľského a konkurenčného prostredia, jednak práv spotrebiteľov, keďže tu finančné inštitúcie „podnikajú“ s často celým súčasným alebo budúcim majetkom či príjmom svojich klientov. V dôsledku nízkej finančnej gramotnosti v zásade platí, že čím zložitejšie sú finančné trhy, tým neistejší sú užívatelia – spotrebiteľia, ktorí nie sú schopní pochopiť všetky príležitosti, ktoré im tieto trhy ponúkajú.

**Vzniká informačná a odborná asymetria, ktorá vedie k trhovej neefektívnosti dvojakého druhu:**

1. Spotrebiteľia napriek slabým finančným vedomostiam a nezrozumiteľným informáciám sa rozhodnú využiť ponúkané finančné produkty alebo služby, pričom sa môžu dopustiť chýb, ktoré môžu viesť k ich znevýhodneniu, stanú sa obeťami nečestných praktík.
2. Spotrebiteľia, ktorí v dôsledku nedostatočným finančným vedomostiam alebo nedostatku a nejasnosti informácií sa obávajú využiť možnosti finančných trhov, pretože by mohli prijať nesprávne rozhodnutie. Preto sa do finančného trhu nezapoja – dochádza k finančnému vylúčeniu. Nemôžu teda využiť ponúkané finančné produkty a služby, ktoré tieto trhy poskytujú.

### **Finančná gramotnosť a finančné vzdelávanie**

Čo rozumieť pod pojmom finančná gramotnosť. Iste by sa našlo množstvo charakteristík. V „Konceptii ochrany spotrebiteľa v oblasti finančných služieb“ sa uvádza<sup>292</sup>: „Finančná gramotnosť je schopnosť robiť odborne kvalifikované úsudky a efektívne rozhodnutia o použití a správe finančných prostriedkov. Stáva sa nevyhnutnou pre existenciu v modernej spoločnosti a je postupne stále dôležitejšia pre udržateľný blahobyť jednotlivcov a celej spoločnosti.“ Inú charakteristiku uvádza oz.gimma<sup>293</sup>: „Finančná inteligencia je súhrn kompetencií a praktických poznatkov potrebných k dlhodobému úspešnému hospodáreniu s osobným, rodinným a firemným majetkom v podmienkach trhovej ekonomiky.“ Zjednodušene by sme mohli povedať, že finančná gramotnosť predpokladá schopnosť porozumieť a využiť finančné produkty a služby, ktoré ponúka finančný trh a ktoré sú neoddeliteľnou súčasťou života každého človeka.

Finančná gramotnosť umožňuje všetkým vekovým i príjmovým skupinám uskutočňovať efektívne rozhodnutia k zvýšeniu svojho životného štandardu a finančného blahobytu. Mladí ľudia, pokiaľ sú finančne erudovaní, vedia lepšie posúdiť svoje možnosti a riziká vyplývajúce zo zadlženia sa vo vzťahu k svojim príjmom. Ľudia v strednom veku potrebujú prijať správne investičné rozhodnutia jednak pri sporení na dôchodok, ako aj pre zväčšenie svojho finančného bohatstva. Nízkopříjmové skupiny sa môžu vďaka finančnej gramotnosti vyhnúť rizikovým produktom a službám s vysokými poplatkami. Tí, ktorí disponujú väčším objemom voľných finančných zdrojov zas môžu využívať zložitejšie produkty a služby, ktoré sú výnosnejšie ale i rizikovejšie, pričom budú schopní zvážiť pomer medzi ich výnosnosťou a rizikom.

Samozrejme, že finančná gramotnosť nám nie je daná a každý z nás ju musí získať buď cestou uvedomeného finančného vzdelávania, alebo empiricky – cestou omylov a strát, čo však v podmienkach globalizovaných a liberalizovaných finančných trhov je veľmi obtiažne.

<sup>292</sup> Konceptia ochrany spotrebiteľa v oblasti finančných služieb. [www.sasp.sk/userfiles/Konceptia](http://www.sasp.sk/userfiles/Konceptia)

<sup>293</sup> Občianskej združenie gima. [Oz.gima.org/index](http://Oz.gima.org/index).

Organizácia pre ekonomickú spoluprácu a rozvoj (OECD) upozornila na to, že ekonomické, demografické a politické zmeny vo svete si vyžadujú, aby vlády jednotlivých krajín venovali zvýšenú pozornosť finančnému vzdelávaniu obyvateľstva. V správe z roku 2005 sa konštatuje<sup>294</sup>, že finančné vzdelávanie nie je určené len pre investorov a že ľudia v rôznych fázach života potrebujú rozdielne typy finančných produktov, čomu by mali byť prispôsobené i vzdelávacie programy.

Finančné vzdelávanie podľa citovanej štúdie OECD „je proces, pri ktorom spotrebiteľia finančných služieb a finanční investori zlepšujú svoje znalosti o finančných produktoch a pojmoch a prostredníctvom informácií, vyučovania alebo objektívneho poradenstva rozvíjajú svoje skúsenosti a sebadôveru, aby tak získali väčšiu informovanosť o finančnom riziku a príležitostiach, aby mohli robiť uvážlivé rozhodnutia, aby vedeli, kde hľadať pomoc a aby boli schopní urobiť ďalšie kroky k zväčšeniu ich finančného blahobytu“.

Prieskumy ukázali, že nižšiu finančnú gramotnosť majú ľudia s nižším stupňom vzdelania, alebo obyvatelia s nižším príjmom. Preto je potrebné nájsť osobitný prístup s cieľom zvýšiť finančnú gramotnosť rôznych spoločenských skupín a vekových kategórií. Úlohou je vytvorenie akéhosi štandardu finančnej gramotnosti pre rôzne kategórie klientov, ktorý by sa odlišoval zvolenou metodikou a formou vzdelávania.

Kto má uskutočňovať finančné vzdelávanie. OECD v citovanej správe uvádza, že ak sa finančná gramotnosť nezlepší, môžeme v budúcnosti čeliť vážnym ekonomickým a sociálnymi problémom. Je preto potrebné, aby predovšetkým vlády podporovali finančné vzdelávanie už v školách. Nemôže to však byť len kampaňovito organizované. Finančné vzdelávanie, vzhľadom na neustále sa meniace podmienky na finančných trhoch, musí mať charakter celoživotného vzdelávania. Do finančného vzdelávania tak musí byť vťahnutý aj finančný súkromný sektor, rôzne vzdelávacie a neziskové inštitúcie.

**Prínos finančného vzdelávania** je veľmi významný nielen pre každého jednotlivca, ale i pre celú spoločnosť. Umožňuje odstrániť, resp. minimalizovať informačnú a odbornú asymetriu finančných trhov zvýšiť ich efektívnosť.

Prínos pre jednotlivcov je najmä v tom, že informovanejší a vzdelanejší klient lepšie porozumie ponúkaným finančným produktom a službám a vie sa vyvarovať rizikovým alebo chybným rozhodnutiam. Vie odlíšiť transparentné informácie od zavádzajúcich reklamných a marketingových metód. Finančné vzdelanie rieši aj problém finančného vylúčenia, pretože môže pomôcť aj spotrebiteľom s nižšími príjmami vedieť hospodáriť a plánovať si svoju budúcnosť.

Celospoločenský prínos finančného vzdelávania spočíva v tom, že napomáha k finančnej stabilite finančných trhov, diverzifikovanejšiemu, bezpečnejšiemu sporeniu a investovaniu. Vzdelaní a informovaní klienti zvyšujú likviditu finančných trhov, a tým umožňujú, aby sa rozširovalo spektrum finančných služieb a možnosť rozloženia finančných prostriedkov ako aj výnosov a rizík medzi generáciami. Mladšia generácia získava možnosť nízko úročených pôžičiek na bývanie, spotrebu, podnikanie. Staršia generácia môže akumuláciu svojich zdrojov na dôchodok uskutočniť prostredníctvom množstva finančných nástrojov, napr. podielových a penzijných fondov, čím môže nielen rozložiť riziká, ale dosiahnuť aj potenciálne vyššie výnosy a zhodnotenie svojich úspor.

### **Finančná gramotnosť a finančné vzdelávanie v SR**

Slováci sa nevyznačujú finančnou gramotnosťou. Stredná a staršia generácia nemala možnosť získať návyky finančného investovania, pretože tu po dlhú dobu finančný trh prakticky neexistoval. Mladšia generácia sa to tiež zatiaľ nemala od koho naučiť. Slovenský klient na finančnom trhu je často buď obeťou nečestných praktík najmä rôznych nebankových

---

<sup>294</sup> Improving Financial Literacy – Analysis of Issues and Policies. Paris, OECD, 2005, 181 s.

subjektov, alebo sa radí do skupiny finančne vylúčeného. Ako ukázali prieskumy, Slováci ukladajú peniaze, aby sa zaistili pre prípad núdze, prípadne aby si mohli neskôr niečo dovoliť, zaistiť sa na dôchodok a pomôcť deťom. Takýto konzervatívny prístup vyplýva jednak z nedostatočných a nezrozumiteľných informácií a nedostatočného fungovania kapitálového trhu a jednak z nízkej finančnej gramotnosti obyvateľstva. Potvrďuje to i fakt, že väčšinu svojich úspor Slováci nechávajú v najjednoduchších produktoch, ako je bankový účet, vkladná knižka prípadne stavebné sporenie. Dlhodobo pretrváva veľmi nízky podiel úspor držaných v podobe cenných papierov. Nízky je podiel úspor vo forme životných poisťiek a penzijných fondov. Konzervatívnosť slovenského investora pri alokácii úspor je v tom, že uprednostňuje istotu, garanciu, likviditu a predvídateľnosť. Podiel úspor držaných v najjednoduchších finančných produktoch je veľmi vysoký. Dokazujú to i nasledovné údaje: 71 % (bankový účet, vkladná knižka, stavebné sporenie), 8,6 %, dlhopisy a im podobné OPF, 5,9 % akcie a im podobné OPF, 14,5 % rezervy poisťovní.

V roku 2007 uskutočnila Slovenská banková asociácia (SBA) prieskum verejnej mienky zameraný na vyhodnotenie úrovne finančnej gramotnosti slovenského spotrebiteľa. Pre posúdenie úrovne finančnej vzdelanosti vytvorila SBA index finančnej gramotnosti I-FiG, ktorý meria schopnosť klientov vykonávať efektívne rozhodnutia v oblasti riadenia a správy osobných financií. Zúčastnilo sa ho 1 107 respondentov vo veku od 18 do 75 rokov. Dosiahli hodnotu I-FiG 0,56 %, čo znamená, že v priemere bolo správne zodpovedaných 56% všetkých otázok. Za optimálny výsledok sa pritom považovali dve tretiny správnych odpovedí. Dosiahnutá úroveň je preto nedostatočná. Čo je však potešiteľné, väčšina respondentov sa domnieva, že finančné vzdelávanie je pre nich potrebné, malo by byť zaradené v učebných osnovách a dostupné pre všetky vekové kategórie. Možno preto pozitívne hodnotiť „Návrh stratégie vzdelávania vo finančnej oblasti a manažmentu osobných financií“ ktorý bol predložený na rokovanie vlády v júni 2008, do ktorého boli implementované odporúčania OECD.

V časti Finančný trh a ochrana jeho účastníkov sú uvedené tieto úlohy: „Vláda zabezpečí primeranú ochranu účastníkov finančného trhu s dôrazom na zodpovedajúcu ochranu neprofesionálnych investorov a vkladateľov pred možným zlyhaním subjektov finančného trhu a posilní prevenciu v tejto oblasti. Vláda preto navrhne opatrenia pre zrovnoprávnenie postavenia týchto klientov a ich lepšiu informovanosť o produktoch ako i poplatkoch s nimi spojených. V tejto súvislosti bude vláda venovať osobitnú pozornosť podpore dlhodobého finančného vzdelávania.“<sup>295</sup> Napriek deklarovaným zámerom sa však vláda obmedzuje na legislatívnu činnosť a vykonávanie dohľadu nad finančným trhom a čo je ešte zarážajúcejšie „návrh stratégie nepredpokladá finančný dopad na štátny rozpočet“.<sup>296</sup>

Finančné inštitúcie majú síce povinnosť zverejňovať množstvo údajov, na značná časť obyvateľstva – ako dokazuje aj úroveň I-FiG – nechápe základné pojmy, výhody a riziká využívania finančných produktov a služieb finančného trhu. Vzniká tu akýsi začarovaný kruh – slovenský spotrebiteľ nedostatočne využíva finančný trh a teda neprispieva k rozvoju likvidnosti a transparentnosti tohto trhu a nerozvinutosť slovenského finančného a kapitálového trhu nestimuluje k zvyšovaniu finančnej gramotnosti.



**Literatúra:**

PIOVARČIOVÁ, V. *Teória kapitálového trhu*. Bratislava: Ekonómia, 2004.

Improving Financial Literacy – Analysis of Issues and Policies. Paris, OECD, 2005, 181 s.

Návrh stratégie vzdelávania vo finančnej oblasti a manažmentu osobných financií.

[www.minedu.sk](http://www.minedu.sk).

Predkladacia správa. [www.minedu.sk](http://www.minedu.sk) Konceptia ochrany spotrebiteľa v oblasti finančných služieb. [www.sasp.sk/userfiles/Koncepcia](http://www.sasp.sk/userfiles/Koncepcia)

Občianskej združenie gima. [www.Oz.gima.org/index](http://www.Oz.gima.org/index).

Časopisy Trend, Investor – ročník 2007, 2008.

***Financial literacy – condition for the development of the capital market***

**Annotation:** Financial integration and globalization take effect on one side through enormous increase of free financial resources, which move practically around the world thanks to modern information and communication technologies in pursuit of valuation, as well as through the increase of complexity and variety of financial instruments and increase of number of providers and intermediaries of financial services. On the other side, there is a large group of non-professional users of financial services, who have only limited number of clear and comprehensible information, or they find it difficult to get orientation, they are easily manipulated and may suffer loss, or they use only limited number of simple financial products and services. This asymmetry regarding information and knowledge on the financial market is the result of low financial literacy, which is a problem not only in transforming countries, but also in developed market economies. OECD draws attention in this context to the necessity of long term financial education.

**Key words:** Financial integration and globalization, asymmetry of the financial market, financial literacy, financial education, adequate financial literacy, index of financial literacy.

**Kontaktná adresa autora**

**Veronika Piovarčiová, doc. Ing. CSc. Katedra ekonomickej teórie NHF EU v Bratislave. Dolnozemska cesta 1, 85235 Bratislava. [veronika.piovarciova@euba.sk](mailto:veronika.piovarciova@euba.sk)**

# REALIZACE PROJEKTU – PREVENTIVNÍ VYŠETŘENÍ ZRAKU PŘEDŠKOLNÍCH DĚTÍ V KARLOVARSKÉM KRAJI

Robert Plachý

**Abstrakt:** Preventivní vyšetření zraku je jednou z mnoha možností podpory ochrany zdraví obyvatel. V Karlovarském kraji je tato činnost v letech 2007 – 2008 realizovaná podle dokumentu „Program Zdraví 21 pro Karlovarský kraj“. Toto vyšetření je prováděno jako screeningové, tzn. preventivní terénní vyšetření, s cílem odhalit některé ze zrakových vad u dětí a předcházet tak nezvratnému poškození zraku v dospělosti.

**Klíčová slova:** zdravotnictví, projekt, podpora zdraví, efektivita

## Úvod

Ve zdravotnictví se velmi často používají pojmy „efektivnost a efektivita“ aniž je přesně vymezen jejich obsah. Hovoří se např. o tom, že určitá léčebná metoda má efektivnost 80%, čímž se rozumí, že její použití vede u 80% pacientů, kteří byli metodou léčeni k vyléčení nebo zlepšení zdravotního stavu. V tomto smyslu se termín efektivnost používá ve smyslu úspěšnost při dosahování určitých cílů. Termín se však používá i v jiném smyslu. Mluví se o tom, že lůžkový fond nemocnice je nebo naopak není efektivně využit nebo o tom, že nákladová efektivita určitého zdravotního programu je nízká.<sup>297</sup> Efektivnost je často interpretována ve smyslu účinnost (výslednost). V ekonomických vědách je zpravidla pojem efektivnost používán pro vztah mezi vstupy a výstupy. Obvykle se používá jako relativní ukazatel než jako absolutní hodnota. Efektivita v takovém pojetí je mírou vztahu mezi množstvím vstupů nebo zdrojů použitých při produkování zdravotních služeb určité kvality. Pomocí vhodných indikátorů vycházejících z této definice efektivity se měří stupeň využití zdrojů. Dva poskytovatelé zdravotních služeb mohou pracovat se stejnou účinností (docilují stejných léčebných výsledků při léčení srovnatelných skupin pacientů trpících určitou chorobou), ale pracují s odlišnou mírou efektivity. To znamená, že náklady na léčení stejných epizod nemocí jsou u nich odlišné. Efektivita může být vyjadřována v naturálních (technických), pracovních nebo peněžních jednotkách.

Prostřednictvím realizovaného projektu, jehož tvůrce je zároveň autorem je tohoto článku, lze demonstrovat efektivní přístup k níže zmiňované efektivitě v oblasti podpory zdraví.

## Databáze – základ komparací

Různorodost využívání dat, shromážděných pro zkoumání efektivnosti ve zdravotnictví, vedla už od začátku ke konstruování datové báze, která umožňuje mnohonásobné využívání jednou uložených údajů k různým účelům. Podle definice OECD k pojetí zdravotnické péče a služeb, jsou: činnosti, vykonávané v kterékoli zemi v rámci zdravotní péče, takové, které vykonávají buď instituce nebo jednotlivci a využívají při tom lékařských, středně zdravotnických a ošetrovatelských znalostí a technologií, jejichž cílem je<sup>298</sup>:

- podpora zdraví a prevence onemocnění;
- léčení nemocí a snižování předčasné úmrtnosti;

<sup>297</sup> Strnad, Lad.: *Efektivita zdravotnických služeb – základní východiska*. In: Zdravotnictví v České republice. Číslo 3-4. Ročník 4. Rok 2001

<sup>298</sup> Papeš, Zd.: *Přístupy k mezinárodní komparaci efektivnosti zdravotnictví*. In: Zdravotnictví v České republice. Číslo 3-4. Ročník 5. Rok 2002

- péče o osoby s chronickými nemocemi, které potřebují ošetrovatelskou péči;
- péče o osoby se zdravotním postižením, invalidy a handicapované, kteří potřebují ošetrovatelskou péči;
- asistence pacientům při důstojném umírání;
- provádění a řízení veřejného zdravotnictví;
- provádění a řízení zdravotnických programů, zdravotního pojištění a jiných opatření finanční povahy.

### **Přístupy k efektivnosti**

Ve zdravotnictví narážíme na problém jak charakterizovat získaný efekt. Existují samozřejmě odvětví, kde je efekt, všeobecně známý, hmatatelný, měřitelný a tedy exaktně vyčíslitelný. Je to zejména v těch oborech lidské činnosti, které zanechávají hmotné statky a z toho důvodu můžeme určitým způsobem efektivnost práce dost přesně kvantitativně stanovit.

V oblasti efektivity se rozlišují tři typy. *Technická efektivita* je orientována na to, aby se určitými technickými prostředky dosáhlo maximálních efektů. Jako příklad možno uvést úsilí uspokojit disponibilními lůžky nemocnice maximum poptávky po lůžkových službách. Analyzuje možnosti minimalizace vstupů na dosažení určité úrovně výstupů. Můžeme ji také nazvat jako hospodárnost. *Nákladová efektivita* směřuje k tomu, aby produkovaný výstup byl získán s minimálními náklady (s minimálním množstvím vloženého kapitálu). Na tomto typu efektivity jsou zainteresováni především plátcí zdravotních služeb, v systémech založených na zdravotním pojištění se na tento typ efektivity soustředí především zdravotní pojišťovny.

Úsilí zainteresovaných stran je v tomto případě orientované na to, aby náklady na léčení pacientů, na ošetrovací den, ukončenou epizodu hospitalizace atp. byly při dodržení standardů kvality péče co nejnižší.

### **Hodnocení zdravotní péče a ekonomická efektivnost**

Pro posouzení výkonnosti ekonomických subjektů slouží kritérium jejich efektivnosti. Obecně se jedná o poměr mezi výstupy a vstupy. Obvykle se používá spíše jako relativní ukazatel než jako absolutní hodnota. To znamená, že se zpravidla konstatuje, že jeden subjekt je efektivnější (méně efektivní) než druhý, nebo efektivnější (méně efektivní) než dříve. Subjekt A je efektivnější než subjekt B, pokud buď 1) používá méně zdrojů na produkci stejného množství výstupu, nebo 2) vyprodukuje větší množství výstupu při stejných vstupech. U druhého způsobu je nezbytné nějakým způsobem výstup kvantifikovat a proto je mnohem složitější a ve zdravotnictví naráží na řadu problémů.

Ekonomická efektivnost ve zdravotnictví znamená, že jednotlivé volby mezi cíli a mezi alternativními způsoby jejich dosažení jsou činěny tak, aby bylo dosahováno maximálního celkového prospěchu z disponibilních zdrojů dané společnosti. Metodou dosažení takto chápané efektivnosti je ocenění relativních přínosů a relativních nákladů různých možností.

Posuzování ekonomické efektivnosti poskytování zdravotnických služeb je velmi důležité, nicméně je pouze jedním z alespoň čtyř důležitých aspektů hodnocení zdravotnických služeb. Kromě kritéria efektivnosti se jedná o posouzení:

1) zda je konkrétní služba účinná ve smyslu zlepšení zdraví pacientů (medicínský aspekt)

2) zda je poskytována humánním způsobem, jinými slovy, nakolik zdravotní péče uspokojuje "spotřebitele" (zde se nejedná zdaleka jen o medicínský aspekt, ale i o pohodlí, přístup lékaře k pacientovi apod.)

3) zda jsou služby poskytovány způsobem, který odpovídá ve společnosti převládajícímu chápání spravedlnosti (aspekt sociální).<sup>299</sup>

### **Preventivní vyšetření zraku u předškolních dětí v Karlovarském kraji**

V roce 2008 byl zahájen projekt Preventivního vyšetření zraku předškolních dětí v Karlovarském kraji. Během třech měsíců změřili zaměstnanci Správy zdravotních a sociálních služeb Cheb zrak u 1744 dětí v 43 školkách na Sokolovsku. Oční vada byla zjištěna u 95 dětí, což je 5,45% z daného počtu vyšetřených dětí. Na Chebsku byla v první etapě projektu z celkového počtu 1824 vyšetřených dětí zjištěna vada zraku u 105 předškoláků, což je 5,76%.

Realizátor projektu v následném období obdržel 40 návratků od očních lékařů, kteří provedli vyšetření právě na základě doporučení projektu „Koukají na nás správně?“. Výsledky se v naprosté většině shodují s údaji naměřenými pomocí přenosné kamery PLUSOPTIX S04, která se používá k vyšetření v mateřských školách.

Projekt „Koukají na nás správně?“ odstartoval na podzim roku 2007 a plně se rozběhl v únoru 2008. Cílem je upozornit na nutnost pravidelně kontrolovat zrakové funkce u dětí od narození. Pomocí speciální videokamery je možno odhalit případnou dosud nezjištěnou dioptrickou vadu dítěte. Její včasné stanovení a předepsání brýlové korekce dává dítěti naději na správnou a především účinnou léčbu případného vzniku tupozrakosti. Tu lze úspěšně léčit při včasné diagnóze, zejména v předškolním věku dítěte.

Součástí projektu je rovněž zdravotní a osvětová činnost a propagace preventivních a ostatních zdravotních činností v oblasti zjišťování a nápravy očních vad u dětí.

### **Jedinečnost projektu**

Takto rozsáhlá preventivní akce je v České republice ojedinělá. Vyšetření provádějí zaměstnanci Správy zdravotních a sociálních služeb Cheb – zařízení Stacionář pro děti s očními vadami - pomocí přenosné kamery PLUSOPTIX S04 přímo v terénu. To má hned několik výhod. Dítě není vystavené stresu, protože měření probíhá v jemu známém prostředí a trvá velmi krátce. Při samotném vyšetření přístrojem dochází k analýze měření obou očí současně a takto vyšetřen může být i ten nejmenší pacient – již od 6 měsíců.

Náš systém zdravotnictví bohužel v současné době podobné terénní preventivní vyšetření nezahrnuje. Zrak je u dětí kontrolován v rámci pravidelných preventivních prohlídek u dětského lékaře. To, že dítě špatně vidí, mnohdy nezjistí ani rodiče, vzhledem k tomu, že dítě samo na problém neupozorní. Důsledkem špatného vidění může být zhoršená prostorová orientace, špatná motorika a koordinace pohybů dítěte. Oční vada je pak často odhalena až ve škole, kdy má dítě problémy s čtením a psaním.

### **Průběh samotného vyšetření**

K vyšetření se používá přístroj PLUSOPTIX S04. Jedná se o speciální kameru, která je schopná na větší vzdálenost změřit zrakovou ostrost dítěte a odhalit tak případnou dioptrickou oční vadu. Přístroj má světelné a zvukové doprovodné efekty, které na krátkou dobu upoutají pozornost dítěte. Tato doba je dostatečná pro prověření zraku. Údaje z přístroje jsou zaznamenány do elektronické databáze a vyhodnoceny. V případě pozitivního nálezu je malý pacient doporučen k dalšímu vyšetření u očního lékaře. Jedná se o preventivní vyšetření, a tak je, po zjištění pozitivního nálezu, nutné provést kompletní vyšetření na specializovaném pracovišti, kdy je provedena přesná diagnostika.

---

<sup>299</sup> Kuvíková, H.:, Murgaš, M.; Nemeč, M.: *Ekonomía zdravotníctva*. Phoenix 1995

### Pokračování projektu

První etapa byla zaměřená na Chebsko a skončila v květnu 2008. Druhá etapa projektu na Sokolovsku byla ukončena v červnu 2008. Třetí etapa vyšetření dětí na Karlovarsku je plánována na září až listopad 2008. Celkem by mělo být v Karlovarském kraji vyšetřeno cca 7 000 dětí. Tím však preventivní vyšetření zraku dětí neskončí. Ředitel Správy zdravotních a sociálních služeb v Chebu a autor článku předpokládá, že měření bude ve stejném rozsahu probíhat každoročně.

### Financování projektu

Vyšetření není hrazeno ze zdravotního pojištění, přesto však v rámci projektu je díky partnerům prováděno zdarma. Rozpočet projektu v letošním roce činí 427 tisíc korun. Na úspěšnou realizaci projektu přispěl dotací Karlovarský kraj a rovněž sponzorskými příspěvky regionální podnikatelské subjekty.

Tab.č. 1: Údaje za 1. a 2. etapu projektu

| Oblast vyšetření        | MŠ celkem | Počet dětí v MŠ | Počet vyšetřených dětí | Počet dětí s nálezem přístrojem PLUSOPTIX S04 | Podíl vyšetřených dětí z celkového počtu evidovaných dětí v MŠ | Podíl dětí s nálezem přístrojem PLUSOPTIX S04 z počtu vyšetřených dětí |
|-------------------------|-----------|-----------------|------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Aš a okolí              | 8         | 504             | 303                    | 12                                            | 60,12%                                                         | 3,96%                                                                  |
| Mariánské Lázně a okolí | 13        | 644             | 453                    | 25                                            | 70,34%                                                         | 5,52%                                                                  |
| Cheb a okolí            | 18        | 1 464           | 1 068                  | 68                                            | 72,95%                                                         | 6,37%                                                                  |
| z toho:<br>Cheb         | 6         | 942             | 687                    | 37                                            | 72,93%                                                         | 5,39%                                                                  |
| Sokolov a okolí         | 36        | 2 212           | 1 476                  | 80                                            | 66,73%                                                         | 5,42%                                                                  |
| z toho:<br>Sokolov      | 7         | 688             | 504                    | 18                                            | 73,26%                                                         | 3,57%                                                                  |
| Kraslice a okolí        | 7         | 343             | 268                    | 15                                            | 78,13%                                                         | 5,60%                                                                  |
| <b>VYŠETŘENÍ CELKEM</b> | <b>82</b> | <b>5 167</b>    | <b>3 568</b>           | <b>200</b>                                    | <b>69,05%</b>                                                  | <b>5,61%</b>                                                           |

### Literatura:

KUVÍKOVÁ, H.; MURGAŠ, M.; NEMEC, M.: *Ekonomía zdravotníctva*. Phoenix 1995  
PAPeŠ, Z.: *Přístupy k mezinárodní komparaci efektivity zdravotníctví*. In: Zdravotníctví v České republice. Číslo 3-4. Ročník 5. Rok 2002  
STRNAD, L.: *Efektivita zdravotnických služeb – základní východiska*. In: Zdravotníctví v České republice. Číslo 3-4. Ročník 4. Rok 2001

***Project realization – Preventive examination of eyes for pre-school children in Karlovy Vary Region***

***Annotation:*** Preventive examination of eyes is one of possibilities of health care promotion. In the period 2007- 2008 is this activity realized according to document „Program of Health 21 for Karlovy Vary Region“. This examination is practised like screening, it means preventive examination in kindergarten. The aim of this project is to find eye diseases and prevent irreversible illnesses of eyes in adult age.

***Key words:*** efficiency, health care, project, health promotion

**Kontaktní adresa autora:**

**MUDr. Robert Plachý**

**Správa zdravotních a sociálních služeb Cheb**

**Pastýřská 4, Cheb 350 02**

**e-mail: [robert.plachy@seznam.cz](mailto:robert.plachy@seznam.cz)**

# URČENIE EFEKTÍVNOSTI PODNIKOVEJ KULTÚRY

Jana Plchová

**Abstrakt:** V príspevku je poukázané na v praxi nový s úspechom využívaný prístup, ktorý umožňuje určiť stupeň pripravenosti ľudských zdrojov prijať a implementovať danú manažérsku metódu alebo prístup. Toto meranie tzv. sociálneho kapitálu firmy je založené na meraní tzv. internej entropie (nefunkčnosti) a na základe tejto hodnoty je možné veľmi presne určiť, či vo firme v danom stave bude alebo nebude možné implementovať nový manažérsky prístup, ako aj určiť stratégie, ktorými je možné sociálny kapitál firmy kultivovať.

**Kľúčové slová:** špirálový manažment, potenciál, externá entropia, interná entropia, podniková kultúra, energetizačné stratégie

## Úvod

V súčasnosti sú vrcholoví manažéri neustále konfrontovaní s novovznikajúcimi manažérskymi teóriami a metódami, z ktorých každá je po svojej aplikácii sľubuje zlepšenie určitého aspektu podnikania, resp. pozitívnu odozvu vo výsledkoch hospodárenia danej organizácie. V praxi sme však veľmi často svedkami toho, že tieto nové prístupy a metódy sú chápané ako všeliek, ktorý je možné aplikovať do ľubovoľnej organizácie a po ich implementácii je možné očakávať sľubované efekty. A v prípade, že sa tieto nedostavia, metóda je zahrnutá ako neúčinná „v našich špecifických podmienkach“ a firma siahne po inej metóde, často krát s podobným výsledným efektom.

Je zrejmé, že takýto prístup k zavádzaniu nových prístupov v manažmente je veľmi neefektívny, pretože okrem často nie malých finančných prostriedkov a času plytvá tým najdôležitejším v podniku – motiváciou svojich zamestnancov.

Problém ale nie je v neefektívnosti nových prístupov a metód, ale v tom, že tieto sú často používané bez rešpektovania ich vhodnosti pre dané podmienky a ciele firmy. Celkom nový prístup k tejto problematike prináša tzv. špirálový manažment, ktorého princípy sa už niekoľko rokov úspešne overujú v praxi niektorých českých a slovenských podnikov, ale neziskových organizácií. Prístup špirálového manažmentu umožňuje, okrem iného, presne kvantifikovať mieru pripravenosti danej firmy na implementáciu a úspešné uplatňovanie konkrétnych manažérskych metód.

## Špirálový manažment

Tento nový prístup k riadeniu sa opiera o základné fyzikálne zákony a zákonitosti. Pre jeho správne pochopenie je potrebné zdefinovať niekoľko základných pojmov, o ktoré sa opiera.

**Produkt** (výrobok, služba, alebo akýkoľvek žiadaný výsledok činnosti organizácie) je označovaný ako **objektívna zložka** bohatstva firmy. Jeho najčastejšou finálnou podobou sú peniaze, ktoré organizácia získa v objektívne stanovenom množstve za uspokojenie objektívne stanovených potrieb svojich zákazníkov. Za peniaze je možné získať objektívne všetko potrebné, čo istí a zabezpečuje existenciu jednotlivca, organizácie alebo podniku. Bez ich prísunu hrozí objektívne ohrozenie ich existencie. Peniaze však v sebe nemajú žiadnu schopnosť transformácie na prostriedky ochrany, reprodukcie alebo rozvoja existencie svojho vlastníka. Podobne ako nie je možné vo fyzike skonštruovať systém, ktorý by vykonával činnosť bez dodávky energie, nie je možné stvoriť podnik, ktorý by produkoval zisk bez toho, aby k tomu mal zodpovedajúci potenciál.

Produkt je teda výsledkom transformácie potenciálu podobne ako práca vzniká transformáciou energie.

**Potenciál** teda vyjadruje vnútorné subjektívne úsilie jednotlivca, organizácie alebo podniku, ktoré je potrebné na dosiahnutie konkurencieschopnosti voči iným účastníkom súťaže o rast bohatstva. Potenciál je preto možné označiť ako **subjektívnu zložku** bohatstva firmy. Produkt je dôležitý pre okamžité zaistenie existencie, potenciál je dôležitý pre jeho dlhodobú prosperitu

Potenciál je možno číselne vyjadriť ako pravdepodobnosť jeho efektívnej transformácie do produktu, alebo naopak (čo je jednoduchšie) ako mieru vlastnej nefunkčnosti systému (entropiu) k potrebám zákazníkov alebo k úrovni najlepších konkurentov. Zároveň ho možno vyjadriť ako relatívny stupeň komplexnosti vývoja.

$$RSK = p_c = 1 - e_c$$

RSK - relatívny stupeň komplexnosti

$p_c$  - celková pravdepodobnosť úspešnosti

$e_c$  - celková entropia, t.j. celková pravdepodobnosť neúspešnosti, neusporiadanosti

Celkové bohatstvo podniku je potom možné vyjadriť pomocou dvoch čísel, vyjadrujúcich objektívnu a subjektívnu zložku bohatstva. Podnik môže mať napr. obrovskú hodnotu majetku, ale celkový stav „podnikového zdravia“ môže byť veľmi nepriaznivý, čo znamená, že celkové bohatstvo firmy napriek objektívne vysokej hodnote majetku je veľmi nízke, pretože podnik má vysokú nedostatočnosť voči svojim konkurentom a teda nízku pravdepodobnosť uspieť v konkurenčnom boji.

Revitalizáciu vlastného potenciálu si zabezpečuje podnik kvalifikovaným spôsobom s cieľom znížiť čo najviac celkovú entropiu alebo nedostatočnosť voči konkurencii a potrebám zákazníkov. Následne podnik tento potenciál exploatuje do podnikového produktu a jeho realizáciou získava energiu peňazí, pričom ale súčasne neustále rastie jeho entropia v dôsledku nárastu náročnosti zákazníkov a zvyšovania potenciálu konkurencie. Spomaliť nárast entropie, teda vlastnej nedostatočnosti, je možné len jediným spôsobom- v priebehu exploatácie (tvorby produktu) zabezpečiť kontinuálne zlepšovanie všetkých činností podniku, čím sa potenciál čiastočne revitalizuje. Ale aj napriek sebarozsiahlejšiemu priebežnému vylepšovaniu procesov dôjde časom k vyčerpaniu pôvodného potenciálu a cyklus riadenia zmien sa môže opakovať len formou zásadnej revitalizácii potenciálu.

Túto skutočnosť formuloval Il'ja Prigogine, nositeľ Nobelovej ceny za rok 1977, ako základnú zákonitosť správania sa živých systémov.:

„Živé -otvorené systémy zo svojho okolia pre svoju existenciu získavajú stále viac energie, čo spôsobuje, že musia do okolia vypudzovať stále viac entropie. Rast entropie v prostredí ich núti k zvyšovaniu ich stupňa komplexnosti, čo im následne umožňuje získavať zo svojho prostredia viac energie atď.“

Prístup tzv. špirálového manažmentu je od iných rozdielny práve v tom, že podnik ako celok skúma a riadi ako živý otvorený systém, pre ktorý platia Prigoginove zákony.

### **Potenciál – technický a sociálny subsystém**

Podnikový potenciál sa skladá z dvoch zložiek – technického a sociálneho subsystému.

**Technický subsystém** pozostáva zo všetkých zhmotnených a nezhmotnených znalostí procesov, ktorými sa revitalizuje a exploatuje potenciál podniku do produktu. Je to uzavretý systém, pretože raz vybudovaný technický potenciál v čase vplyvom zmien v podnikateľskom prostredí aj vplyvom fyzického opotrebenia starne.

Technický subsystém sa skladá v zásade zo 7 základných procesov podniku

1. výskum a vývoj,
2. ekonomika a financie,
3. nákup a skladovanie,



4. výroba a údržba,
5. logistika a informatika,
6. administratíva a personalistika,
7. marketing a predaj produkcie.

Týchto sedem základných makroprocesov musí zvládnuť každý, kto chce podnikat' v akomkoľvek odbore. Platí pritom, že každý proces funguje komplexne, tzn. ako vlastný proces a zároveň umožňuje fungovanie všetkých ostatných procesov. Úroveň fungovania týchto procesov, resp. stupeň ich nefunkčnosti nazývame vonkajšou neusporiadanosťou, resp. **externou entropiou**.

Podľa meraní priemerné české a slovenské podniky dosahujú podľa meraní hodnoty externej entropie okolo hodnoty 0,55 – to znamená, že sa cítia voči najlepším konkurentom v technickej oblasti mierne podpriemerní.

**Sociálny subsystém** prináša do tohto procesu životnú energiu ľudí. Jej veľkosť pritom nie je úmerná počtu pracovníkov podniku, ale množstvu integrovanej životnej energie určenej pre rast oboch zložiek bohatstva podniku. Podnik zamestnávajúci sto zamestnancov môže mať veľmi rozdielnu mohutnosť sociálneho subsystému. Bude rozdielna v závislosti od toho, či budeme ako zamestnancov uvažovať (pre zjednodušenie) sto darebákov, alebo sto bezmyšlienkovitých plničov príkazov, sto aktívnych zamestnancov, alebo sto spolupodnikateľov, ktorí sa usilujú o podnikovú excelenciu. Pre personalistu to bude sto zamestnancov, ktorým musí poskytnúť kompletný personálny servis, ale pre manažéra znamená sto darebákov zánik podniku, zatiaľ čo sto spolupodnikateľov prinesie podnikovú excelenciu. Pre rozvoj a riadenie ľudských zdrojov je preto potrebné pracovať s jednotkami energie získanej od zamestnancov pre plnenie cieľov podniku a nie s personalisticky chápaným množstvom pracovníkov.

Životnú energiu ľudí je možné označiť ako energiu egoevalvačnú – skratka EEE. Ak sú ciele jednotlivca v priamom rozpore s cieľmi organizácie, potom jednotlivec bude mať egocentrickú orientáciu, svoje bohatstvo bude vytvárať na úkor bohatstva spoločnosti resp. firmy a stáva sa tak pre spoločnosť producentom entropie. Ak naopak v druhom extrémе dôjde k úplnému zladeniu oboch zložiek bohatstva jednotlivca aj podniku, potom tok energie jednotlivca bude mať orientáciu etnocentrickú a jednotlivec bude vytvárať obe zložky bohatstva podniku.

Existencia alebo zánik akéhokoľvek spoločenstva je závislé na tom, či od svojich príslušníkov získavajú energiu alebo entropiu. Táto životne dôležitá úloha boja o existenciu a stabilitu akéhokoľvek spoločenstva je zverená kultúre danej spoločnosti.

### **Podniková kultúra.**

Podniková kultúra je umelý produkt ľudskej pospolitosti s nesmierne dôležitým poslaním- kultivovať orientáciu egoevalvačnej energie EEE svojich jednotlivých členov v prospech rastu oboch zložiek bohatstva spoločnosti. Znamená to mať neustále pod kontrolou egocentrickú orientáciu a posilňovať etnocentrickú orientáciu EEE jednotlivcov. Zlyhanie poslania podnikovej kultúry danej pospolitosti môže mať pre danú pospolitosť katastrofálne následky – pospolitosť najskôr stráca stabilitu a následne v dôsledku nedostatku spoločne zdieľanej energie a prebytku entropie zaniká. Úroveň podnikovej kultúry, charakterizujúcu stupeň stability resp. nestability sociálneho subsystému podniku je možné vyjadriť pomocou tzv. **internej entropie**. České a slovenské podniky v priemere dosahujú podľa meraní úroveň internej entropie 0,65, čo znamená, že majú podpriemernú úroveň stabilizácie – energetizácie ľudí pre rast oboch zložiek bohatstva podniku.

Podniková kultúra plní svoje kultivačné poslanie v rámci daného podniku s cieľom energetizovať ľudí pre rast oboch zložiek podnikového bohatstva.

Exploatáciu potenciálu do produktu zabezpečuje podniková politika.

Revitalizácia potenciálu je zabezpečovaná podnikovou ideológiou.

### **Podniková politika**

Podniková politika funguje ako prinucovacia energetizácia, t.j. **stimulácia** pre exploataciu potenciálu do produktu. Stimulačnými energetizačnými stratégiami sa v podniku jednoznačne definujú zákazy – t.j. to čo sa objektívne nesmie a príkazy t.j. to čo sa objektívne musí v záujme čo najefektívnejšieho priebehu exploatacie.

Podniková politika využíva pre dosiahnutie svojich cieľov dve energetizačné stratégie ES.

**ES<sub>1</sub>** je stratégie ochrany pred entropiou. Pomocou nej sa vo firme zabezpečuje dodržiavanie zákazov, teda vo vedomí ľudí sa vytvára pocit, čo sa v podniku objektívne **nesmie** robiť. Je to typická tlaková energetizácia a jej energetizačný účinok je vyvolaný **strachom**, teda hrozbou trestu za porušenie pravidiel – zákazov.

**ES<sub>2</sub>** je energetizačná stratégia, ktorá vo vedomí ľudí vytvára pocit, čo sa objektívne **musí** robiť, aby konečným výsledkom všetkých podnikových procesov bol produkt. Energetizačný účinok je dosahovaný pomocou peňazí, alebo iných nepeňažných stimulov, ktoré zvyšujú istenie existencie pracovníkov.

### **Podniková ideológia**

Podniková ideológia zabezpečuje revitalizáciu potenciálu. Je to **ťahová** energetizácia fungujúca na princípe vnútorného chcenia - teda **motivácie**.

Podniková ideológia využíva na dosiahnutie svojich cieľov energetizačnú stratégiu **ES<sub>3</sub>**. Žiadanú ťahovú silu vyvoláva v ľuďoch idea entropickej nuly, t.j. stav absolútnej dokonalosti, v ktorom by človek dosiahol maximum oboch zložiek bohatstva a navyiac by bol pánom času. Jadro podnikovej ideológie je teda tvorené splynutím ideí individuálnej dokonalosti s ideou podnikovej dokonalosti.

### **Vzťah technického a sociálneho subsystému**

Pre úspech podniku aj pre úspech jednotlivca je potrebné usilovať sa o čo najvyšší potenciál. Ten sa skladá, ako už bolo spomenuté, z

1. technického subsystému – t.j. sumy vedomostí a schopností, ktorá podmieňuje tvorbu produktu aj potenciálu a
2. sociálneho subsystému, ktorý tieto dve zložky bohatstva umožňuje realizovať dodaním energie ľudí.

Znalosti v čase starnú, t.j. podliehajú rastu entropie, zatiaľ čo energetizácia vytvára nové znalosti a je teda hnacou silou zmien. Efektívnosť využitia technického subsystému je určená úrovňou rozvoja sociálneho subsystému.

Schopnosť človeka alebo podniku rozmnožovať peniaze je závislá od úrovne jeho potenciálu, t.j. od úrovne jeho energetizácie a úrovne jeho vedomostí. Pri rovnakej úrovni vedomostí však nakoniec rozhoduje úroveň energetizácie.

Peniaze teda nie sú sami o sebe meradlom svojej efektívnosti, o efektívnosti ich využitia rozhoduje ich držiteľ. Účinnosť, s akou bude daný podnik produkovať obe zložky bohatstva je preto možné vyjadriť pomocou internej entropie, ktorá je vlastne, z tohto pohľadu, účinníkom podnikovej ekonomiky.

Rovnaké peniaze môžu teda u rôznych držiteľov dosahovať úplne rozdielne efekty svojho narastania. Pravdepodobnosť, že peniaze budú lepšie využité, je preto v podniku s internou entropiou 0,4 podstatne vyššia ako v podniku s internou entropiou 0,7.

Ukazovateľ  $(1 - e_{int})$  môžeme potom vnímať ako pravdepodobnosť úspešnosti podnikovej kultúry energetizovať ľudí pre ciele rastu bohatstva podniku.

Sociálny subsystém, resp. ľudská energia využitá pre ciele podniku je zdrojom úspešnosti zmien orientovaných na rast podnikovej kultúry. Technický subsystém a energia

peňazí sú prostriedkom pre zmeny vedúce k rozvoju podniku. Zdroj inicializuje rozvoj, prostriedok sa pri eksploatacii spotrebúva. Pre účely riadenia zmien sa preto hovorí o ľudských zdrojoch, ale o finančných, informačných a hmotných prostriedkoch.

Je dôležité zdôrazniť, že sociálny subsystém dominuje subsystému technickému, pretože keď človek nemá záujem, tak potom nielenže nezlepšuje (nerevitalizuje) potenciál, ale ani nerealizuje inštrukcie vedúce k tvorbe požadovaného produktu (neexploatuje potenciál do produktu).

Celkový potenciál, tzn. energetizácia sociálneho subsystému a vedomosti technického subsystému, sa dajú vyčíslieť ako súčin pravdepodobnosti úspešnosti v sociálnom a technickom subsystéme

$$RSK = p_c = 1 - e_c = (1 - e_{int}) (1 - e_{ext})$$

Z tohoto vzťahu je možné odvodiť výslednú celkovú nedostatočnosť alebo entropiu

$$e_c = e_{int} + e_{ext} - e_{int} \cdot e_{ext}$$

Priemerná hodnota celkovej entropie českých a slovenských podnikov sa podľa meraní pohybuje okolo hodnôt 0,80 až 0,85, čo je stav vysokej potenciálovej vyčerpanosti.

### Záver

Možnosť určiť hodnotu oboch zložiek podnikového potenciálu úspešnosti, t.j. určiť hodnotu externej a internej entropie firmy vnáša úplne nový pohľad na manažment a otvára mu netušené možnosti. Z hľadiska aplikácie nových metód, je tento prístup využiteľný práve pri diagnostike sociálneho subsystému firmy, teda určení, do akej miery je v podniku kultivovaná podniková kultúra a teda zamestnanci stotožňujú vlastné ciele s cieľmi celej organizácie. Ak nové manažérske techniky a metódy vyžadujúce motivovaných zamestnancov budú aplikované vo firme s nízkym stupňom energetizácie zamestnancov, t.j. s vysokou hodnotou internej entropie, nikdy nemôžu priniesť sľubované efekty a proste nebudú fungovať. Prístup špirálového manažmentu umožňuje teda diagnostikovať stav firmy a na základe toho navrhnúť najvhodnejšie metódy resp. techniky riadenia, určené pre danú úroveň firmy.

*Príspevok je čiastkovou prezentáciou výsledkov riešenia výskumnej úlohy VEGA č. 1/3610/06 „Filozofické, etické a environmentálne aspekty inžiniersko-technologických a manažérskych aktivít – profesionálna, spoločenská a environmentálna zodpovednosť inžiniera a manažéra“, ktorú riešime na Oddelení manažmentu chemických a potravinárskych technológií ÚM STU.*

### Literatúra:

- [1] Kopčaj, A.: *Řízení proudu změn*. Brno, International Bussines School 2006
- [2] Kopčaj, A.: *Spirálový management*, Praha, Alfa Publishing 2007
- [3] Herzka, P.: Podniková kultúra v hospodárskej praxi In: *Zodpovednosť odborníka (inžiniera, manažéra, učiteľa) v súčasnom svete*. Zborník z medzinárodného vedeckého kolokvia. STU Bratislava 2007
- [4] Špirko, D.: Špirko, D.: *Etika a ekonomika*. In: *Moderné prístupy k manažmentu podniku*. Zborník z medzinárodnej konferencie, FCHPT STU Bratislava, 13.-14. mája 2004
- [5] Kajanová, J.: *Komunikatívnosť ako súčasť manažérskych schopností*. In: *Zodpovednosť odborníka (inžiniera, manažéra, učiteľa) v súčasnom svete*. Zborník z medzinárodného vedeckého kolokvia. STU Bratislava 2007

***Determination of the effective corporate culture.***

***Annotation:*** A new approach utilized successfully in practice is described in the contribution because it offers the possibility to determine a level of the preparation of human resources for the acceptance and implementation of the respective managerial method or attitude. The measurement of the so-called social capital of a firm is based on the measurement of the so-called internal entropy (non-functionality). Proceeding from this value it is possible to determine very precisely whether such a situation will or will not permit the new managerial approach to be implemented and the strategies for cultivation of the firm's capital to be determined.

***Key words:*** spiral management, potential, external entropy, internal entropy, corporate culture, energization strategy

**Kontaktní adresa autora:**

**Jana, Plchová, Ing. PhD.**

**Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií**

**Ústav manažmentu STU**

**Vazovova 5, 812 43 Bratislava 1**

**jana.plchova@stuba.sk**

# LIKVIDACE ZVÍŘAT PŘI VÝSKYTU BOVINNÍ SPONGIFORMNÍ ENCEFALOPATIE – NÁKLADY VE VYBRANÉM ASANAČNÍM PODNIKU

**Richard Pospíšil**

**Abstrakt:** Na základě zákona č. 166/1999 Sb., o veterinární péči jsou chovatelé s výskytem BSE finančně odškodňováni a ze státního rozpočtu jsou jim vypláceny finanční náhrady za celé spektrum vzniklých nákladů. Tím se stát zásadní měrou podílí na prevenci a tlumení BSE a zajišťuje nakažový klid na našem území. Zvláštní část financí je vyčleněna na následnou asanaci kadaverů. K likvidaci utrácených kusů skotu byl SVS ČR vyčleněn asanační podnik Asanace, spol. s r.o. Žichlínek. Od počátku roku 2003 do roku 2008 zde bylo v rámci 22 případů BSE v kohortách utraceno celkem 3.572 krav, což představuje 2.221 tun kafilerní suroviny. Cena za zpracování 1 kilogramu kafilerní suroviny se v letech 2003 až 2007 pohybovala v rozmezí od 3,50 Kč do 6,50 Kč. Celkové náklady na její zpracování dosáhly 9.315 tis. Kč. Výsledná masokostní moučka byla mezi lety 2003 a 2006 spalována v cementárnách v ceně 1 Kč za 1 kg suroviny, nyní je spalována bezplatně.

**Klíčová slova:** asanace, asanační podnik, kafilerie, BSE, bovinní spongiformní encefalopatie, skot, infekční nemoci

## Úvod

Historie veterinární asanace na našem území sahá až dokonce 19. století, kdy byla asanace (tehdy nazývaná pohodnictví) poprvé upravena zákonem č. 35 z 29. února 1880 a dostala se tak pod trvalý dohled zvěrolékařů a lékařů. V té době jsou již také první doklady o termickém zpracování uhynulých zvířat ve speciálních zařízeních. V roce 1899 byla u nás založena první tehdejší moderní kafilerie – termochemický ústav v Praze na Pankráci a později i v Brně, v Olomouci, Jihlavě a Bohumíně. V období po druhé světové válce k nim přibýlo dalších šestnáct provozů, z toho dvanáct na území dnešní České republiky a čtyři na Slovensku.<sup>1</sup> Postupně byla zvyšována jejich kapacita a zejména docházelo ke změně dříve ryze komerčního zaměření na zaměření veterinárně hygienické, protinakažové a preventivní a tím byly podchyceny prakticky veškeré živočišné odpady a jejich zpracování a využití.

Privatizace a decentralizace oboru veterinární asanace v České republice začala v roce 1991 a skončila v průběhu roku 1993. Vzniklo třináct samostatných obchodních společností, z nichž v dnešní době aktivně působí osm. Likvidovat specifikovaný rizikový materiál v rámci aktivního monitoringu bovinní spongiformní encefalopatie (BSE) mají na základě povolení SVS ČR tři asanační podniky – v Žichlínce v okrese Ústí nad Orlicí, ve Věži v okrese Havlíčkův Brod a v Mimoně v okrese Česká Lípa.

Nejzávažnějším problémem asanace v živočišné výrobě je v současnosti problematika spojená s likvidací výskytu BSE. Do opatření proti možnému šíření této choroby jsou významně zapojeny všechny asanační podniky, které včasným svozem a dokonalou sterilizací živočišných konfiskátů přetínají řetězec možného šíření nákazy, přičemž některé konfiskáty jsou z krmného řetězce vyloučeny a nemohou být ani součástí krmných směsí pro skot.

V České republice platí již od roku 1962 přísné parametry pro zpracování kafilerní suroviny na masokostní moučku.<sup>2</sup> Jsou jimi teplota zpracování suroviny při min. 133 °C, doba zpracování min. 20 min., tlak při zpracování 3 bary a maximální velikost částic 50mm. Těmito opatřeními Česká republika předběhla vyspělé země Západní Evropy o mnoho let. Tyto parametry, které u nás platí doposud, vstoupily v Evropské unii v platnost až v roce 1996. Nejnověji byly u nás nároky na zpracování kafilerní suroviny upraveny prováděcí

vyhláškou č. 286/1999 Sb.<sup>3</sup> a následně novelizací prováděcí vyhláškou č. 399/2001 Sb.<sup>4</sup> s účinností od 9.11.2001. Záznamy o zpracování kafilerní suroviny se podle této vyhlášky uchovávají po dobu nejméně dvou let a záznamy o zpracování specifikovaného rizikového materiálu po dobu nejméně sedmi let.

Tato vyhláška definuje vysokorizikové konfiskáty živočišného původu – tzv. specifikovaný rizikový materiál (SRM), který je nebezpečný z hlediska přenosu transmisivní spongiformní encefalopatie. Jde o lebku bez spodní čelisti včetně mozku a očí, páteř mimo ocasních obratlů, příčných výběžků bederních a hrudních obratlů a křídel kostí křížových, ale včetně míšních ganglií a míchy skotu staršího 12 měsíců, mandle a střeva od dvanáctníku po konečník a okruží skotu jakéhokoliv věku. SRM musí být obarven a toto obarvení musí být zřetelné i po jeho zpracování v asanačním ústavu. Přepravuje se a zpracovává se odděleně od ostatních konfiskátů živočišného původu. Tím je česká právní úprava plně v souladu s Nařízením Komise (ES) č.1974/2005<sup>5</sup>, kterým se mění přílohy X a XI Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 999/2001<sup>6</sup>, pokud jde o národní referenční laboratoře a SRM.

V současné době se za původce nemoci všeobecně považují priony. Termínem prion se rozumí infekční patogenní bílkovina se zvláštní molekulární strukturou a dosud neznámými mechanismy replikace a patogenez. Původce nemoci se vyznačuje vysokou rezistencí k běžně používaným postupům dezinfekce a sterilizace. Teplotu 121 °C přežívá 1 hodinu, teplotu 240 °C 1 minutu<sup>7</sup>. Formalinová fixace tkáně jejich tepelnou rezistencí ještě zvyšuje. Rovněž většina dezinfekčních prostředků je při běžně používaných koncentracích neúčinná.

Jelikož konfiskáty živočišného původu mohou i přes přísná veterinární opatření a výše uvedené parametry zpracování v asanačních podnicích představovat vážné nebezpečí pro zdraví lidí, zvířat i životního prostředí, jsou podle Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1774/2002, ze dne 3.10.2002<sup>8</sup>, vedlejší živočišné produkty, které nejsou určeny k lidské spotřebě, rozděleny do třech kategorií podle rizikovitosti.

Během přepravy a v průběhu likvidace musí být podle Nařízení Rady (ES) 1774/2002 konfiskovaný materiál zřetelně označen: v případě materiálu kategorie 1 slovy „pouze k likvidaci“, v případě materiálu kategorie 2 slovy „není určeno ke krmení zvířat“ a v případě materiálu kategorie 3 slovy „není určeno pro lidskou spotřebu“. Zákaz zkrmovat masokostní moučky z přežvýkavců přežvýkavcům byl u nás vydán již v roce 1991, ale ani před tím nebyly proteiny živočišného původu součástí receptur krmných směsí pro skot. Podle výše uvedeného Nařízení Rady (ES) 1774/2002 mohou být masokostní moučky zkrmovány pouze z materiálu kategorie 3 a to pouze zvířatům v zájmových chovech, u kterých živočišné produkty z nich pocházející nejsou určeny pro lidskou spotřebu.

Materiál kategorie 1 musí být podle Nařízení Rady (ES) 1774/2002 zneškodněn přímo jako odpad spálením ve spalovnách schválených v souladu s článkem 12 tohoto Nařízení, nebo zpracován pouze ve zpracovatelském zařízení schváleném podle článku 13 s využitím kterékoliv zpracovatelské metody 1 až 5 tohoto Nařízení. V České republice odpovídá požadovaným parametrům na zpracování kafilerní suroviny asanační podnik Asanace, spol s r.o., Žichlínek v Pardubickém kraji.

### **Cíl práce**

V předchozí práci „Finanční náhrady poskytované při výskytu BSE“<sup>9</sup> jsem se zabýval strukturou a výší náhrad, kterými jsou chovatelé s výskytem BSE odškodněni na základě veterinárního zákona č. 166/1999 Sb.

Cílem této práce je zhodnocení a vyčíslení nákladů spojených s likvidací kohort utrácených zvířat v asanačním podniku Asanace, spol. s r.o., Žichlínek. V tomto asanačním podniku se likvidují – na základě rozhodnutí SVS ČR - utrácená zvířata počínaje sedmým případem BSE v České republice po zatím poslední dvacátý osmý případ BSE z prosince 2007.

## Materiál a metody

Základním materiálem využívaným v této práci jsou účetní doklady a evidence poskytnuté asanačním podnikem Asanace, spol. s r.o., Žichlínek. V práci jsou uvažovány výrobní náklady za celý souvislý řetězec činností v asanačním podniku, tj. náklady na utracení, mechanické a tepelné zpracování, sterilizaci, vysoušení, lisování, šrotování a expedici utrácených kohort krav. Náklady na dopravu utrácených zvířat do asanačního podniku nejsou v práci zahrnuty, neboť ty jsou hrazeny přímo chovatelem, kterému jsou následně refundovány Ministerstvem financí ČR na základě ustanovení zákona č. 166/1999 Sb., o veterinární péči. V práci rovněž nejsou zahrnuty náklady na likvidaci specifikovaného rizikového materiálu porážených kusů skotu, který je povinně testován na BSE a jako materiál Kategorie 1 je dle Nařízení Rady (ES) č. 1774/2002 zpracováván v určených asanačních podnicích a následně likvidován ve spalovnách.

## Výsledky

Za celkové období, kdy byly v asanačním podniku Asanace, spol. s r.o., Žichlínek likvidovány kohorty utrácených krav, tj. za případy výskytu BSE od října 2003 do prosince 2007, bylo utraceno celkem 3.572 kusů skotu. V roce 2003 to bylo 701 kusů krav, v roce 2004 1.167 kusů, v roce 2005 1.262 kusů, v roce 2006 288 kusů, v roce 2007 131 kusů a v roce 2008 23 kusů krav. V roce 2008 byla utracena jedna kohorta krav postupně dohledaná z posledního případu BSE, zjištěného 19.12. 2007. Největší kohorta čítala 875 kusů krav (sedmý případ) a nejmenší kohorta 3 kusy (dvacátý sedmý případ). Průměrný počet krav v kohortě činil 162 kusů krav.

Vybrané hospodářské ukazatele při likvidaci skotu ve jmenovaném asanačním podniku za období let 2003 – 2008 ukazuje následující tabulka.

Tabulka – Vybrané hospodářské ukazatele při asanaci kohort v souvislosti s výskytem BSE v asanačním podniku v Žichlínce – přehled za léta 2003 až 2008

| Čtvrtletí   | 1.Q       | 2.Q       | 3.Q     | 4.Q       | Celkem    |
|-------------|-----------|-----------|---------|-----------|-----------|
| <b>2003</b> |           |           |         |           |           |
| Kč/kg       |           |           |         | 3,50      |           |
| Kg          |           |           |         | 415080    | 415080    |
| Ks          |           |           |         | 701       | 701       |
| Kč celkem   |           |           |         | 1.452.780 | 1.452.780 |
| <b>2004</b> |           |           |         |           |           |
| Kč/kg       | 3,50      | 3,50      | 3,50    | 3,50      |           |
| Kg          | 362869    | 60800     | 190951  | 94410     | 709030    |
| Ks          | 607       | 101       | 310     | 149       | 1167      |
| Kč celkem   | 1.270.042 | 212.800   | 668.329 | 330.435   | 2.481.606 |
| <b>2005</b> |           |           |         |           |           |
| Kč/kg       | 4,50      | 5,00      | 5,00    | 5,00      |           |
| Kg          | 257220    | 293200    | 146800  | 115200    | 812420    |
| Ks          | 397       | 454       | 240     | 171       | 1262      |
| Kč celkem   | 1.157.490 | 1.466.000 | 734.000 | 576.000   | 3.933.490 |
| <b>2006</b> |           |           |         |           |           |

|                                    |         |  |  |         |                  |
|------------------------------------|---------|--|--|---------|------------------|
| Kč/kg                              | 5,00    |  |  | 5,00    |                  |
| Kg                                 | 158426  |  |  | 32620   | 191046           |
| Ks                                 | 236     |  |  | 52      | 288              |
| Kč celkem                          | 792.130 |  |  | 163.100 | 955.230          |
| <b>2007</b>                        |         |  |  |         |                  |
| Kč/kg                              | 5,00    |  |  |         |                  |
| Kg                                 | 79220   |  |  |         | 79220            |
| Ks                                 | 131     |  |  |         | 131              |
| Kč celkem                          | 396.100 |  |  |         | 396.100          |
| <b>2008</b>                        |         |  |  |         |                  |
| Kč/kg                              | 6,50    |  |  |         |                  |
| Kg                                 | 14680   |  |  |         | 14680            |
| Ks                                 | 23      |  |  |         | 23               |
| Kč celkem                          | 95.420  |  |  |         | 95.420           |
| <b>Celkem za léta 2003 až 2008</b> |         |  |  |         | <b>9,314.626</b> |

Z tabulky vyplývá, že za celé uvažované období bylo v asanačním podniku Žichlínek zlikvidováno 2.221 tun kafilerní suroviny v cenách od 3,50 Kč do 6,50 Kč za 1 kg likvidovaného konfiskátu. Navyšování ceny v průběhu šesti let bylo postupné a pozvolné a mělo souvislost pouze s růstem cen vstupů, především mezd a v posledních třech letech rovněž s celosvětovým nárůstem cen energií.

Při zakalkulování účtované ceny za 1 kg asanačního konfiskátu dosáhly celkové náklady na asanaci v roce 2003 částky 1.453 tis. Kč, v roce 2004 částky 2.482 tis. Kč, v roce 2005 částky 3.933 tis. Kč, v roce 2006 částky 955 tis. Kč, v roce 2007 částky 396 tis. Kč a v roce 2008 částky 95 tis. Kč. Celkové náklady na asanaci za celé uvažované období tak dosáhly téměř 9.315 tis. Kč.

### Diskuse

Veterinární asanace v České republice má více než stoletou tradici a současně světové uznání a již od začátku šedesátých let uplatňuje náročné standardy zpracování kafilerní suroviny. Asanační ústav v Žichlínce splňuje všechny technologické nároky kladené na bezpečný provoz, vyplývající především z Nařízení Rady (ES) 1774/2002, které se týká nejen zmiňovaných nároků na celý řetězec zpracovatelských činností, ale i dalšího nakládání s kafilerní surovinou.

Ve věci prevence, tlumení a eradikace bovinní spongiformní encefalopatie se Česká republika řídí především Nařízením Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 999/2001, které, mimo jiné, taxativně vymezuje kategorie skotu, které jsou u nás povinně testovány na BSE (tzv. aktivní monitoring). Jsou jimi:

- všechna poražená zvířata (normální porážka) starší 30 měsíců,
- všechna nutně poražená zvířata (sanitní porážka) starší 24 měsíců,
- všechna zvířata s klinickými příznaky nervového onemocnění starší 20 měsíců,
- náhodně vybraná uhynulá zvířata starší 24 měsíců v počtu 2.400 za rok (počet je stanoven výše uvedeným Nařízením na základě počtu chovaného skotu v ČR).

Při výskytu BSE výše uvedené Nařízení specifikuje skupiny zvířat (kohorty), které jsou povinně utráceny a likvidovány v asanačních podnicích. Kohorty zahrnují všechna



zvířata společně krmená s pozitivním zvířetem v prvním roce života – výživová kohorta a zvířata o rok mladší a o rok starší než pozitivní kráva a její potomstvo – věková kohorta. Postižení chovatelé jsou na základě ustanovení zákona č. 166/1999 Sb., o veterinární péči ve znění novely č. 182/2008 Sb. finančně odškodňováni a jsou jim poskytovány náhrady nákladů spojených s výskytem BSE. Celý řetězec činností, počínaje aktivním monitoringem, přes případné utrácení, asanaci a výplatu náhrad chovatelům je hrazen ze státního rozpočtu. Tím se stává zásadní měrou podíl na prevenci a tlumení BSE i ostatních infekčních onemocnění.

Výskyt BSE na našem území má dle očekávání sestupnou tendenci. Po kulminaci onemocnění v roce 2005, kdy se u nás vyskytlo osm případů, se v roce 2006 objevily tři případy BSE a v roce 2007 jen dva případy. Do konce první poloviny letošního roku je zatím Česká republika bez pozitivního nálezu BSE. Sestupné tendenci výskytu BSE odpovídají i zmenšující se kohorty utrácených zvířat, například kohorta u předposledního, 27. případu BSE ze září 2007, činila vzhledem k vysokému věku pozitivní krávy (11 let) pouze tři kusy.

Cena za zpracování 1 kg kafilerní suroviny se v asanačním podniku v Žichlínce pohybuje od 3,50 Kč v roce 2003 do 6,50 Kč na počátku letošního roku. V rozmezí let 2003 až 2008 tam bylo v souvislosti s výskytem pozitivních případů BSE utráceno a následně zpracováno celkem 3.572 kusů skotu, což představovalo 2.221 tun kafilerní suroviny. Celkové náklady za celé období dosáhly při výše uvedených cenách 9.315 tis. Kč. Zmíněný nárůst cen plně koresponduje s inflačním vývojem (především mezd a energií) v domácí ekonomice v uvedeném období a je také spojen s finančními náklady na hygienickou a technologickou kvalitu asanačního provozu po našem vstupu do EU (jako je například čistá a nečistá část provozu, desinfekční brody, křížení cest apod.).

Do těchto nákladů nebyly započítány náklady na dopravu utrácených krav do asanačního podniku, které hradí jejich chovatel a kterému jsou následně refundovány Ministerstvem financí ČR na základě ustanovení zákona č. 166/1999 Sb., o veterinární péči. Tyto náklady bývají velmi rozdílné, neboť zde hraje roli nejen vzdálenost místa chovatele od asanačního podniku, ale například i to, zda-li si zemědělský podnik zajišťoval dopravu ve vlastní režii, nebo byla-li doprava zajištěna dodavatelsky třetím subjektem.

Ve svojí práci jsem se zaměřil pouze na vyčíslení nákladů na likvidaci kohort utrácených zvířat a nikoliv na likvidaci specifikovaného rizikového materiálu v rámci aktivního monitoringu BSE, neboť tento materiál zpracovávají i další dva asanační podniky, od kterých se mně ekonomické podklady nepodařilo získat. Z tohoto důvodu by údaje o likvidaci specifikovaného rizikového materiálu v Žichlínce mohly být zkreslující, neboť by – na rozdíl od likvidace utrácených kohort - neukazovaly náklady za celou republiku.

V prvních šesti případech výskytu BSE u nás byly utrácené kusy krav usmrcovány přímo u chovatele. Od sedmého případu BSE, tj. od 21.10. 2003, jsou na základě nařízení SVS ČR kohorty likvidovány až v asanačním podniku. Důvodem tohoto nařízení je především vyšší etika procesu usmrcování krav až přímo na místě asanace a také dodržení požadavků na hygienu, které nešlo při porážce u chovatelů nebo na farmách zcela zajistit. Často docházelo ke kontaminacím půdy krví a tělními tekutinami krav a také ke zvýšenému výskytu hlodavců v místě porážky. Důvody tohoto opatření jsou tedy spíše hygienické a sociálně etické než ekonomické.

Proto bylo SVS ČR rozhodnuto o likvidaci utrácených krav v asanačních podnicích a z důvodu jistoty, že likvidovaný materiál z jiných zvířat nebude kontaminován případně pozitivním materiálem z utrácených kohort, byl k likvidaci kohort vyčleněn asanační podnik v Žichlínce.

Výjimkou z celého procesu likvidace kohort byl první případ BSE z června 2001 v Dušejově v okrese Jihlava, kde byla kohorta čítající 134 krav likvidována uložením v zahrabovišti. Zahraboviště mělo hloubku až čtyři metry a nad usmrcená těla krav byla ještě navezena souvislá vrstva zeminy o výšce 1,5 až 2 metry<sup>10</sup>. Přes zdánlivě složitý proces

likvidování krav do zahraboviště dosáhly celkové náklady na tento druh likvidace pouze 38.572 Kč (hydrogeologické posudky 8.000 Kč, mzdy 12.901 Kč, doprava 4.300 Kč a materiál a práce na oplocení 13.371 Kč)<sup>11</sup>. Tyto náklady tak byly podstatně nižší, než kdyby došlo k utracení krav v asanačním podniku. Přesto však z výše uvedených důvodů, jakož i z důvodů ochrany životního prostředí, nešlo v tomto způsobu likvidace pokračovat. V průběhu výskytu BSE se navíc vyskytly ještě kohorty daleko početnější, než byla kohorta utracená a následně zahrabaná v areálu ZD v Dušejově. Šlo například o kohortu 875 krav (sedmý případ BSE z roku 2003), nebo o kohortu 333 krav (dvacátý druhý případ BSE z roku 2005), takže praktická realizace zahrabávání takového počtu krav do zahraboviště by byla velmi obtížná.

Přímé srovnání nákladů na likvidaci krav zahrabáváním a v asanačním podniku je však obtížné, neboť mezi oběma zmíněnými způsoby likvidace uběhla řada let, během kterých došlo vlivem inflace k posunu cen.

Zpracováním kafilerní suroviny v asanačním podniku vzniká masokostní moučka. Zákaz zkrmování masokostní moučky původem z přežvýkavců přežvýkavcům byl v České republice vydán v roce 1991, ale ani před tím nebyly proteiny živočišného původu součástí krmných směsí pro skot. Vyhláškou Mze č. 413/1991 Sb., o registraci některých druhů krmiv, jejich dodavatelů a o odborné státní kontrole a návazně vyhláškou Mze č. 362/1992 Sb., o výrobě a složení krmných směsí, nebyla masokostní moučka zařazena do seznamu povolených surovin pro výrobu krmných směsí pro skot. I následující právní úpravou pokračovala kontinuita uvedeného zákazu zkrmování masokostních mouček přežvýkavcům. Byla rovněž zavedena povinnost uvádět v označení vyjmenovaných krmiv živočišného původu a v označení krmných směsí, při jejichž výrobě byly použity, varovné upozornění „Tato krmná surovina obsahuje protein získaný ze savčích tkání a její zkrmování přežvýkavcům je zakázáno“<sup>12</sup>.

Při zpracovávání kafilerní suroviny vzniká masokostní moučka; z 1 kg kafilerní suroviny se jí získá 0,28 až 0,29 kg. Spolu s masokostní moučkou se získává přibližně 0,08 až 0,09 kg kafilerního tuku, přičemž zbytkový tuk v masokostní moučce se pohybuje v rozmezí od 13% do 18% hmotnosti masokostní moučky. Zbytková vlhkost masokostní moučky je přibližně 2,8% její hmotnosti.

Následně je takto vzniklá masokostní moučka spalována v cementárnách při teplotách okolo 1200°C. Po spálení 1 kg masokostní moučky v cementárně zůstane přibližně 0,25 kg popela. Procesem likvidace kafilerní suroviny v asanačním podniku a následným spalováním v cementárnách se z jednoho kusu utracené krávy získá přibližně 30 až 40 kg popela. Takto vzniklý popel je zpracováván spolu s dalšími surovinami do výrobní technologie při výrobě cementu a je jeho součástí. Celková hmotnost odpadního popela - při uvažovaném počtu 3.572 krav, které byly zlikvidovány v Žichlítku a následně spáleny v cementárnách - dosahuje přibližně 600 tun.

Za spálení 1 kg masokostní moučky platil asanační podnik v Žichlítku cementárnám 1 Kč, přičemž zároveň uplatňoval dotaci ve stejné výši na Mze ČR. Zdroje na krytí nákladů spojených s likvidací a spalováním masokostních mouček byly součástí rozpočtové kapitoly Všeobecná pokladní správa státního rozpočtu ČR na příslušný kalendářní rok. Od roku 2007 došlo ke snížení dotací tohoto fondu, takže je masokostní moučka v cementárnách spalována bezplatně. Cementárny však využívají výhřevnosti masokostních mouček, která je přibližně 18 MJ na 1 kilogram hmotnosti moučky, což zhruba odpovídá tepelné výhřevnosti hnědého uhlí<sup>13</sup>. Při uvažovaných 600 tunách spálených masokostních mouček a průměrné aktuální ceně 1 tuny hnědého uhlí 3.330 Kč získaly cementárny na krytí svých nákladů přibližně 1.998 tis. Kč.

## Literatura

1. JAŠEK, A. *Komplexní veterinární asanace ČSSR*, Praha, 1977; 211s.
2. ANONYM. *Směrnice Mze k vyhlášce č. 154/1961 k zákonu o veterinární péči*.
3. ANONYM. *Vyhláška č. 286/1999 Sb.*, ze dne 16.11. 1999.
4. ANONYM. *Vyhláška č. 399/2001 Sb.*, ze dne 26.10. 2001.
5. ANONYM. *Nářízení Komise (ES) č. 1974/2005*, ze dne 3.12. 2005.
6. ANONYM. *Nářízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 999/2001*, ze dne 22.5. 2001
7. WILESMITH, J.W., WELLS, G.A.H., CRANWEL, M.P. a RYAN, J.B.M.: *Bovine spongiform encephalopathy: epidemiological studies*, Vet. Rec., 1988, 123: 638-644.
8. ANONYM. *Nářízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1774/2002*, ze dne 3.10.2002.
9. POSPÍŠIL, R., POSPÍŠIL, Z., ZENDULKOVÁ, D., LÁNY, P. *Finanční náhrady poskytované při výskytu BSE*, Veterinářství, 2008, 58:319-322.
10. MELOUN, V. *Výskyt BSE v České republice do roku 2006*, Písemná atestační práce k atestaci II. stupně, Státní veterinární správa ČR, Brno, 2006;118s.
11. SAKSÚN, J. *Informace Ministerstva zemědělství ČR k výskytu BSE v ČR*, MZe ČR, 2007.
12. ANONYM. *Ochranná opatření přijatá v České republice vzhledem k boviní spongiformní encefalopatii (BSE)*. Státní veterinární správa ČR, 27.4. 2006.
13. ANONYM. *Protokol č. 383/2007/POV*. Laboratoř paliv, odpadů a vod VÚHU, a.s. Most.

### ***Disposing of animals with bovine spongiform encephalopathy (BSE) – expenses in Asanace, spol. s r.o., Zichlinek.***

**Annotation:** *According to the Veterinary Act No. 166/1999, farmers with BSE disease are indemnified from the state budget. The state, therefore, significantly contributes to the prevention and mitigation of BSE and ensures epidemiologic health in our country. A separate budget is proportioned to subsequent safe disposing of carcasses in rendering plants. The rendering plant “Asanace, spol. s r.o., Zichlinek“ was appointed by the State Veterinary Administration to perform the disposal of carcasses. Since the beginning of 2003 to 2008, 22 cases of BSE were reported and 3.572 cows were killed and destroyed, what represents 2.221 tons of material . The cost of processing of 1 kg of waste material ranged from 3,50 CZK to 6,50 CZK, total costs reached 9.315 thousand CZK. The final produkt – meat and bone meal – was incinerated in a cement factories at a cost of 1 CZK per 1 kg between years 2003 – 2006, now it is free of charge.*

**Key words:** *rendering plant, BSE, bovine spongiform encephalopathy, cattle, infectious diseases, financial law,*

### **Kontaktní adresa autora:**

**Richard Pospíšil, Ing., PhD., Právnická fakulta UP v Olomouci, tř. 17. listopadu č. 8, 77111 Olomouc, [richard.pospisil@upol.cz](mailto:richard.pospisil@upol.cz)**

# POPLATKY A JEJICH SPRÁVA

Marie Sciskalová

**Abstrakt:** Článek je věnován poplatkům, které jsou v České republice vybírány na základě obecně závazných právních předpisů. Poplatky, státní i místní mohou být ukládány pouze v případech, kdy tak stanoví zákon. V článku 4. Listiny základních práv a svobod (dále jen Listina) je stanoveno, že povinnosti mohou být ukládány toliko na základě zákona, v jeho mezích a jen při zachování základních práv a svobod. Poplatek je povinná peněžní platba vyžadovaná státem za poskytnutí služby. Stejně jako u daňového práva, tak i u poplatkového práva k základním prvkům právního vztahu patří subjekt, předmět, oprávnění a povinnost.

**Klíčová slova:** poplatek, poplatník, správní orgán, předmět poplatku, druhy poplatku, placení poplatku, osvobození od placení.

**Subjektem poplatků** je právnická nebo fyzická osoba včetně zahraniční osoby. Takovou fyzickou, právnickou osobu nebo zahraniční osobu nazýváme poplatníkem. Například, podle ustanovení § 3 zákona č.634/2004 Sb., o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů, poplatníkem je fyzická nebo právnická osoba, která podala žádost nebo jiný návrh k provedení úkonu správnímu úřadu. Může jí být i osoba, v jejímž zájmu nebo věci byl úkon proveden. Vznikne-li však povinnost zaplatit poplatek za týž úkon více poplatníkům, zaplatí jej společně a nerozdílně, pokud nestanoví Sazebník citovaného zákona jinak.

Nesmíme opomenout to, že v oblasti veřejného práva, kde poplatkové právo patří, je subjektem oprávněným k vybírání poplatků příslušný správce poplatku. Například obec, pro správu místních poplatků. Podle ustanovení § 14 odst.1 zákona č.565/1990 Sb., o místních poplatcích ve znění pozdějších předpisů, stanovení poplatků patří do samostatné působnosti obce, která je ve svém území zavedla. Řízení o poplatcích vykonává obecní úřad.

**Předmět poplatků.** Ve správní řízení je předmět právního vztahu charakterizován v ustanovení § 2 zákona č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích. Předmětem poplatku je správní řízení upravené zvláštním právním předpisem. Může to být i další činnost správního úřadu související s výkonem státní správy, které zákon nazývá úkonem. Úkony, které podléhají zpoplatnění, jsou vymezeny v jednotlivých položkách Sazebníku poplatků. Sazebník poplatků tvoří přílohu k tomuto zákonu.

**Práva a povinnosti subjektů poplatkového práva,** jsou upravena a stanovena stejně, jak je tomu u předmětu, tedy zákonem. Například na straně oprávněného územního finančního orgánu je to právo kontroly u správních úřadů. Kontrola se dotýká poplatky, které jsou příjmem státního rozpočtu, zda jsou včas a ve výši odpovídající tomuto zákonu vyměřovány, vybírány, placeny, popřípadě vráceny. Zjistí-li územní finanční orgán nesprávný postup, upozorní v zápisu z kontroly správní úřad na nedostatky, na povinnost vymáhat nedoplatky na poplatcích a stanoví lhůtu ke zjednání nápravy.

## Soustava poplatků

Poplatky v České republice nejsou upraveny v jednom právním předpise. Jejich různorodý charakter tuto skutečnost neumožňuje. Právní úprava poplatků je obsažena v několika zákonech. Mezi poplatky patří:

- Státní poplatky, ty dělíme na soudní poplatky, správní poplatky a ostatní poplatky

- Místní poplatky

Poplatky, vybírané soudními, správními popřípadě jinými oprávněnými subjekty v České republice, je možné ukládat, vybírat a vymáhat pouze na základě zákona.

Zpoplatněny jsou zákonem stanovené právní úkony vykonávané státními orgány ve prospěch účastníků řízení. U státních poplatků a koneckonců i místních poplatků, které mají právo vybírat pouze obce, je sledováno to, že žadatel má povinnost přispět na činnost orgánu, která se uskutečňuje v jeho zájmu. Druhým aspektem vybírání poplatků za činnost státních orgánů nebo jiných pověřených subjektů státem, je to, aby náklady na výkon státní správy, uskutečněný v zájmu jedince, nebyli zatěžováni všichni občané.

Správní poplatky jsou v České republice upraveny zákonem č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o správních poplatcích). Zákon o správních poplatcích řeší správní poplatky a výkon jejich správy, zejména jejich vyměřování a vybírání, prováděné orgány moci výkonné a dále orgány územních samosprávních celků a orgány právnických osob, pokud vykonávají působnost v oblasti státní správy.

Předmětem poplatků je správní řízení upravené zvláštním právním předpisem a další činnost správního úřadu související s výkonem státní správy. Správním úřadem se rozumí správní orgány, obce a kraje, které byly pověřeny státem k výkonu státní správy, v rámci výkonu přenesené působnosti.

Úkony, které podléhají zpoplatnění, jsou vymezeny v jednotlivých položkách Sazebníku poplatků, který tvoří přílohu zákona. Sazebník obsahuje 11 částí a 163 položek, v jednotlivých položkách je též stanoveno případné osvobození od poplatku. Dále úkony, které nejsou předmětem poplatku, zmocnění správního úřadu při stanovení výše poplatku, popřípadě poznámky, které upravují podrobnosti k jednotlivým úkonům.

Je potřeba podotknout, že úkony zahájené správním úřadem z moci úřední, s výjimkou místního šetření, a úkony související s přestupkovým a s trestním řízením nejsou předmětem poplatku.

**Poplatníkem** správního poplatku je **fyzická nebo právnická osoba**, která podala žádost nebo jiný návrh k provedení úkonu správnímu úřadu. Poplatníkem je též osoba, v jejímž zájmu nebo věci byl úkon proveden. Poplatníkem může být i zahraniční právnická nebo fyzická osoba. Je-li poplatníků v jedné věci více a vznikne povinnost zaplatit poplatek, zákon o správních poplatcích stanoví, že platí poplatek společné a nerozdílně.

Poplatková sazba představuje podíl, který připadá na poplatkovou jednotku. Ve správním právu jsou správní poplatky stanoveny v Sazebníku, který je součástí zákona o správních poplatcích. Sazba poplatku je stanovena buď **pevnou částkou** nebo **procentem ze základu** poplatku vyjádřeného v penězích. Základ procentního poplatku se zaokrouhluje na celé desítky korun českých nahoru. V případě, kdy je poplatek stanoven pevnou sazbou, není třeba zjišťovat výši základu, neboť za příslušný úkon je stanoven již poplatek. Úkon se zpoplatňuje procentní sazbou zejména tam, kde je nutné reagovat na cenu předmětu úkonu.

Poplatky vyměřuje, vybírá a vymáhá správní úřad příslušný k provedení úkonu. Například za vklad práva k nemovitosti to bude katastrální úřad, který o podání rozhoduje (viz ukázka ze Sazebníku správních poplatků). Poplatek za vydání stavebního povolení, zaplatí poplatník příslušnému stavebnímu úřadu v místě kde bude stavba postavena.

Správní úřad v souvislosti s poplatky má ještě další oprávnění. Pokud poplatník ve stanovené lhůtě nezplatí vyměřený poplatek, zahájené řízení zastaví nebo úkon neprovede. Správní řízení se v takových případech zastavuje rozhodnutím ve formě usnesení. **Zaplatí-li** poplatník poplatek **po stanovené lhůtě**, postupuje správní úřad v řízení tak, **jako by byl poplatek zaplacen včas**, pokud již nerozhodl o zastavení řízení. Zákon o správních poplatcích předvídá ještě další skutečnost, zaplatil-li poplatník poplatek až po dni nabytí právní moci rozhodnutí správního úřadu o zastavení řízení, vrátí správní úřad na žádost poplatníka nejvýše 50 % zaplaceného poplatku, a to jen přesahuje-li výše poplatku částku 100 Kč.

Poplatky se v České republice **platí v české měně**. České zastupitelské úřady **vyměřují procentní poplatky** v té cizí měně, ve které je vyjádřen základ poplatku. **Poplatky stanovené pevnou částkou** mohou české zastupitelské úřady vybírat rovněž v měně státu, **v němž mají své sídlo**. Poplatky se platí na zvláštní účet u České národní banky. Poplatky vyměřované a vybírané správními úřady se sídlem na území České republiky, lze platit kolkovými známkami, jestliže poplatek nepřevyšuje 5 000 Kč, nebo hotovostně (např. v pokladně správního úřadu) a nebo bezhotovostně, prostřednictvím některé z komerčních bank.

Správní úřad může rozhodnout o vracení poplatku, jeho části nebo přeplatku na poplatek jsou-li k tomu dány důvody. Správní úřad vrátí poplatek v plné výši na žádost osoby, která poplatek zaplatila, že **nebyl proveden požadovaný úkon**.

**Osvobození od placení poplatku** jsou především státní orgány a **státní fondy, diplomatická zastupitelství** cizích států a delegovaní diplomatičtí zástupci, konzulové z povolání. Důvod osvobození od správního poplatku vyznačí správní orgán ve spise, který je povinen vést v každém správním řízení.

Při řízení ve věcech poplatků postupuje správní úřad podle zákona č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků, ve znění pozdějších změn. Řízení v této věci je v režii správního orgánu, který odpovídá za správné stanovení poplatku, jeho výběr i případné vymáhání. Správa správních poplatků je činností, která je spojena s vybíráním, vyměřováním, kontrolou zaplacení správního poplatku je pověřen správní orgán.

Soudní poplatky jsou v České republice upraveny zákonem č. 549/1991 Sb., o soudních poplatcích ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o soudních poplatcích). Zákon upravuje soudní poplatky, které jsou vybírány v souvislosti s řízením před soudy. Soudní poplatky se vybírají **za řízení před soudy** České republiky, a to z úkonů uvedených v Sazebníku poplatků a **za jednotlivé úkony prováděné soudy a úkony prováděné správou soudů**, uvedené v Sazebníku soudních poplatků.

Poplatníky poplatku za řízení před soudem prvního stupně jsou především **navrhovatel** (navrhovatelé), **účastníci smíru** uzavřeného ve smířčím řízení. Dále **dlužník ve vyrovnacím řízení, žalovaný** (žalovaní) uplatňující svá práva vzájemným návrhem, fyzická nebo právnická osoba, jíž se týká provedení zápisu v obchodním rejstříku, o kterém rozhodl soud v řízení zahájeném bez návrhu. Poplatníkem je označena též **právnícká osoba v řízení zahájeném bez návrhu**, ve kterém soud rozhodl o zrušení nebo likvidaci právnické osoby nebo o jmenování likvidátora právnické osoby.

Ve věcech správního soudnictví je poplatníkem poplatku za soudní řízení ten, kdo podal žalobu nebo jiný návrh, kterým správní soud zahajuje řízení nebo kasační stížnost. Poplatníkem poplatku za řízení **před odvolacím soudem** je odvolatel a za řízení před dovolacím soudem **dovolatel**.

**Příslušnost** státních orgánů ať soudních nebo správních je **důležitým aspektem** pro v řízení ve věci. Vydal by-li nepříslušný soud rozhodnutí (např. rozsudek, usnesení, platební příkaz), bylo by takové rozhodnutí hodnoceno jako neplatné (nicotné). Ve věcech soudních poplatků za řízení rozhoduje **soud, který je věcně a místně příslušný** k projednání a rozhodnutí věci **v prvním stupni**.

Zákon o soudních poplatcích stanoví vznik poplatkové povinnosti. Jde-li o poplatek za řízení, vzniká poplatková povinnost již **podáním žaloby** nebo jiného návrhu na zahájení řízení. Takovým podáním je odvolání, dovolání nebo též podáním kasační stížnosti. Poplatek soudu zaplatí poplatník i za úkon. Jde-li o poplatek za úkon, poplatková povinnost vzniká ve dvou případech ústní podání, sepsáním podání do protokolu u soudu a v ostatních případech podáním návrhu na provedení úkonu.

Stejně jako je tomu u správních poplatků jsou sazby poplatků za řízení před soudem stanoveny **pevnou částkou** nebo procentem ze základu poplatku. Sazby poplatků **za úkony jsou stanoveny pevnou částkou**. Sazby poplatků jsou uvedeny v Sazebníku, který tvoří přílohu zákona o soudních poplatcích.

**Základ procentního poplatku** je stanoven **cenou předmětu řízení** vyjádřená peněžní částkou. Cena příslušenství předmětu řízení tvoří základ poplatku jen v případech, je-li příslušenství samostatným předmětem řízení. Je-li v návrhu na zahájení řízení uplatněno **více peněžitých plnění**, je **základem procentního poplatku jejich součet**. Peněžítá plnění, pro která je stanovena rozdílná sazba poplatku, jsou však samostatným základem poplatku.

Zákon o soudních poplatcích pamatuje i na to, že v některých případech nebude možné stanovit výši poplatku. Mohlo by jít o peněžité plnění **na dobu neurčitou**, včetně plnění požadovaného do okamžiku zaplacení jiného peněžitého plnění, **na dobu života** nebo na dobu delší než 5 let. V takových případech zákon o soudních poplatcích stanoví, že základem poplatku je částka ve výši 15.000,- Kč. Například za návrh na zahájení občanského soudního řízení, jehož předmětem je peněžité plnění do částky 15.000,- Kč včetně je vyměřen poplatek ve výši Kč 600,- při vymáhání v částce vyšší než 15.000,- Kč jsou to 4 % z této částky.

Splatnost soudního poplatku je zákonem o soudních poplatcích stanoven několika způsoby. Za prvé je poplatek **splatný vznikem poplatkové povinnosti** tj. například podáním žaloby nebo jiného návrhu na zahájení řízení anebo podáním odvolání, **je poplatek splatný do 3 dnů od právní moci rozhodnutí**, kterým byla povinnost poplatek zaplatit stanovena nebo jímž byl schválen smír. Poplatky se platí v české měně, ty, které nejsou vyšší než 5.000,- Kč, lze platit **kolkovými známkami** vydanými Ministerstvem financí. Ostatní poplatky se platí na účet státního rozpočtu zřízený u České národní banky pro jednotlivé soudy. Poplatky se **přímo v pokladně příslušného soudu i bezhotovostní**.

Nebyl-li poplatek za řízení splatný podáním návrhu na zahájení řízení, odvolání, dovolání nebo kasační stížnosti zaplacen, **soud vyzve poplatníka** k jeho **zaplacení** ve lhůtě, kterou mu určí. **Po marném uplynutí této lhůty soud řízení vydáním rozhodnutím zastaví**.

**Osvobození platit poplatky** podle zákona o soudních poplatcích jsou vyjmenované subjekty a úkony (řízení ve věci). Od soudního poplatku **se osvobozují** např. **řízení ve věcech** opatrovnických, péče soudu o nezletilé, osvojení a povolení uzavřít manželství, vzájemné vyživovací povinnosti rodičů a dětí

Místní poplatky může obec vybírat na základě zákona č. 565/1990 Sb., o místních poplatcích ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o místních poplatcích), a v jeho mezích vydáním obecně závazné vyhlášky o místním poplatku. Obce vydávají obecně závazné vyhlášky o místních poplatcích na základě ústavního zmocnění uvedeném v ustanovení čl. 104 odst. 3 ústavního zákona č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, ve znění pozdějších předpisů.

Podle ustanovení § 7 zákona č. 128/2000Sb., zákon o obcích ve znění pozdějších předpisů je obec spravuje své záležitosti samostatně. Obec může vyhláškou řešit jen ty úkoly veřejné správy, které jsou zákonem do její samostatné působnosti svěřeny. Učinit to může způsobem, který neodporuje ústavním zákonům, mezinárodním smlouvám, zákonům. V tomto ohledu stanoví subjekty, předmět a obsah obecně závazné vyhlášky.

**Subjekty místního poplatku.** Poplatníkem je právnická nebo fyzická osoba, jež je povinna, poplatek platit. Tak například poplatek ze psů je podle zákona o místních poplatcích povinna zaplatit fyzické a právnické osoby, která je držitelem psa. V případě lázeňského a rekreačního pobytů bude platit poplatek fyzická osoba, která přechodně a za úplatu pobývá v lázeňských místech a v místech soustředěného turistického ruchu za účelem léčení nebo rekreace.

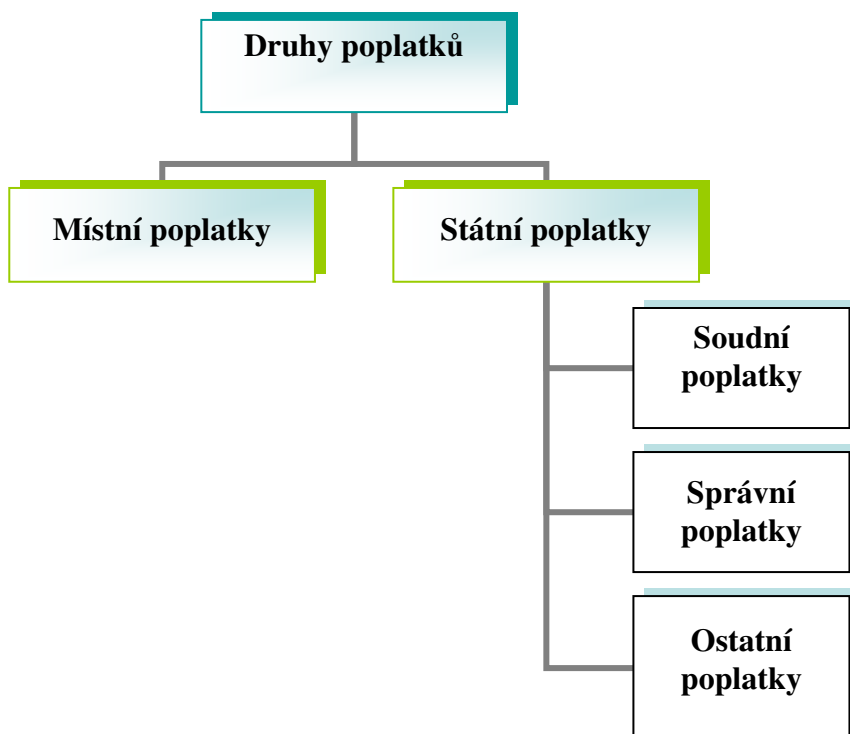
Místní poplatky vybírají obce **za řízení a z úkonů** uvedených v obecně závazné vyhlášce příslušné obce. Například místní poplatky **ze psů, za lázeňský nebo rekreační pobyt, za užívání veřejného prostranství, ze vstupného aj.**

Nejčastějším poplatkem, které obce vybírají na základě schválené vyhlášky je poplatek ze psů. Poplatek platí fyzická a právnická osoba, která je vlastníkem psa, obci příslušné podle místa svého trvalého pobytu nebo sídla. Poplatek se platí ze psů starších 6 měsíců, vyjma psů užívaných k doprovázení nebo ochraně osob nevidomých, bezmocných a držitelů průkazu zvlášť těžce postižený s průvodcem. Sazba poplatku ze psů činí až 1.000,- Kč ročně za jednoho psa, jehož výši stanoví ve vyhlášce obec. Nebudou-li poplatky zaplacený včas nebo ve správné výši, vyměří obec poplatek platebním výměrem a může zvýšit včas nezaplacené poplatky až o 50 %. Vyměřené poplatky se zaokrouhlují na celé koruny nahoru. O řízení ve věcech poplatků platí zákon č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků, ve znění pozdějších předpisů.

Do samostatné působnosti obce zejména na svém územním obvodu pečovat v souladu s místními předpoklady a s místními zvyklostmi o vytváření podmínek pro rozvoj sociální péče a pro uspokojování potřeb svých občanů. Stanovení poplatků patří do samostatné působnosti obce, která je ve svém území zavedla. Místní poplatky stanoví obec obecně závaznou vyhláškou, ve které **upraví** podrobnosti jejich vybírání, zejména stanoví konkrétní sazbu poplatku, **ohlašovací povinnost ke vzniku a zániku poplatkové povinnosti, splatnost, úlevy a případné osvobození od poplatků.** Řízení o poplatcích vykonává obecní



úřad. Obec, která poplatky spravuje, může ke zmírnění nebo odstranění tvrdosti v jednotlivých případech poplatky snížit nebo prominout, je rovněž oprávněná nesplnění uložené povinnosti zaplatit poplatky vynutit zákonnou cestou. Řízení ve věcech poplatků se řídí, jak výše uvedeno zákonem o správě daní a poplatků.<sup>300</sup>



### Závěr

Poplatky v České republice tvoří důležitou částí příjmu do státního rozpočtu. Jsou kategorií, která patří do oblasti práva veřejného. Na základě toho práva mohou být ukládány pouze v případech, kdy tak stanoví zákon. Poplatek je povinná peněžní platba vyžadovaná státem za poskytnutí služby. Místní poplatky, které je oprávněná vybírat obec na základě vydané obecně závazné vyhlášky, jsou příjmem do rozpočtu obce. Stanovení poplatků patří do samostatné působnosti obce.

### Literatura

- BAKEŠ, M. a kol. *Finanční právo*. 3. vydání Praha: C.H.Beck, 2003. ISBN 80-7179-667-0.
- PAULIČKOVÁ, A., GRÚŇ, L. *Finančné právo na Slovensku*. Bratislava: Eurodition, 2007. ISBN 978-80-88984-94-8.
- PELC.V. *Místní poplatky - úplné znění zákona o místních poplatcích s poznámkami*. 1. vyd. Praha: Linde, 2004. ISBN 80- 7201-439-0.
- PELLEŠOVÁ, P. *Aplikovaná hospodářská politika I*. 1. vydání. Karviná: SU OPF, 2002. 106 stran. ISBN 80-7248-144-4.
- Ústava České republiky publikovaná pod.č. 1/1993 Sb..
- Listina základních práv a svobod publikovaná pod.č. 2/1993 Sb..

<sup>300</sup> Podle § 37 zákona o správě daní a poplatků může správce poplatku tomu, kdo nesplní ve stanovené lhůtě povinnost nepeněžité povahy vyplývající z tohoto nebo zvláštního daňového zákona nebo uloženou rozhodnutím podle tohoto zákona, opakovaně uložit pokutu až do celkové výše 2 000 000 Kč. Zvláštním daňovým zákonem pro účely ustanovení § 37 zákona o správě daní a poplatků lze rozumět zákon o místních poplatcích.

Zákon č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů  
Zákon č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků, ve znění pozdějších předpisů,  
Zákon č. 549/1991 Sb., o soudních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů,  
Zákon č. 565/1990 Sb., o místních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů,  
Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů,  
Zákon č. 337/1993 Sb., o správě daní a poplatků, ve znění pozdějších předpisů.

### ***Charges and their administration***

**Annotation:** *Charges in Czech Republic are a category which belongs to area of public law. By course of public law they can be imposed only in cases when law designates it. In paragraph 4 of Declaration of Basic Rights and Liberty (below only Declaration) is determined that duties can be imposed on the basis of law, within its bounds and only if Basic Rights and Liberty are kept. A charge is obligatory financial payment which is required by state on behalf of providing a service. Both tax law and also law of charges have the same elements of law relation: subject, object, right and obligation.*

**Key words:** *charge, taxpayer, administrative body, subject charge, types of charges, payment charges, exemption from payment*

#### **Kontaktní adresa autora:**

**JUDr. Marie Sciskalová, Ph.D.**

**Slezská univerzita v Opavě**

**Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné**

**Univerzitní nám. 1934/3**

**733 40 Karviná**

**E-mail: [sciskalova@opf.slu.cz](mailto:sciskalova@opf.slu.cz)**

# ANALÝZA PRIAMYCH EKONOMICKÝCH NÁKLADOV NEZAMESTNANOSTI V SLOVENSKEJ REPUBLIKE OD ROKU 2004 – 2006

**Anna Sobotová – Karol Trnovský**

**Abstrakt:** *Nezamestnanosť predstavuje pre spoločnosť ekonomické aj sociálne náklady a straty, najmä z hľadiska nevyužitého ľudského potenciálu, pričom analýza preukázala, že z hľadiska ekonomického ide o nezanedbateľné hodnoty. Z toho vyplýva, že treba bezpodmienečne venovať pozornosť nezamestnanosti ako takej a zároveň tiež nevyhnutné skúmať náklady a straty, ktoré vznikajú spoločnosti v dôsledku nezamestnanosti. Sú to záležitosti veľmi dôležité a praktické.*

**Kľúčové slová:** *nezamestnanosť, priame ekonomické náklady nezamestnanosti, HDP*

## Úvod

Nezamestnanosť je dôležitý ekonomický problém, pretože predstavuje stratenú potenciálnu hodnotu celej ekonomiky.

V USA Úrad pre kongresový rozpočet odhadol, že každé jedno percentné zvýšenie nezamestnanosti stojí federálny rozpočet najmenej 30 miliárd dolárov v dodatočných výdavkoch.

Finančné prostriedky sa musia vynakladať na zmiernenie následkov nezamestnanosti (napr. na podpory v nezamestnanosti), na sprostredkovanie na trhu práce a na služby, ktoré sa zaoberajú vedľajšími vyvolanými dôsledkami, ako napr. zdravotnými problémami.

Problém nezamestnanosti bol na Slovensku analyzovaný na základe výsledkov, ktoré poskytoval rok 1995. Vo svojej práci vychádzame z tohto modelu celospoločenských nákladov a strát spôsobených nezamestnanosťou s ich finančnou kvantifikáciou. Tento model sme pozmenili. Pôvodný model analyzoval náklady nezamestnanosti z hľadiska dĺžky evidencie uchádzačov o zamestnanie. My sme sa rozhodli analyzovať náklady nezamestnanosti z hľadiska dosiahnutej úrovne vzdelania uchádzačov o zamestnanie za roky 2004 až 2006 (jedná sa o roky, kedy Slovenská republika bola už členom EÚ<sup>301</sup>) podľa Výberového zisťovania pracovných síl.

V našej analýze sme sa zamerali hlavne na priame ekonomické náklady, ktoré sme sa pokúsili kvantifikovať. Medzi priame ekonomické náklady sme zaradili stratu makroekonomického produktu, stratu na neodvedených daniach zo strany zamestnanca a neodvedenie príspevkov do poisťovních fondov zo strany zamestnávateľa.

Ide o hypotetický výpočet, ktorý podľa nášho názoru, môže poslúžiť aj ako prostriedok na zváženie zmeny v prístupe spoločnosti a jej príslušných zodpovedných inštitúcií k nutnosti a spôsobu ako riešiť nezamestnanosť.

## Tabuľka č. 1 Východiskové údaje rok 2004

v tis. Sk

|                             |               |
|-----------------------------|---------------|
| Vytvorený HDP - absolútne   | 1 361 683 000 |
| Podiel HDP na 1 obyvateľa   | 253,0         |
| Podiel HDP na 1 zamestnanca | 676,78        |

**Prameň:** autor, vlastné výpočty spracované podľa Štatistickej ročenky SR

<sup>301</sup> Slovenská republika vstúpila do EÚ dňom 01.05.2004.

Tabuľka č. 2 Výpočet nákladov nezamestnanosti v roku 2004

| Rok 2004                                                                                                 | VŠ <sup>302</sup>   | SŠ s maturitou       | bez vzdelania, ZŠ<br>SOU |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------|--------------------------|
| <b>1. Priame ekonomické straty<sup>303</sup> (tis. Sk)</b>                                               | <b>9 887 268,62</b> | <b>41 969 066,05</b> | <b>69 413 664,06</b>     |
| Hypotetická výkonnosť nezamestnaných <sup>304</sup>                                                      | 70%                 | 50%                  | 30%                      |
| Nevytvorený podiel HDP na 1 nezamestnaného podľa dosiahnutej úrovne vzdelania (tis. Sk)                  | 473,75              | 338,39               | 203,034                  |
| <b>a) Nevytvorený podiel HDP z titulu nezamestnaných podľa dosiahnutej úrovne vzdelania (tis. Sk)</b>    | <b>9 664 418</b>    | <b>41 385 097</b>    | <b>68 625 492</b>        |
| <b>b) Nevytvorené zdroje-zníženie daňových príjmov do poisťných fondov a štátneho rozpočtu (tis. Sk)</b> | <b>222 850,620</b>  | <b>583 969,049</b>   | <b>788 172,060</b>       |
| Priemerná mzda podľa dosiahnutej úrovne vzdelania                                                        | 27 378              | 16 754               | 13 638                   |
| Hypotetická výkonnosť nezamestnaných                                                                     | 70%                 | 50%                  | 30%                      |
| Hypotetická priemerná mzda 1 nezamestnaného z titulu jeho zníženej výkonnosti                            | 19 165              | 8 377                | 4 091                    |
| Zníženie daňových príjmov do poisťných fondov (tis. Sk)                                                  | 148 567,08          | 389 312,700          | 525 448,040              |
| Zníženie daňových príjmov do štátneho rozpočtu zo strany zamestnanca (tis. Sk)                           | 74 283,540          | 194 656,349          | 262 724,020              |

**Prameň:** autori, vlastné výpočty spracované podľa Štatistickej ročenky SR

Celkový nevytvorený podiel HDP z titulu nezamestnaných sa oproti predchádzajúcemu roku zvýšil o 16 770 034 tis. Sk. Celkové zníženie daňových príjmov do poisťných fondov a štátneho rozpočtu sa v porovnaní s predchádzajúcim rokom zvýšilo o 248 066,786 tis. Sk. Rast nezamestnanosti a teda aj nákladov nezamestnanosti bol v roku 2004 citeľný pre podcenenie faktorov ako: zmeny v počte zanikajúcich a novovytvorených pracovných miest, demografický vývoj a zmeny podmienok odchodu do dôchodku.

**Nevytvorený HDP** z titulu nezamestnanosti v roku 2004 bol: **119 675 007 tis. Sk.** Percento straty HDP v dôsledku nezamestnanosti bolo 8,79 %.

<sup>302</sup> Do skupiny vysokoškolsky vzdelaní sme zahrnuli ľudí s vyšším odborným vzdelaním, vysokoškolským vzdelaním I., II. a III. stupňa. Do skupiny stredoškolsky vzdelaní sme zahrnuli nezamestnaných s úplným stredným všeobecným i odborným vzdelaním s maturitou. Do skupiny nezamestnaných so základným vzdelaním a bez vzdelania sme zahrnuli aj ľudí s učňovským vzdelaním a stredným bez maturity.

<sup>303</sup> Pojem „náklad“ a „strata“ chápeme ako synonymá.

<sup>304</sup> Keďže predpokladáme, že počas doby evidencie väčšina nezamestnaných (bez ohľadu na dosiahnutú úroveň vzdelania) zlenivie, nemôžu teda podať rovnaký výkon ako zamestnaní (tzn. nemôžu podať 100 % výkon zamestnaného).

Pod hypotetickou výkonnosťou rozumieme výkonnosť nezamestnaného, ak by počas doby evidencie pracoval, napríklad u vysokoškolsky vzdelaného nezamestnaného sme stanovili výkonnosť na 70 % výkonu zamestnaného. Tzn. počas doby svojej evidencie by nezamestnaný vytvoril 70 % produktu zamestnaného. 70 % výkonnosť sme stanovili preto, pretože medzi stupňom vzdelania a dĺžkou evidencie existuje korelácia. Nezamestnanosť vysokoškolsky vzdelaných ľudí možno teda považovať za frikčnú vzhľadom na ich kvalifikáciu. Tzn. aj ich výkon bude vyšší, pretože z pracovného procesu „nevypadnú“ na dlhú dobu. Na druhej strane nezamestnanosť ľudí so základným vzdelaním, resp. bez vzdelania možno považovať za dlhodobú. Preto sme stanovili ich hypotetickú výkonnosť na úroveň 30 % výkonu zamestnaného, keďže predpokladáme, že väčšina týchto ľudí nemá záujem sa vzdelávať. Mnohí z nich stratili schopnosť presvedčiť zamestnávateľa o svojich znalostiach a zručnostiach. Pre zamestnávateľa sú preto títo ľudia neperspektívni. Práve oni predstavujú „tvrdé jadro“ nezamestnaných.

Uvedené percentá sú len naším odhadom, avšak vychádzali sme z modelu celospoločenských nákladov a strát spôsobených nezamestnanosťou.

**Zníženie daňových príjmov do poisťných fondov a štátneho rozpočtu** z titulu nezamestnanosti v roku 2004 bolo: **1 594 991,729 tis. Sk.** Nevytvorený podiel HDP tvoril opäť dominantnú zložku priamych ekonomických nákladov.

Celkové **priame ekonomické straty z titulu nezamestnanosti v roku 2004** boli:  
**121 269 998,73 tis. Sk.**

Tabuľka č. 3 **Východiskové údaje rok 2005**

| v tis. Sk                   |               |
|-----------------------------|---------------|
| Vytvorený HDP - absolútne   | 1 485 301 000 |
| Podiel HDP na 1 obyvateľa   | 275,70        |
| Podiel HDP na 1 zamestnanca | 721,02        |

**Prameň:** autor, vlastné výpočty spracované podľa Štatistickej ročenky SR

Tabuľka č. 4 **Výpočet nákladov nezamestnanosti v roku 2005**

| Rok 2005                                                                                                 | VŠ                   | SŠ s maturitou       | bez vzdelania, ZŠ<br>SOU |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|--------------------------|
| <b>1. Priame ekonomické straty (tis. Sk)</b>                                                             | <b>9 865 212,817</b> | <b>37 007 440,41</b> | <b>67 147 718,61</b>     |
| Hypotetická výkonnosť nezamestnaných                                                                     | 70%                  | 50%                  | 30%                      |
| Nevytvorený podiel HDP na 1 nezamestnaného podľa dosiahnutej úrovne vzdelania (tis. Sk)                  | 504,71               | 360,51               | 216,31                   |
| <b>a) Nevytvorený podiel HDP z titulu nezamestnaných podľa dosiahnutej úrovne vzdelania (tis. Sk)</b>    | <b>9 640 037</b>     | <b>36 483 612</b>    | <b>66 384 311</b>        |
| <b>b) Nevytvorené zdroje-zníženie daňových príjmov do poisťných fondov a štátneho rozpočtu (tis. Sk)</b> | <b>225 175,817</b>   | <b>523 828,408</b>   | <b>763 407,614</b>       |
| Priemerná mzda podľa dosiahnutej úrovne vzdelania                                                        | 29 547               | 18 162               | 14 545                   |
| Hypotetická výkonnosť nezamestnaných                                                                     | 70%                  | 50%                  | 30%                      |
| Hypotetická priemerná mzda 1 nezamestnaného z titulu jeho zníženej výkonnosti                            | 20 683               | 9 081                | 4 364                    |
| Zníženie daňových príjmov do poisťných fondov (tis. Sk)                                                  | 150 117,21           | 349 218,940          | 508 938,410              |
| Zníženie daňových príjmov do štátneho rozpočtu zo strany zamestnanca (tis. Sk)                           | 75 058,607           | 174 609,468          | 254 469,204              |

**Prameň:** autori, vlastné výpočty spracované podľa Štatistickej ročenky SR

Celkový nevytvorený podiel HDP z titulu nezamestnaných sa oproti predchádzajúcemu roku znížil o 7 167 047 tis. Sk. Celkové zníženie daňových príjmov do poisťných fondov a štátneho rozpočtu sa v porovnaní s predchádzajúcim rokom znížilo o 82 579,89 tis. Sk. Pri obidvoch položkách je to po prvýkrát od roku 1994, čo zaznamenali pokles.

**Nevytvorený HDP** z titulu nezamestnanosti v roku 2005 bol: **112 507 960 tis. Sk.** Percento straty HDP v dôsledku nezamestnanosti bolo 7,57 %.

**Zníženie daňových príjmov do poisťných fondov a štátneho rozpočtu** z titulu nezamestnanosti v roku 2005 bolo: **1 512 411,839 tis. Sk.** Dominantnou zložkou priamych ekonomických nákladov ostáva aj v tomto roku nevytvorený podiel HDP.

Celkové **priame ekonomické straty z titulu nezamestnanosti v roku 2005** boli:  
**114 020 371,84 tis. Sk.**

Tabuľka č. 5 **Východiskové údaje rok 2006**

| v tis. Sk                   |               |
|-----------------------------|---------------|
| Vytvorený HDP - absolútne   | 1 659 573 000 |
| Podiel HDP na 1 obyvateľa   | 307,83        |
| Podiel HDP na 1 zamestnanca | 766,90        |

**Prameň:** autor, vlastné výpočty spracované podľa Štatistickej ročenky SR

Tabuľka č. 6 **Výpočet nákladov nezamestnanosti v roku 2006**

| Rok 2006                                                                                                 | VŠ                   | SŠ s maturitou        | bez vzdelania, ZŠ<br>SOU |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------|--------------------------|
| <b>1. Priame ekonomické straty (tis. Sk)</b>                                                             | <b>7 150 282,817</b> | <b>31 314 863,408</b> | <b>60 420 558,614</b>    |
| Hypotetická výkonnosť nezamestnaných                                                                     | 70%                  | 50%                   | 30%                      |
| Nevytvorený podiel HDP na 1 nezamestnaného podľa dosiahnutej úrovne vzdelania (tis. Sk)                  | 536,83               | 383,45                | 230,07                   |
| <b>a) Nevytvorený podiel HDP z titulu nezamestnaných podľa dosiahnutej úrovne vzdelania (tis. Sk)</b>    | <b>6 925 107</b>     | <b>30 791 035</b>     | <b>59 657 151</b>        |
| <b>b) Nevytvorené zdroje-zníženie daňových príjmov do poisťných fondov a štátneho rozpočtu (tis. Sk)</b> | <b>225 175,817</b>   | <b>523 828,408</b>    | <b>763 407,614</b>       |
| Priemerná mzda podľa dosiahnutej úrovne vzdelania                                                        | 29 547               | 18 162                | 14 545                   |
| Hypotetická výkonnosť nezamestnaných                                                                     | 70%                  | 50%                   | 30%                      |
| Hypotetická priemerná mzda 1 nezamestnaného z titulu jeho zníženej výkonnosti                            | 20 683               | 9 081                 | 4 364                    |
| Zníženie daňových príjmov do poisťných fondov (tis. Sk)                                                  | 150 117,21           | 349 218,940           | 508 938,410              |
| Zníženie daňových príjmov do štátneho rozpočtu zo strany zamestnanca (tis. Sk)                           | 75 058,607           | 174 609,468           | 254 469,204              |

**Prameň:** autori, vlastné výpočty spracované podľa Štatistickej ročenky SR

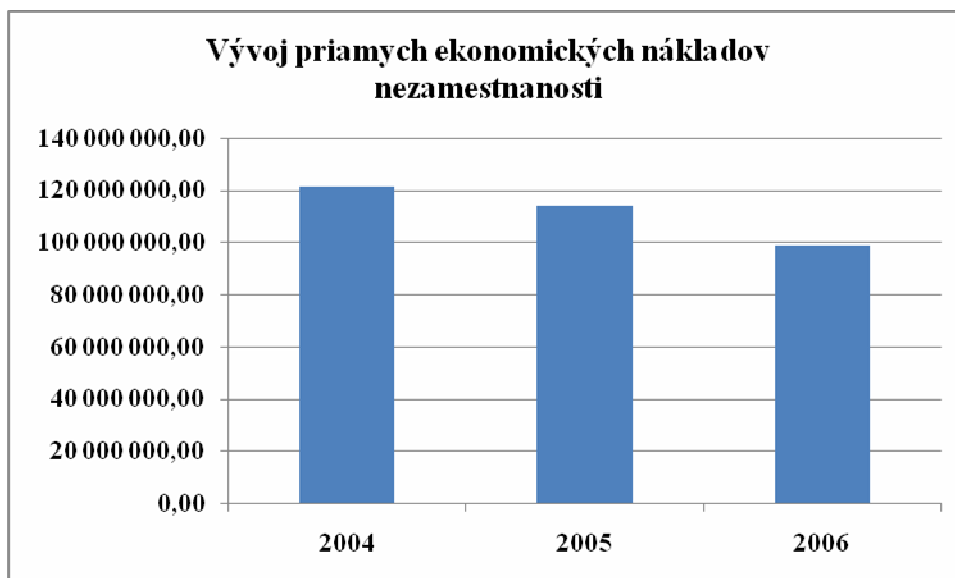
Celkový nevytvorený podiel HDP z titulu nezamestnaných sa oproti predchádzajúcemu roku znížil o 15 134 667 tis. Sk. Údaje o priemerných mzdách podľa vzdelania za rok 2006 neboli k dispozícii, tzn. celkové zníženie daňových príjmov do poisťných fondov a štátneho rozpočtu nenastalo.

**Nevytvorený HDP** z titulu nezamestnanosti v roku 2006 bol: **97 373 293 tis. Sk.** Percento straty HDP v dôsledku nezamestnanosti bolo 5,87 %.

**Zníženie daňových príjmov do poisťných fondov a štátneho rozpočtu** z titulu nezamestnanosti v roku 2006 bolo: **1 512 411,839 tis. Sk.** Dominantnou zložkou ako počas celého skúmaného obdobia bol nevytvorený podiel HDP.

Celkové **priame ekonomické straty z titulu nezamestnanosti v roku 2006** boli:

**98 885 704,84 tis. Sk.**



Od roku 2004 priame ekonomické náklady nezamestnanosti každým rokom klesali. V roku 2006 činili celkové priame ekonomické straty 98 885 704,84 tis. Sk, čo je o 22 384 293,89 tis. Sk menej ako v roku 2004. Nevytvorený podiel HDP z titulu nezamestnanosti dosiahol hodnotu 119 675 007 tis. Sk. Od roku 2004 sa každým rokom znižuje. V roku 2006 dosiahol hodnotu 98 885 704,84 tis. Sk a na celkových priamych ekonomických stratách sa podieľal 98,47 percentami. Zníženie daňových príjmov do štátneho rozpočtu a poisťných fondov pokleslo v roku 2005, kedy dosiahlo hodnotu 1 512 411,837 tis. Sk. V roku 2006 sa znížilo o 208 953, 45 tis. Sk a teda bolo vo výške 1 303 458,387 tis. Sk. Ako vidíme z uskutočnenej analýzy, jednoznačne dominantnou zložkou priamych ekonomických nákladov za celé skúmané obdobie bol nevytvorený podiel HDP.

Pri spracovaní uvedeného príspevku sa najväčším problémom ukázala relatívne nízka a nepresná údajová základňa v oblasti vyčíslenia vyvolaných ekonomických nákladov. Podľa nás je potrebné spresniť a rozšíriť informačný systém tak, aby sa dalo pracovať s presnými údajmi, ktoré umožnia robiť presné závery pri hľadaní východísk.

Trh práce je oblasť, ktorej je venovaná pozornosť nielen ekonomických odborníkov – tak v oblasti teoretického výskumu, tak i praktickej politiky. Preto aj prostriedky vložené doboja s nezamestnanosťou nie sú iba ekonomickou, ale i sociálnou a kultúrnou investíciou. A to ako v tom zmysle, že investované prostriedky musia byť nielen ekonomického, ale i sociálneho a kultúrneho charakteru (zmena postoja verejnosti k zamestnaniu a nezamestnanosti, zmena životných stratégií,...), tak i v tom zmysle, že efektívnosť ich vynaloženia nemožno pomerovať výlučne ekonomickými, ale tiež sociálnymi kritériami.

#### **Použitá literatúra:**

Kováčová, E. a kol.: Teória a politika zamestnanosti. Bratislava: Vyd. Ekonóm 1995.

Krausová, A.: Celospoločenské náklady a straty spôsobené nezamestnanosťou v roku 1995 na Slovensku. In: Rievajová, E., Krausová, A., Schrageová, M., Mižičková, L., Danihel, M.: Problematika dlhodobej nezamestnanosti v Slovenskej republike. Bratislava: Friedrich Ebert Stiftung, Bratislava, 1996.

Štatistické ročenky Slovenskej republiky za roky 2005, 2006, 2007.

<http://onas.erend.sk/42993/trend-analyses/nezamestnanost-zacne-opat-klesat>, dňa 24.03.2008.

*The analysis of direct economic costs of unemployment in Slovak Republic from the year 2004 until the year 2006*

***Annotation:** Unemployment represents for the society economic and also social cost and losses, mainly from view of unused human potential, with the analysis showing that from the economic view the values are not insignificant. So, we have to pay attention to unemployment and we see that it is essential to analyse the cost and losses of unemployment which rise to society following of unemployment. These concerns are very important and practical.*

***Key words:** unemployment, direct economic costs of unemployment, GDP*

**Kontaktná adresa autorov:**  
**Ing. Anna Sobotová**  
**Národohospodárska fakulta**  
**Ekonomická univerzita v Bratislave**  
**Dolnozemska cesta 1**  
**852 35 Bratislava**  
**anna.sobotova@gmail.com**  
**tel. číslo: +421/2/67291572**

**Ing. Karol Trnovský**  
**Národohospodárska fakulta**  
**Ekonomická univerzita v Bratislave**  
**Dolnozemska cesta 1**  
**852 35 Bratislava**  
**trnovsky@chello.sk**  
**tel. číslo: +421/2/67291521**



# PRIAME ZAHRANIČNÉ INVESTÍCIE V SLOVENSKEJ REPUBLIKE

Jana Sochuľáková

**Abstrakt:** Priame zahraničné investície sa stávajú jedným z kľúčových indikátorov v kvantifikácii a posudzovaní vplyvu globalizácie na svetovú ekonomiku. Mnohé ekonomické štúdie dochádzajú k záveru, že priame investície prispievajú k rastu efektivity, ovplyvňujú zamestnanosť, rozširujú výrobné kapacity, podporujú reštrukturalizáciu, generujú rast exportu a v konečnom dôsledku prispievajú k rastu HDP. Prínosy priamych zahraničných investícií sú všeobecne považované za významný pozitívny faktor predovšetkým v rozvojových ekonomikách.

Cieľom príspevku je zhodnotiť vývoj priamych zahraničných investícií v SR a porovnať postavenie Slovenska v príleve PZI s ostatnými krajinami V4.

**Kľúčové slová:** priame zahraničné investície, investovať, zahraničný investor, nadnárodná spoločnosť, politická stabilita, ekonomická stabilita, reštrukturalizácia, privatizácia

## Úvod

Priame zahraničné investície vniesli do medzinárodných hospodárskych vzťahov znaky konkurenčného boja. Získanie významných zahraničných investícií je znakom zdravého hospodárskeho prostredia krajiny. V rámci Európy je tento súčasný trend súťaže o zahraničných investorov pozoruhodný pri nových členoch Európskej únie, štátoch strednej a východnej Európy. Medzi tieto krajiny sa zaradila aj Slovenská republika spolu s ostatnými krajinami zoskupenia V4. V každej krajine fungujú špecializované vládne agentúry zamerané na podporu prílevu investícií a vypracovávanie komplexných investičných projektov. Od 90-tych rokov sa analýzy prílevu a odlevu priamych zahraničných investícií zaradili medzi základné makroekonomické štatistiky krajiny. Vlády krajín sa neustále snažia prispôbovať podporu prílevu zahraničného kapitálu neustále sa meniacim podmienkam trhového a konkurenčného prostredia. Priame zahraničné investície sa stali neoddeliteľnou súčasťou rozvoja medzinárodnej spolupráce a procesu globalizácie.

## Priame zahraničné investície v SR

Prílev PZI na Slovensko bol až do roku 2000 neuspokojivý. Rok 2000 priniesol zásadný zlom, keď v danom roku Slovensko prilákalo 2 miliardy USD investícií, teda približne toľko, koľko v rokoch 1993 až 1998 celkovo. Začala sa výraznejšie presadzovať forma priamych predajov organizácií zahraničným investorom.

Po období absolútne najnižších hodnôt vstupov PZI v rámci krajín V4 sa situácia výrazne zmenila v roku 2000. Podľa údajov NBS dosiahol prílev PZI do SR úroveň 2,032mld. USD, čím sa priblížil súhrnnej hodnote kapitálových vstupov zahraničných investorov do slovenskej ekonomiky za predchádzajúcich 9 rokov. Spôsobené to bolo najmä skutočnosťou, že štát sa rozhodol predať zahraničnému investorovi tzv. strategický podnik (Slovenské telekomunikácie), čím odštartovala nová vlna privatizácie. Medzi významné transakcie, ktoré prispeli k rekordnému prílevu PZI v roku 2000 patrí predaj 38% akcií už spomínaných Slovenských telekomunikácií spoločnosti Deutsche Telekom, vstup U.S.Steel do oceliarní VSŽ Košice, predaj 36,2% akcií rafinérie Slovnaft maďarskej spoločnosti MOL a vstup rakúskej spoločnosti Neusiedler do papierní SCP Ružomberok. Koncom roka bola predaná najväčšia banka Slovenská sporiteľňa rakúskej banke Erste Bank. Investície „na zelenej lúke“ predstavovali najmä hypermarkety zahraničných obchodných reťazcov (Tesco, Carrefour).

V roku 2001 nastal opäť pokles v príleve PZI. V priebehu roka bol zavŕšený predaj Všeobecnej úverovej banky, novým majiteľom 89-percentného balíka sa stala talianska finančná skupina IntesaBci.

Rok 2002 predstatoval nový rekord v príleve PZI. Začiatkom roku sa realizoval predaj Slovenskej poisťovne, ktorej 67% získal nemecký Allianz. V tom istom čase sa ruská spoločnosť Yukos stala majiteľom 49% akcií dovozcu a distributéra ropy, spoločnosti Transpetrol a prebehla privatizácia 49% balíka akcií Slovenského plynárenského podniku ruským koncernom Gazprom, francúzskym Gaz de France a nemeckým Ruhrgas. Nasledovala privatizácia rozvodných energetických podnikov. Majiteľom 49% akcií ZSE, a.s. sa stal nemecký energetický koncern E.ON Energie, 49% VSE, a.s. získala nemecká firma RWE Group a 49% SSE, a.s. francúzska spoločnosť EDF. Priame zahraničné investície súvisiace s privatizáciou tvorili rozhodujúcu časť celkového prílevu PZI. Slovensko naďalej zaostáva v oblasti tzv. greenfield (nové podniky na „zelenej lúke“), resp. brownfield investícií („hnedé“ investičné projekty využívajúce existujúce kapacity) do podnikového sektora. Pozitívnym príkladom v tomto smere je závod belgickej spoločnosti Punch na výrobu elektrotechnických súčiastok v Námestove, alebo ďalšia belgická spoločnosť Bekaert, ktorá spustila výrobu oceľových kordov do pneumatík v Sládkovičove.

Za rok 2003 zaznamenal prílev PZI na Slovensko oproti roku 2002 výrazný pokles. Najvýznamnejším rozhodnutím bolo v tomto roku rozhodnutie konzorcia francúzskych automobiliek PSA Citroen vybudovať závod v Trnave. Výstavbu nového výrobného závodu v Ilave začala spoločnosť Leoni Autokabel Slovakia, ktorá po jeho spustení bude mať na Slovensku už štyri závody (Trenčín, Nová Dubnica, Stará Turá, Ilava). Dynamicky sa rozširovala aj investícia belgickej spoločnosti Punch International v Námestove a expanzívne zámery potvrdila aj spoločnosť Whirpool Slovakia v Poprade.

V roku 2004 sa najviac diskutovanou investíciou stal projekt juhokórejskej automobilky Kia Motors, ktorá je súčasťou Hyundai Group, na výstavbu závodu pri Žiline. Ďalšou pozitívnou správou bola dohoda medzi firmou Getrag-Ford Transmissions a Ministerstvom hospodárstva SR, podľa ktorej tento spoločný podnik automobilky Ford Motor Europe a nemeckej strojárskej firmy Getrag vybuduje v areáli priemyselného parku Kechnec nový závod na výrobu prevodoviek. Tento projekt bude predstavovať doteraz najväčšiu zahraničnú investíciu „na zelenej lúke“ na východnom Slovensku.

**Tab.1 Prílev priamych zahraničných investícií do SR v rokoch 1998-2006**

|                    | mil. Sk |               | mil. USD |               |
|--------------------|---------|---------------|----------|---------------|
|                    | Prílev  | Stav k 31.12. | Prílev   | Stav k 31.12. |
| 1998               | 18 582  | 78 568        | 527,27   | 2 128,47      |
| 1999               | 16 689  | 96 038        | 402,95   | 2 272,23      |
| 2000               | 99 561  | 177 141       | 2 155,00 | 3 738,02      |
| 2001               | 61 448  | 234 396       | 1 270,98 | 4 836,20      |
| 2002               | 185 594 | 319 246       | 4 093,83 | 7 973,97      |
| 2003 <sup>1)</sup> | 38 970  | 348 500       | 1 059,74 | 10 586,27     |
| 2004 <sup>2)</sup> | 34 123  | 396 592       | 1 057,91 | 13 917,46     |
| 2005 <sup>3)</sup> | 21 883  | 419 896       | 705,40   | 13 143,11     |
| 2006               | 57 703  | 475 934       | 1 941,29 | 18 133,58     |

Zdroj: NBS

1) Zmena metodiky účtovania z dôvodu novej účtovnej osnovy pre banky.

2) Zaradenie ostatných kapitálových fondov do majetkového kapitálu

3) Zmena metodiky – zvýšenie hodnoty pre plnenie devízovej ohlasovacej povinnosti

Roky 2004 a 2005 sa v porovnaní s vyššie analyzovaným obdobím niesli zvýšením záujmom zahraničných firiem o Slovensko. Prisúdiť to možno vstupu do EÚ a celkovo dobrej hospodársko-politickej situácií v SR. Rozhodujúcu úlohu tu zohráva výstavba automobiliek

PSA Peugeot Citroën a Hyundai/Kia Motors, na ktoré nadväzujú ďalšie investície najmä v oblasti subdodávateľov.

Prílev PZI do SR dosiahol v minulom roku v porovnaní s rokom 2005 o takmer 36 mld Sk vyššiu hodnotu. Najvyšší podiel na tom majú zdroje z aprílovej privatizácie 66%-ného podielu Slovenských elektrární talianskou firmou Enel vo výške 31,7 mld Sk.

Dôvody, prečo je Slovensko atraktívnou lokalitou pre zahraničných investorov, je v prvom rade vďaka reformám zlepšujúce sa podnikateľské prostredie, makroekonomická stabilita a vysokokvalifikovaná a najmä lacná pracovná sila.

Vo veľkom meradle sa zmenila štruktúra zahraničných investícií. Evidentný je pokles percentuálneho podielu obchodu v prospech priemyslu a finančných inštitúcií. Významná časť zahraničných investícií smerovala do odvetvia automobilového priemyslu, kde dominovali najmä investori zameraní na montáž automobilových komponentov. Dominantný je sektor výroby kovov a k výraznému posunu došlo aj v odvetví dopravy, spojov a telekomunikácií.

Odvetvia, ktoré sú z hľadiska strategických investícií perspektívne pre SR, sú najmä odvetvia s vysokou pridanou hodnotou, ako je napr. informačné a komunikačné technológie, software, farmaceutický priemysel.

**Tab. 2: Stav PZI v SR vždy k 31.12. príslušného roku - členenie podľa odvetvového smerovania**

|                                                                                       | 2003    |      | 2004    |      | 2005    |      | 2006    |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------|------|---------|------|---------|------|---------|------|
|                                                                                       | mil.USD | %    | mil.USD | %    | mil.USD | %    | mil.USD | %    |
| Poľnohospodárstvo, poľovníctvo a lesníctvo                                            | 36,0    | 0,3  | 60,3    | 0,4  | 55,8    | 0,4  | 69,6    | 0,4  |
| Rybolov, chov rýb                                                                     |         |      |         |      |         |      |         |      |
| Ťažba nerastných surovín                                                              | 82,3    | 0,8  | 89,7    | 0,6  | 82,6    | 0,6  | 104,2   | 0,6  |
| Priemyselná výroba                                                                    | 3 955,0 | 37,4 | 5 629,1 | 40,4 | 5 319,8 | 40,5 | 7 087,4 | 39,1 |
| Výroba a rozvod elektriny, plynu a vody                                               | 1 226,5 | 11,6 | 1 335,5 | 9,6  | 1 197,9 | 9,1  | 2 514,7 | 13,9 |
| Stavebníctvo                                                                          | 79,2    | 0,7  | 100,9   | 0,7  | 98,9    | 0,8  | 126,9   | 0,7  |
| Veľkoobchod a maloobchod, oprava motorových vozidiel, motocyklov a spotrebného tovaru | 1 185,5 | 11,2 | 1 795,3 | 12,9 | 1 609,9 | 12,2 | 2 087,8 | 11,5 |
| Hotely a reštaurácie                                                                  | 50,9    | 0,5  | 72,2    | 0,5  | 73,5    | 0,6  | 90,3    | 0,5  |
| Doprava, skladovanie pošty a telekomunikácie                                          | 1 085,6 | 10,3 | 1 274,6 | 9,2  | 1 195,2 | 9,1  | 1 530,2 | 8,4  |
| Finančné sprostredkovanie                                                             | 2 470,4 | 23,3 | 2 940,8 | 21,1 | 2 867,0 | 21,8 | 3 490,0 | 19,2 |
| Nehnutelnosti, prenájom a obchodné činnosti                                           | 330,9   | 3,1  | 510,5   | 3,7  | 545,3   | 4,1  | 910,9   | 5,0  |
| Zdravotníctvo a sociálna pomoc                                                        | 43,3    | 0,4  | 55,1    | 0,4  | 50,8    | 0,4  | 61,8    | 0,3  |
| Ostatné spoločenské, sociálne a osobné služby                                         | 34,8    | 0,3  | 53,4    | 0,40 | 46,4    | 0,4  | 59,7    | 0,3  |

Zdroj: NBS

Nerovnomerné regionálne rozloženie je dlhodobou nepriaznivou črtou prílevu PZI. Približne 70% z celkového objemu zahraničných investícií sa sústreďuje do okolia hlavného mesta Bratislavy a niektorých ďalších väčších centier Slovenska, akými sú mestá Košice, Trnava a Trenčín, zvyšok je v malých objemoch rozmiestnený po celom Slovensku. Možno konštatovať, že stále platí – čím ďalej je mesto od priemyselného centra, tým menej zahraničných investícií tam prúdi.

Prvenstvo v príleve PZI do jednotlivých regiónov SR si stále udržiava Bratislavský kraj. Z ekonomického, spoločenského a vedecko-technického hľadiska patrí kraj k regiónom s vysokým potenciálom rozvoja. Je hybným pólom v rozvoji hospodárstva SR, pričom svojim potenciálom pozitívne ovplyvňuje aj vzdelanostnú a kultúrno-spoločenskú úroveň obyvateľstva. Je významným strediskom vedy a výskumu s najväčšou univerzitou a s najvzdelanejším obyvateľstvom. V minulosti zastával Bratislavský kraj pozíciu významného poľnohospodárskeho producenta. V súčasnosti sa presúva ťažisko aktivít do priemyslu a služieb. V regióne sa nachádzajú najväčší investori v SR ako napr. Volkswagen, Slovnaft, Henkel, Rajo, Eurotel a ďalší. Potenciálom Bratislavského kraja je najmä dobrá dostupnosť regiónu, všestranná dopravná infraštruktúra, vzdelaná pracovná sila, ale aj skutočnosť, že región sa nachádza v hospodárskom priestore Viedeň – Bratislava, ktorý má predpoklady stať sa vysokovýkonným európskym centrom.

**Tab. 3: Stav PZI v SR - členenie podľa krajov**

|                      | 2002       |                   | 2003       |                   | 2004       |                   | 2005       |                   | 2006       |                   |
|----------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|
|                      | v mil. USD | %podiel PZI na SR | v mil. USD | %podiel PZI na SR | v mil. USD | %podiel PZI na SR | v mil. USD | %podiel PZI na SR | v mil. USD | %podiel PZI na SR |
| Bratislavský kraj    | 5 658      | 71,0              | 7 274,5    | 68,7              | 9 554      | 68,3              | 8 758      | 67,1              | 12 151,6   | 67,0              |
| Trnavský kraj        | 341        | 4,3               | 543        | 5,1               | 840        | 6,0               | 765,7      | 5,9               | 1 000,7    | 5,5               |
| Trenčiansky kraj     | 228,2      | 2,9               | 362,8      | 3,4               | 513,2      | 3,8               | 635,2      | 4,9               | 882,6      | 4,9               |
| Nitriansky kraj      | 215,0      | 2,7               | 323,6      | 3,1               | 449,7      | 3,2               | 414,9      | 3,2               | 551,9      | 3,0               |
| Žilinský kraj        | 305,7      | 3,9               | 428,5      | 4,0               | 607,5      | 4,6               | 809,5      | 6,2               | 1 336,9    | 7,4               |
| Banskobystrický kraj | 208,2      | 2,6               | 270,1      | 2,6               | 369,1      | 2,4               | 336,6      | 2,4               | 473,0      | 2,6               |
| Prešovský kraj       | 146,7      | 1,9               | 182,4      | 1,7               | 246,7      | 1,8               | 221,8      | 1,7               | 299,4      | 1,7               |
| Košický kraj         | 819,1      | 10,4              | 1 036,0    | 9,8               | 1 231      | 9,2               | 1 111,4    | 8,5               | 1 437,6    | 7,9               |

Zdroj: SARIO

\* stav vždy k 31.12. príslušného roku

Druhé miesto v príleve PZI si udržiava Košický kraj. Kraj je druhým najvýznamnejším (po Bratislavskom kraji) vzhľadom na exportnú výkonnosť a produkciu HDP na obyvateľa. Z priemyselnej štruktúry sú najvýznamnejšími sektormi v kraji hutnícky, chemický a elektrotechnický priemysel. Dominujúce je hutníctvo, ktoré tvorí 60 % priemyselnej produkcie a 50 % exportu kraja. V tomto odvetví pôsobí najväčšia spoločnosť v kraji U. S. Steel Košice, ktorá spôsobila vysoký nárast PZI do regiónu v roku 2000. V elektrotechnike pôsobia najmä spoločnosti so zahraničným kapitálom ako napr. BSH Drivers and Pumps a Siemens Automotive nachádzajúce sa v Michalovciach. Ďalšími významnými investormi sú napr. Embraco a Taylor – Wharton Harsco

Košický kraj má dva priemyselné parky. Po priemyselnom komplexe v Kechenci tu v apríli 2005 otvorili priemyselný park v Spišskej Novej Vsi. Strategickým investorom novootvoreného parku je firma CRW Plasticos Slovakia s brazílskym kapitálom, ktorá bude vyrábať plastové výlisky. Otvorenie priemyselného parku vytvára priestor na ďalšie znižovanie nezamestnanosti v regióne.

V Košickom kraji pribudli v roku 2007 ďalšie tri podnikateľské inkubátory a to v Gelnici, Spišskej Novej Vsi a Moldave nad Bodvou. To by malo v budúcnosti zabezpečiť prílev PZI do regiónu a jeho celkový rozvoj.

Jedným z ekonomicky najsilnejších regiónov SR a po Bratislave aj najpriemyselnejším, je Trenčiansky kraj. Dlhoročnú tradíciu tu má priemysel odevný a textilný, potravinársky, strojársky, chemický, gumársky, sklársky a ťažobný. Strojárska výroba bola v minulosti orientovaná najmä na zbrojné účely, a preto je dnes v procese značnej reštrukturalizácie a ťažobný priemysel je v riadenom procese útlmu. V regióne sa rozvíjajú aj nové progresívne odvetvia. Elektrotechnická výroba v Novej Dubnici tvorí viac než 75 %

priemyselnej produkcie mesta. Za najvýznamnejšími investíciami do produkcie káblových zväzkov a ovládacích prvkov stoja spoločnosti Leoni Autokabel, Leoni Slovakia a Steag Electronic Systems. Ďalšími významnými investormi v regióne sú napr. Emerson Electric, Heitec, Vuma, Gabor Slovensko.

Na prelome rokov 2006 a 2007 vznikla v Prievidzi priemyselná zóna Prievidza-západ, čo priláka do regiónu ďalších investorov. Prvou firmou, ktorá bude podnikať v priemyselnom parku je rakúska strojárská firma Rübíg vyrábajúca súčiastky pre automobilový, letecký a energetický priemysel.

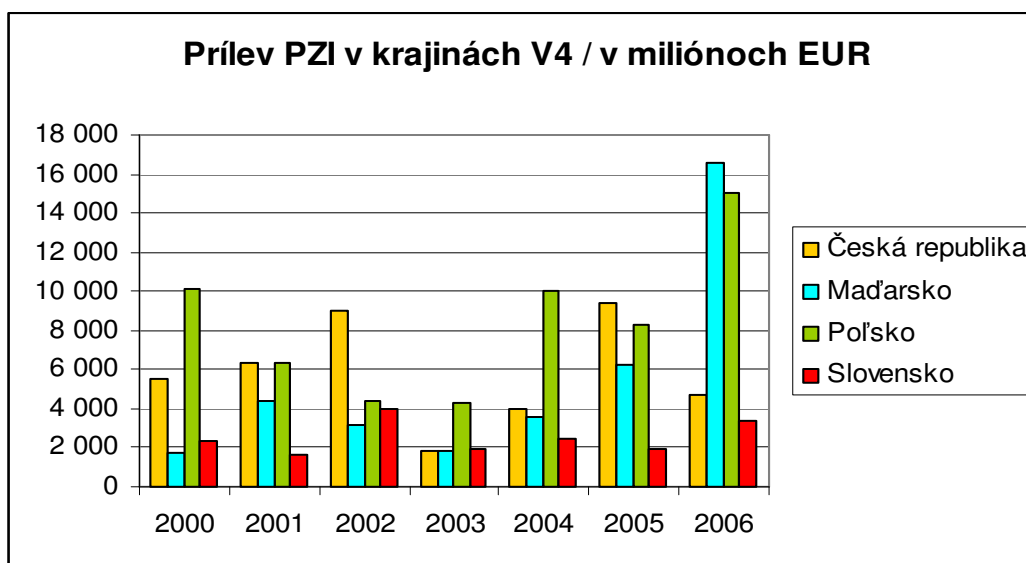
Trenčiansky kraj je v stave PZI na piatom mieste spomedzi všetkých krajov SR. Podiel PZI tohto regiónu na zahraničných investíciách SR je 3,5 %.

Dlhodobou na poslednom ôsmom mieste v príleve PZI do regiónov sa umiestňuje Prešovský kraj. V minulosti zohrával v kraji významnú úlohu elektrotechnický priemysel. Jeho podiel bol nad celoštátnym priemerom. Táto skutočnosť sa však po tom čo do elektrotechniky vo vyspelejších krajoch SR investovalo viacero zahraničných spoločností zmenila. Najvýznamnejší investori sú v súčasnosti Whirpool Poprad (pračky a elektrické spotrebiče) a Nylstar, Rhodia Industrial Yarns (chemický priemysel), ZVL Auto (strojársky priemysel).

Rozdiely v teritoriálnom rozmiestnení PZI v jednotlivých regiónoch sú výrazné. Koncentrácia zahraničných investícií je hlavne v Bratislavskom regióne. Týmto rozmiestnením PZI sa prehlbujú regionálne rozdiely a zaostávanie okrajových regiónov.

#### Priame zahraničné investície v ostatných krajinách V4

Rekordným rokom v príleve zahraničných investícií do krajín V4 bol rok 2006, v ktorom bol zaznamenaný prílev v celkovej výške 39 mld. EUR.



Zdroj: Eurostat

Lídrmi v príleve PZI v roku 2006 sú Maďarsko a Poľsko. V Maďarsku bol zaznamenaný celkový prílev PZI vo výške 16 536 mil. EUR a v Poľsku 15 066 mil. EUR. Obe krajiny zaznamenali aj najväčší medziročný nárast. Prílev PZI do Českej republiky predstavoval v roku 2006 len necelých 51 % z predchádzajúceho roku.

#### Záver

Krajiny V4 vrátane Slovenska majú momentálne vypracované obdobné a širokospektrálne programy podpory vstupu zahraničného kapitálu do ich krajín. Z laického

pohľadu by sme mohli hneď usúdiť, že efekty týchto stimulov sa pozitívne odrazili v príleve priamych zahraničných investícií. Z uvedeného grafu prílevu priamych zahraničných investícií možno vyčítať neustály rast prílevu PZI. Pod tento fakt sa však podpisujú nielen priame investičné podpory, no je nutné formou investičných stimulov jednotlivé investičné možnosti správne usmerniť, aby daný kapitál priniesol efekt nielen majiteľovi, ale aj regiónu a ekonomike krajiny.

Našou súčasťou najväčšou výhodou oproti vyspelým krajinám je aj zo strany zahraničných investorov bezpochyby lacná kvalifikovaná pracovná sila. Ale tá je považovaná za dočasnú. Je potrebný rozvoj kvalifikovanosti pracovných síl, ich tvorivých a inovačných schopností, aby sme mohli prilákať zahraničných investorov aj novými nápadmi, myšlienkami, vyššou pridanou hodnotou a vysokou produktivitou práce.

### **Literatúra**

Ferenčíková, S., Michník, Ľ., Šesták, J.: Priame zahraničné investície – vnútorné a medzinárodné súvislosti. SPRINT, Bratislava, 1997

Baláž, P. a kol.: Medzinárodné podnikanie. SPRINT, Bratislava 2001

Kollár, M., Mesežnikov, G.: Slovensko 2006 – súhrnná správa o stave spoločnosti. Inštitút pre verejné otázky, Bratislava, 2006

[www.mesa10.sk](http://www.mesa10.sk)

[www.sario.sk](http://www.sario.sk)

[www.nbs.sk](http://www.nbs.sk)

[www.oecd.sk](http://www.oecd.sk)

[www.statistics.sk](http://www.statistics.sk)

### ***Foreign Direct Investments in Slovakia***

**Annotation:** *Foreign direct investment represents an irreplaceable source of finance for the Slovak economy. A significant criterion for the entry of foreign capital to a specific country is political and economic stability. The country's economy should be characterised by sound macroeconomic development, stable political situation, legal framework, and a sound banking system.*

*The aim of the contribution is to evaluate the FDI in Slovakia.*

**Key words:** *direct foreign investment, invest, foreign investor, transnational corporation, political stability, economic stability*

### **Kontaktná adresa:**

**Ing. Jana Sochuláková, Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne, Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov, Študentská 2, 911 50 Trenčín,**

**tel. +421 032 7400 230, e-mail: [sochulakova@tnuni.sk](mailto:sochulakova@tnuni.sk)**

**Príspevok je publikovaný v rámci projektu VEGA č. 1/3805/06.**

# ROLE INOVACÍ V EKONOMICKÉ TEORII SE ZAMĚŘENÍM NA „MODEL OTEVŘENÝCH INOVACÍ“

Marie Sosnová

**Abstrakt:** Článek analyzuje a komparuje názory vybraných autorů na vliv technologií a inovací na ekonomickou a politickou oblast společnosti. V článku je také prezentován „Model otevřených inovací“, který je v současnosti stále hojněji firmami využíván a také role vlády v tomto procesu.

**Klíčová slova:** inovace, model otevřených inovací, model uzavřených inovací, patenty.

S dlouhodobým neinflačním růstem v USA 90. let, který bývá nejčastěji označován jako „nová ekonomika“ a je převážně připisován technologickým změnám a to zejména v oblasti informačních a komunikačních technologií<sup>305</sup>, se rozpoutaly diskuse ohledně vlivu technologií na společnost včetně na ekonomickou a politickou oblast.

Zatím co v současnosti se novým technologiím připisujeme vliv převážně ve směru posilování konkurence, v rámci jednotlivých ekonomických škol či v rámci ekonomických teorií jednotlivých autorů včetně ekonomů, jak se zmíníme později, je vliv technologií a inovací na ekonomiku nejednoznačný.

## Model otevřených inovací

S rostoucí globalizací trhů, zčásti způsobené a dále prohlubované novými technologiemi roste tlak na změnu v chování subjektů trhu a i zpětně na oblast vývoje nových technologií. Stále více firem přechází zcela nebo zčásti na tzv. „otevřený business model“ respektive na tzv. „model otevřených inovací“.<sup>306</sup>

Organizace přecházející na model otevřených inovací vyhledávají a využívají externí myšlenky (například nakupují licence, zakládají joint venture<sup>307</sup> atd.) a současně ty inovace, které vznikly uvnitř organizace a které nebudou realizovat „dávají“ k dispozici (například

<sup>305</sup> „Růst produktivity práce v USA v 90. letech však nové paradigma podporuje. Sporné zůstává, zda to jsou výhradně ICT nebo na prvním místě ICT, které jsou za tímto růstem produktivity. Goldman, Sachs (2000) k tomu uvádějí, a my s nimi plně souhlasíme, že kromě oblasti technologií došlo i k dalším výrazným změnám společnosti a ekonomiky, které teprve dohromady vytvářejí novou ekonomiku. Proběhla řada strukturálních změn i změn hospodářských politik, které činí novou ekonomiku méně náchylnou k cyklickým výkyvům, než byla ekonomika tradiční (což vede k větší stabilitě hrubého domácího produktu i inflace).“ Viz. webové stránky Českého statistického úřadu. Dostupné na WWW: <[http://www.czso.cz/csu/2001edicniplan.nsf/o/1501-01--1\\_uvod](http://www.czso.cz/csu/2001edicniplan.nsf/o/1501-01--1_uvod)>.

<sup>306</sup> CHESBROUGH, H. W. Proč by firmy měly mít otevřený business model: „Aby společnosti zvládly trendy rostoucích nákladů na technologický vývoj a zkracujících se životních cyklů nových výrobků..., musí experimentovat kreativním způsobem a otevřít svoje business modely. Tzn. Využít externí myšlenky a technologie při vývoji vlastních produktů a zároveň umožnit svému intelektuálnímu vlastnictví externí komerční využití.“ Dostupné na WWW: <[http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10065460-21326620-600000\\_d-proc-by-firmy-mely-mit-otevreny-business-model](http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10065460-21326620-600000_d-proc-by-firmy-mely-mit-otevreny-business-model)>.

<sup>307</sup> Joint-venture je dle Blackova právního slovníku: „Společné podnikání. Zákonná entita v podobě sdružení, zabývající se ve společném podnikání konkrétní transakcí směřující k vzájemnému prospěchu. Sdružení osob nebo společností společně provozujících nějaký podnik, v němž obecně všichni přispívají k aktivům a dělí se o rizika. Vyžaduje společenství zájmů při výkonu podstaty, právo řídit a stanovit kroky s tím související, a povinnost, jež může být změněna podle dohody, podílet se jak na zisku, tak na ztrátách.“ Dostupné na WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/orientace-v-pravnich-ukonech/joint-venture-spolecny-podnik/1000818/7071/>>.

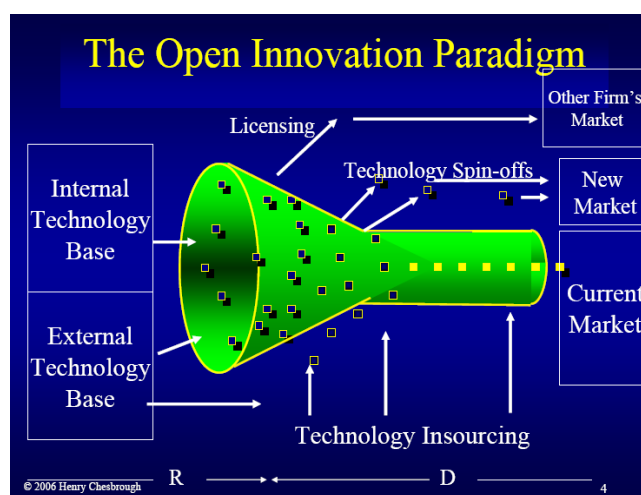
prodejem licence, nebo založením tzv. spin-off<sup>308</sup> firem atd.) jiným. Díky podnikání na principu „otevřených inovací“ se organizace zpravidla stávají více efektivními.

Organizace díky „odprodeji“ nevyužívaných technologií zvyšují tržby společnosti. Nákup potřebných licencí, spolupráce na vývoji s ostatními firmami apod. snižuje výrazně náklady organizací (například pokles nákladů na zaměstnávání velkého množství odborníků potřebných k vývoji produktu).<sup>309</sup>

K stále častější aplikaci modelu otevřených inovací jsou organizace tlačeny díky stále rostoucím nákladům spojeným s vývojem a zaváděním nových technologií, jakož i se zkracujícím se životním cyklem výrobků.<sup>310</sup>

Princip podnikání na základě otevřených inovací je patrný z následujícího schématu.

311



<sup>308</sup> Zcela volně vyloženo, **spin off** (někdy také **spin out**) je právnická osoba, entita obecně, která vznikla fyzickým nebo intelektuálním vyčleněním z většího celku. Podle mateřské instituce se povaha spin offu liší. V České republice jsou nejčastější spin off firmy z komerčních firem. Dostupné na WWW: <<http://www.inovace.cz/cz/navody-a-dovednosti/spin-off/>>.

Spin-off firmy jsou též zakládány při univerzitách a to za účelem využití a rozvoje duševního vlastnictví univerzity. „Duševní vlastnictví (většinou výsledek výzkumu) je firmě poskytnuto prostřednictvím licenční smlouvy nebo prodejem. Univerzita může – ale také nemusí – získat v spin-off majetkový podíl, společnost se naopak může s univerzitou dohodnout na využívání jejich laboratoří či poskytování služeb. Na činnosti firmy se obvykle podílejí i původci příslušného duševního vlastnictví. Většinou jde o malé a střední firmy, které obvykle nedisponují dostatečnými prostředky pro realizaci vlastních investičních záměrů a proto nabízejí možnost vstupu investora do firmy.“ Dostupné na WWW: <<http://ctt.muni.cz/cz/site/info/spin-off>> Centrum pro transfer technologií na MU >.

<sup>309</sup> Celosvětové příjmy z technologických licencí se ročně odhadují na 100 mld. dolarů. VACEK, J. *Management inovací a duševního vlastnictví*. Dostupný na WWW: <<http://WWW.KIP.ZCU.CZ/KURSY/IMI/IMI2007/PODNETY.DOC>>.

<sup>310</sup> *Moderní řízení*. Elektronická verze časopisu. Publikováno 8. 6. 2007. Dostupné na WWW: <[http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10065460-21326620-600000\\_d-proc-by-firmy-mely-mit-otevreny-business-model](http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10065460-21326620-600000_d-proc-by-firmy-mely-mit-otevreny-business-model)>.

<sup>311</sup> CHESBROUGH, H. *Open Innovation and Open Business Models: A new approach to industrial innovation*. Dostupné na WWW: <[www.oecd.org/document/55/0,3343,en\\_2649\\_201185\\_37925815\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/55/0,3343,en_2649_201185_37925815_1_1_1_1,00.html)>.



V rámci principu otevřených inovací poskytují některé organizace své nápady odborné či široké veřejnosti i zdarma (např. open source software). Tím se výrazně snižují interní náklady na vývoj produktu. Finanční prostředky poté společnost získává například prostřednictvím zpoplatněných služeb k poskytovanému bezplatnému produktu.

### **Význam inovací v ekonomických teoriích se zaměřením na „Model uzavřených inovací“**

Jak již bylo uvedeno na počátku tohoto článku, na úlohu technologií a inovací je pohlíženo v rámci ekonomické teorie nejednoznačně. Na tomto místě se tudíž seznámíme s názory některých vybraných autorů na tuto problematiku. Blíže se budeme věnovat teoretickým přístupům Johna Kennetha Galbraitha, Karla Marxe, Josepha Aloise Schumpetera a Waltera Euckena.

„Výrobní síly“, reprezentované technologiemi a výrobními postupy, jsou dle Marxe určujícími pro vývoj společnosti včetně ekonomiky. Výrobní síly prochází neustálým vývojem a zdokonalováním. Tomu jim brání tzv. „výrobní vztahy“, které jsou institucionálně vymezeny a jsou tudíž po určitou dobu neměnné.

V určitém okamžiku výrobní vztahy začnou rozvoj technologií (výrobních sil) brzdit natolik, že dle Marxe musí být cestou revoluce odstraněny. Tak dle Marxe zanikly již výrobní způsoby před kapitalismem (prvobytně pospolná společnost, otrokářská společnost a feudalismus), tak zanikne i kapitalismus. Konkrétním projevem blížícího se konce kapitalismu byla dle Marxe klesající průměrná míra zisku doprovázená úpadkem podniků a s tím spojeným nárůstem sociálních problémů ve společnosti.

Výrobním způsobem následujícím po zániku kapitalismu měl být dle Marxe komunismus založený na společenském vlastnictví výrobních prostředků. V této společnosti bude dle Marxe dosaženo skutečné svobody (dělníci nebudou muset odevzdávat část prací vytvořené hodnoty – nadhodnoty vlastníkovu kapitálu).

K tomu, že technologický pokrok se stane příčinou zániku kapitalismu, dochází ještě v současné době například Teoreticko-analytické pracoviště KSČM. Závěry tohoto pracoviště byly předneseny v rámci příspěvku Z. Háby „Současný kapitalismus, globální svět a informační společnost“. Technologický pokrok, dle prezentovaných závěrů, nevede pouze k růstu produktivity práce a spotřebitelských možností, ale i k nárůstu moci nadnárodních, soukromých, a technologicky vyspělých společností (růst monopolizace ekonomiky). Dle Háby dále v důsledku technologického pokroku dochází k rostoucí manipulaci veřejného mínění prostřednictvím soukromě vlastněných médií, a to za účelem vlastního ekonomického a politického prospěchu společností. Všechny výše uvedené, jakož i další negativní důsledky pokroku, povedou dle Háby k postupnému zániku kapitalismu a nástupu socialismu.

Podobné názory na důsledky technologického rozvoje (inovací) jako Marx měl i Joseph Alois Schumpeter. Dle Schumpetera dochází v ekonomice k přechodu inovační činnosti na týmy odborníků a manažerů podniků tedy k automatizaci pokroku. Spolu s tímto dochází k vytracení monopolního zisku (objevitel nové technologie dostává pouze běžnou mzdu), který je dle Schumpetera motorem kapitalistického podnikání. Schumpeter předpokládá, že z tohoto důvodu dojde se značnou pravděpodobností k zániku kapitalismu a nástupu socialismu. „... jestliže kapitalistická evoluce - „pokrok“ - ustane nebo se zcela zautomatizuje, ekonomická základna průmyslové buržoazie se nakonec zredukuje na mzdy, které jsou vypláceny běžným administrativním pracovníkům ... Protože kapitalistické

podnikání má v důsledku svých úspěchů tendenci k automatizaci pokroku, lze předpokládat, že časem samo sebe učiní zbytečným - že se pod tlakem vlastní úspěšnosti rozpadne. Dokonale zbyrokratizovaná obří průmyslová jednotka nejen vytlačuje malé a střední firmy a „vyvlastňuje“ jejich vlastníky, ale nakonec vytlačuje podnikatele a vyvlastňuje buržoazii jako třídu, která v tomto procesu ztrácí nejen své příjmy, ale což je nekonečně důležitější, i svou funkci“<sup>312</sup>.

Zaručení „monopolního“ zisku formou patentu, jako nezbytnost pro inovační proces, zdůrazňují, s odvoláním na Schumpetera, i současní odborníci specializující se na vztah mezi inovacemi a ochranou duševního vlastnictví.<sup>313</sup>

Schumpeterova představa socialismu se slučuje s centrálně plánovanou a řízenou ekonomikou založenou na společenském vlastnictví výrobních prostředků. O tom jestli tato socialistická společnost bude z politického a náboženského hlediska demokratická, nemá Schumpeter jasnou představu. Tedy technologický pokrok nemá nutně dle Schumpetera vliv na vývoj v oblasti politické. To se rozchází s teorií Johna Kennetha Galbraitha. Podle Galbraitha právě technologický rozvoj měl určující vliv na rostoucí demokratizaci a to jak v oblasti ekonomické, tak v oblasti politické v bývalém východním bloku (včetně Sovětském svazu).<sup>314</sup>

Dle Galbraitha je vývoj a zavádění nových technologií natolik finančně, časově a organizačně náročné, že si vyžaduje rozsáhlé plánování. Vývoj nových technologií se z těchto důvodů může realizovat pouze uvnitř velkých a finančně silných korporací.

V současnosti stále víc uplatňovaný model technologického rozvoje („model otevřených inovací“) naopak za hlavního nositele inovací označuje malé a střední podniky. To je umožněno hlavně díky úspoře ve mzdových nákladech (nákup popř. bezplatné získání externích inovací), jakož i díky vyšším příjmovým možnostem (např. díky prodeji inovací, jež podnik dále nevyužije atd.), které dále umožňují pořízení externích inovací. Menší organizace jsou také více flexibilní.

Rozsáhlost plánování, uskutečňovaného prostřednictvím velkých korporací, vede dle Galbraitha k vytlačování trhu z ekonomiky „... nová technika vyvolává velké náklady kapitálu, dlouhé časové období mezi zahájením a ukončením výroby, značné spoléhání se na speciálně kvalifikovanou pracovní sílu, důmyslnou organizaci a – důsledkem toho všeho je snížení efektivnosti trhu, takže trh je nahrazován plánováním.“<sup>315</sup>

Dalo by se říci, že Teoretický přístup Johna Kennetha Galbraitha k ekonomické realitě je založen na tzv. „modelu uzavřených inovací“. Velké organizace podnikající na základě „uzavřených inovací“ vynakládají značné prostředky na vlastní výzkum a vývoj, jakož i na patentování svých vynálezů. Přičemž jen velmi malá část těchto

<sup>312</sup> SCHUMPETER, J. A. *Kapitalismus, socialismus a demokracie*. strana 153.

<sup>313</sup> Competition, Patents and Innovation. Dokument ze sympózia. OECD: 2006 . Dostupné na WWW: <<http://www.oecd.org/dataoecd/26/10/39888509.pdf>> .

<sup>314</sup> Politická oblast je dle Galbraitha podřízena oblasti ekonomické. Z této teze Galbraith vyvozuje, že budoucí společenské uspořádání bude demokratické. „Viděli jsme, že průmyslová technika je silnější než ideologie. Ona je to, která vytváří ekonomické a tím i politické instituce, ne politická vůle.“ Viz. CHYBA, A a kol. *Dynamika a strukturální změny soudobé ekonomiky, Ekonomická čítanka IV., záznam přednášek J. K. Galbraitha vysílaných BBC v listopadu a prosinci 1966*. strana 31.

<sup>315</sup> CHYBA, A a kol. *Dynamika a strukturální změny soudobé ekonomiky. Ekonomická čítanka IV. Záznam přednášek J. K. Galbraitha vysílaných BBC v listopadu a prosinci 1966*. s. 3

inovací najde své uplatnění, což vede ke značné neefektivnosti.<sup>316</sup>

V modelu uzavřených inovací (i dle Galbraitha), jsou organizace z důvodu návratnosti investic nuceny tomuto přizpůsobit i cenovou a mzdovou politiku (fixace cen a mezd).

Cenovou a mzdovou fixaci realizují společnosti podnikající na principu uzavřených inovací i z důvodu úspory transakčních nákladů. S vývojem nových technologií, včetně rozšíření internetu došlo a dochází k výraznému snížení těchto nákladů, což přispívá k posilování významu „dynamické cenotvorby“.<sup>317</sup>

Také pohled na roli spotřebitele v ekonomice se mění. Zatímco dle Galbraitha je spotřebitel ke spotřebě statků, z důvodu minimalizace rizika nenávratnosti prostředků vložených do vývoje produktu, „nucen“ prostřednictvím reklamy, přičemž na to co společnost produkuje, má pouze malý vliv, v prostředí otevřených inovací role spotřebitele roste. To se projevuje například ve větší rozmanitosti nabízených výrobků a služeb, jakož i ve větším důrazu na přizpůsobení výrobků danému spotřebiteli. Příkladem spolupráce společnosti se spotřebiteli na vývoji produktu může být například „open source software“. Díky rozšiřování internetu má spotřebitel také větší přehled o cenách nabízených produktů u jednotlivých organizací, což vede k tlaku na pokles cen.

Galbraith pojmenovává hospodářsko-politický systém založený na rozsáhlém plánování uvnitř velkých korporací, ke kterému primárně přispívá technologický rozvoj, silným vlivu státu na ekonomickou oblast a pluralitní demokracii „demokratickým socialismem“.<sup>318</sup> Domníváme se, že Galbraith nedospívá k socialismu centrálně řízenému, na rozdíl od Marxe či Schumpetera, díky již známé zkušenosti ze vzájemně možného dlouhodobého spolupůsobení trhu a státu (keynesiánská hospodářská politika). Jeho teorie, jakož i teorie většiny poválečných ekonomů, již zohledňuje a zároveň mění a posouvá pohled na funkce trhu a státu v ekonomice.

Opačný pohled na roli technologií v ekonomice oproti Galbraithovi, Marxovi a Schumpeterovi zastává **Walter Eucken**. Dle něho technologie vedou naopak k prohlubování trhů a posilování konkurenčního prostředí.<sup>319</sup> Ne tedy technologie, ale stát je ten, kdo nese podíl na oslabování tržního mechanismu. Forma nedokonalé konkurence vyvolává dle

---

<sup>316</sup> V současnosti se odhaduje, že „společnosti využívají necelou polovinu svých patentovaných technologií. Dokonce se hovoří o rozmezí 5 až 25 %, takže zhruba 75 až 95 % patentovaných technologií prostě „spí“. Dostupné na [http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10065460-21326620-600000\\_d-proc-by-firmy-mely-mit-otevreny-business-model](http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10065460-21326620-600000_d-proc-by-firmy-mely-mit-otevreny-business-model) Český statistický úřad uvádí „... asi jen 5 % patentů přináší skutečnou hodnotu a jen malá část z nich se podílí na převážně většině příjmů z patentů. Patenty jsou při ochraně inovací často méně účinné než utajení a rychlé uvedení produktu na trh.“ viz například webové stránky Českého statistického úřadu dostupné na WWW: <[http://www.czso.cz/csu/2001edicniplan.nsf/o/1501-01--1\\_uvod](http://www.czso.cz/csu/2001edicniplan.nsf/o/1501-01--1_uvod)>.

<sup>317</sup> BLAŽEK, P. Nová vlna nadšení v IT. Rozhovor s Markem Raskinem. *Ekonom* č.14/2006. s. 39-42. s. 40.

<sup>318</sup> „... moderní a vysoce technické procesy nevyhnutelně vedou k plánování, které je uskutečněno výrobcí. Nepřítelem trhu není ideologie, ale technika. A tak plánování rozsáhle nahrazuje trh jako sílu, která určuje, co ekonomika dělá. Základním plánovacím nástrojem je moderní velká korporace.“ CHYBA, A a kol. Dynamika a strukturální změny soudobé ekonomiky. Ekonomická čítanka IV. Záznam přednášek J. K. Galbraitha vysílaných BBC v listopadu a prosinci 1966. s. 14.

<sup>319</sup> „Rozvoj moderních technických vědomostí se projevil ve dvou liniích. Vedl ke zničení mnoha malých podniků, ale posílil naopak prvek konkurence rozvojem konkurence substitutů, rozšířením odbytových území a stoupající přizpůsobivostí výroby. Jeho účinek na koncentrační proces byl tedy ambivalentní. Zatímco v první epoše industrializace byl možná v popředí první moment, v druhé etapě, zejména od počátku 20. století, učinil technický rozvoj konkurenci účinnější“. EUCKEN, W. Zásady hospodářského řádu. s. 319.

Euckena tendenci státních úřadů zasahovat do hospodářského procesu a tím zvětšuje nebezpečí přechodu na řízení ekonomiky centrálním plánem. Dle Euckena je nutné stanovit takový hospodářsko-politický řád, který by vymezoval prostor pro svobodné podnikání jedince a zároveň zamezoval zasahování státu.

Dle Euckena bylo zásadní chybou státu, že této rostoucí konkurenci zapříčiněné technologickým rozvojem nepřizpůsobil hospodářský řád a naopak podporoval monopolizaci odvětví (cla, dovozní zákazy, patenty, povinné státní kartely, omezení svobody podnikání atd.) a boj proti konkurenci.

V současnosti se setkáváme i s odlišným pohledem na vztah mezi mírou inovací a typem konkurence. Podle tzv. „inverzní (obrácené)U křivky“ se nejvíce inovací realizuje při určitém stupni nedokonalé konkurence (samozřejmě s ohledem na daný trh výrobku), zatímco dokonalá konkurence, nebo monopol je pro technologický pokrok, dle této teorie, nežádoucí. Stanovení optimální ochrany duševního vlastnictví s ohledem na zachování konkurence na daném trhu je oblastí zasluhující si vyšší pozornost.<sup>320</sup>

Domníváme se, ve shodě s Euckenem, že „nesprávná“ či nadměrná patentová ochrana vede, spíše než k podpoře podnikání, k narušování tržního mechanismu a konkurenčního prostředí, jakož i k nevyužívání růstového potenciálu ekonomiky. Jako efektivnější, oproti nadměrnému využívání patentové ochrany, shledáváme sdílení technologických inovací se širokou popřípadě odbornou veřejností, nebo pouze patentování určitých částí inovace, což umožňuje výrazně snížit náklady na další vývoj produktu. V rozšiřování přístupu otevřených inovací tedy shledáváme cestu k rychlejšímu ekonomickému růstu<sup>321</sup>, což by mělo být zohledněno i v modifikaci forem právní ochrany inovace.

### **Závěr**

Viděli jsme výše, že vliv technologií na ekonomické prostředí je nejednoznačný. Zatím co dle K. Marxe a J. A. Schumpetera vede technologický pokrok k socialismu, založeném na společenském vlastnictví výrobních prostředků a dle Galbraitha k socialismu demokratickému, založeném na převaze vlastnictví soukromého, akcentuje W. Eucken význam inovací pro posílení tržního mechanismu.

To zda technologický pokrok povede k růstu konkurence, či naopak větší „socializaci“ ekonomiky je dle našeho názoru v rukou vlády (veřejné správy). Významnou roli zde hraje oblast ochrany duševního vlastnictví.

Další důležitou otázkou je, jak nastavit podmínky ochrany duševního vlastnictví, aby zároveň firmy dosahovaly zisku a zároveň tím nebyla „podvázána“ inovační aktivita a zamezen vstup konkurence na daný trh. V některých odvětvích (např. výroba léčiv) by bez patentové ochrany byl vývoj a výroba značně nerentabilní.

Dále se domníváme, že k zásadním ekonomickým změnám (výrazný neinflační ekonomický růst spojovaný s pojmenováním „nová ekonomika“) došlo na konci tisíciletí nejen v důsledku zavádění nových technologií (což se děje v ekonomice

---

<sup>320</sup> Competition, Patents and Innovation. Dokument ze sympózia. OECD: 2006 . Dostupné na WWW: <<http://www.oecd.org/dataoecd/26/10/39888509.pdf>> .

<sup>321</sup> PETŘÍČEK, M. *Smršť nápadů: „nadměrná patentová ochrana se stává překážkou inovací. ... Spíše než na prodeji licencí a patentování je však založen na sdílení nových technologií. Otevřené standardy šetří náklady, celý systém je volně dostupný ke zdokonalení. A každé vylepšení je k dispozici všem členům komunity.“*

neustále), ale i v důsledku zásadní změny ve formě, v jaké se v současnosti nové technologie realizují (ke změnám dochází jak v oblasti výzkumu a vývoje, tak v oblasti výroby a prodeje). Stále více firem přechází na princip otevřených inovací. Některé významné technologie (například internet) nebyly patentovány vůbec, což bezesporu vedlo k jejich rychlejšímu rozšíření, jakož i přispělo k rychlejšímu ekonomickému růstu.

S rostoucím počtem podniků přecházejících na podnikání dle principu otevřených inovací, sílí potřeba modifikovat oblast patentového práva a to ve směru zavádění nových forem právní ochrany duševního vlastnictví a ve flexibilitě těchto forem reagovat na potřeby globální ekonomiky, na což by se vlády měly zaměřit.

## Literatura

BLAŽEK, P. Nová vlna nadšení v IT. Interview s Markem Raskinem. *Ekonom* č. 14/2006. s. 39-42

EUCKEN, W. *Zásady hospodářského řádu*. 6 vydání. Praha : Liberální institut, 2004. s. 500. ISBN 80-86389-32-4.

FROULÍK, Radek. *Nová ekonomika a globální informační společnost*. 2005. [cit. 2007-02-26]. Dostupné na WWW: <<http://interval.cz/clanky/nova-ekonomika-a-globalni-informacni-spolecnost>>.

GALBRAITH, J. K. *The New Industrial State*. Boston : Houghton Mifflin Company, 1985.

GALBRAITH, J. K. *Ekonomika a spoločenské ciele*. Bratislava: PRAVDA, 1984. s. 446.

GALBRAITH, J. K. *Společnost hojnosti*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1966. s. 335

HÁBA, Z. *Současný kapitalismus, globální svět a informační společnost*. Dostupné na:

<<http://www.sds.cz/view.php?cisloclanku=2005102301>>.

CHESBROUGH, H. *Open Innovation and Open Business Models: A new approach to industrial innovation*. Dostupné na WWW:

<[www.oecd.org/document/55/0,3343,en\\_2649\\_201185\\_37925815\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/55/0,3343,en_2649_201185_37925815_1_1_1_1,00.html)>.

CHESBROUGH, H. W *Proč by firmy měly mít otevřený business model*. Přeloženo z anglického originálu *Why Companies Should Have Open business Models*. MIT Sloan Management Review. Moderní řízení – Elektronická verze časopisu. Dostupné na:

<[http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10065460-21326620-600000\\_d-proc-by-firmy-mely-mit-otevreny-business-model](http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10065460-21326620-600000_d-proc-by-firmy-mely-mit-otevreny-business-model)>.

CHYBA, A a kol. *Dynamika a strukturální změny soudobé ekonomiky. Ekonomická čítanka IV. Záznam přednášek J. K. Galbraitha vysílaných BBC v listopadu a prosinci 1966*. Praha: ČVUT, 1968. s. 376.

KATOLICKÝ, Arnošt. *Nová ekonomika*. 2000. [cit. 2007-02-20]. Dostupné na

<[http://www.volny.cz/akatolicky/NE\\_1verze.htm](http://www.volny.cz/akatolicky/NE_1verze.htm)>.

MARX, K. *K filosofickým otázkám*. Praha: Svoboda, 1974. s. 474.

MARX, K. *Ke kritice politické ekonomie*. Praha: SNPL, 1953, s. 217.

MARX, K. *Kritika Gothajského programu. Poznámky k programu německé dělnické strany*. Praha: Svoboda, 1974. s. 44. ISBN 25-060-74.

PETŘÍČEK M. Smršť nápadů. *Ekonom* č. 46. 16.-22.11.2006

SCHUMPETER J. A. *Kapitalismus, socialismus a demokracie*. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, 2004. ISBN 80-7325-044-6.

SEDLÁK, Jaromír. Zrodila se nová ekonomika (praxe) a ekonomie (teorie)? *Marathon* [online]. č. 4/2001 [cit. 2007-02-23]. Dostupné na WWW:

<[http://misc.eunet.cz/marathon/01/mar014\\_p3](http://misc.eunet.cz/marathon/01/mar014_p3)>.

VACEK, J. *Management inovací a duševní vlastnictví. Komercializace duševního vlastnictví ve veřejných výzkumných institucích*. 2005. [cit. 2007-05-10]. Dostupné na: <<http://WWW.KIP.ZCU.CZ/KURSY/IMI/IMI2007/PODNETY.DOC>>.

*Competition, Patents and Innovation*. Dokument ze sympózia. OECD: 2006 . [cit. 2008-08-20]. Dostupné na WWW: <<http://www.oecd.org/dataoecd/26/10/39888509.pdf>> .

*Globalization and open innovation*. Dokumenty z konference. [cit. 2008-05-12]. Dostupné na WWW: [www.oecd.org/document/55/0,3343,en\\_2649\\_201185\\_37925815\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/55/0,3343,en_2649_201185_37925815_1_1_1_1,00.html).

Webové stránky Českého statistického úřadu. Dostupné na WWW: <[http://www.czso.cz/csu/2001edicniplan.nsf/o/1501-01--1\\_uvod](http://www.czso.cz/csu/2001edicniplan.nsf/o/1501-01--1_uvod)>.

Webové stránky zabývající se podnikáním a exportem. Dostupné na WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/orientace-v-pravnich-ukonech/joint-venture-spolecny-podnik/1000818/7071/>> .

Webové stránky zabývající se inovacemi. Dostupné na WWW: <<http://www.inovace.cz/cz/navody-a-dovednosti/spin-off/>>.

### **The role of innovation in economic theory with focus on the Open Innovation Model**

*Annotation:* This article analyzes and compares the opinion of selected authors concerning the influence of technologies and innovation upon the economic and the politic sphere. The article deals with a new model of technological development that is at present time increasingly exercised (“The Open Innovation Model”) as well as role of governments in this process.

*Key words:* Innovation, The Open Innovation Model, The Closed Innovation model, Patents.

#### **Kontaktní údaje:**

**Ing. Marie Sosnová**

**Univerzita obrany Brno, Fakulta ekonomiky a managementu**

**Kounicova 65, 612 00 Brno**

**Tel: 973 443 190**

**[marie.sosnova@unob.cz](mailto:marie.sosnova@unob.cz)**



# INFLACE V DIREKTIVNĚ ŘÍZENÉ EKONOMICE

Lenka Spáčilová

**Abstrakt:** *V ekonomice, ve které jsou peníze a ceny, a tou je i centrálně plánovaná ekonomika, se zřejmě objeví i inflace. Je možné, aby systém pevných cen stanovených centrem inflaci zabránil? Nebo si inflace najde cestu v jiné formě? Typům inflace v centrálně plánované ekonomice a jejímu výskytu v československé ekonomice v této etapě jejího vývoje, je věnován tento příspěvek.*

**Klíčová slova:** *skrytá inflace, potlačená inflace, otevřená inflace, centrálně plánovaná ekonomika, cenový index*

## Úvod

S direktivně řízenou ekonomikou se můžeme setkat ve dvou konkrétních podobách, a to válečné ekonomiky a socialistického hospodářství. Jak se pro nás etapa centrálně plánované ekonomiky v naší zemi stává pomalu dávnou historií, zapomínají mnozí z nás na některé projevy nerovnováhy, které toto období doprovázely a navíc přibývá mladých lidí, kteří se s nimi nikdy ani nesetkali.

Proto se v tomto příspěvku zaměříme na vývoj spotřebních cen v centrálně plánované ekonomice, zvláště pak na příkladu ekonomiky československé.

## Typy inflace v direktivně řízené ekonomice

Pro ekonomiku socialistického typu, jakou bylo i Československo, jsou většinou typické následující typy inflace:

a) inflace otevřená (open inflation). Tento typ inflace vyskytující se i v tržní ekonomice se vyznačuje zjevným růstem cenové hladiny, zachyceným prostřednictvím cenových indexů, obvykle indexu spotřebitelských cen (CPI).<sup>322</sup> Jde tedy o oficiálně evidovanou inflaci. V socialistické ekonomice k této inflaci docházelo v situaci, kdy si přetrvávající převis poptávky na určité části spotřebního trhu vynutil tzv. úpravu cen.

b) inflace skrytá (hidden inflation). Název tohoto typu inflace naznačuje, že jde o inflaci, která není zahrnuta v oficiálním cenovém indexu. Tento typ inflace vzniká v situaci, kdy cena produktu zůstává nezměněna, přičemž se zhoršuje kvalita produktu nebo klesá jeho množství v balení.<sup>323</sup>

c) potlačená inflace (repressed or suppressed inflation). Pojmeme potlačená inflace se označuje situace, kdy v centrálně plánované ekonomice existuje nerovnováha v podobě převisu poptávky. Jak uvádějí Drabek *et al.* (1993), rigidita cen, měnových kurzů, mezd a úrokových měr znamenala, že ceny na trzích zboží a služeb, na měnových trzích a na trhu práce nevyrovnávaly nabídku a poptávku, což vedlo k převisu poptávky po výrobcích a službách na straně jedné a přebytku peněžních zůstatků na straně druhé.<sup>324</sup> V tržní ekonomice by pravděpodobně došlo k odstranění takového převisu poptávky růstem cen. To v direktivně řízené ekonomice s pevně stanovenými cenami není možné a proto se existence

<sup>322</sup> Způsoby zjišťování cenových indexů v československé ekonomice je popsán v části 2.1

<sup>323</sup> I s tímto typem inflace se můžeme setkat také v tržní ekonomice.

<sup>324</sup> Přbytek peněžních zůstatků znamenal, že domácnosti držely větší množství peněžních zůstatků než chtěly, protože si nemohly koupit požadované zboží z důvodu jeho nedostatku. Proto se v této souvislosti hovoří o nerealizované kupní síle neboli vynucených úsporách.

převisu poptávky neboli nedostatku určitého zboží projevila v podobě front na nedostatkové zboží, prodeje pod pultem, čekacích listin neboli pořadníků například na byty nebo auta, shánění zboží, mnohdy i na černém trhu nebo pomocí úplatků, a s tím spojené předražování zboží. Nedostatek levnějšího zboží, které na trhu mnohdy vůbec nebylo, nutil spotřebitele k jeho nahrazování dražším zbožím, což oficiálním cenovým indexem taktéž nebylo zachyceno.

### **Inflace v Československu v letech 1948 - 1989**

Zaměříme-li se na vývoj inflace v Československu v období direktivně řízené ekonomiky, zjistíme, že většina domácích studií na toto téma od českých či slovenských autorů spadá do dvou uvolněnějších období v našich dějinách, a to do období 60. let a do období druhé poloviny 80. či počátku 90. let. Neboť, jak konstatovali v roce 1968 autoři Klacek a Klaus: „Slovo inflace se dlouho zdálo socialistické ekonomice zcela cizí.“ (Klacek, Klaus, 1968, str. 5)

### **Cenové indexy**

Jestliže se chceme zabývat vývojem inflace, potřebujeme změřit pohyby cenové hladiny. K tomu se používají cenové indexy, a to nejčastěji indexy spotřebitelských cen. Ty se v Československu začaly zjišťovat již nedlouho po vzniku samostatného státu po skončení 1. světové války – řady indexů maloobchodních cen začínají rokem 1921 a zahrnují 41 druhů zboží, přičemž základním obdobím těchto indexů byl červenec 1914 a šetření se provádělo na 121 místech. Postupně se zvyšoval jak počet reprezentantů (druhů zboží), tak i počet míst na kterých bylo šetření prováděno.<sup>325</sup>

V období centrálně plánované ekonomiky došlo k několika úpravám indexů. Předně byl v roce 1952 opuštěn způsob výpočtu indexů životních nákladů z období první republiky a byl nahrazen systémem tzv. vyčerpávajících indexů maloobchodních cen, v němž se změny ceny čerpané jen z ceníků a výměrů cenových orgánů promítaly na celý maloobchodní obrat. Mimo indexy maloobchodních cen se vypočítávaly také indexy životních nákladů pro dělnické, zaměstnanecké a zemědělské domácnosti. Základem těchto indexů byl pouze předchozí rok a proto byla v roce 1955 provedena jejich změna, takže základním cenovým obdobím se stal červen 1953, počet reprezentantů byl stanoven na 372 a byly v nich zahrnuty i služby, váhy byly odvozeny ze statistiky rodinných účtů za rok 1955 v rozdělení na domácnosti dělnicko-zaměstnanecké a domácnosti zemědělské. Co se nezměnilo bylo zjišťování cen – i nadále byly čerpány z ceníků.

Několik revizí proběhlo také v 60. letech. Nejprve byl revizí z let 1960-63 zvýšen počet reprezentantů na 768 a váhy byly stanoveny podle statistiky rodinných účtů z r. 1960. Pro účely zjišťování indexů životních nákladů byly vypracovány nové spotřební koše pro domácnosti dělnicko-zaměstnanecké a domácnosti družstevních rolníků. Změny nastaly také v konstrukci vah pro výpočet indexů veřejného stravování. V roce 1966 došlo ke změně metody výpočtu indexu maloobchodních cen, a to z tzv. vyčerpávajícího indexu na výběrový index s pevnými váhami. Nový soubor zahrnoval 1043 reprezentantů, jejichž váhy byly stanoveny na základě obratu za rok 1964, základním obdobím byl leden 1964. Mimo sledování cen ze statistických výkazů ústředních organizací obchodu byly u některých skupin zboží (např. obuv, textil, nábytek, restaurační stravování, služby) ceny zjišťovány také ve vybraných prodejnách. V roce 1969 proběhla revize indexů životních nákladů, které byly

<sup>325</sup> Od roku 1923 do roku 1931 bylo sledováno 72 reprezentantů, rozdělených do 5 skupin, váhy indexů byly odvozeny ze statistiky rodinných účtů. Šetření se provádělo na 800 místech, ale to se týkalo jen indexu cen potravin. Indexy za ostatní skupiny a index celkových životních nákladů se zjišťoval jen za Prahu. V letech 1930 – 1931 byla sice provedena revize těchto indexů z roku 1923, ale v podstatě se týkala jen rozšíření počtu reprezentantů na 105, ostatní okolnosti zjišťování zůstaly zachovány. Dalším změnám zabránila 2. světová válka, takže s určitými změnami se indexy z roku 1931 používaly až do roku 1952.



specifikovány pro domácnosti dělnické, zaměstnanecké, družstevních rolníků a důchodců a v rámci tohoto rozčlenění pak ještě na skupinu s nízkým, středním a vysokým příjmem. Podstatná revize proběhla v letech 1970-71 a zasáhla především do konstrukce indexu životních nákladů, kdy původní indexy pro jednotlivé sociální skupiny (viz výše) byly ještě rozšířeny o indexy pro dělnicko-zaměstnaneckou rodinu s nezaopatřenými dětmi, a to podle počtu nezaopatřených dětí. Spotřební koš se rozšířil na 1480 reprezentantů rozčleněných do 4 skupin – potravinářské zboží, nepotravinářské zboží, veřejné stravování a služby, váhy byly stanoveny podle maloobchodního obratu r. 1968, základním obdobím byl stanoven leden 1968. Ceny se zjišťovaly z výkazů oborových ředitelství obchodu, šetřením ve vybraných prodejnách a u celostátně platných cen z vyhlášek, kterými byly stanoveny.

Od roku 1980 se váhy spotřebních košů, obsahujících celkem 1649 reprezentantů, opíraly o zjištění získaná ze šetření životní úrovně domácností provedeného v roce 1977. Úprava z let 1985-86 spočívala v novém nastavení vah indexů maloobchodních cen a indexů životních nákladů podle statistik z roku 1984 a stanovení ledna 1984 jako základního období. V letech 1989-1990 proběhla revize indexů spotřebitelských cen, která už odrážela potřeby tržní ekonomiky, i když váhy byly stále ještě konstruovány na základě maloobchodního obratu.

### Vývoj otevřené inflace

Tabulka 1: Roční míra inflace v Československu, 1954 – 1989 (% , maloobchodních cen)

| Rok  | Míra inflace | Rok  | Míra inflace | Rok  | Míra inflace |
|------|--------------|------|--------------|------|--------------|
| 1954 | - 7,9        | 1966 | 0,5          | 1978 | 1,6          |
| 1955 | 5,1          | 1967 | 2,0          | 1979 | 3,9          |
| 1956 | 0,5          | 1968 | 1,3          | 1980 | 2,9          |
| 1957 | 0,6          | 1969 | 4,0          | 1981 | 0,8          |
| 1958 | 2,2          | 1970 | 1,7          | 1982 | 5,1          |
| 1959 | - 2,6        | 1971 | -0,3         | 1983 | 0,9          |
| 1960 | 0,7          | 1972 | -0,3         | 1984 | 0,5          |
| 1961 | 1,2          | 1973 | 0,3          | 1985 | 2,7          |
| 1962 | 1,6          | 1974 | 0,6          | 1986 | 0,5          |
| 1963 | -0,4         | 1975 | 0,6          | 1987 | 0,1          |
| 1964 | -0,7         | 1976 | 0,8          | 1988 | 0,2          |
| 1965 | -0,3         | 1977 | 1,3          | 1989 | 1,4          |

Pramen: Historická ročenka ČSSR (1985), Statistické ročenky ČSSR, vlastní výpočet

Peněžní reforma z roku 1953 stanovila jednotnou hladinu maloobchodních cen a bylo přitom upuštěno od přidělového systému. V následujících několika letech bylo prováděno snižování maloobchodních cen některých druhů potravinářských a průmyslových výrobků, např. mouky, rýže, masa, cukru, kávy, piva, oděvů, vybavení domácností (např. praček, chladniček, šicích strojů, rozhlasových přijímačů). Cílem tohoto snižování cen bylo zvýšení reálných příjmů obyvatelstva.

Mezi léty 1963 až 1965 ceny spotřebních předmětů mírně poklesly, ve druhé polovině 60. let však začaly stoupat.<sup>326</sup> Nové politické vedení v roce 1969 rozhodlo o tzv. cenovém

<sup>326</sup> K tomuto závěru dospěli ve své studii také Klacek a Klaus (1968), kteří se zabývali analýzou cen předmětů krátkodobé spotřeby, přičemž konstatovali: „Výsledky naší analýzy ... se mohou zdát překvapivé vzhledem k obecně rozšířenému přesvědčení o inflační mezeře

moratoriu od 1. 1. 1970, které představovalo přechodný zákaz zvyšování cen a jejich stanovení na úrovni z poloviny roku 1969. Jak je patrné z tabulky 1, zvyšovaly se maloobchodní ceny v první polovině 70. let jen velmi nepatrně. Souviselo to obvykle s obměnou sortimentu zboží. Růst světových cen surovin v 70. letech vyvolal v roce 1977 potřebu jednorázové komplexní přestavby velkoobchodních cen. Tento vývoj, který pokračoval i v první polovině 80. let si vyžádal pružnější úpravy velkoobchodních cen zejména u paliv a energií a také nákupních cen zemědělských výrobků. Tomuto trvalému růstu se musely nakonec přizpůsobit i maloobchodní ceny. Jak vyplývá z údajů publikovaných v Historické ročence ČSSR (1985) došlo začátkem roku 1982 ke zvýšení cen některých druhů masa, například cena hovězího masa zadního se zvýšila z 29 na 46 korun za kilogram, vepřové pečeně z 30 na 46 korun za kilo. Kilo šunky podražilo ze 70 na 100 korun, trvanlivého salámu z 50 na 60 korun a kilo kuřete z 26,50 na 30 korun. Zvýšily se mimo jiné i ceny lihovin i oděvů. Míra inflace zachycená oficiálním cenovým indexem dosáhla v tomto roce úrovně 5,1 %. Nicméně, jak je zjevné z tabulky 1, v následujících letech nevykazovalo Československo téměř žádnou inflaci – průměrná roční míra za toto období se pohybuje kolem 1 %. Nebylo však dosaženo souladu nabídky a poptávky a problémy plánovitého hospodářství se prohlubovaly.

Podle Vencovského (2001) byly hlavními inflačními faktory vysoký růst zásob v podnicích v podobě rozpracovaných výrobků, za něž se sice vyplácely mzdy, ale nevytvářely k tomu odpovídající nabídku. Obdobně tomu bylo u nedokončené investiční výstavby. Narůstaly projevy potlačované inflace a bylo zřejmé, že „...pokračování stavu, kdy si obyvatelstvo nemůže běžně koupit i běžné zboží, je nadále neudržitelné.“ (Vostatek, 1989, str. 1411)

Tyto problémy československého hospodářství podnítily úvahy a studie o dalších typech inflace, které se mohou vyskytovat v centrálně plánované ekonomice.

### **Odhady potlačené a skryté inflace**

Přesvědčení, že v důsledku státem stanovených cen se inflace neprojevuje plně jako otevřená, a zjevná existence jevů představujících důsledky potlačené inflace, vedly koncem 80. let především na půdě Prognostického ústavu ČSAV ke snaze odhadnout výši potlačené inflace v Československu. Drabek *et al.* odkazují ve své studii z roku 1993 například na výsledky studií ze druhé poloviny 80. let autorů Rudolvcáka nebo Dlouhého, založených na teorii nerovnováhy a uvádějí, že oba zmínění autoři ve svých studiích dospěli k závěru, že v Československu neexistoval na spotřebním trhu soustavný převis poptávky v letech 1960-1988. Na stejném principu provedli i Drabek *et al.* (1993) odhad potlačené inflace v Československu pro období 1985 – 1989. Na základě odhadu tzv. vynucených úspor dospěli k závěru, že kdyby se cenová hladina mohla plně přizpůsobit, pak by to s ohledem na vynucené úspory nebylo v průměru o více než 0,3 procenta ročně. Obdobnou techniku odhadu potlačené inflace použili také Feltenstein a Ha (1993) pro tři země – Československo, Polsko a Rumunsko – v letech 1980 až 1990. I podle nich nebyla potlačená inflace v tomto období v Československu nijak významná – jejich odhad je 0,9 % ročně, zatímco v případě Polska dospěli k výsledku 5,8 % a v případě Rumunska dokonce k hodnotě 11,4 %. S autory předchozí studie se shodují, že velmi nízká úroveň potlačené inflace v Československu byla výsledkem monetární disciplíny, jejíž tradice vychází z období mezi dvěma světovými válkami.

---

na spotřebním trhu v ČSSR. Z našeho diagramu totiž vyplývá, že až do r. 1966 bychom mohli spíše hovořit o mezeře deflační! Je tomu tak prakticky v období 1962-1966.... V r. 1967 se deflační mezera prvně mění v inflační, i když celkem nevýznamného rozsahu. ... Konstatovali jsme již, že na trhu dlouhodobých spotřebních předmětů (byty, auta, turistické cesty) existuje zjevná inflační nerovnováha. V naší analýze jsme se zaměřili pouze na krátkodobé spotřební předměty.“ (Klavec, Klaus, 1968, str. 20)

V případě skryté inflace citují Drabek *et al.* starší studie, jejichž autoři použili například techniku parity kupní síly, přičemž výsledky odhadů roční míry skryté inflace se pohybují od 0,5 po 2 procenta. K obdobnému výsledku dospěl i Vostatek (1989) taktéž s pomocí techniky porovnání parity kupní síly v oblasti soukromé spotřeby Německé spolkové republiky a ČSSR. I jeho odhad skryté inflace u nás se pohybuje v průměru mezi 2,0–2,5 % ročně. Nicméně míra skryté inflace je podle něho značně odlišná podle odvětví a sektorů, a odráží efektivnost centrálního řízení cen.

### **Závěr**

Představitelé minulého režimu si nechtěli přiznat, že inflace – jev, který podle nich byl zlem postihujícím kapitalistickou ekonomiku – by se mohla týkat i socialistického hospodářství. Centrem stanovované ceny měly být prevencí inflace. Ale inflaci se nelze vyhnout, pokud existují příčiny, které ji vyvolávají. Jestliže v ekonomice existují inflační tlaky, které se vlivem pevně stanovených cen nemohou projevit v podobě otevřené inflace, pak se projeví v jiné formě. V direktivně řízené ekonomice tak není vzácností potlačená či případně skrytá inflace.

Nicméně studie zkoumající výskyt potlačené a skryté inflace v Československu v éře centrálního plánování vesměs dospěly k závěru, že potlačená i skrytá inflace nedosahovala ve srovnání s jinými direktivně řízenými ekonomikami významných hodnot.

Avšak ani jev, který je pro dnešní mladou generaci vyrůstající v tržní ekonomice zcela nepochopitelný, a to skutečnost, že se ceny některých výrobků, zejména základní spotřeby, oficiálně neměnily po celá desetiletí nezabránil zhoršování hospodářské situace a prohlubování nerovnováhy zvláště koncem 80. let 20. století.

### **Literatura**

- BRUS, W. *Modely socialistického hospodářství*. Praha: Nakladatelství politické literatury, 1964
- DRABEK, Z., JANACEK, K., TUMA, Z. Inflation in Czechoslovakia 1985-91. Working Papers, International Economics Department, The World Bank, WPS 1135, May 1993
- DYBA, K. Měříme správně inflaci? Centrum pro ekonomiku a politiku. Seminář Měříme správně inflaci? Duben 2001 Url: <http://cepin.cz/cze/prednaska.php>
- FELTENSTEIN, A., HA, J. An Analysis of Repressed Inflation in Three Transitional Economies. Working Papers, International Economics Department, The World Bank, WPS 1132, April 1993
- GEJDOŠ, V. Makroekonomický vývoj České republiky 1984-1994. Centrum pro otázky životního prostředí UK. Url: [http://www.czp.cuni.cz/knohovna/undp/Studie/17\\_Gejdos.htm](http://www.czp.cuni.cz/knohovna/undp/Studie/17_Gejdos.htm)
- CHROMEČEK, M. Dlouhodobé efekty monetární politiky: může ČNB ovlivnit ekonomický růst? Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky. Working Paper č. 12/2006, Červen 2006
- KLACEK, J., KLAUS, V. Inflační nerovnováha na trhu spotřebních předmětů. In: KLACEK, J., KLAUS, V., TOMS, M. Inflace, mzdy a trh. Diskusní úvahy k hospodářské politice. Výzkumná publikace č. 54, Ekonomický ústav ČSAV, Praha 1968
- TOMS, M. Inflační mezera, produktivita práce a mzdy. (Návrh na makroekonomickou regulaci mezd). In: KLACEK, J., KLAUS, V., TOMS, M. Inflace, mzdy a trh. Diskusní úvahy k hospodářské politice. Výzkumná publikace č. 54, Ekonomický ústav ČSAV, Praha 1968
- VENCOVSKÝ, F. *Měnová politika v české historii*. Praha: ČNB, 2001
- VOSTATEK, J. Inflační ekonomika a (ne)rovnovážný podnikový mechanismus. *Politická ekonomie*, 1989, č. 12, str. 1411-1426
- Historická ročenka ČSSR. Praha: Státní nakladatelství technické literatury, 1985
- Statistická ročenka ČSSR, Praha: Státní nakladatelství technické literatury, 1980-1991
- [www.czso.cz](http://www.czso.cz)

### ***Inflation in the Centrally Planned Economy***

**Annotation:** *Three types of inflation coexisted in the centrally planned economy – open, repressed and hidden inflation. Repressed and hidden inflations are missing in the official price index. Due to inability of prices flexibly respond to excess of demand, repressed inflation arises in the centrally planned economy. Its manifests in queuing, waiting lists or forced savings. When the quality of product goes down without a corresponding drop in price, there is a hidden inflation.*

*According to published studies, repressed and hidden inflation was insignificant in Czechoslovakia during the period of centrally planned economy.*

**Key words:** centrally planned economy, hidden inflation, open inflation, repressed inflation, price index.

**Kontaktní adresa autora:**

**Lenka Spáčilová, Ing. Ph. D., katedra ekonomie, Ekonomická fakulta Vysoké školy  
báňské – Technické univerzity Ostrava, Sokolská třída 33, Ostrava, e-mail:**

**[Lenka.Spacilova@vsb.cz](mailto:Lenka.Spacilova@vsb.cz)**

# A LITERATURE SURVEY ON ERP SYSTEMS AND KNOWLEDGE MANAGEMENT

**František Sudzina - Kathrin Kirchner - Liana Razmerita**

***Abstract:** Enterprise resource planning (ERP) systems and knowledge management (KM) have attracted a vast amount of attention of researchers and practitioners in the recent years. ERP became almost a standard for running business, while KM found its application in a number of areas, some not even remotely related to information technology. The paper discusses how is KM related to and how it can be used in ERP systems. The survey of research literature is based on Web of Science articles.*

***Key words:** enterprise resource planning systems, knowledge management*

## **1. Introduction**

The enterprise resource planning (ERP) system is an enterprise-wide information system that integrates all the information from the entire company; it is based on identical database, identical application system, and a consistent interface. (Chang, Wu, and Chang, 2008) Functions of an ERP system generally cover elements of the value chain from raw material purchases, inventory management, production, goods, shipments, invoicing, accounting, and human resource management. (Pelsak, Subramanian, and Clayton, 2007) ERP systems used to be a domain of large companies but there is a still increasing number of small and mid-sized enterprises adopting them as well. There are some reasons for this trend, including a saturation of the market, as most large organizations have already implemented an ERP system, increasing possibilities and need for the integration of systems between organizations and the availability of relatively inexpensive hardware. (Gable, and Stewart, 1999) According to Pelsak (2006), ERP systems have become the de facto standard for large and medium companies to run all their major functional and process operations. Kumar, and van Hilleberg (2000) go even further and describe ERP systems as the price of entry for running a business. The ERP system implementation and introduction into the company involves organizational transformation processes, with significant implications on the organization's management model, structure, management style and culture and people (Caldas and Wood, 1999). Data, information and knowledge have to be collected about companies processes, processes have to be adopted and the customizing and parametrization of ERP modules are necessary to fulfill company's needs. Knowledge management can help to support the implementation and introduction of ERP systems.

According to Davenport and Prusak (1998), knowledge management (KM) is a fluid mix of framed experience, values, contextual information and expert insights that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. KM practice is often associated with the use of information systems and the effort to codify, create, share data, information, and knowledge using KM systems (KMS). KMS are information systems dedicated to manage organizational knowledge. (Alavi and Leidner, 2001) KMS are built in order to integrate and support knowledge-oriented processes in an organization. KMS usually integrates three core knowledge-oriented processes - knowledge storing, knowledge sharing and knowledge creation. Advanced KMS try to integrate more complex knowledge oriented processes, such as support of social processes conducive to knowledge sharing and knowledge creation, collaboration between employees irrespective of their location, support of learning processes and the management of the tacit knowledge. Even though it is generally agreed that the systematic treatment of knowledge-intensive processes in organizations generates

benefits, designing and implementing successful KM initiatives and solutions is a challenging task. Knowledge sharing and knowledge creation requires time and effort on top of the daily activities of knowledge workers who are the main contributors to the system. It requires a critical mass of active knowledge workers in order to be successful. An active behavior of the users and adoption of knowledge sharing practices are critical success factors for KM solutions (Roda, Angehrn, Nabeth, and Razmerita, 2003). Specific challenges for achieving effective KM solutions can be associated with: how to motivate people to create and submit knowledge assets in the system, how to stimulate collaboration and knowledge sharing between knowledge workers irrespective of their location, how to alleviate information overload, how to simplify business processes and work tasks, etc. (Razmerita, 2007).

Our research question in this paper is how KM can support and improve ERP systems. We approached this issue by conducting literature review. The second chapter describes data and methodology used in the paper. The third chapter contains reviews of the selected articles and their classification. And the fourth chapter concludes the findings of this paper.

## 2. Data and Methodology

The literature review is based on Web of Science articles. Web of Science, as opposed to e.g. EBSCO, was chosen because journals covered in Web of Science had to be approved and are more likely to provide articles of higher quality. Altogether, 18 articles, which contained phrases “knowledge management” and “enterprise resource planning”, were retrieved on 10 April 2008. Although it was not the original intention, the review covers articles until 2007, since there were no articles covering both ERP systems and KM from 2008 at the time of the retrieval. The distribution of the article in time is presented in Figure 1. The higher number of articles from 2006 is due to the fact that the second issue of 2006 of the journal *Systems Research and Behavioral Science* was special issue on *Knowledge Management in the ERP Era*. Six out of nine articles from 2006 were published in this special issue.

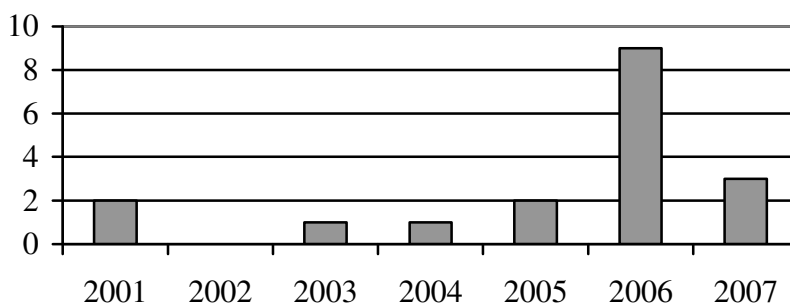


Figure 1. Distribution of articles mentioning ERP and KM in time

Rather surprising is the overall number of articles mentioning ERP systems and KM at the same time. There are 483 articles on ERP systems and 3350 articles on KM altogether in journal covered in Web of Science but only 18 of them mention also the other topic. Surprising is also when the first article mentioning both ERP systems and KM was published. It was in 2001, while the first article on ERP systems was published in 1994 (Morris, and Morris, 1994), and the first article mentioning KM was published in 1974 (Henry, 1974).

## 3. Classification

According our Web of Science search we could find five categories of articles. The classification is provided in Table 1. Most articles were published in area of the impact of KM in the ERP systems implementation process. It was not possible to classify (Soliman, Clegg,

and Tantoush, 2001), since it was only remotely related to KM and the string “knowledge management” appeared only among keywords.

Table 1. Classification of articles on ERP and KM

| Article categories               | Papers                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KM in ERP systems implementation | Palanisamy (2007)<br>Li, Liao, and Lei (2006)<br>Xu, Wang, Luo, and Shi (2006)<br>Topi, Lucas, and Babaian (2006)<br>Pan, Newell, Huang, and Galliers (2007)<br>Huang, Chen, Hung, and Ku (2004)<br>Panagiotidis, and Edwards (2001)<br>Hwang (2005) |
| KM-based tools for ERP systems   | Koh, and Gunasekaran (2006)<br>Chen, and Li (2006)<br>Yang, Huang, and Chaudhry (2006)<br>Gao, Aziz, Maropoulos, and Cheung (2003)                                                                                                                   |
| Enabling ERP systems for KM      | Lengnick-Hall, and Lengnick-Hall (2006)<br>Zhang, and Liang (2006)<br>Li, Chaudhry, and Zhao (2006)                                                                                                                                                  |
| Literature review                | Gunasekaran, and Ngai (2007)                                                                                                                                                                                                                         |
| KMS usage and impact             | Falk (2005)                                                                                                                                                                                                                                          |

### 3.1 KM in ERP Systems Implementation

Palanisamy (2007) discusses KM in relationship to ERP system implementation. According to the paper, KM is rarely used in ERP implementation process today. KM systems could help to create, transfer and apply knowledge, to build new organizational knowledge and to include the users in the implementation process. Li, Liao, and Lei (2006) also believe that there is need for KMS in ERP system implementation. They suggest incorporating knowledge from the vendor, the consulting company and the implementer using five (cooperative working, knowledge transfer, individual KM, organizational KM, and consulting) platforms, in order to enhance organizational overall ability to cope with changes. Xu, Wang, Luo, and Shi (2006) discuss implementation of ERP system and KMS. They suggest to implement both of them concurrently, to achieve the best performance. If the systems are already implemented separately, they suggest integrating them. They see the main importance of knowledge interface from ERP system to KMS in knowledge discovery, knowledge classifying, and knowledge storing; knowledge interface from KMS to ERP system includes knowledge identifying, and knowledge indexing. Topi, Lucas, and Babaian (2006) discuss using informal notes, rather than a formal KMS discussed in previous articles, for sharing knowledge about the ERP system. Pan, Newell, Huang, and Galliers (2007) discuss KM in relationship to ERP system implementation but it focuses on the importance of the bridging and bonding aspects of social capital during different phases of the ERP system implementation project. Huang, Chen, Hung, and Ku (2004) point out that the failure rate of ERP systems implementations remains high and the concept of best practices has been applied not only to the practical business process flow or successful cases, but also to management perspectives such as implementation experience knowledge, project management knowledge, and risk management knowledge. Panagiotidis, and Edwards (2001) outline Business Systems Purpose Analysis (BSPA) and present two examples, where BSPA was used in ERP system implementation. With BSPA, they unify the process of organizational learning with that of KM at the organizational level. Hwang (2005) investigates impact of KM (reclassified as

enjoyments), among others, on ERP system implementation. The relevant finding regarding KM is that perceived enjoyment (self-control) has a positive (and significant) effect on perceived usefulness.

### **3.2 KM-based Tools for ERP Systems**

Koh, and Gunasekaran (2006), in their article, propose a feedback algorithm, which can be incorporated into ERP systems. The promise of their approach, which is based on usage of both tacit knowledge about uncertainties and buffering and dampening techniques, simultaneously with the explicit knowledge that is generated by an intelligent agent, is to eliminate rescheduling and re-running manufacturing resource planning. Chen, and Li (2006) suggest integrating customer satisfaction index into KM in a Chinese commercial bank. Their customer satisfaction index includes 19 variables and there were four factors created using factor analysis. Yang, Huang, and Chaudhry (2006) discuss how to develop ERP systems for large-scale engineering projects and argue for usage of rough sets theory for data mining for knowledge acquisition. Gao, Aziz, Maropoulos, and Cheung (2003) describe how to incorporate KM into product data management (PDM) systems. PDM systems are often provided in a form of plug-ins for ERP systems.

### **3.3 Enabling ERP Systems for KM**

Lengnick-Hall, and Lengnick-Hall (2006) identify that ERP systems, which are very well suited for companies with routine, highly programmed technologies, and tightly regulated operations, make it difficult to use the knowledge generated by themselves because of their inherent inertia, and resistance to change. In order to overcome the problem, they suggest prioritizing of human resource activities because they can promote effective KM to transform data from ERP systems into actionable improvements in operations and business strategy. Zhang, and Liang (2006) propose a model of extending a data warehouse based on an ERP system for incorporation of knowledge. Its ability to generate, store, manage, and retrieve explicit knowledge should improve decision making. Li, Chaudhry, and Zhao (2006) discuss ERP systems with considerations for KM inclusion already in the development phase. They touch upon conceptual modelling, system development processes, and system architecture.

### **3.4 Other**

Gunasekaran, and Ngai (2007) provide a literature study of KM in manufacturing companies. They mention data from ERP systems as a useful input for KM in case of aggregate planning, scheduling, inventory control, and supply chain management. They suggest that suitable training and education needs to be developed for KM in ERP.

Falk (2005) investigates KMS usage and its impact on the sectoral skill intensity or the information technology intensity.

## **4. Conclusion**

The analyzed Web of Science articles discussed mainly usefulness of KM in ERP systems implementation, different KM-based tools for ERP systems, and enabling ERP systems for KM. During the ERP implementation process, strategies and business processes of a company have to be analyzed, reengineered and modeled. These steps can be supported via KM, where knowledge about processes is transferred and applied. Another interesting approach is the usage of KM to improve and redefine the implemented processes. The knowledge contained in the ERP system can be used as a basis for decision making and to build new organizational knowledge. The papers show how KM can improve ERP system implementation and further usage in companies. The overall message of the analyzed articles



can be summarized as transforming ERP systems (from the industrial) to the knowledge-based era.

## References

- ALAVI, M. - LEIDNER, D. E.: Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, vol. 25, 2001, no. 1, pp. 107-136. ISSN 0276-7783
- CALDAS, M. P. - WOOD, T. How consultants can help organizations survive the ERP frenzy? Paper presented during the annual meetings of the Academy of Management (Management Consulting Division). Chicago, August 1999.
- CHANG, S. - WU, C. - CHANG, I.: The Development of a Computer Auditing System Sufficient for Sabanes-Oxley Section 404 - A Study on the Purchasing and Expenditure Cycle of the ERP System. *Information Systems Management*, vol. 25, 2008, no. 3, pp. 211-229. ISSN 1058-0530
- CHEN, Y. R. - LI, L.: Deriving information from CRM for knowledge management - A note on a commercial bank. *Systems Research and Behavioral Science*, vol. 23, 2006, no. 2, pp. 141-146. ISSN 1092-7026
- DAVENPORT, T. H. - PRUSAK, L.: *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press, 1998, pp. 35-90. ISBN 0-87584-655-6
- FALK, M.: ICT-linked firm reorganisation and productivity gains. *Technovation*, vol. 25, 2005, no. 11, pp. 1229-1250. ISSN 0166-4972
- GABLE, G. - STEWART, G.: SAP R/3 Implementation Issues for Small to Medium Enterprises. In: *Proceedings of the Fifth America's Conference on Information Systems*, Milwaukee, WI: Association for Information Systems, 1999, pp. 779-781.
- GAO, J. X. - AZIZ, H. - MAROPOULOS, PP. G. - CHEUNG, W. M.: Application of product data management technologies for enterprise integration. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, vol. 16, 2003, no. 7-8, pp. 491-500. ISSN 0951-192X
- GUNASEKARAN, A. - NGAI, E. W. T.: Knowledge management in 21st century manufacturing. *International Journal of Production Research*, vol. 45, 2007, no. 11, pp. 2391-2418. ISSN 0020-7543
- HENRY, N. L.: Knowledge Management - New Concern for Public Administration. *Public Administration Review*, vol. 34, 1974, no. 3, pp. 189-196. ISSN 0033-3352
- HUANG, S. M. - CHEN, H. G. - HUNG, Y. C. - KU, C. Y.: Transplanting the best practice for implementation of an ERP system: A structured inductive study of an international company. *Journal of Computer Information Systems*, vol. 44, 2004, no. 4, pp. 101-110. ISSN 0887-4417
- HWANG, Y. J.: Investigating enterprise systems adoption: uncertainty avoidance, intrinsic motivation, and the technology acceptance model. *European Journal of Information Systems*, vol. 14, 2005, no. 2, pp. 150-161. ISSN 0960-085X
- KOH, S. C. L. - GUNASEKARAN, A.: A knowledge management approach for managing uncertainty in manufacturing. *Industrial Management & Data Systems*, vol. 106, 2006, no. 3-4, pp. 439-459. ISSN 0263-5577
- KUMAR, K. - VAN HILLEGERSBERG, J.: ERP Experiences and Evolution. *Communications of the ACM*, vol. 43, 2000, no. 4, pp. 22-26. ISSN 0001-0782
- LEGNICK-HALL, C. A. - LENGNICK-HALL, M. L.: HR, ERP, and knowledge for competitive advantage. *Human Resource Management*, vol. 45, 2006, no. 2, pp. 179-194. ISSN 0090-4848

- LI, Y. - LIAO, X. W. - LEI, H. Z.: A knowledge management system for ERP implementation. *Systems Research and Behavioral Science*, vol. 23, 2006, no. 2, pp. 157-168. ISSN 1092-7026
- LI, Z. - CHAUDHRY, S. S. - ZHAO, S.: Designing ERP systems with knowledge management capacity. *Systems Research and Behavioral Science*, vol. 23, 2006, no. 2, pp. 191-200. ISSN 1092-7026
- MORRIS, J. S. - MORRIS, L. J.: Problems in CIM Implementation: A Case Study of 9 CIM Firms. *Computers and Industrial Engineering*, vol. 27, 1994, no. 1-4, pp. 147-150. ISSN 0360-8352
- PALANISAMY, R.: Organizational culture and knowledge management in ERP implementation: An empirical study. *Journal of Computer Information Systems*, vol. 48, 2007, no. 2, pp. 100-120. ISSN 0887-4417
- PAN, S. L. - NEWELL, S. - HUANG, J. - GALLIERS, R. D.: Overcoming knowledge management challenges during ERP implementation: The need to integrate and share different types of knowledge. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, vol. 58, 2007, no. 3, pp. 404-419. ISSN 1532-2882
- PANAGIOTIDIS, PP. - EDWARDS, J. S.: Organisational learning - a critical systems thinking discipline. *European Journal of Information Systems*, vol. 10, 2001, no. 3, pp. 135-146. ISSN 0960-085X
- PESLAK, A. R.: Enterprise Resource Planning Success: An Exploratory Study of the Financial Executive Perspective. *Industrial Management & Data Systems*, vol. 106, 2006, no. 9, pp. 1288-1303. ISSN 0263-5577
- PESLAK, A. R. - SUBRAMANIAN, G. H. - CLAYTON, G. E.: The Phases of ERP Software Implementation and Maintenance: A Model for Predicting Preferred ERP Use. *Journal of Computer Information Systems*, vol. 48, 2007, no. 2, pp. 25-33. ISSN 0887-4417
- RAZMERITA, L.: Ontology-based User Modeling for Knowledge Management Systems. In: Raj, S. - Rajiv, K. - Ram, R.: *Ontologies: A Handbook of Principles, Concepts and Applications in Information Systems*, New York: Springer, 2007, pp. 635-664. ISBN 0-387-37019-6
- RODA, C. - ANGEHRN, A. - NABETH, T. - RAZMERITA, L.: Using Conversational Agents to Support the Adoption of Knowledge Sharing Practices. *Interacting with Computers*, vol. 15, 2003, no. 1, pp. 57-89. ISSN 0953-5438
- SOLIMAN, F. - CLEGG, S. - TANTOUSH, T.: Critical success factors for integration of CAD/CAM systems with ERP systems. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 21, 2001, no. 5-6, pp. 609-629. ISSN 0144-3577
- TOPI, H. - LUCAS, W. - BABAIAN, T.: Using informal notes for sharing corporate technology know-how. *European Journal of Information Systems*, vol. 15, 2006, no. 5, pp. 486-499. ISSN 0960-085X
- XU, L. D. - WANG, C. G. - LUO, X. C. - SHI, Z. Z.: Integrating knowledge management and ERP in enterprise information systems. *Systems Research and Behavioral Science*, vol. 23, 2006, no. 2, pp. 147-156. ISSN 1092-7026
- YANG, T. S. - HUANG, H. J. - CHAUDHRY, S.: Enterprise resource planning for large-scale engineering projects from systems engineering perspectives. *Systems Research and Behavioral Science*, vol. 23, 2006, no. 2, pp. 201-217. ISSN 1092-7026
- ZHANG, H. - LIANG, Y.: A knowledge warehouse system for enterprise resource planning systems. *Systems Research and Behavioral Science*, vol. 23, 2006, no. 2, pp. 169-176. ISSN 1092-7026

**Kontaktní adresa:**  
**Ing. Mgr. František Sudzina, Ph.D.**  
**Center for Applied ICT**  
**Copenhagen Business School**  
**Howityvej 60**  
**2000 Frederiksberg**  
**Denmark**  
**E-mail: [fs.caict@cbs.dk](mailto:fs.caict@cbs.dk)**

# KOMUNIKAČNÉ ZRUČNOSTI MANAŽÉROV MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV V SR A METÓDY ICH ROZVOJA

Miroslava Szarková

**Abstrakt:** *Komunikačné kompetencie a komunikačné zručnosti manažérov sa v podmienkach malých a stredných podnikov stávajú podstatnou zložkou ich úspešného fungovania a napredovania. Príspevok na základe získaných údajov a informácií získaných v rámci realizácie projektu VEGA 1/4591/07, venuje pozornosť vymedzeniu komunikačných kompetencií a komunikačných zručností v systéme vnútropodnikovej komunikácie. Analyzuje potrebu ich diagnostikovania ako aj potrebu ich formovania a rozvíjania. Podáva stručný prehľad najčastejšie používaných metód a postupov, ktoré na rozvoj a zdokonaľovanie komunikačných kompetencií a komunikačných zručností v rámci vzdelávania manažérov a zamestnancov využili malé a stredné podniky v SR.*

**Kľúčové slová:** *vnútropodniková (interná) komunikácia, komunikačné kompetencie, komunikačné zručnosti, metódy vzdelávania, tréningové metódy*

## Úvod

„Všetci dobrí manažéri vedia dobre komunikovať“.<sup>327</sup> Zároveň „všetky úspešné podniky dbajú o rozvoj a zdokonaľovanie vnútropodnikových komunikačných systémov a zdokonaľujú svojich zamestnancov, najmä manažérov, v komunikačných zručnostiach“.<sup>328</sup>

Ak vychádzame z výsledkov analýz vnútropodnikovej (internej) komunikácie a jej štruktúry, ktoré konštatujú, že priemerný manažér 80 % pracovného času komunikuje, pričom štruktúru jeho komunikácie tvoria najmä tri formy: písomná forma (10 %), forma čítania (15 %) a forma pasívneho alebo aktívneho počúvania (30 %), ktorá tvorí podľa teórie manažmentu<sup>329</sup> z hľadiska procesov riadenia a vedenia ľudí najvýznamnejšiu zložku vnútropodnikovej komunikácie, prichádzame k záveru, že komunikácia, najmä profesionálne uplatňovanie jej foriem, komunikačných techník a komunikačných stratégií je jedným zo základných východísk vnútornej kohézie podniku, organizácie, spoločnosti a teda aj zložkou ich konkurencieschopnosti na trhu. To potvrdzujú aj viaceré výskumy z oblasti teórie a praxe manažmentu, ktoré upozorňujú na skutočnosť, že jedným z faktorov ovplyvňujúcich konkurencieschopnosť podniku je neprofesionálna interná komunikácia, ktorá je zdrojom vnútorných „pnutí“ v podniku. Odborníci odhadujú, „že nedostatočná či neadekvátne interná komunikácia je zodpovedná za viac ako 60 % všetkých problémov organizácie“<sup>330</sup>, nevyvímajúc problémy so zákazníkmi, klientmi, odberateľmi a obchodnými partnermi ale aj verejnosťou ako celkom a jej jednotlivými segmentmi.

Vnútropodniková (interná) komunikácia teda tvorí významnú zložku konkurencieschopnosti podniku, organizácie. Preto sa ukazuje byť dôležitým v každom podniku venovať pozornosť jej rozvoju, zdokonaľovaniu a skvalitňovaniu a to nielen cestou zdokonaľovania vnútropodnikových komunikačných systémov ale aj cestou rozvoja komunikačných osobnostných dispozícií všetkých zamestnancov podniku s dôrazom na rozvoj ich komunikačných kompetencií a komunikačných zručností, ktoré nie sú statické a v procese života jednotlivca sa menia, pričom môže dôjsť tak k ich rozvoju ako aj k ich útlmu.

<sup>327</sup> Successful communication. SuperVision, 11, 2004, s. 7.

<sup>328</sup> Výber z výročných správ slovenských podnikov a podnikov podnikajúcich na území SR za roky 2006 a 2007.

<sup>329</sup> MAJTÁN, M. a kol.: Manažment. Bratislava: Sprint, 2005.

<sup>330</sup> Podrobnejšie pozri: Z diskuse o interní komunikaci. Moderní řízení 2005/9, s. 76.

K tomu účelu slúži celý rad metód a postupov, ktorých cieľom je v rámci vzdelávacieho a tréningového procesu rozvinúť tie komunikačné prvky komunikačných zručností zamestnancov, najmä manažérov, ktoré sú z hľadiska potrieb podniku dôležité.

### **K niektorým výsledkom monitoringu využívania metód rozvoja komunikačných zručností manažérov malých a stredných podnikov v SR**

V súčasnosti existuje celý rad metód a postupov vyvinutých na rozvoj, formovanie a zdokonaľovanie komunikačných kompetencií a komunikačných zručností zamestnancov, najmä manažérov podniku. Jednou z podmienok, aby sa dosiahol základný vzdelávací cieľ, ktorý spočíva v zvýšení úrovne teoretických znalostí z oblasti komunikácie a zdokonalení a zefektívnení aplikačnej úrovne jednotlivých foriem, techník a stratégií profesionálnej komunikácie, ktoré tvoria podstatu komunikačných kompetencií a komunikačných zručností, je ich poznanie.

Čiastkovým cieľom prieskumu, zrealizovaného v rámci komplexného prieskumu kvality vnútro podnikovej (internej) komunikácie v stredných a malých podnikoch pôsobiacich v SR, ktorý sa uskutočnil v rámci projektu VEGA č. 1/4591/07 bolo zistiť, aké metódy a postupy na rozvoj, formovanie a zdokonaľovanie komunikačných kompetencií a komunikačných zručností boli vybrané a použité v malých a stredných podnikoch pôsobiacich v SR. Vzorku respondentov tvorilo 499 malých a stredných podnikov podnikajúcich v SR<sup>331</sup>. Prieskum prebiehal v dvoch fázach, v prevej fáze boli analyzované všetky podnikom doručené ponuky vzdelávacích agentúr a školiacich pracovísk a v druhej fáze boli analyzované a roztriedené v nich ponúkané metódy a postupy rozvoja komunikačných kompetencií a komunikačných zručností. Na základe uvedeného triedenia bol zostavený dotazník a schéma pološtruktúrovaného rozhovoru, ktorého cieľom bolo zistiť, ktoré metódy respondenti v danej oblasti pri výbere uprednostňujú a v konečnom procese vzdelávania aj zrealizujú.

Analýza vzorky respondentov ponúknutých vzdelávacích aktivít ukázala, že až 78 % všeobecných resp. komplexných ponúk obsahovalo aj kurzy venované komunikácii. Na základe ich ďalšej analýzy boli roztriedené ponúkané metódy a postupy zamerané na rozvoj komunikačných kompetencií a komunikačných zručností. V zásade boli metódy a postupy rozdelené podľa všeobecných charakteristík na tradičné (klasické) a moderné metódy a postupy, pričom klasické metódy ponúkali všetky vzdelávacie agentúry a moderné metódy a postupy ponúkalo len 34 % agentúr, pričom všetky z nich ponúkali inscenačné metódy a metódy hrania rolí. Heuristické metódy a Sokratovu metódu ponúkali naproti tomu len štyri vzdelávacie agentúry. E-learningové metódy ponúkalo 60 % vzdelávacích agentúr. Percentuálny prehľad ponúkaných a využitých metód rozvíjania, formovania a zdokonaľovania komunikačných kompetencií a komunikačných zručností v malých a stredných podnikoch pôsobiacich v SR uvádza tabuľka 1.

---

<sup>331</sup> Charakteristika vzorky respondentov je podrobne popísaná v monografii: SZARKOVÁ, M.: Komunikačné nástroje v systéme riadenia podniku. Bratislava: EKONÓM, 2008.

Tabuľka 1 Percentuálny prehľad ponúkaných a využitých metód rozvíjania, formovania a zdokonaľovania komunikačných kompetencií a komunikačných zručností v malých a stredných podnikoch pôsobiacich v SR

| Metódy                                                                                                               | Výklad (prednáška) | Rozhovor, dialóg diskusia (semináre) | Tréning, Aktívna prezentácia | Sokratova metóda | Heuristické metódy | Inscenačné metódy | Metódy hrania rolí | Zážitkové metódy | e-learningové metódy |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------------------|------------------------------|------------------|--------------------|-------------------|--------------------|------------------|----------------------|
| Ponúkané prostredníctvom vzdelávacích agentúr a školiacich pracovísk                                                 | 100 %              | 100 %                                | 80 %                         | 1 %              | 28 %               | 34 %              | 34 %               | 1 %              | 60 %                 |
| Využitie v rámci vzdelávania komunikačných kompetencií a komunikačných zručností v malých a stredných podnikoch v SR | 100 %              | 55 %                                 | 67 %                         | 2 %              | 18 %               | 4 %               | 35 %               | 2 %              | 22 %                 |

Zdroj: vlastné spracovanie

Prieskum ukázal, že respondenti boli v oblasti výberu metód rozvoja komunikačných kompetencií a komunikačných zručností pasívni a celú aktivitu v procese výberu ponechávali na agentúry a školiace pracoviská, ktoré im kurzy ponúkali. Tento moment bol do značnej miery spôsobený skutočnosťou, že vo väčšine malých a stredných podnikoch pred výberom vzdelávacej aktivity neprebela identifikácia vzdelávacích potrieb a preto mnoho respondentov k výberu kurzov a v nich prezentovaných metód pristupovala z dvoch hľadísk: z hľadiska zvedavosti a z hľadiska minulých skúseností. I keď nebolo cieľom prieskumu priamo zistiť, nakoľko minulé skúsenosti ovplyvňujú výber vzdelávacích aktivít a v nich ponúkaných metód, analýza ukázala, že respondenti uprednostňovali vzdelávacie aktivity, ktoré v minulosti už absolvovali. Išlo najmä o tradičné formy a metódy vzdelávania: výklad, rozhovor, riadenú diskusiu. Moderné formy a metódy, ako sú dramatické metódy, situačné metódy, metódy hrania rolí, inscenačné a heuristické metódy, metódy kladenia otázok a riešenia prípadových štúdií, v rámci ktorých sa podľa skúseností zahraničných vzdelávacích agentúr dosahujú lepšie výsledky z hľadiska formovania a rozvoja profesionálnych komunikačných kompetencií a komunikačných zručností, si vybrala ani nie polovica respondentov. Pričom väčšina respondentov si moderné, tzv. „neznáme“ metódy vybrala pod vplyvom argumentácie marketingových pracovníkov vzdelávacích agentúr a 7, 5 % respondentov uviedlo ako motív výberu zvedavosť. Prieskum nepotvrdil hypotézu, že moderné metódy si vyberali mladí a dynamickí respondenti. Skôr išlo o respondentov (malé a stredné podniky), ktorí vo vzdelávacom procese jednoznačne uprednostňovali používanie moderných technológií, nemali problém s technickými prostriedkami, používanými na rozvoj komunikačných zručností napríklad pri tréningu prezentačných zručností veľmi radi opakovane svoje vystúpenia natáčali, analyzovali videonahrávky z realizovaných tréningov, vyhodnocovali svoje pocity počas komunikácie a podobne. Tiež zaujímavým zistením bolo, že respondenti z malých a stredných podnikov, v ktorých bola e-komunikácia samozrejmosťou, uprednostňovali dištančné formy a metódy vzdelávania pred klasickými.

Analýza ďalej ukázala, že manažéri malých a stredných podnikov v SR, ktorí v pracovnej činnosti permanentne využívajú celú škálu komunikačných kompetencií a komunikačných zručností založených na klasickej interakcii tvárou v tvár, pri výbere vzdelávacích aktivít uprednostňovali tie, ktoré ponúkali klasické metódy, hlavne výklad, rozhovor, cvičenia a tréningy. Uprednostňovanie klasických metód zdôvodňovali ich poznaním. Výsledky získané metódou pološtruktúrovaného rozhovoru však odhalili, že

príčiny spočívajú skôr v určitej miere pasivity a nízkom prahu spätnej väzby, ktoré podľa predstáv respondentov aplikácia klasických metód frekventantom zaručuje. Naopak aplikácia moderných metód vo vzdelávaní podľa predstáv respondentov núti frekventantov k aktivite, v rámci ktorej sa môžu odkryť „skryté nedostatky“ frekventanta. Až 87, 5 % respondentov, ktorí absolvovali vzdelávanie prostredníctvom niektorej z moderných metód, sa vyslovilo, že malo obavy so zlyhaním pri hraní rolí, pri nácviku asertívnych techník, boli v strese pri videotréningu, mnohí boli neprirodzení pri nácviku prezentačných zručností a podobne. Na otázku, či by ešte raz chceli takýto tréning podstúpiť sa 93 % respondentov vyjadrilo záporne. Toto zistenie však treba brať len orientačne, nakoľko neboli ďalej skúmané faktory, ktoré tento stav u respondentov navodili.

Analýza foriem a metód vzdelávania v oblasti komunikačných kompetencií a komunikačných zručností, i napriek tomu, že si dávala pomerne jednoduchý „informatívny“ cieľ, odhalila viacero problémov v tejto oblasti. Okrem iného opäť potvrdila, že malé a stredné podniky komunikačné kompetencie a komunikačné zručnosti nepovažujú za najdôležitejšie, resp. kľúčové z hľadiska svojej úspešnosti, čo je v značnej miere podmienené pretrváváním stereotypov a predsudkov typu: komunikovať predsa vie každý. Preto neprikladajú ani veľký význam ich formovaniu, rozvíjaniu a zdokonaľovaniu. I napriek tomu však sporadicky školia svojich zamestnancov aj v oblasti komunikácie, pričom pri výbere kurzov a školiacich agentúr sú väčšinou pasívni a vzdelávanie zamestnancov nepovažujú za dlhodobú investíciu do konkurencieschopnosti podniku. Prieskum však nepotvrdil hypotézu, že príčinou nízkeho zaškoľovania zamestnancov malých a stredných podnikov v oblasti komunikácie sú ekonomické faktory, napríklad cena kurzov, nároky zamestnancov na refundáciu mzdy a podobne. Štruktúra odpovedí respondentov ukázala na významnosť aj iných faktorov, ktoré ovplyvňujú rozhodovanie o zaškoľovaní zamestnancov v oblasti komunikácie. Napríklad 24, 5 % respondentov uviedlo, že pri výbere vzdelávacích aktivít sa rozhodovalo pre kurzy z oblasti komunikácie na základe potrieb zvýšiť kvalitu vnútropodnikovej komunikácie, pričom prikladali význam obsahu, formám a metódam vzdelávania a 12, 8 % respondentov sa rozhodovalo na základe referencií o agentúre, lektorovi, priebehu školenia a spokojnosti frekventantov, 9, 5 % respondentov „investovalo“ do kurzov komunikácie svojich zamestnancov z hľadiska budúcnosti podniku.

## Záver

A na záver, prečo je dôležité rozvíjať, formovať a zdokonaľovať práve komunikačné kompetencie a komunikačné zručnosti manažérov v malých a stredných podnikoch uvediem príbeh, ktorým začal medzinárodnú diskusiu o význame internej komunikácie v podnikoch moderátor konferencie Daňko: „Predstavte si, že počas odpolednia stretnete v meste troch zamestnancov a všetci vezú fúrik naložený kameňmi. Na otázku čo robíte vám prvý zamestnanec odpovie „stavíme chrám“, druhý vám odpovie „zarábam si na živobytie“ a tretí vám odpovie „vozím kamene“. Interná komunikácia je dôležitým nástrojom, ktorá manažérom pomáha, aby v ich spoločnosti bolo maximum zamestnancov, ktorí „stavajú chrám“ a ktorí sa angažujú pri jeho stavbe. Ľudia, ktorí sú presvedčení, že sú v podniku iba preto, aby si zarobili na živobytie, alebo že sú najatí na vozenie kameňov, nemôžu vytvoriť takú hodnotu ako tí, ktorí realizujú spoločnú víziu“.<sup>332</sup> V tomto procese má veľký význam aj správny výber a kombinácia metód a postupov rozvoja komunikačných zručností, ktorý nemožno uskutočniť bez ich dôkladného poznania.

<sup>332</sup> Z diskuse o interní komunikaci. Moderní řízení 2005/9, s. 76.

**Literatúra:**

- MAJTÁN, M. a kol.: Manažment. Bratislava: Sprint, 2005.
- PRUCHA, J.,: Interkultúrní psychologie. Praha: portál, 2004, s. 47.
- SZARKOVÁ, M.: Komunikačné nástroje v systéme riadenia podniku. Bratislava: EKONÓM, 2008.
- ŽÁK, Š.: Znalostná ekonomika – piliere, ciele, stratégie. In.: Mladý ekonóm 2005. Bratislava: vyd. EKONÓM, 2005.
- Successful communication. SuperVision, 11, 2004, s. 7.
- Vzdelávanie pre 21. storočie. Medzinárodná komisia UNESCO, 1998.
- Národný program výchovy a vzdelávania v SR na najbližších 15 – 20 rokov. MILÉNIUM. MŠ SR, 2002.
- Výročné správy slovenských podnikov a podnikov podnikajúcich na území SR za roky 2006 a 2007.

**MANAGERIAL COMMUNICATION SKILLS IN SMALL AND MEDIUM SIZE ENTERPRISES IN SLOVAK REPUBLIC.**

***Annotation:** Communication competencies and communication skills of managers form the main part of successful functioning of small and medium enterprises. The abstract is based upon the received data and information gained through the VEGA project 1/4591/07 and deals with the definition of communication competencies and skills within the system of inner-enterprise communication. It analyses the need of their defining such as the need of their development and forming. It gives an overview of the most often used methods and procedures used in the Slovak small and medium enterprises to develop and improve the communication competencies and communication skills of managers' education.*

***Key words:** inter-enterprise (intern) communication, communication competencies, communication skills, methods of education, workshop, training.*

**Kontaktní adresa autora:**

**Miroslava Szarková, doc. PhDr. CSc.**

**Katedra manažmentu**

**FPM Ekonomická univerzita v Bratislave**

**[szarkova@euba.sk](mailto:szarkova@euba.sk)**



# ANALYSIS OF ECONOMIC AND SOCIAL ENVIRONMENT OF THE SELECTED BACK-WARDED REGION IN RELATION TO CHALLENGES OF THE EUROPEAN REGIONAL POLITICS

Ivana Butoracová Šindleryová – Lenka Gogová

**Abstract:** A presented scientific study deals with the present problems of drawing structural help from the side of the European Union by the individual regions in the Slovak Republic with the aim of the selected back-warded region that is Prešov autonomous region. Slovakia is administratively divided into eight higher territorial units, while Prešov autonomous region is the most populous among them and as for the area it is the second largest region of the republic. The authors, in their analytic research, focused on the evaluation of possible territorial, social and economical development of Prešov autonomous region depending on more intense and concentrated use of the regional support of the European Union by means of drawing out financial aid provided for development of the regions in the present program period pointing out the key deficiencies in the sixth program period.

**Key words:** region, regional politics, Prešov autonomous region, program period

The Slovak Republic is defined by the country type of settlement with a dense settlement network, a low settlement concentration and a high scatter of municipalities. The present economic situation of the individual Slovak regions is conditioned by the previous historical and political development. Only Bratislava region reaches 75% of the level of the economically developed regions of the European Union. And that is why it can draw out the minimum of the means of the financial help. Present trends in the regions are orientated to slowing quantitative urbanization. It focuses more on the qualitatively orientated settlement development as well as environmentally favorable development of the towns and their more complex use. It still comes to deepening of the regional differences and profiling of successful areas. In comparison with the European Union, Slovak regions are determined by low competitiveness, inconvenient sector structure, insufficient production capacity, differentiated quality of the human potential and low transport accessibility of the individual regions.

As for the systematic perspective there is a lack of clearly formulated criteria. It is often possible to meet incomprehensiveness of intraregional resource use of their possible development. At the same time management institutions of the settlement and regional levels form very slowly. Slovak regions can be classified according to their economic level as regions with a diversity scale of industry and services (areas of the regional centers), regions with relatively stable economy (regions along the borders with the Czech Republic, Liptov and Považie) and regions strongly marked with structural problems.

## Study Aim

The aim of this scientific study, according to evaluation and analysis of the back-warded region, Prešov autonomous region, from the perspective of its territorial, social and economic position-status, is to point at-out possible supports of elimination of negative developing trends by means of the European regional policies. The objective of the research was a complex analysis of Prešov autonomous region and subsequent analysis of the state of financial means drawn out from the structural funds in the previous framework program with the aim of enhancing possibilities of better coordination and co-operation of activities of the entrepreneurial subjects, population and self-management as well.

## Material and Methods - Economic and Social Description of Prešov Autonomous Region

Prešov autonomous region is situated in the north-east part of Slovakia and is formed by historically constituted regions of the upper Spiš and middle Spiš, upper Zemplín and almost a whole territory of Šariš. The region within Slovakia is determined by several particularities such as high de-concentration of settlement (the highest number of municipalities), fall of the urbanization degree under 50% in the last years, separation of the county seat from the seat of the most important economic subjects. Prešov region, as the only one in the Slovak Republic, has a negative migration of the population, although it is the most populous one from all regions and as for its area, it is the second largest region in Slovakia. More than 60% of population is in a productive age and almost 23% in a pre-productive age. An average age of the inhabitants of Prešov region is only 34 years of age what assigns this region to the regions with the lowest age average. University graduates represent nearly 10 per cent of the population, but we expect this number to grow markedly in the future.

Scheme 1: Territorial location of Prešov autonomous region in the Slovak Republic



Source: [www.wikipedia.sk](http://www.wikipedia.sk), 2008

Prešov autonomous region is the second largest region in Slovakia with the area of 8.998 square kilometers (18% of the area of the Slovak Republic) with the administrative division into 13 districts (Prešov, Bardejov, Humenné, Kežmarok, Levoča, Medzilaborce, Poprad, Sabinov, Snina, Stará Ľubovňa, Stropkov, Svidník a Vranov nad Topľou). The population of the region is 789.968, and a density of 89 people per square kilometer. There are 23 towns and 642 municipalities in the region.

Prešov autonomous region shows the worst economic indicators in the Slovak Republic in relation to GDP creating and an average income of the inhabitants. In the same time agriculture share declines and production with a lower degree of added value lasts. Changes of the productive base structure of Prešov autonomous region are not so marked, a similar trend is also in the sphere of measure areal diversification. The region shows the lowest share of small enterprises. When analyzing regional development we can come out from the spheres which form an economic and social potential of the given region such as human resources and employment, science, research and innovative tendencies, a sphere of informative and communicative technologies and entrepreneurial sphere and infrastructure. According to the statistic data, Prešov autonomous region participates on the structure of the national GDP the least. Its level is only 8,9% although it has been growing since last two years. Its level is still deeply below an average of the European Union.

Employment policy forms an important part of the present economic state politics. Experiences in this sphere are different, passive policy can not solve the problem itself, although there were some cases where the active policy of employment failed and did not bring the expected results (e.g. re-qualifying courses etc.). Each decision or arrangement in

this sphere has to be done systematically in order to function and bring results in the longer time horizon. The main aim of employment policy is to provide the highest possible employment in concordance to the other factors (in the year 2006 the level of employment reached 309200 people in the region). In the enterprises with the number of employees 20 and more as well as in the unprofitable organizations there were in average 123 335 people employed. During one year employment in the region grew by 2,9% and makes 11,8% of the total employment of the Slovak Republic.

An average nominal monthly wage reached a value of 14 087 SKK (Slovak Crown) in the year 2006, that is 496 Slovak crowns less than a total Slovak average. In comparison with the year 2005 it grew by 4,92% but it still reaches the last place from all regions. There is a conjecture of the accrual of nominal wages for the future.

Scheme 2: Unemployment in Prešov autonomous region

| Indicator                                                     | in Numbers |
|---------------------------------------------------------------|------------|
| Status of job applicants till 31.11.2007                      | 54 840     |
| Inflow of job applicants                                      | 3 669      |
| Outflow of job applicants                                     | 2 749      |
| Of which currently placed                                     | 1 407      |
| Status of job applicants till 31.12.2007                      | 55 760     |
| Increase (decrease) in comparison with the previous month (%) | 1,68       |
| Registered unemployment rate (%)                              | 13,68      |

Zdroj: MPSVAR SR, 2007

By decreasing of unemployment and its prevention it would be necessary to put emphasize especially on the development of human resources. For the future such arrangements must be accepted, which would prevent the unemployed and those, who are possible unemployed from their putting aside. It is important to set up a principle of the equal opportunities into the firms. Within this principle it is useful to support women while building their career, to move all obstacles that stop them from a horizontal promotion in the hierarchy of the enterprise. It is important to provide their sufficient representation in some professions.

Entrepreneurial environment is a very important condition of Slovak competitiveness and its regions as well. The task of the state is to support this entrepreneurial environment because it contributes in a long-term to the growth of market economy. The other important task of the state is to create suitable conditions for economic competition but on the other hand the state should minimize administrative obstacles which could decelerate entrepreneurs in their activities. According to many resources, not only the level of science and technology, but also quality of human resources does have the influence on the entrepreneurial environment but also historic-social psychological features.

By December 12, 2006 there were 63 352 entrepreneurial subjects in Prešov autonomous region, from that number 48 592 physical entities (accrual in comparison to the year 2005 is 1,022 times). Although Prešov autonomous region takes place of the poorest region, it occurs on the third place as for its structure of physical entities. As for the entrepreneurial sphere there are various possible problems which can be found, mainly the lack of financial means for innovative activities financing and its proper entrepreneurial activity. A partial solution can be seen in the credit cooperation of banks, though accessibility of credits is relatively complicated and administratively hard. Another difficult solving problem is a very low law demand, corruption and often clientelism as well. Legal norms, in the sphere of enterprise, must be compatible with the law principles of the European Union.

As the result of this there are frequent novelizations what causes inadaptability of entrepreneurs towards changes.

### **Analysis of Use of European Support in the 6.FP in Prešov Autonomous Region**

Slovakia after entering the European Union in May 2004, was given an opportunity to get involved in regional and structural policy of the European Union. It was a chance of moderating regional disparity by a support from cohesive and structural funds of the European Union. Entering of Slovakia, the European Union provided ten entering states a possibility to use help during a shortened budgetary period 2004-2006. Framework program is the main financial instrument of the European Union for the research support and development within the European collaboration. The sixth framework program of the European Union was accepted by the council of the European commission and the European parliament on June 3, 2002. A planned budget for the quarter period was made round to 17,5 mld. EUR what makes 17% more than framework period from the previous year.

In comparison with existing framework programs which were aimed at the support of collaboration among the countries of the European Union and associated countries, the main mission of 6.RP was to contribute to realization of the European and research area (the more united realization of the national and European research activities, the more numerous and mobile human resources, common-collective system formation of scientific and technical references for European politics realization). By integrating and coordinating so far relatively scattered research and developed activities in Europe, assumptions for transformation of Europe will be created towards dynamic and highly rivalrous economy on the level of the USA or Japan what will lead to the higher life standard of the European inhabitants as a final consequence.

During the shortened budgetary period 2004-2006 there were in total 2640 projects submitted in Prešov autonomous region. The applicants of those projects were various corporate entities and traders. Prešov autonomous region as an organization was the applicant in 60 cases, road maintenance and services of Prešov autonomous region in 17 cases and in two projects the applicant was Agency of national development of Prešov autonomous region. Majority of the projects, despite the fact that 7. RP is already on, is still in its realization (798). Rejected projects (734) also represent a huge number.

### **Results and Discussion - Drawing out Financial Support in Prešov Autonomous Region within Individual Operating Programs**

Financial capacity of the introduced projects in the 6<sup>th</sup> program period in the operating program. A basic infrastructure in Prešov autonomous region represented 13,915,856,884 Slovak crowns. In the present there are 238 accredited projects in the stage of realization (there were 2,068,739,969 SKK provided for those projects by co-financing, 503,136,689 SKK by national budget) – scheme 3.

Sector operating system Human resources defines a global aim, aims, priorities and arrangements in the sphere of human resources development which will be supported within the Aim 1 in the period of years 2004-2006 from the resources of the European structural funds. Prešov autonomous region obtained form the funds of the European Union for the projects in human resources area. The total capacity of the submitted projects was though 2,845,567,838 SKK. A part from the amount of money, which Prešov autonomous region obtained from the European Union funds, was co-financed from the state budget by the state (22,857,146 SKK) – scheme 4.

Sector operating program Industry and Services is created by the Ministry of Economy of the Slovak Republic. Within the available funds support, there were totally submitted 333 projects. The largest part was formed by the rejected projects (186) and

projects in stock (57). Within this program, Prešov autonomous region had in a shortened budgetary period a total capacity of the submitted projects 8,007,507,998 SKK – scheme 5.

Sector operating program Agriculture and Rural Development represents elaboration of one of the priority axis of National developing plan of the Slovak Republic for the year period 2004-2006. During that period of time there were 370 submitted projects in Prešov autonomous region, while the total capacity of the drawn means during the shortened budgetary period was 950,122,180 SKK (co-financing by national budget - 313,370,357 SKK). The financial volume obtained by Prešov region is only 30% from the total capacity of the submitted projects (3,047,194,595 SKK) – scheme 6.

Scheme 3: Drawing out financial means from EU funds in Prešov autonomous region within operation program Basic Infrastructure

|                                         |                    |
|-----------------------------------------|--------------------|
| Capacity-volume of submitted projects   | 13,915,856,884 SKK |
| Capacity-volume of contractual projects | 4,377,714,225 SKK  |
| Means drawn from structural EU funds    | 1,565,603,280 SKK  |
| Co-financing from state budget          | 503,136,689 SKK    |
| Capacity-volume of the drawn means      | 2,068,739,969 SKK  |

Source: own adaptation from data [www.statistics.sk](http://www.statistics.sk) and VUC Presov

Scheme 4: Drawing out financial means from EU funds in Prešov autonomous region within operation program Human Sources

|                                         |                   |
|-----------------------------------------|-------------------|
| Capacity-volume of submitted projects   | 2,845,567,838 SKK |
| Capacity-volume of contractual projects | 434,335,920 SKK   |
| Means drawn from structural EU funds    | 78,407,429 SKK    |
| Co-financing from state budget          | 22,857,146 SKK    |
| Capacity-volume of the drawn means      | 101,264,575 SKK   |

Source: own adaptation from data [www.statistics.sk](http://www.statistics.sk) and VUC Presov

Scheme 5: Drawing out financial means from EU funds in Prešov autonomous region within operation program Industry and Services

|                                         |                   |
|-----------------------------------------|-------------------|
| Capacity-volume of submitted projects   | 8,007,507,998 SKK |
| Capacity-volume of contractual projects | 1,539,265,423 SKK |
| Means drawn from structural EU funds    | 676,277,809 SKK   |
| Co-financing from state budget          | 381,544,775 SKK   |
| Capacity-volume of the drawn means      | 1,057,822,584 SKK |

Source: own adaptation from data [www.statistics.sk](http://www.statistics.sk) and VUC Presov

Scheme 6: Drawing out financial means from EU funds in Prešov autonomous region within operation program Agriculture and Rural Development

|                                         |                   |
|-----------------------------------------|-------------------|
| Capacity-volume of submitted projects   | 3,047,194,595 SKK |
| Capacity-volume of contractual projects | 1,275,265,268 SKK |
| Means drawn from structural EU funds    | 636,751,823 SKK   |
| Co-financing from state budget          | 313,370,357 SKK   |

Source: own adaptation from data [www.statistics.sk](http://www.statistics.sk) and VUC Presov

Prešov autonomous region obtained within the European Union program aid 4,349,716,058 SKK during the shortened program period. At present a new program period 2007-2013 is on, but for now there are no statistics available on the base of which it would be possible to make such an analysis of financial means drawing. Without doubt it is necessary to declare need of strengthening Prešov autonomous region as a center of education with a balanced offer of the academic specializations, to create conditions and to support cooperation of the schools and companies partly in effective preparation of the labor power for the needs of the labor market, to increase use of the secondary school and university graduates from the region, permanently and henceforth consolidate a position of Prešov autonomous region as a centre of education, to keep up and rise a quality of education in the region, to improve material-technical equipment of the schools in order to provide education on the level satisfying the standard of the European Union, to adjust structure of the academic programs for the needs of the region and to support interface of all regional subjects. These proposals and recommends are developed on the base of analyses from the budgetary period 2004-2006 and they provide theoretical base for improvement of social and economic situation in Prešov autonomous region in a new budgetary period 2007-2013.

### Conclusion

Structural funds of the European Union represent a great chance for economically weak regions as well as a chance of the Slovak Republic to speed up the achievement of economic and social level of "old" member states of the Union. Considerable volume of the financial means available from the structural funds, in the process of regional development of the Slovak Republic, is doubtless a great benefit especially in the time when the lack of financial means prevent not only from development but in many cases also from keeping function of some sectors of economy, civil service and autonomy government. So that the structural funds of the European Union could really serve Slovakia and its regions and contribute for real to the achievement of persistent economic and social growth. It is inevitable to use means from these funds transparently. Prešov autonomous region belongs to relatively back-warded regions of the Slovak Republic and the European Union showing mainly long-running and high level of unemployment what is related to unfavourable educative structure of this region. The positive of the region is indeed high successfulness of the submitted projects what means, by the effective use of obtained financial means, improvement of the economic situation of the region leading to the growth of satisfaction of its inhabitants and regional actors.

**This article was processed within the VEGA project No. 1/4638/07 and the Centre of Excellence CEVKOG.**

### Literature

- ADAMIŠIN, P. *Prínos vo využívaní štrukturálnych fondov v zaostávajúcich regiónoch SR*. In: Zborník vedeckých prác katedry ekonómie a ekonomiky ANNO 2007. Prešov: Prešovská univerzita, 2007. s. 180-188. ISBN: 80-8068-657-4.
- HEČKOVÁ, J. *Konkurenčná schopnosť spracovateľského priemyslu SR*. In: *Acta Academica Karviniensia*, 2006, č.1, s. 50-60. ISSN 1212-415X.
- HUTTMANOVÁ, E. *Regionálne disparity vo vybraných oblastiach Slovenska*. In: Zborník z medzinár. Baťovy konferencie. Zlín: UTB, 2008. ISBN 978-80-7318-664-7.



- KISEĽÁKOVÁ, D. *Východiská budovania znalostnej ekonomiky v SR a v regióne Prešov*. In: Znalostné determinanty regionálneho rozvoja. Prešov: FM PU v Prešove, 2007. s.16-26. ISBN 978-80-8068-695-6.
- KOTULIČ, R. *Ekonomická úroveň regiónov Slovenska meraná stavom priamych zahraničných investícií*. In: Analytický pohľad na základné súvislosti a výzvy regionálneho rozvoja v slovenských podmienkach. Prešov: Ed. Štefko, R, 2006, s.25-33. ISBN 80-8060-390-5.
- MOROVSKÁ, I. *Uplatnenie marketingu a regionálneho marketingu pre zvyšovanie vzdelanostnej úrovne regiónov*. In: Znalostné determinanty regionálneho rozvoja. Súbor vedeckých štúdií projektu VEGA c. 1/4638/07 a Centra excelentnosti výskumu kognícií - CEVKOG. Prešov: FM PU, 2007. s. 70 - 77. ISBN 80-8068-695-6.
- PALEŇČÁROVÁ, E. *Support of SME on EÚ single market with the aim to use the opportunity of venture capital financing*. In: Malé a stredné podniky v podmienkach globalizácie, integrácie a informatizácie. Banská Bystrica: UMB, 2006. ISBN 80 – 8083 – 296 – X.
- RÁKOŠ, J. *Zhodnotenie inovačných aktivít malých a stredných podnikov plynúcich z integrácie SR do EÚ*. In: MEKON 2006. Ostrava: VŠB TU Ostrava, 2006. ISBN 80-248-1013-1.
- RÁKOŠ, J. *Inovácie a ich význam pre MSP*. In: Manažment 2006: teória, trendy a prax. Prešov: PU, 2006. ISBN: 80-8068-512-6.
- TEJ, J. *Teorie podnikania v kontexte ich významu pre regionálny rozvoj*. In: Podnikateľské prostredie a regionálne aspekty rozvoja. Prešov : ManaCon, 2003. s.29-42. ISBN 80-89040-23-3.

***Analýza ekonomického a sociálneho prostredia vybraného zaostávajúceho regiónu vo vzťahu k výzvam európskej regionálnej politiky***

**Abstrakt:** *Predkladaná vedecká štúdia sa zaoberá aktuálnou problematikou čerpania štrukturálnej pomoci zo strany Európskej únie jednotlivými regiónmi Slovenskej republiky so zameraním na vybraný zaostávajúci región a to Prešovský samosprávny kraj. Slovensko je administratívne členené na osem vyšších územných celkov, pričom Prešovský samosprávny kraj je spomedzi všetkých najľudnatejší a svojou rozlohou je druhým najväčším krajom republiky. Autori sa vo svojom analytickom výskume zamerali na zhodnotenie možností územného, sociálneho i ekonomického rozvoja PSK v závislosti od intenzívnejšieho a koncentrovanejšieho využitia regionálnej pomoci EÚ prostredníctvom čerpania finančných prostriedkov poskytovaných na rozvoj regiónov v súčasnom programovom období poukazujúc na kľúčové nedostatky v šiestom programovom období.*

**Kľúčová slova:** *región, regionálna politika, PSK, programové obdobie*

**Kontaktní adresa autora:**

**Ing. Ivana Butoracová Šindleryová, PhD., Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove, Konštantínova 16, Prešov, SR, [ivkasindleryova@yahoo.com](mailto:ivkasindleryova@yahoo.com)**

**Mgr. Lenka Gogová, externý doktorand, Filozofická fakulta Prešovskej univerzity v Prešove, ul. 17. novembra č.1, Prešov, SR, [lenka.gogova@gmail.com](mailto:lenka.gogova@gmail.com)**

# SPOLOČENSKO-ETICKÝ ROZMER INŽINIERSKÝCH A MANAŽÉRSKÝCH ČINNOSTÍ

Dušan Špirko

**Abstrakt:** Príspevok sa orientuje na identifikáciu prínosov humanitných vied do technického a ekonomického univerzitného vzdelávania. Dôraz sa v ňom kladie na jednu z hlavných osobnostných kvalít vedca, inžiniera a manažéra – vedomie širších spoločenských (profesionálnych, politických, morálnych a pod.) súvislostí ich odborných aktivít a najmä vedomie ich odbornej, spoločenskej a environmentálnej zodpovednosti.

**Kľúčové slová:** humanitné vedy, odborná, spoločenská a environmentálna zodpovednosť.

## Úvod

Keďže na Slovenskej technickej univerzite pôsobím ako učiteľ filozofie (popri nej i marketingu), je samozrejmé, že sa zoberám aj otázkou zmyslu a opodstatnenosti výučby i vedecko-výskumných aktivít humanitných vied na univerzitách technického zamerania. Ak by som mal identifikovať, v čom spočíva ich zmysel a hlavný prínos, rozdelil by som problematiku, ktorej sa humanitné vedy na technických univerzitách majú prednostne i perspektívne zaoberať (pedagogicky i vedecky) do troch nosných rovín:

- problematiku filozoficko-metodologickú,
- problematiku spoločensko-etickú,
- problematiku komunikačných umností.

Toto členenie sa osobitne v pedagogickom procese premieta do nasledovných úloh:

- oboznámiť poslucháčov s teoretickými otázkami vedeckého poznania, jeho technických aplikácií a environmentálnych dopadov,
- viesť poslucháčov k vedomiu širších spoločenských (profesionálnych, politických, morálnych a pod.) súvislostí ich odborných aktivít a najmä k vedomiu ich odbornej, spoločenskej a environmentálnej zodpovednosti,
- rozvíjať u poslucháčov schopnosti orientovať sa v spoločenských vzťahoch, kontrolovať svoje správanie v rôznych spoločenských situáciách, čo predpokladá schopnosť ovládať postupy efektívnej komunikácie.

V mojom príspevku sa sústredím na spoločensko-etickú problematiku, ktorá je aj centrálnym predmetom výskumnej úlohy ktorú riešime na našom oddelení. K tejto problematike u nás publikovali niekoľko statí autori J. Kajanová ([3], [4]), J. Plchová, ([7], [8]), D. Špirko ([10], [11], [12], [13]).

Za mimoriadne dôležitý prvok humanitnej prípravy inžiniera a manažéra považujeme prípravu na osobnú, profesionálnu, spoločenskú i environmentálnu zodpovednosť. O určitých aspektoch tejto zodpovednosti si dovoľm pouvažovať vo všeobecnejšej rovine. Sústredím sa najmä na otázku zodpovednosti vedcov i technikov a budem sa venovať predovšetkým otázke ich kolektívnej zodpovednosti, ktorú v minulom storočí rozpracúvali najmä nemeckí filozofi A. Huning [1], H. Jonas [2], H. Lenk ([5], [6]), a ďalší.

## Zodpovednosť vedca a technika ako druh kolektívnej zodpovednosti

Nikdy predtým v dejinách nespočívala na bedrách človeka taká veľká zodpovednosť, ako dnes. Ešte nikdy nedisponoval takou veľkou mocou – mnohonásobne umocnenou technikou – nad inými ľuďmi, ako aj nad inými prírodnými tvormi a druhmi, nad okolitým pro-



stredím a dokonca nad všetkým živým na Zemi. Dnes je človek v stave vyhubiť v regionálnom i globálnom rozsahu svoj vlastný druh a všetky vyššie formy života, alebo im prinajmenšom napáchať obrovské škody

Škody môžu napáchať nielen zbrane (ktorých ničivá sila je stále väčšia a sofistikovanejšia), ale aj rozvoj s dobrými úmyslami v záujme človeka či určitých skupín, prejavujúci sa v kumulatívnom a synergickom spolupôsobení množstva konajúcich osôb. Kto v takom prípade nesie zodpovednosť? Pri synergickom efekte sa len v spolupôsobení mnohých faktorov „preráža“ prah bezpečnosti. Sú potom všetci zodpovední? To asi nie. Viedlo by to k takému rozdeleniu zodpovednosti, ktoré by nevedlo k nijakým dôsledkom. Keď sú všetci zodpovední za všetko, keď každý je zodpovedný za celý svet, vtedy nikto nezodpovedá za nič.

Zodpovednosť nemôže byť podelená všeobecne. Lenže, treba ju klásť na pleciah určitých ľudí? V epoche zložitých vzájomných systémových vzťahov – zvlášť vzhľadom na už spomenuté synergické a kumulatívne efekty – cítime potrebu zodpovednosti, prekračujúcej rámec individuálnej zodpovednosti za spôsobenú ujmu, t.j. potrebu príslušnej zodpovednosti v rámci istej kolektívnej etiky.

Človek je zodpovedná bytosť. Vedci, predstavitelia technických vied, inžinieri praktici sú ľudia a tak aj oni nesú zodpovednosť, hoci technika i veda sa tradične prezentovali ako morálne neutrálne, keďže ich prínosy bolo možné použiť na dobré i na zlé. Pretože nie vždy sa dalo od počiatku s istotou určiť, čo bude slúžiť dobru alebo zlu, zvykli sa vedci i inžinieri považovať za ospravedlnených a nezodpovedajúcich za rozpracovanie a aplikáciu ich objavov. V čom teda spočíva zodpovednosť technika a vedca?

V množstve problémov, spätých s vedecko-technickými inováciami, nenachádzame ani tak otázky späté so samotnou vedou (najmä so základným výskumom), ako skôr otázky aplikácie jej výsledkov. Predovšetkým v súvislosti s technickými – najmä vojensko-technickými – projektami vyvstávajú u vedcov a technikov otázky ich morálnej angažovanosti, ktoré treba dôkladne a presne analyzovať.

Tieto principiálne otázky neboli hlavnými etickými problémami vedy práve pre etickú neutralitu a ambivalentnosť vedeckých poznatkov. Objavujú sa práve v súvislosti s ich technickými aplikáciami. Tieto problémy nie sú nové: nôž i oheň bolo vždy možné využiť i zneužiť. Lenže rozsah následkov, veľkosť rizika a dopad neplánovaných a nepredvídaných vedľajších efektov vzrástol do takej miery, že meradlá, na základe ktorých sa rozvíjali morálne predstavy a väčšina etických argumentov minulosti, sa ukázali vo svetle nových technických parametrov zastarané, nedostačujúce a skreslené.<sup>333</sup>

Podmienky uplatnenia etiky sa citeľne zmenili. Vznikajú úplne nové problémy s tým, čo je možné. Spomeňme trebárs manipulácie s ľudskými génmi. Ako ukázali výskumy chicagských atomárnych genetikov a práce v oblasti molekulárnej biológie, predložené na konferencii v Asilomare ešte v roku 1975, vedci si pomerne rýchlo uvedomili svoju zodpovednosť. Pravda, kládli a kladú sa na nich vysoké nároky v súvislosti so sociálnou a politickou stránkou problému aplikácie ich výsledkov.

Možno hovoriť o akejsi faustovskej zmluve s vedecko-technickým pokrokom, ktorá má nedozerné následky. Nemôžeme ju jednostranne rozviazať; nemôžeme jednostranne zastaviť pokrok, bez toho, aby sme sa zmierili so zhoršeným sociálnym zabezpečením, znížením životnej úrovne, konkurencie schopnosti ekonomiky a pod. Faustovskej zmluvy sa možno len pridržať, hoci v rámci ľudskej zodpovednosti, v podobe múdrejšieho, humánnejšieho využitia možností technického rozvoja.

Predmetom posudzovania nemôže byť teda zavrhnutie či zastavenie technického rozvoja, zavrhnutie vedy či jej náhrada inými tradíciami, mýtami alebo niečím podobným. Najmä na základe morálnej zodpovednosti za historicky vzniknuté a existujúce ľudstvo, ktorého dy-

<sup>333</sup> Napríklad v epoche globálneho prepojenia rozličných foriem ovplyvňovania na veľké vzdialenosti už nepostačuje etika lásky k blížnemu.

namika populácie a problém zabezpečenia sa v stále väčšej miere stávajú závislými od techniky a vedy, môžeme tvrdiť, že predmetom posudzovania môže byť len globálno-eticky orientovaná humanizácia technických aplikácií.

Treba sa však vyhnúť čiernobielemu videniu. Nie ostré protiklady, nie odsúdenie vedy a techniky, ale ani nadmerná technokracia na princípe „can – implies ought“ (môžeš – teda máš). Apologéti i kritici, orientovaní politicky ako napravo, tak aj naľavo, privedmi stavajú na tejto dichotómii, privedmi uvažujú v podobných čierno-bielych protikladoch a potom vo svojich koncepciách pričasto vylievajú z vaničky s vodou aj dieťa.

Chvalabohu, človek nie je „technoprodukt“, hoci sa stal závislým od technických výdobytkov, ktoré mu zlepšili a obohatili život tak, že i väčšina antitechnicky orientovaných kritikov kultúry by sotva bola ochotná vzdať sa ich. Nespokojnosť s niektorými aplikáciami výsledkov vedy a techniky sa však bude stále prejavovať. Dnes a najmä v budúcnosti si nemôžeme dovoliť opomínať vyvstávajúce etické problémy techniky a aplikovanej vedy.

Etická problematika sa nastoľuje s väčšou intenzitou ako kedykoľvek predtým. Súvisí to so spomínanou mocou, ktorou človek disponuje nad svetom, nad prírodou, a takisto aj v súvislosti s novými možnosťami manipulácie a zásahov do života, osobitne do života samotného človeka.

Vzhlľadom na možnosti vplyvu človeka na životné prostredie, ktoré sa rozrástli do nevídaných rozmerov, vzniká nová situácia na etickú orientáciu. Vyžaduje si to nové pravidlá a normy správania, ktoré sa už nevzťahujú len na jednotlivých vedcov a technikov, ale aj na celé skupiny, tímy a na užívateľa. Aj v tom prípade, že základné etické podnety sa zachovávajú, bude treba rozvíjať ďalšie aplikácie a pravidlá ako aj jednotlivé normy, konštruktívno-kriticky ich prispôbovať novým, rastúcim možnostiam prejavov najmä vedľajších neočakávaných následkov vedecko-technického rozvoja.

Samo o sebe prejav vedľajších technických fenoménov a procesov nie je jediný moment novej situácie plodiacej v dôsledku technického rozvoja etické problémy nového typu. Nový prístup k interpretácii alebo aplikácii etiky bezpochyby spočíva vo fakte bezhranične sa rozrastajúcej technologickej moci, ktorou človek disponuje. To, prinajmenšom v niekoľkých bodoch, vedie k riziku, ktoré vyžaduje nové etické pohľady [6]:

1. Počet ľudí, na ktorých dopadajú technické aplikácie či ich vedľajšie účinky sa obrovsky zvýšil. A pritom ľudia, ktorí dopady zakúšajú, často nie sú v bezprostrednom styku s tými, ktorí im zasahujú do života.
2. Prírodné systémy sa stávajú predmetom ľudskej činnosti, prinajmenšom negatívnej. Človek ich svojimi zásahmi dokáže neustále narušovať alebo deštruovať. Je to bezpochyby nová situácia. Nikdy predtým človek nedisponoval takou mocou, aby bol v stave zničiť všetok život v parciálnom ekologickom systéme či dokonca v globálnom rozsahu, alebo spôsobiť jeho degeneráciu. Keďže toto zasahovanie nemožno za určitých okolností kontrolovať a môže viesť k nenapraviteľným škodám, príroda (ako ekologický celok) a druhy v nej jestvujúce, v dôsledku nového technologického rozloženia síl, nadobúdajú celkom novú etickú relevantnosť. Ak doteraz etika bola v podstatnej miere antropocentricky zameraná len na vzťahy medzi ľuďmi a na následky ich správania, tak teraz nadobúda ďalekosiahlu ekologickú relevantnosť a význam pre iné formy života (tento význam už skôr formuloval vo svojej etike „úcty k životu“ A. Schweitzer [9]). Tvárou v tvár nenapraviteľnej škode (zmene podnebia, škodlivému žiareniu, technologickej erózii atď.) ide aj o človeka, no v nijakom prípade nie len o neho samotného.
3. Vzhlľadom na rastúce možnosti zasahovania a pôsobenia v oblasti medicínsko-biologicko-ekologických súvislostí vyvstáva aj problém zodpovednosti za nenarodených – od jednotlivých potomkov po celé nasledujúce pokolenia.
4. Samotný človek sa stáva predmetom vedeckého skúmania nie len v zmysle možností manipulácie s človekom na úrovni jeho podvedomia či sociálnej manipulácie, ale aj v ex-

perimentoch s človekom všeobecne, v projektoch medicínsko-farmakologických výskumov ale i vo výskumných projektoch spojených s vedeckým a technickým experimentovaním s človekom.

5. V oblasti genetického inžinierstva človek získal možnosť meniť dedičnosť pomocou biotechnologických zásahov a vytvárať pomocou mutačných variácií nové formy života a za určitých okolností ovplyvniť dokonca podstatu samotného človeka alebo ho geneticky zmeniť. Samozrejme, že to predstavuje nové kritérium etickej problematiky. Môže človek za to nie byť zodpovedný, má právo na umelé eugenické zmeny foriem života a seba samého – a povedie to k lepšiemu?
6. Človeku hrozí, že sa premení na „objekt techniky“. A to nie len potenciálne, genetickou manipuláciou, ale v najrozličnejších vzťahoch sa už aktuálne stal ako kolektívnym, tak aj individuálnym objektom mnohých vplyvov, ktoré sa v kritickej rovine často charakterizujú ako „manipulácia“ (patria sem nie len farmakologické vplyvy či masová sugescia pomocou tranquilizátorov alebo prahových vplyvov).
7. Možno hovoriť o tendencii k rastu technokracie na základe rozvoja mikroelektroniky, systémových organizácií riadených počítačmi a automatizovaných organizácií s elektronickým spracovaním dát. V rámci byrokracie vytvára technokracia a elektro(no)kracia mimoriadne efektívnu jednotu, ktorá predznamenáva príchod technokratického „veľkého brata“. Hrozí nebezpečenstvo všemocnej systémovej technokracie. Rozvoj počítačov, elektronickej výpočtovej techniky a spracúvania informácií aktualizuje problém vzniku všeobecnej technokratickej kontroly osobnosti v podobe nahromadených a skombinovaných údajov. Ohrozenie súkromného života, „tajných údajov“, viedla k právnej problematike ochrany dát pred zneužitím osobných údajov pre obchodné a spoločenské ciele – nastolenie otázky, ktorá má skutočne dôležitý morálny význam.
8. V technokracii sa odhaľuje aj iný, v tomto prípade dôležitejší komponent. Keď Edward Teller, tak zvaný „otec vodíkovej bomby“, v interview pre Bild der Wissenschaft (1975) hovoril, že vedec – a tiež technik – „*musí použiť to, čo pochopil*“ a „*neobmedzovať sa pri tom žiadnymi hranicami*“ ... „*že možnosť pochopiť, znamená aj možnosť použiť*“. Je to nárážka na ideológiu technokratickej „vykonateľnosti“, s jej technologickým imperatívom – „*can – implies ought*“. Smie však človek iniciovať a uskutočniť všetko to, čo môže vykonať, urobiť, čo môže získať? To je zvlášť chúlостivá etická otázka, na ktorú nijako nemožno odpovedať tak, ako navrhol Teller – jednoduchým „áno“.

Hans Jonas, v súvislosti s vyššie uvedeným, napísal vo svojej knihe „Princíp zodpovednosti (Pokus o etiku pre technickú civilizáciu)“, že vzhľadom na nesmierny vzrast technologickéj moci človeka a dynamizáciu životných okolností v industriálnom svete a tvárou v tvár hrozby prírode a životu (vrátane samotného človeka) v dôsledku vedľajších efektov priemyselných procesov, je nevyhnutné rozšíriť morálne úvahy o koncepciu zodpovednosti. Navrhuje prejsť od koncepcie zodpovednosti „človeka-vinníka“ k zodpovednosti „človeka-opatrovateľa“ alebo „človeka-ochrancu“, od výzvy k zodpovednosti „ex post“ k anticipujúcej zodpovednosti a od orientácie na minulé (zodpovednosť za výsledky konania) k zodpovednosti orientovanej na budúcnosť, ktorá sa určuje schopnosťou kontrolovať a možnosťou disponovať mocou. ([2], 55 – 91, 255 – 318)

Skutočne, zoči-voči kumulatívnym a synergicky kombinovaným efektom už nemôže stačiť koncepcia zodpovednosti orientovaná na jednotlivé činné indivíduá a zameraná na izolované konanie. V kombinovaných kolektívnych procesoch možno ťažko niečo pripísať indivíduu. Ale je neprípustné, aby sa neprípísané, avšak schopné pôsobiť, jednoducho ponechalo „svojmu osudu“. Bolo by to nezodpovedné. Preto, z hľadiska zodpovednosti za ochranu prírody, správy nad ekologickými systémami, nad prírodou a životom všeobecne, sa treba určiť kolektívnym podobám zodpovednosti, ktoré majú za cieľ odvrátiť narušenia a v určitých okolnostiach možno aj zohľadniť individuálne či kolektívne neplnenie povinností. Každý

človek sa v štruktúre pôsobenia v ekologickej štruktúre života podieľa na tejto rozšírenej zodpovednosti disponujúc určitou mocou.

Nejde o úplný prechod od tradičnej zodpovednosti za výsledok konania k ochranárskej a preventívnej zodpovednosti. Tradičná zodpovednosť za vykonané bude samozrejme jestvovať naďalej. Vzhľadom na zložité a nepredvídateľné vedľajšie vplyvy je túto zodpovednosť len ťažšie pripisovať a niesť. V tom spočíva paradox situácie: človek, vzhľadom na svoju moc, vlastne nesie väčšiu zodpovednosť, než je rozsah toho, čo je schopný zväžiť (v niektorých prípadoch nemôže napríklad predvídať vedľajšie efekty pôsobiace až synergicky a kumulatívne) a najmä, než je rozsah toho, za čo môže vedome niesť zodpovednosť.

Samozrejme, toto všetko má závažné dôsledky pre etiku vcelku: tradičná výlučne individualisticky orientovaná etika čiastkových morálnych záväzkov sa musí rozšíriť, zmeniť na etiku prekonávajúcu dočasné hranice, orientovanú na budúcnosť a rozšírenú aj na kolektívne konajúcich, aj na „vrchnosť“ (top management). Vo svete rozrastajúcich sa systémových väzieb, v rozrastajúcich sa ekonomických, politických, sociálnych a ekologických závislostiach (ktoré sú charakteristické technickými zásahmi a sú späté s rizikom, s vedľajšími a kumulovanými efektami) už viac nepostačuje akákoľvek morálka lásky k blížnemu v tej podobe, v akej sa rozvíjala v dejinách (najmä na príklade správania ľudí v ich vzájomných vzťahoch). Táto etika, pri zachovaní „morálnej nedotknuteľnosti osobnosti“, sa bude musieť v budúcnosti viac „opierať o nevyhnutne realizovateľnú zodpovednosť za človeka vôbec - nie len za jestvujúci, ale aj za nadchádzajúce svet“ ([5], 70).

Etika sa musí orientovať nielen na celé ľudstvo, musí sa viac otvoriť do budúcnosti, byť sociálnejšou a pragmatickejšou (s prihliadnutím na situačné závislosti a faktory, ktoré sú v právomoci vlády - v dispozíciách moci). Musí sa zamerať aj na kolektívne konajúceho človeka z hľadiska širšieho ponímania „opatrovateľskej“ a preventívnej zodpovednosti. Je jasné, že etika – ak berieme do úvahy pragmatické podmienky jej aplikácie v neustále sa meniacom svete – nemôže zostať statická, musí prijať výzvu meniacich sa podmienok (pôsobenia a potencií vedľajších efektov) v oblasti technologickej vykonateľnosti.

Nemala by sa však zmenám prispôsobovať mechanicky. Stále základné etické východiská sa musia pragmaticky vzťahovať na súčasnú situáciu technicky zručného človeka (homo faber technologicus). Musí sa to diať v kontexte širokej aplikovateľnosti ústredných etických pojmov a s citlivým etickým hodnotením v prípadoch, keď nie sú celkom zrejmé vedľajšie vplyvy. Najmä kvôli tomu sú nevyhnutné opatrnejšie súdy, podľa ktorých nemôžeme a nie sme povinní vyhnúť sa akémukoľvek riziku. Dokonca, i keď sa základné etické východiská sotvačo zmenili, v dnešnom systémovo-technologickom svete sa výrazne zmenili podmienky ich aplikácie. Keďže etické rozvahy a súdy sa dotýkajú tých čo nesú zodpovednosť, „konajúcich, najmä tých čo vytvárajú nové, ľudí meniacich svet... ..musí sa morálka, vzhľadom na dynamický rozvoj, neustále znova a znova budovať“ ([5], 73).

Moc a poznanie zaväzujú takisto i technologickú (nadosobnú) moc. Tvorba nových závislostí vytvára i novú morálnu zodpovednosť ako osobného tak aj nadosobného typu. Zo vzťahu morálnych súdov, ako aj z predchádzajúcej úvahy o synergických a kumulatívnych efektoch, sa stáva zrejším, že príčinná zodpovednosť sa prakticky nemôže pripísať ani jednotlivým indivíduám, ani určitej oblasti, ak vývoj a hlavne jeho zrýchľovanie závisí od veľkého množstva rozrastajúcich sa vzájomných vplyvov. Prijíma sa akási spoločná zodpovednosť v širšom zmysle prírodo-ochranárskej a preventívnej zodpovednosti, inej než ako sa pred tým vykladala zúčastnenými osobami, t.j. technikmi, inžiniermi a všeobecne predstaviteľmi technickej inteligencie (ale aj predstaviteľmi prírodných vied, pracujúcimi v oblastiach aplikácií). Prijíma sa bez toho, aby im samým bolo možné ľahko a jednoducho pripísať, povedzme, plnú morálnu zodpovednosť za aplikáciu nimi iniciovaných objavov, ktorých možnú škodlivosť za určitých okolností dokonca ani nemohli predvídať. Zodpovednosť bádateľa vo vede i v technike, vrátane preventívnej a ochranárskej zodpovednosti je po-

žiadavka, ktorá platí všade, kde možno zhodnotiť a odvrátiť škodlivé efekty. Napríklad v prípade technických projektov orientovaných priamo na aplikáciu.

V jednotlivých prípadoch je na mieste osobná zodpovednosť v zmysle spoluúčasti v danej skupine. Všeobecnej prísnej prvotnej zodpovednosti sa nemožno vyhnúť kvôli ambivalentnosti a kolektívnemu charakteru výsledkov bádania (najmä v základnom výskume). Tým dôležitejšia je v takomto prípade preventívna zodpovednosť. Zodpovednosť vedeckých a technických expertov, stojacich na strategických postoch, je časťou takej zodpovednosti (predstavme si, že by neštrajkovali leteckí dispečeri, ale odborníci, ktorí majú na starosti dodávku vody či elektriny!).

Na strategických kľúčových pozíciách možno preventívnu zodpovednosť v negatívnej rovine pripisovať komukoľvek, dokonca aj individuálne. Weizsäckerovo rozlíšenie medzi „objaviteľom“ a „vynálezcom“ („*objaviteľ pred objavom spravidla nemusí nič vedieť o možnostiach jeho aplikácií...*“) sa na prvý pohľad zdá presvedčivé [14]. Možno aj také je, avšak iba v koncepcii ideálnych typov, pretože sa mu pripisuje príliš jednoduchý vzťah. Aj technické rozpracovania (napríklad, rozpracovanie motora s vnútorným spaľovaním, či prototypy výroby dynamitu), prirodzene, disponujú ambivalentnosťou pozitívnej aj deštruktívnej aplikovateľnosti. O to viac nemožno ľahko a jednoducho rozdeliť základný výskum a technické rozpracovanie, čo je prípustné v rozdieli medzi „objaviteľom“ a „vynálezcom“ v prípade čistého bádania ideálneho typu.

Všeobecne, vzhľadom na rozdelenie zodpovednosti na množstvo ľudí a nespočetné vetvičky spoločnosti, jej reprezentatívne, rozhodujúce orgány, musí sa svojich práv chopiť kolektívna zodpovednosť. Je to kolektívna zodpovednosť za použitie rozpracovaných technických metód a čiastočne aj za rozpracovanie obrovských technických projektov (ako bol napríklad projekt Manhattan).

Koniec koncov, techniku a jej rozvoj rozpracúvajú konajúci ľudia, hoci aj v celkom detailizovaných zložitých kombináciách syntetizovanej činnosti. S rozšírením pojmu zodpovednosti prijímajú na seba, ako jednotlivé osoby aj ako členovia výkonných kolektívov, zodpovednosť za prevenciu nesprávnej aplikácie techniky. Týka sa to osobitne jednotlivcov na systémovo-strategických miestach.

Ale stačí výzva na rozšírenie zodpovednosti jednotlivcov? Dnes sa hovorí o zodpovednosti ľudského rodu za biosféru, za sféru života na Zemi, teda o kolektívnej zodpovednosti, o zodpovednosti spoločností. Ale ako jej môžeme dostať, ako sa môže týkať konajúcich, ak odmietneme hore uvedený nezmysel o zodpovednosti každého za všetkých? Spomeňme si hoci na spomenuté kumulatívne a synergické efekty.

Človek vyzbrojený nesmiernou mocou disponuje okolitým prostredím a zasahuje doň. Nie je dnes človek, vzhľadom na svoju moc, ktorá nie vždy úplne podlieha kontrole, zodpovedný za viac, než za to, čo naozaj môže predvídať a za čo tak môže niesť zodpovednosť? Môže tiež brať na seba zodpovednosť za nepredvídané vedľajšie efekty svojich veľkých vedeckých a technických počínov? Ako by to mohol urobiť? Vari môže človek v morálnej súvislosti zodpovedať za to, čo nepozná?

Sila činu, ako vidno, prevyšuje schopnosť predvídať – taká je dilema zodpovednosti v epoche systémovej techniky, ktorá vyjadruje spleť mnohých druhov vplyvov a dynamické zmeny, ktorým vedecké poznanie nemôže stačiť po všetkých stránkach. Musíme riskovať, aby sme poznali, skúšať nové – ale pri pokusoch širokého rozsahu, s možným ohrozením človeka a prírody, musíme byť veľmi ostražití. Tak ako poloslepý oťukáva svoju cestu paličkou, tak musíme konať aj my v dileme zodpovednosti. Situácia sa nestáva ľahšou preto, že vedecko-technické projekty, najmä veľké, sú kolektívne, t.j. keď poloslepých je niekoľko a tlačú svojimi paličkami sem i tam. Ak je na mieste kolektívna zodpovednosť, zodpovednosť spoločností, musí sa nejako určiť vo vzťahu k činnosti jednotlivcov. Musí byť deliteľná. Za veľký technologický projekt by jednotlivý človek mohol niesť zodpovednosť len formálne,

oficiálne, tak povediac politicky. Ale formálne prevzatie zodpovednosti sa už viac nezdá byť postačujúcim.

### **Záver**

Riadenie technického pokroku, jeho uskutočňovanie, jeho zvládanie či regulácia sa tým skôr stáva etickou úlohou, pretože ľudstvo sa v stále väčšej miere stáva závislým od neho. Človek dnes nie je v stave určiť technický pokrok, či hoc by len ho zhodnotiť negatívne a tým mu zabrániť.

Pravda, to neznamená, že ľudstvo, ktoré by bolo donútené nasledovať transformovaný fetišizmus priemyselného rastu alebo akýsi „technologický imperatív“, by aj muselo produkovať všetko, čo je možné produkovať, alebo povedzme zakladať regionálne či globálne procesy vedúce k zničeniu podmienok prirodzeného života.

S ohľadom na dynamiku rozvoja, ťažkosti orientácie a hodnotenia, sotva môžu byť na mieste všeobecné etické recepty na relatívne trvalé základné typy zodpovednosti za ľudstvo, za blížnych, za budúci pokolenia, za prírodu a život. Jestvuje však možnosť byť na výške vo vzťahu k nadchádzajúcim etickým výzvam – tam, kde je to len možné, povzbudiť morálne povedomie, najmä v prípade konkrétnych projektov a odborov. Najaktuálnejším je rozvoj rôznych druhov profesionálnej etiky a príslušného vzdelávania v nej. Pozornosť technikov a bádateľov, pokiaľ viem, sa prakticky ešte u málokterého z nich zameriava na etické problémy ich disciplín. Treba požadovať a podporovať etiku nielen ako školský predmet (či ako náhradu výučby náboženstva), ale najmä ako disciplínu, formujúcu vo vedomí profesionálnu etiku.

Aktívnu podporu profesionálnej etiky ako činiteľa formujúceho vo vedomí mravnú „disciplínu bdelosti“ už pred viac ako tridsiatimi rokmi požadovala „Mount Carmel Declaration on Technology and Moral Responsibility“ (Haifa 1974). Mnohí, v celom svete vážení, učenci spoločne konštatovali a postulovali: „Zodpovedná kontrola nad technickým rozpracovaním, uskutočňovaná sociálnymi systémami a inštitúciami, je naliehavou úlohou pre celý svet... ..prekonávajúcou rámec všetkých záujmových konfliktov...“ (podľa [6]). Zoči-voči následkom aplikácií techniky (ako pozitívnym, tak aj tým, ktoré ohrozujú pokračovanie života ľudí) je, medzi iným, predovšetkým nevyhnutné morálne hodnotenie. Ani jeden aspekt techniky nie je v morálnom skúmaní „neutrálny“ (videli sme, že ich treba skúmať diferencovanejšie). Úplnú zodpovednosť za zneužitie techniky nesú ľudia, individuálne konajúci predstavitelia skupiny alebo samotné skupiny. A patríme k nim všetci s naším údelom zodpovednosti v závislosti od našich možností zasahovať.

*Príspevok je čiastkovou prezentáciou výsledkov riešenia výskumnej úlohy VEGA č. 1/3610/06 „Filozofické, etické a environmentálne aspekty inžiniersko-technologických a manažérskych aktivít – profesionálna, spoločenská a environmentálna zodpovednosť inžiniera a manažéra“, ktorú riešime na Oddelení manažmentu chemických a potravinárskych technológií ÚM STU.*

### **Literatúra**

- Huning, A.: Ingenieurtätigkeit in etischer und sozialer Verantwortung. Festvortrag. Zeitschrift für Vermessungswesen, Dezember 1985, 110. Jahrgang, Heft 12.
- Jonas, H.: Princip odpovědnosti. Pokus o etiku pro technologickou civilizaci. Praha, 1997.
- Kajanová, J.: Komunikativnosť ako súčasť manažérskych schopností. In: Zodpovednosť odborníka (inžiniera, manažéra, učiteľa) v súčasnom svete. Zborník z medzinárodného vedeckého kolokvia. STU Bratislava 2007, s. 77 – 82.
- Kajanová, J.: Kreativita a zodpovednosť pod tlakom globalizácie. In: Globalizácia a zmeny v štruktúre ekonomiky a spoločnosti. Zborník príspevkov z medzinárodného vedeckého kolokvia. STU Bratislava 2008, s. 39 – 44.

- Lenk, H.: Pragmatische Vernunft. Stuttgart, 1979.
- Lenk, H.: Verantwortung in, für, durch Technik. In: Lenk, H. – Ropohl, G.: Technik und Ethik. Stuttgart, 1987.
- Plchová, J.: Globálne prístupy k ochrane životného prostredia. In: Spoločenské a ľudské súvislosti globalizácie. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie. STU Bratislava 2006, s. 137 – 142.
- Plchová, J.: Výchova odborníkov k zodpovednosti za kvalitu a ochranu životného prostredia. In: Zodpovednosť odborníka (inžiniera, manažéra, učiteľa) v súčasnom svete. Zborník z medzinárodného vedeckého kolokvia. STU Bratislava 2007, s. 111 – 114.
- Schweitzer, A.: Etika úcty k životu. In: Závod s časem. Texty z morálnej ekologie. Praha, 1996.
- Špirko, D.: O vede a zodpovednosti človeka za svet. In: Fyzika a etika. Zborník príspevkov z konferencie. UKF Nitra 2007, s. 193 – 204.
- Špirko, D.: o zodpovednosti vedcov a technikov v globalizujúcom sa svete. In: Globalizácia a zmeny v štruktúre ekonomiky a spoločnosti. Zborník príspevkov z medzinárodného vedeckého kolokvia. STU Bratislava 2008, s. 116 – 121.
- Špirko, D.: Od odbornej zodpovednosti inžiniera k zodpovednosti za budúcnosť. In: Zodpovednosť odborníka (inžiniera, manažéra, učiteľa) v súčasnom svete. Zborník z medzinárodného vedeckého kolokvia. STU Bratislava 2007, s. 131 – 136.
- Špirko, D.: Zmeny etických hodnôt a vzťahov pod vplyvom rozvoja vedy a techniky. In: Acta Moralia Tyrnaviensia I. TU Trnava 2006. s. 110 – 115.
- Weizsäcker, C. F. von: Dějiny přírody. Praha, 1972.
- Weizsäcker, C. F. von: Die Einheit der Natur. München, 1971.

### ***Socio-Ethical Dimension of Engineering and Managerial Activities***

***Annotation:*** In the article they are identified the human sciences contributions into technical and economic university education. It is accented one of main personable qualities of an engineer and manager – the awareness of general social (professional, political, moral etc.) coherences of their professional, social and environmental responsibility.

***Key words:*** human sciences, professional, social and environmental responsibility.

#### **Kontaktná adresa autora:**

**Dušan Špirko, doc., PhDr., PhD.**

**Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií**

**Ústav manažmentu STU**

**Vazovova 5, 812 43 Bratislava 1**

**[dusan.spirko@stuba.sk](mailto:dusan.spirko@stuba.sk)**

# VYKAZOVÁNÍ V PROCESU MEZINÁRODNÍ HARMONIZACE ÚČETNICTVÍ

**Karel Šteker**

***Abstrakt:** V současné době probíhá proces mezinárodní harmonizace účetnictví. Neustále probíhají analýzy tohoto vývoje a výměna zkušeností různých států s aplikací nových metod a principů účtování v praxi. Tento článek poukazuje na tuto aktuální problematiku, která se dotýká i českých podniků.*

***Klíčová slova:** harmonizace, mezinárodní standardy účetního výkaznictví, všeobecně uznávané účetní zásady, vykazování, oceňování.*

## **Úvod**

Poslední dobou jsou ve společnosti stále více atraktivní investice do cenných papírů a nejruznějších fondů. Jedním z důvodů může být vidina rychlého a velkého zbohatnutí v porovnání s pouhým uložením peněz na termínovaný účet nebo oblíbeného stavebního spoření.

Účetnictví je založeno na principech a zásadách, všeobecně uznávaných a přijímaných na celém světě. A právě chápání těchto principů a jejich uplatňování na národní i mezinárodní úrovni je příčinou rozdílů v oceňování, které v konečném důsledku vedou k odlišnému vykazování výkonnosti podniků. Klíčovou úlohu sehrává prostředí, ve kterém se účetnictví vyvíjí a v němž funguje. Je tedy logické, že je ovlivněno ekonomickým, právním, sociálním, politickým i kulturním prostředím dané společnosti. I uplatňování účetních principů v národních pravidlech je v každé zemi rozdílné a to navzdory probíhajícímu úsilí o celosvětovou harmonizaci účetnictví.

## **Základní problémy**

Základními účetními principy, které vstupují do oceňovacích metod v jednotlivých zemích jsou zejména:

- zásada konzistence (vyžaduje používání neměnných účetních metod),
- zásada opatrnosti (nedovoluje nadhodnocovat aktiva a výnosy podniku a naopak podhodnocovat pasiva a náklady),
- princip historické ceny (podnik eviduje aktiva v cenách, za něž byla pořízena),
- realizační princip (vyžaduje vykazování pouze skutečně dosažených zisků),
- věrné a poctivé zobrazení skutečnosti (účetní závěrka má podávat věrný obraz o finanční situaci podniku).

Problémem je navíc i skutečnost, že jednotlivé principy si navzájem odporují a zůstává na vůli podniků, jakou váhu přisoudí tomu kterému principu při oceňování svých aktiv a závazků. Zvolená způsob oceňování pak přímo ovlivňuje výši vykazovaných aktiv a pasiv podniku, má vliv na výši nákladů a výnosů i na velikost vykazovaného výsledku hospodaření podniku. Oceňování se tak stává klíčovým problémem účetnictví.

Účetní výkaznictví se pomalu podřizuje projektu konvergence mezinárodních standardů účetního výkaznictví (IFRS) se standardy americkými (US GAAP). Klesající zájem společností o americký trh si uvědomila i americká Komise pro cenné papíry (SEC), která schválila návrh nepožadovat po zahraničních společnostech s registrovanými cennými papíry v USA (Foreign Private Issuers) povinné srovnání výsledku hospodaření a vlastního kapitálu v účetních výkazech sestavených v souladu s IFRS s výsledky, které by byly dosaženy při použití pravidel US GAAP. Dnes je již zřejmé, že pravidla US GAAP mají tendenci mít na



celý proces větší dopad než IFRS, neboť jde o soubor standardů, který je rozsáhlejší a řeší řadu specifických otázek. Důsledkem by mohlo být jejich přehnané přejímání do nového globálního účetního rámce. Proti tomu však stojí většinou odborníků prosazovaný návrat ke kořenům, k principům, ke kvalitnímu koncepčnímu rámci, na kterém by tento nový globální účetní systém měl být postaven. Standardy založené na principech by umožnily, aby účetní používali vlastní odborný úsudek a výkazy nabízely údaje reflektující jedinečnou ekonomickou realitu. Detailní pravidla, tak milovaná právníky, totiž vedou k situacím, kdy forma vítězí nad obsahem, vykázané výsledky jsou mnohdy vzdálené skutečnosti a účetní jen vyplňují tabulky podle předepsaných pravidel. Dalším z důvodů je skutečnost, že ekonomická realita je už prostě příliš složitá a detailní pravidla ji už nestačí včas a žádoucím způsobem zachytit. Pro účetní standardy to bude znamenat zřící se obrovského množství pravidel a dát se cestou zvýšené důvěry v odborný úsudek, integritu a profesionalitu účetních, finančních ředitelů i auditorů. Zároveň to také vyvolá požadavek, aby regulátoři zajistili srovnatelnost informací prostřednictvím konsistentní aplikace standardů. Z USA se tedy ozývají souhlasné hlasy, ale s poznámkou, že pouze principy stačit nebudou a určité množství pravidel bude nezbytné zachovat. V první fázi se dá tedy předpokládat celá řada kompromisních řešení, na které jsme však z dob začátků používání mezinárodních účetních standardů zvyklí.

### **Podniky a české prostředí**

České účetnictví se už od roku 2005 přiblížilo světu alespoň v případě společností, které jsou emitentem cenných papírů registrovaných na regulovaném trhu cenných papírů v členských státech Evropské unie. Těm bylo stanoveno použití IFRS pro konsolidované i samostatné účetní závěrky. Ovšem vyvstává důležitá otázka, zda je to nejlepší řešení? Ne zcela, protože těmto společnostem i přes velmi náročný a nákladný proces implementace IFRS neodpadla povinnost vést v určité podobě účetnictví i v souladu s českými účetními předpisy, a to pouze pro účely stanovení základu pro daň z příjmů. Toto řešení jistě vyhovuje ministerstvu financí včetně správců daně, kteří se tak zatím izolují od harmonizačních trendů. Tento stav je dlouhodobě neúnosný a jistě se změní v dohledné době, třeba v souvislosti s evropským projektem tzv. společného konsolidovaného daňového základu (Common Consolidated Corporate Tax Base). Tady neúnosnost stávající situace pro naše společnosti používající IFRS nekončí, protože v případě, kdy přestanou být emitentem registrovaných cenných papírů, musí projít zpětným procesem a přejít z vykazování podle IFRS na vykazování podle českých účetních předpisů.

### **Jaká je budoucnost?**

Další důležitou otázkou je, jaké informace získané z účetnictví jsou dostatečné a pro koho? Pokud finanční výkaznictví bude poskytovat relevantní informace pro rozhodování akcionářům a investorům, bude zřejmě v naprosté většině případů vyhovovat i potřebám ostatních zainteresovaných stran. Literatura v této souvislosti často zmiňuje rozpor mezi potřebami akcionářů a věřitelů. Zdůrazňuje prioritní zájem věřitelů o stabilní finanční pozici společnosti a staví jej do rozporu s přístupem oceňujícím aktiva a závazky reálnou hodnotou. Podstata tohoto problému však netkví ve větší stabilitě společností oceňujících aktiva a závazky pořizovací cenou, ale v úplnosti a relevanci poskytovaných informací. Na druhé straně je z pohledu věřitelů relevantní požadavek, aby si akcionáři nerozdělovali zatím nerealizované zisky do doby jejich realizace. To lze ale zajistit nástroji obchodního práva nebo chcete-li práva obchodních společností a není nutno tento problém řešit účetními standardy.

Zajímavý je nápad, aby se uživatelé podnikových informací mohli vybrat a sestavit potřebné informace, mít k nim přístup v reálném čase a velmi jednoduše bez nutnosti dalších úprav je srovnávat se stejnými informacemi jiných subjektů. Představa je to lákavá a za

určitých předpokladů realizovatelná. V první fázi lze očekávat zejména dokončení harmonizace rámců finančního výkaznictví a vytvoření globálního rámce založeného velmi výrazně na principech. Obrovský rozvoj informačních technologií a třeba konkrétně možnosti dané internetem, který umožňuje okamžitý přístup k informacím z celého světa, nabízí téměř neomezené možnosti. Manažeři již informační technologie pro získávání informací pro interní rozhodovací procesy plně využívají a například pro prodejního manažera není neobvyklé, že dvakrát denně dostává na svůj mobilní telefon SMS odeslanou podnikovým informačním systémem o stavu objednávek a další klíčové informace.

V dlouhodobém horizontu lze očekávat, že podniky budou zveřejňovat více nefinančních informací, které budou zčásti specifické pro dané odvětví působnosti, přizpůsobené pro potřeby konkrétního uživatele a přístupné mnohem častěji, než je tomu v současné době. Lze určitě souhlasit s tím, že nelze očekávat například zveřejňování informací o budoucím obratu, hrubé marži a zisku, ale určitě lze očekávat zveřejňování informací, které budou pro investory relevantnější než historické účetní informace. Dobře si lze představit, jaký přínos by pro investora měla například informace o udělených patentech, které budou teprve uvedeny do výroby, o fluktuaci zaměstnanců nebo informace o objemu objednávek k určitému datu.

Je jasné, že uvedené změny budou mít i zásadní dopad na to, jak budou tyto informace připravovány a auditovány. Zásadní význam budou mít procesy, včetně souvisejících interních kontrol, kterými budou tyto finanční i nefinanční informace zachycovány, zpracovávány, vykazovány a ověřovány. Současných překážek a neznámých je mnoho a to, kam nás potřeby uživatelů, nové technologie a budoucí nový, globální model vykazování podnikových informací dovedou, není jasné. Ale tak už to se změnami bývá.

## **Literatura**

DVOŘÁKOVÁ, D. *Finanční účetnictví a výkaznictví podle mezinárodních standardů IFRS*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 329 s. ISBN 978-80-251-1950-1.

KRUPOVÁ, L., VAŠEK, L., ČERNÝ, R., M. *IAS/IFRS – Mezinárodní standardy účetního výkaznictví. Principy, metodologie, interpretace*. VOX, Praha 2005. ISBN 80-86324-44-3.

MLÁDEK, R. *Světové účetnictví – IFRS a US GAAP*. 3. vyd. Praha: Linde, 2005. 415 s. ISBN 80-7201-519-2.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. *Kdo s koho? IFRS versus US GAAP?* [online]. 2007, [cit. 2008-08-27]. Dostupné na [www:](http://www.pwc.com/cz/cze/ins-sol/issues/2007/kdo_s_koho_JZ_PK.html)

[http://www.pwc.com/cz/cze/ins-sol/issues/2007/kdo\\_s\\_koho\\_JZ\\_PK.html](http://www.pwc.com/cz/cze/ins-sol/issues/2007/kdo_s_koho_JZ_PK.html).

### ***Reporting In International Harmonization of Accounting Process***

*Annotation: Today is very strong a progress of international account harmonization. All the time is in progress analysis of this development and interchange of experiences among various countries with application new methods and principles of bookkeeping. This article is focused on these actual problems, which is important for Czech companies as well.*

*Key words: harmonization, international financial reporting standards, generally accepted accounting principles, reporting, evaluation.*

**Kontaktní adresa autora:**

**Ing. Karel Šteker**

**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky**

**Mostní 5139, 760 01 Zlín**

**E-mail: [steker@fame.utb.cz](mailto:steker@fame.utb.cz)**

# FAKTORY PRÍLEVU PZI DO EKONOMIKY SLOVENSKA V KOMPARÁCII KRAJÍN V4

Martin Šustr, Marcel Novák

**Abstrakt:** Cieľom príspevku je zhodnotiť a zdôvodniť vývoj PZI vo svetovom meradle a podrobnejšie sa zameriame na sledovanie vývoja prílevu PZI v krajinách V4 (Česko, Slovensko, Poľsko a Maďarsko). Neoddeliteľnou súčasťou tohto článku je identifikovanie faktorov podmieňujúcich vstup PZI do krajiny, vymedzujeme kľúčové determinanty, ktoré tvoria základ pre hodnotenie pripravenosti a atraktívnosti krajín pre zahraničných investorov. V záverečnej časti článku sa snažíme identifikovať vlastné faktory vstupu PZI a pomocou komparácie hodnotíme atraktívnosť Slovenska v porovnaní s ostatnými krajinami V4.

**Kľúčová slova:** PZI, Faktory vstupu PZI, Komparácia, Tranzitívne ekonomiky.

## Úvod

Vyhľadávanie nových trhov, znižovanie výrobných nákladov, využívanie domácich prírodných zdrojov a mnohé iné sú hlavnými motívmi a základnou stratégiou TNK, ktoré ich vedú k investovaniu a rozširovaniu svojej pôsobnosti aj za hranicami domácej krajiny. Keďže TNK sú rozhodujúcimi nositeľmi PZI, ktoré nadobudli význam a rastúci trend na prelome 70-tych a 80-tych rokov a aj v súčasnom období pokračuje ich rast, krajiny uchádzajúce sa o tento druh kapitálu sa snažia vytvoriť pre potenciálnych investorov najlepšie podmienky, ktoré by zlepšili ekonomické, právne, podnikateľské prostredie krajiny uchádzajúcej sa o PZI. Táto skutočnosť nás viedla k otázke, ktoré činitele, resp. ktoré faktory vedú investorov dlhodobo umiestniť svoj kapitál do hostiteľskej krajiny. Nie je jednoduché kvantifikovať a vymedziť kľúčové činitele, ktoré pri konečnom rozhodovaní o lokalizácii svojej zahraničnej investície. V odbornej ekonomickej literatúre a v teóriách sú definované a charakterizované rôzne faktory podmieňujúce TNK investovať do konkrétnej krajiny a využívať vo svoj prospech komparačné výhody hostujúcej ekonomiky. Podľa štatistík UNCTAD celkový ročný investičný tok v roku 1993 za všetky krajiny V4 bol v priemere 1,86 mld. USD. V súčasnosti je priemerný investičný tok niekoľkonásobne vyšší. Niektoré ekonomiky dosiahli lepšie výsledky v príleve PZI v porovnaní s ostatnými krajinami, čo bolo spôsobené rôznymi faktormi ovplyvňujúcimi tok PZI do krajiny.

## Teoretické a empirické faktory prílevu PZI

Investori pri svojich investičných rozhodnutiach hodnotia viaceré ukazovatele krajiny. V súvislosti s tým je dôležité, aby investori poznali politickú a ekonomickú situáciu krajiny svojej potenciálnej investície. Rozmanitosť objasnenia zahraničných investícií ukazuje, že i pre fenomén internacionalizácie neexistuje žiadna všeobecne platná teória. V každej z uvedených teórií existuje taký relevantný aspekt, ktorý vedie k rozmanitému objasňovaniu PZI. Motívy investovania v zahraničí a faktory vplývajúce pri výbere hostiteľskej krajiny sa od začiatku ich uplatňovania menili. V hospodárskej praxi sa tešia obľube najmä sprostredkované motívy. Pre americké štúdie sledujúce motívy investovania je typické zdôrazňovanie motívu vyššieho zisku a s nimi sú spojené vyhľadávanie krajín s komparatívnymi výhodami, ktoré umožnia dosiahnuť sledovaný cieľ. Európske štúdie vyzdvihujú pri výbere trhov faktory,<sup>334</sup> politickú stabilitu, či obídenie obchodných prekážok. Výsledky empirických štúdií sú ovplyvnené i krajinou, v ktorej sa realizovali.

<sup>334</sup> Získanie nového trhu, zabezpečenie dôležitých trhov

Existujúca teoretická a empirická literatúra o faktoroch prílevu PZI prináša nasledujúce všeobecné tvrdenia<sup>335</sup>:

- hostiteľská krajina s veľkým domácim trhom, meraným v HDP na obyvateľa a udržateľným rastom tohto trhu, meraným tempom rastu HDP, priťahuje relatívne veľké objemy PZI;
- prírodné a ľudské zdroje sú dôležitým faktorom v investičných rozhodnutiach zahraničných spoločností;
- infraštruktúra, vrátane dopravných a telekomunikačných sietí je tiež dôležitým činiteľom PZI;
- makroekonomická stabilita, stabilné výmenné kurzy a nízke úrovne inflácie hrajú dôležitú úlohu v príleve PZI;
- daňové a peňažné stimuly vo forme daňových úľav hrajú významnú úlohu v priťahnutí PZI, ale sú menej významné v prípade chýbajúceho stabilného ekonomického prostredia.

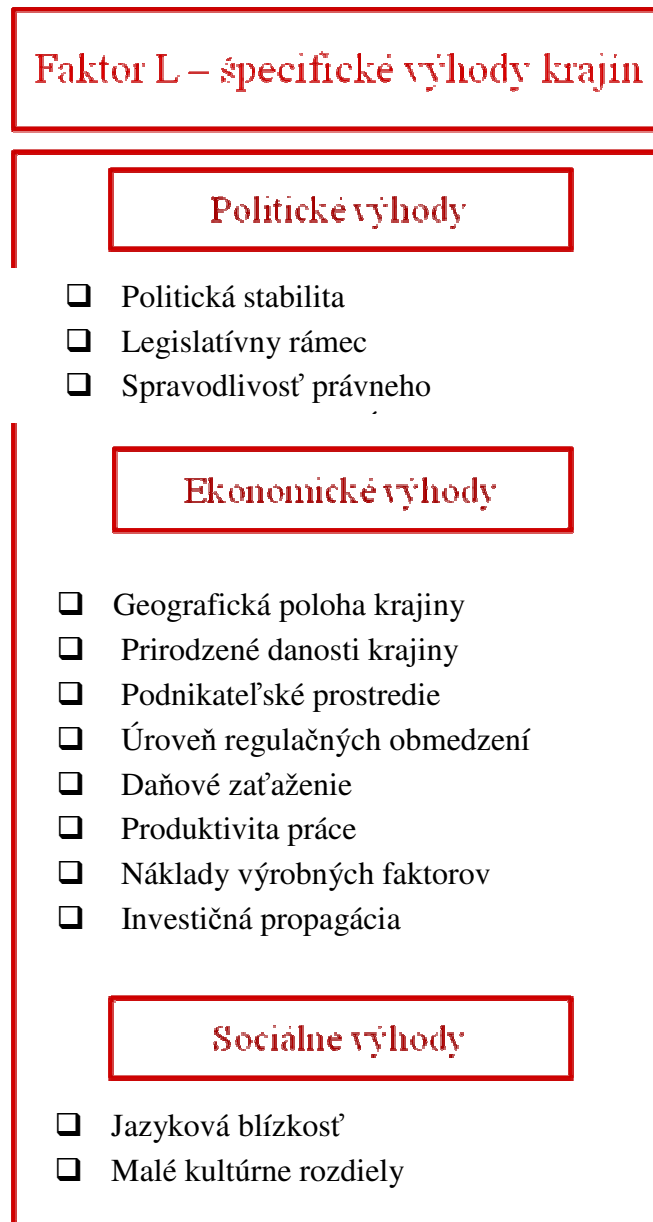
Pri skúmaní faktorov prílevu PZI vychádzame z eklektickej teórie, ktorá charakterizuje tri základné faktory ovplyvňujúce rozhodovanie zahraničných investorov o umiestnení PZI. Ak sa bližšie pozrieme na jednotlivé determinanty definované ako špecifické výhody, tak faktor L (Location Advantages) je jediným, pri ktorom možno sledovať komparatívne výhody krajín.

Krajina môže svojou politikou, prostredím a vytvorenými podmienkami priamo ovplyvňovať rozhodovanie investorov, a tým sa vo veľkej miere podieľať na veľkosti prílevu PZI. Pri hľadaní, definovaní a kvantifikovaní kľúčových determinantov tvoria základ tri druhy komparatívnych výhod krajiny, a to politické, ekonomické a sociálne výhody. Pomocou nich sme zhrnuli ich jednotlivé zložky faktora L a neskôr ich bližšie rozvíjame. Pri ich identifikovaní sme abstrahovali od sociálnych determinantov vzhľadom na neustále približovanie, prepájanie, zmierňovanie kultúrnych rozdielov a jazykových bariér. Domnievame sa, že komparatívne výhody sa v súčasnosti v tejto oblasti neprejavujú.

---

<sup>335</sup> BALASUBRAMANYAM, V.N.: Foreign Direct Investment in Developing Countries, Determinants and Impact in OECD Global Forum on International Investment, New Horizons for Foreign Direct Investment, OECD 2002, p. 188

## Obrázok 1 : Faktor L – špecifické výhody krajín



Prameň: DUNNING, J. H.: A Rose by Any Other Name ...? FDI Theory in Retrospect and Prospect.  
Reading: University of Reading, New Jersey: Rutgers University, 2001, s. 2 – 3, vlastná úprava

Podľa *Faktora L*, sú hore uvedené faktory hlavnými determinantmi, ktoré môžu prilákať zahraničné investície a ovplyvniť investora pri konečnom rozhodnutí u umiestnení investície. Pri charakterizovaní a hodnotení faktorov, ktoré ovplyvňujú vstup zahraničných investorov do krajiny, sme vyšpecifikovali 4 základné rozpoznávacíe faktory, ktoré môžu využívať krajiny pre získanie PZI. Zvolený výber ukazovateľov, resp. nosných bodov vychádza z možnosti podložiť naše zistenia kvantifikovateľnými hodnotami, ktoré umožňujú medzinárodné porovnanie krajín. Bližšie sme sa venovali indexom a ďalším činiteľom, ktoré sú štatisticky merateľné a na základe toho nám umožňujú ich s kvalitatívnou mierou interpretovať.

Vzhľadom na náročnosť pri kvantifikácii určitých faktorov, ako prirodzené danosti krajiny, legislatívny rámec či politických faktoroch sme dospeli k záveru, že kľúčovými prvkami, ktoré môžu potenciálni investori kvalitatívne posudzovať pri vstupe do krajiny, sú nasledovné:

- 🚩 *podmienky podnikania v potenciálnej krajine;*
- 🚩 *daňové zaťaženie firiem pôsobiacich v potenciálnej krajine;*
- 🚩 *produktivita práce ako jeden z faktorov úspechu spoločnosti v trhovej konkurencii;*
- 🚩 *náklady firmy, ktoré vznikajú v súvislosti so zamestnávaním pracovnej sily vyjadrenej pomocou indexu pracovných nákladov.*

Pri výslednej interpretácii sme abstrahovali od úrovne regulačných opatrení v krajine z dôvodu pomerne vysokej otvorenosti sektorov a liberalizácie ekonomiky sledovaných krajín V4.

Výsledkom zhodnotenia faktorov, ktoré môžu vplývať na rozhodovanie investorov pre vstup do potenciálnej krajiny je tzv. grafické znázornenie „štvoruholníka motívov vstupu PZI“ do hostiteľskej krajiny, ktorého vrcholy a ich výsledné hodnoty môžu presvedčiť investora realizovať investíciu v danej krajine alebo naopak prehodnotiť konečné rozhodnutia a umiestniť investíciu do inej krajiny. Jednotlivé vrcholy môžu dosiahnuť maximálnu hodnotu 1, ktorá predstavuje optimálnu hodnotu a najlepšie vytvorené podmienky krajiny. Najnižšou hodnotou je 0 predstavujúca absolútne nevyhovujúce podmienky pre investora. Z toho vyplýva, že čím je obsah grafu väčší, tým má krajina lepšie a výhodnejšie podmienky pre zahraničných investorov. Obsah plochy sa môže približovať optimálnemu stavu v podobe dosiahnutia absolútnej hodnoty 1.

Prvý vrchol nesie označenie „Kvalita podnikateľského prostredia“ (DB) vyjadrený pomocou ukazovateľa „podmienky podnikania“ (BO) charakterizujúci úroveň podnikateľského a investičného prostredia krajiny. Na výpočet sme použili vzorec  $DB = (1 - BO)$ . Hodnoty, ktoré tento bod predstavuje sú priemery dosiahnuté z jednotlivých zložiek tohto ukazovateľa a vyjadrujú percento sledovanej krajiny, ktorá je v hodnotení tohto ukazovateľa lepšia ako 178 krajín sveta.

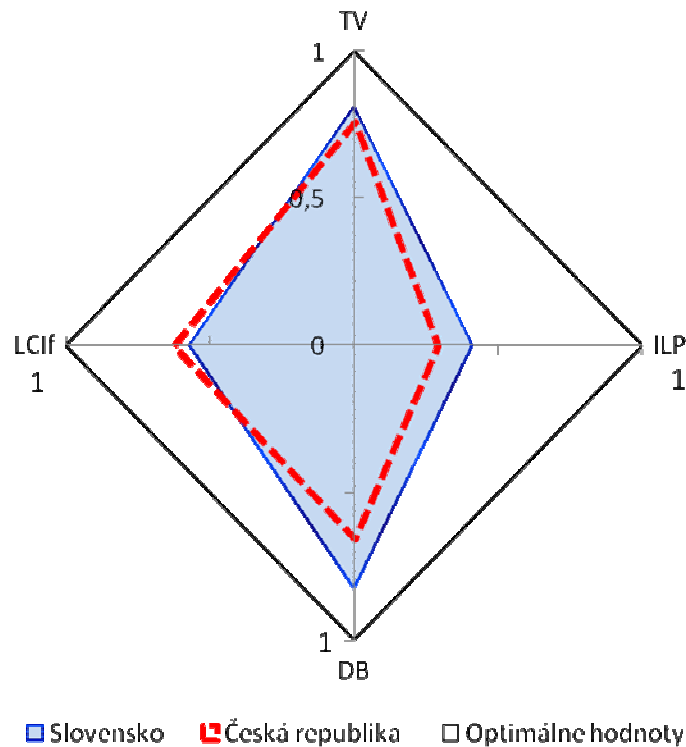
Druhý vrchol označujeme ako „Produktivita práce“ (ILP) ktorej hodnoty sme vypočítali pomocou vzorca  $ILP = (LP - 100)/100$ . ILP je upravený index produktivity práce a LP je produktivita práce. Krajina s vyššou produktivitou práce dosahuje v tomto bode vyššiu hodnotu.

Tretí vrchol sme nazvali „Úroveň disponibilného zisku“ (TV) vyjadrujúci veľkosť zisku, ktorý spoločnosti ostáva po zaplatení dane z príjmu právnických osôb. Hodnotu sme vypočítali ako  $TV = (1 - TR_i)$ , kde  $TR_i$  predstavuje daňovú sadzbu, ktorou sa zdaňuje príjem firmy.

Štvrtým vrcholom je „Veľkosť pracovných nákladov“ ( $LCI_f$ ) meraný pomocou indexu pracovných nákladov, kde hodnoty nanesené v grafe sú vypočítané ako obrátená hodnota indexu pracovných nákladov v príslušnej krajine  $LCI_f = (100/LCI)$ . Hodnota približujúca sa 1 predstavuje nižšiu úroveň pracovných nákladov a hodnoty parametra blížiaceho sa k 0 odrážajú vyššie pracovné náklady.

Výsledný obraz pripravenosti krajín a vytvorených podmienok pre vstup zahraničných investorov do domácej ekonomiky môžeme vidieť v nasledovných grafoch. Pre prehľadnosť a porovnanie sme zvolili v grafe 1 porovnanie Slovenska a Českej republiky a v grafe 2 porovnanie Poľska a Maďarska.

**Graf 1: Štvoruholník motívov vstupu PZI do ekonomiky Slovenska a Českej republiky**



**Legenda:**

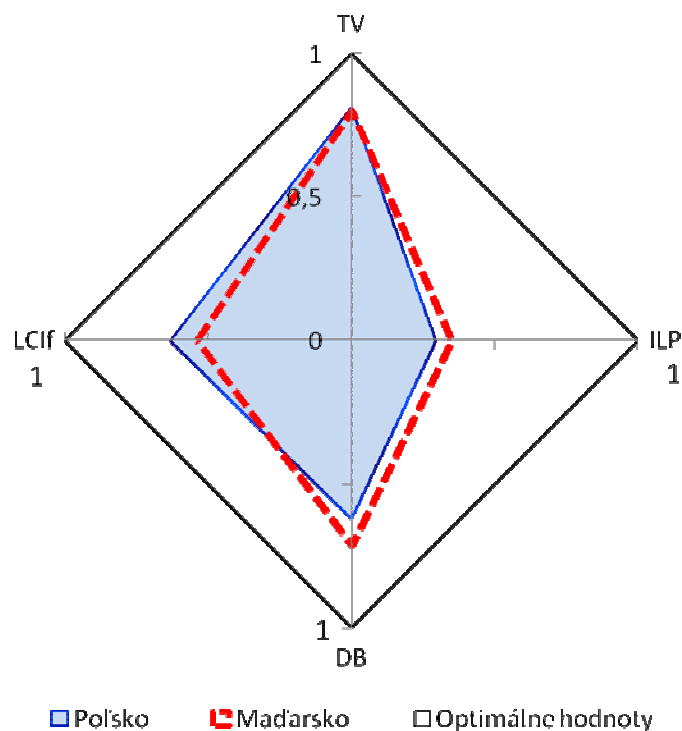
- DB - kvalita podnikateľského prostredia
- ILP - produktivita práce
- TV - úroveň disponibilného zisku
- LCIf - index pracovných nákladov

Prameň: autor z vlastných prepočtov

Z výsledkov grafického zobrazenia motívov vstupu PZI vyplýva, že Slovensko a Česká republika dosahuje priaznivé hodnoty, pričom obsah sledovanej plochy Slovenska je väčší v porovnaní s Českou republikou. Jediná hodnota, v ktorej dosahuje Česká republika lepšiu úroveň je hodnota pracovných nákladov. V ostatných determinantoch dosahuje Česká republika nižšie úroveň hodnôt. Výsledok grafickej analýzy poukazuje na lepšiu pripravenosť a väčšiu atraktivnosť Slovenska pre zahraničného investora. Relatívne nižšie hodnoty dosahuje Slovensko podobne ako Česká republika v ukazovateli pracovných nákladov a produktivity práce. Pri rozhodovaní investora o umiestnení PZI v prípade Slovenska môže zahraničný investor naraziť na prekážku vysokých pracovných nákladov a priemerného ukazovateľa produktivity práce. Naopak vysoko nadpriemerné hodnoty dosahuje Slovensko v oblasti kvality podnikateľského prostredia a úrovni disponibilného zisku.



**Graf 2 : Štvoruholník motívov vstupu PZI do ekonomiky Poľska a Maďarska**



**Legenda:**

- DB - kvalita podnikateľského prostredia
- ILP - produktivita práce
- TV - úroveň disponibilného zisku
- LCI<sub>f</sub> - index pracovných nákladov

Prameň: autor z vlastných prepočtov

Pri porovnávaní grafického zobrazenia motívov vstupu PZI do Poľska a Maďarska môžeme pozorovať takmer identický obsah plochy. Determinanty dosahujú priaznivé hodnoty. Výnimkou je ukazovateľ úrovne disponibilného zisku, ktorý podobne ako v ostatných sledovaných krajinách V4, aj v Poľsku a Maďarsku dosahuje nadpriemerný výsledok. Pomerne veľkou nevýhodou hlavne u Poľska môže byť nižšia úroveň kvality podnikateľského prostredia a produktivity práce. Maďarsko napriek vyšším pracovným nákladom je z grafickej analýzy motívov vstupu PZI atraktívnejšou krajinou pre zahraničných investorov ako Poľsko.

**Záver**

Medzinárodné inštitúcie vo svojich periodikách kvantifikujú indexy, ktorými sledujú a hodnotia atraktívnosť krajín a tie môžu byť východiskovým prvkom pri posudzovaní vhodnosti krajiny pre investovanie. Jedným z takých indexov je index potenciálu PZI, kde v porovnaní s krajinami V4 dosahuje Slovensko najvyššiu úroveň a má tendenciu neustále sa zvyšovať. Naopak pokles atraktívnosti zaznamenala Česká republika, Poľsko a Maďarsko, ale svojimi opatreniami sa snažia zvyšovať a zlepšovať svoju pozíciu. Veľkým prínosom a pomerne výhodnou komparatívnou výhodou krajín V4 je značná liberalizácia ekonomík a nízka miera regulačných opatrení, čo umožňuje zahraničným investorom bez výrazných problémov začať pôsobiť a realizovať sa v týchto krajinách. Pri hodnotení a kvantifikovaní

ostatných faktorov sme dospeli k záveru, že hlavnými ukazovateľmi pri hodnotení atraktívnosti krajín V4 sú kvalita podnikateľského prostredia, produktivita práce, úroveň disponibilného zisku a veľkosť pracovných nákladov, ktorých výsledky sme interpretovali a definovali ako tzv. štvoruholník motívov vstupu PZI do krajín V4. Z grafickej analýzy motívov vstupov PZI do krajín V4 zastáva Slovensko vedúcu pozíciu aj napriek najvyšším pracovným nákladom spomedzi sledovaných krajín. Z krajín V4 je druhou najatraktívnejšou krajinou Česká republika, nasledovaná Maďarskom a Poľskom. Uvedenú skutočnosť potvrdzuje aj zistenie, že najväčšie zmeny v zásobe PZI v relatívnom vyjadrení HDP v porovnaní s rokom 2005 nastali v prípade Slovenska. Podobne ako tento ukazovateľ aj medzinárodne využívaný index potenciálu PZI a index prílevu PZI hodnotí Slovensko ako najatraktívnejšiu krajinu pre zahraničných investorov spomedzi krajín V4.

### **Literatúra**

BALASUBRAMANYAM, V.N.(2002): Foreign Direct Investment in Developing Countries, Determinants and Impact in OECD Global Forum on International Investment, New Horizons for Foreign Direct Investment, OECD, s. 188.

TÁNCOŠOVÁ, J. – ARADYOVÁ, A. (2007): Kvalita podnikateľského prostredia ako determinant investičnej atraktívnosti ekonomík na príklade štátov V4. Verejná správa a regionálny rozvoj : ekonómia a manažment : vedecký časopis Vysoké školy ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave. - Roč. 3, č. 3 (September 2007), s. 59-70.

TÁNCOŠOVÁ, J. (2005): Priame zahraničné investície a konkurencieschopnosť ekonomiky SR. Hospodárska politika nových členských zemí EU Mezinárodní vědecká konference. Ostrava. V. ročník 22.-23. září 2005.

NOVÁK, M. (2007): Rastové a cyklické aspekty vývoja makroekonomických ukazovateľov Slovenskej republiky v kontexte s vývojom ekonomického cyklu vo svetovom hospodárstve. Dizertačná práca. Bratislava. KET NHF EU.

OECD (2002). Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development. [Frascati Manual.] Paris: OECD.

OECD (2003). The Impact of Trade-related Intellectual Property Rights on Trade and Foreign Direct Investment in Developing Countries. [TD/TC/WP(2002)42/FINAL.], Paris: OECD.

<http://sourceoecd.org/workingpapers.htm>

<http://ec.europa.eu/eurostat.htm>

<http://www.oecd.org/statsportal>

<http://www.oecd.org/dataoecd/4/36/37818075.pdf>

<http://www.doingbusiness.org/ExploreEconomies>

<http://www.ecb.int/stats/html/index.en.html>

<http://stats.unctad.org/fdi/ReportFolders/ReportFolders.aspx>

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/>

<http://imf.org/Datastatistic/external/data.htm>

<http://worldbak.org/data.htm>

<http://wdi.org/worlddevelopmentindicator/data.htm>

<http://sourceoecd.org/statistic.htm>

***Factors of the influx of Foreign Investments into Slovak economy in V4 countries comparison***

***Annotation:*** *The Aim of this report is to evaluate and to justify the Foreign Investment development in the world and identify the effects of the Foreign direct Investment in the Slovak republic, as well as V4 countries. (Czech republic, Poland, Hungary). We tried to identify the basic determinants, which are very important for foreign investors, when they want to invest in the foreign country. In the end of this article we constructed own factors for the Foreign direct investment entry, in comparison with another V4 countries. The basic idea was to construct the „magic quadrangle effects“ of the foreign investment and compare this effects between Poland, Hungary, Czech and Slovak republik.*

***Key words:*** *FDI, Factors and Effects oh the FDI, Comparison, Transitive countries.*

**Kontaktní adresa autora:**

**Ing. Marcel Novák, PhD.**  
**Katedra ekonomickej teórie,**  
**NHF, EU v Bratislave,**  
**Dolnozemska cesta č. 1**  
**852 19 Bratislava**  
**Tel.: 00421 2/672 91 541**  
**e-mail : [marcel.novak@euba.sk](mailto:marcel.novak@euba.sk)**

**Ing. Martin Šustr**  
**Katedra ekonomickej teórie,**  
**NHF, EU v Bratislave,**  
**Dolnozemska cesta č. 1**  
**852 19 Bratislava**  
**Tel.: 00421 2/672 91 541**  
**e-mail : [martinsustr@yahoo.com](mailto:martinsustr@yahoo.com)**

# PUBLIC RELATIONS V TERCIÁRNÍM VZDĚLÁVÁNÍ SE ZAMĚŘENÍM NA POTENCIÁLNÍ STUDENTY

Zuzana Švandová

**Abstrakt:** V článku je vyzdvížena role public relations v integrované komunikaci vysoké školy. Autorka se podrobněji zabývá komunikací a public relations prostředky zaměřenými na potenciální studenty vysoké školy, studijní poradce na středních, vyšších odborných popř. jiných vysokých školách a poradenská centra, rodiče, rodinné příslušníky potenciálních studentů.

**Klíčová slova:** public relations, terciární vzdělávání, integrovaná komunikační strategie vysoké školy, zájmové a cílové skupiny, potenciální studenti.

## Role public relations v komunikaci vysoké školy

**Public relations** (dále PR), překládáno nejčastěji jako vztahy s veřejností, jsou termínem často v odborných kruzích diskutovaným, s prostorem pro různé přístupy a pojetí. Jednoduchá a jednoznačná definice neexistuje, protože se jedná o velmi širokou oblast, zahrnující částí několika samostatných oborů, jako jsou sociologie, psychologie, žurnalistika apod. a mnoho velmi různorodých aktivit. **Kotler**<sup>336</sup> definuje PR jako **systematické zlepšování vzájemného porozumění mezi organizací a veřejností**, vymezuje je jako **řídící funkci**, která vyhodnocuje postoje důležité části veřejnosti, identifikuje strategii a postupy jednotlivých organizací z hlediska zájmu veřejnosti a provádí program činností tak, aby u veřejnosti zajistily porozumění a kladné přijetí. V novější práci Kotler<sup>337</sup> doplňuje definici tak, že PR je **budování dobrých vztahů s různými cílovými skupinami získáváním příznivé publicity, budováním dobrého image firmy a odvracením či vyvracením fám, informací a událostí, které staví společnost do nepříznivého světla**.

Názor lidí na vysokou školu je významným faktorem, který na postavení školy na trhu působí. **V oblasti terciárního vzdělávání se nejedná pouze o postoj studentů, kteří na škole právě studují, ale také o mínění, které mají budoucí, potenciální studenti, zaměstnanci školy, státní správa a zákonodárné úřady, absolventi, místní a podnikatelská komunita, profesní a vědecká veřejnost, média a další skupiny lidí.** Pro postavení vysoké školy na trhu, kde se vyostřuje konkurence, je důvěra těchto skupin nepostradatelná. Proto v komunikaci subjektů terciárního vzdělávání budou stále důležitější roli hrát PR jako součást integrované komunikační strategie vysoké školy. Jejich cílem je vytváření pozitivní image pomocí komunikace „šitá na míru“ různým zájmovým skupinám.

## Cílové skupiny a témata pro PR a komunikaci vysoké školy

**Potenciální studenti** jsou studenty středních, vyšších odborných škol a jiných vysokých škol (včetně zahraničních) zvažující studium na vysoké škole, zájemci kurzů pro veřejnost a celoživotního vzdělávání. Vysoká škola by měla sledovat jejich vývoj tak, aby včas rozpoznala změny v potřebách a chování jednotlivých segmentů a mohla na ně reagovat. Tržní segment v případě vysoké školy je skupina studentů, kteří mají podobné potřeby a reakce na marketingové aktivity fakulty (jsou vnitřně homogenní) a jsou odlišné od ostatních

<sup>336</sup> KOTLER, P.: Marketing Management. 10. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 719.s. ISBN 80-247-0016-6.

<sup>337</sup> KOTLER, P. a kol.: Marketing Management. 4. evropské a 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

segmentů (heterogenní navenek). Komunikační strategie vysoké školy musí zohlednit průběh rozhodovacího procesu při výběru školy.

**Je třeba rozlišit mezi konečným spotřebitelem služby, tedy potenciálním studentem a osobou, která provádí rozhodnutí o výběru školy, a dále osobou, která je poradcem při rozhodování a osobou, která studium financuje<sup>338</sup>.** Kromě PR a komunikace s potenciálními studenty je třeba počítat s tím, že aktivity vysoké školy zasáhnou i **rodiče a rodinné příslušníky potenciálních studentů**. Rodiče potenciálních studentů mají vliv při rozhodování o výběru školy, i když ne tak značný, jako při výběru střední školy, ale jsou často těmi, kdo studium financují. Studenti se pro studium na vysoké škole rozhodují většinou samostatně a poradní hlas rodičů nemá již takovou váhu jako při rozhodování o střední škole. Rovněž se nepředpokládá aktivní účast rodičů studentů na práci vysoké školy, tak jak je tomu na středních školách. Rodinní příslušníci studentů však mohou být představiteli podniků či organizací, se kterými vysoká škola může navázat spolupráci. Informační brožura o studiu na vysoké škole spolu s popsáním možnosti spolupráce s praxí může oslovit i je, vysoká škola s rodiči budoucích studentů může komunikovat i v rámci dnů otevřených dveří či prostřednictvím médií.

**Komunikace vysoké školy se studijními poradci na středních, vyšších odborných popř. jiných vysokých školách a poradenskými centry** je nezbytností. Tyto skupiny doporučí (či nedoporučí) studentům konkrétní vysokou školu dle toho, jak včas a jak pravidelně mají potřebné aktuální informace o škole. Komunikační prostředky a PR aktivity pro poradce jsou v zásadě stejné jako pro potenciální studenty.

#### **Cílové skupiny pro PR a komunikaci vysoké školy:**

- potenciální studenti,
- studijní poradci na středních, vyšších odborných popř. jiných vysokých školách a poradenská centra,
- rodiče, rodinní příslušníci potenciálních studentů.

#### **Témata pro PR a komunikaci vysoké školy:**

- Informovat o studijních oborech, poskytovat informace o studiu a přijímacím řízení.
- Komunikovat profily absolventů a jejich uplatnění v praxi.
- Komunikovat úspěšnost studentů při přijímacím řízení, kolik studentů navazuje z bakalářského na magisterský studijní program.
- Vysvětlit poslání vysoké školy, plány a vize vysoké školy do budoucna.
- Komunikovat zavádění nových předmětů podle požadavků praxe.
- Zdůraznit možnost studia v cizím jazyce a na zahraničních univerzitách v rámci studia na vysoké škole.
- Medializovat zahraniční studijní pobyty.
- Informovat o možnostech praktické stáže studentů.
- Informovat o podmínkách stipendií a podpory studentů.

#### **Prostředky integrované marketingové komunikace s potenciálními studenty**

Komunikace s potenciálními studenty musí být systematická. Musí jí však předcházet pravidelná **analýza poptávky po studiu na škole** (regionální rozložení zájmů o studium, úspěšnost absolventů jednotlivých typů středních škol na vysoké škole). Je třeba rovněž pravidelně analyzovat průběh přijímacích řízení, úspěšnost studia přijatých studentů na úrovni vysoké školy i jednotlivých studijních programů a oborů – to vše tak, aby výsledky byly v elektronické podobě byly přístupné vedoucím pracovníkům pro jejich další rozhodování o

---

<sup>338</sup> JAKUBÍKOVÁ, D.: Marketing školy. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001. ISBN 55-005-01

strategii vysoké školy. Na to může navázat rozvoj partnerských vztahů se středními školami a cílená komunikace zaměřená na nábor studentů, a to nejenom regionální a na území České republiky, ale i zahraniční. Užitečné se jeví vytvoření podrobná databáze všech škol v ČR, poskytujících vzdělání, ukončené maturitou a vytipování sítě partnerských středních škol (případně i ze zahraničí), s jejichž studenty může vedení vysoké školy aktivně spolupracovat ještě před okamžikem rozhodnutí o volbě vysoké školy.

#### **PR prostředky:**

- **Prezentační publikace, brožury, materiály vysoké školy (tištěné i elektronické verze) pro ředitele a studijní poradce** středních škol (je možné více fakult v rámci univerzity), s cílem seznámení této zájmové skupiny se zásadními informacemi o vysoké škole a jejím vzdělávacím programem.
- **Informace o studijních programech**, podmínkách přijetí, základních požadavcích na znalosti apod. zaslané na vybrané školy v tištěné nebo elektronické podobě (popř. s videokazetou, CD o vysoké škole) i na pedagogicko-psychologické poradny a psychologické a výchovné poradce.
- **Webové stránky vysoké školy** se samostatným odkazem na budoucí studenty - informační materiály o vysoké škole a jejích studijních programech, profilech absolventů, přijímacím řízení a znalostních požadavcích na budoucí studenty (ukázky přijímacích testů), o podmínkách studia, s odkazem na osobu, která odpovídá na dotazy o fakultě a studiu, vzorové odpovědi na často kladené otázky. Doplněno audiovizuální prezentací vysoké školy a jejích prostor, mapami s vyznačením budov, menz, kolejí, knihoven, sportovišť apod., průvodce studiem, které zjednodušenou obsahovou a graficky pro středoškoláky zajímavou formou podávají prvotní informaci o fakultě. To vše i v kvalitní cizojazyčné verzi.
- **Informační tabule** na vybraných středních školách o studiu, aktivitách i úspěších vysoké školy, jejích studentů, absolventů.
- **Dny otevřených dveří** včetně happeningů se současnými studenty mohou:
  - poskytovat základní a objektivní informace o studijních programech, obsahu, rozsahu výuky,
  - informovat o perspektivách a reálných možnostech uplatnění studentů, uvádět i konkrétní případy úspěšného umístění absolventů v praxi (s jejich souhlasem),
  - vyjádřit se k uvažovaným změnám na vysoké škole,
  - uvádět možnosti kulturního a sportovního vyžití studentů, nechat promluvit i současné studenty o atmosféře na škole,
  - vytvořit síť partnerských středních škol.
- **Přípravné kurzy k přijímacím zkouškám.**
- **Pozvání zástupců vybraných škol na slavnostní akce vysoké školy.**
- **Články** o úspěšných absolventech v souvislosti s historií a tradicí vysoké školy, o oceněních, výzkumné činnosti a členstvích vyučujících v odborných organizacích.
- **Rozhovory s představiteli vysoké školy o výhodách studia** - v regionálním televizním pořadu (diskuse, interview s představiteli vysoké školy), v regionálním tisku nebo v regionální příloze celostátních denníků, internetové besedy.
- **Informační články o vysoké škole v tisku a na internetu** – v příloze celostátního deníku, která se věnuje vysokému školství, v jednorázové tematické příloze časopisů s termínem rozhodování studentů o podání přihlášky na vysokou školu (Učitelské noviny, Atlas školství, Jak na vysokou školu), na webových stránkách věnované terciárnímu vzdělávání a rozhodování o výběru školy.
- **Vhodná sportovní (hudební) akce pro středoškoláky**, kterou vysoká škola zastřeší a bude se na ní prezentovat.

### Další prostředky marketingové komunikace:

- **Osobní komunikace** - návštěvy pedagogů vysoké školy (odpovídají např. na otázky budoucího uplatnění) a současných studentů (hovoří o svých zkušenostech se studiem, i o kulturních či sportovních programech a možnostech na škole) na vybraných středních školách v kraji. Zástupci vysoké školy by měli pravidelně dojíždět na vybrané školy a věnovat pečlivou přípravu svým prezentacím. Absolventi školy mohou svým úspěšným profesním životem podávat pozitivní reference o škole, které jako příklad požadují právě zájemci o studium na vysoké škole.
- **Výstavy a veletrhy** s tematikou vzdělávání – účast a prezentace vysoké školy na veletrzích vzdělávání, kvalifikace a učebních pomůcek, na téma pomaturitního vzdělávání.
- **Reklama** v regionální a kabelové (popř. celostátní) televizi, v místních a celostátních rádiích, inzerce v regionálním a odborném tisku, internetová reklama na stránkách často navštěvovaných studenty, kteří zvažují další studium, plakáty na gymnáziích a obchodních akademiích v severních Čechách s vytyčením jasných výhod studia na vysoké škole, zejména na bývalých středních školách současných studentů. Reklama na venkovních plochách u vybraných středních škol a v městské hromadné dopravě na linkách vedoucích ke středním školám, případně na autobusových nádražích a v autobusech. Zapojit další i netradiční reklamní média (např. video prezentaci v autobusech apod.). **Reklama by měla odkazovat na webové stránky vysoké školy.**
- **Soutěže pro středoškoláky** s tématy souvisejícími se vzdělávacím programem školy, soutěže studentských prací s odměnou<sup>339</sup>.

**Pro vysokou školu bude do budoucna důležité nejen získávání nových studentů, ale i udržení studentů stávajících,** kterým stále rostoucí počet konkurenčních vzdělávacích zařízení umožní snazší přechod ke konkurenci. V rámci nových trendů komunikace se produkt přizpůsobuje tomu, co zákazníci žádají - **vysoké školy musí proto znát očekávání a požadavky svých zákazníků.** Udržení studentů souvisí s image vysoké školy, s pozitivní prezentací školy u současných studentů, ale i potenciálních studentů a absolventů, tedy s uplatňováním PR aktivit v integrované komunikaci vysoké školy. Organizace integrovanou komunikací působí na všechny zájmové skupiny, u nichž se snaží poznat způsob, jak s nimi komunikovat, aby dosáhla vzájemného porozumění. **Pro vysoké školy to znamená otevřít se v komunikaci všem zájmovým skupinám a přijímat od nich zpětnou vazbu.** Pouze ta společnost, která je dobře informována o situaci na vysokých školách, je ochotna je podporovat a financovat. Integrovaná komunikace znamená koordinaci všech sdělení – pro vysoké školy tuto funkci mohou přebírat PR. PR mohou být dominantním prvkem komunikace a korigovat i ostatní marketingovou komunikaci (zejména reklamu) tak, aby komunikační nástroje školy byly sladěné co do obsahu i formy, prosazovat dodržování jednotného vizuálního stylu vysoké školy. PR vysoké školy vytvářejí rámec pro uplatnění vzdělávacích programů na trhu.

### Literatura

- JAKUBÍKOVÁ, D.: *Marketing školy*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001. ISBN 55-005-01
- KOTLER, P.: *Marketing Management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 719.s. ISBN 80-247-0016-6.
- KOTLER, P. a kol.: *Marketing Management*. 4. evropské a 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

---

<sup>339</sup> ŠVANDOVÁ, Z.: Public relations v oblasti terciárního vzdělávání. [Disertační práce]. Liberec: TU Liberec. Hospodářská fakulta. 2008, 163 s.

ŠVANDOVÁ, Z.: *Public relations v oblasti terciárního vzdělávání*. [Disertační práce].  
Liberec: TU Liberec. Hospodářská fakulta. 2008, 163 s.

***Public relations in the tertiary education environment focus on potential students.***

**Annotation:** *The article highlights the role of public relations in integrated communications of universities. The author in more detail concentrates on communications and means of public relations focused on potential university students, study counsellors at high schools, specialized colleges or other universities, and advisory centres, parents, and family members of the potential students.*

**Key words:** *Public relations, tertiary education, integrated marketing communication, interest and target groups, potential students.*

**Kontaktní adresa autora:**  
**Ing. Zuzana Švandová, Ph.D**  
**Katedra marketingu**  
**Technická univerzita v Liberci**  
**Hospodářská fakulta**  
**Voroněžská 13, 460 01 Liberec**  
**Česká republika**  
**[zuzana.svandova@tul.cz](mailto:zuzana.svandova@tul.cz)**



# VZDĚLÁNÍ A PŘEDPOKLADY I BARIÉRY JEHO VYUŽÍVÁNÍ (MEMY, HOMOCENÓZA, REDISTRIBUČNÍ SYSTÉMY)<sup>340</sup>

Radim Valenčík

**Abstrakt:** *Teorie redistribučních systémů je aplikací a současně i rozšířením teorie her. Zabývá se fungováním institucí, organizací, firem a dalších sociálních systémů, v nichž dochází k redistribuci odměn (výplat) oproti výkonům jednotlivých hráčů. Tuto redistribuci zpravidla umožňuje vytvoření koalice uvnitř redistribučního systému, která disponuje rozhodujícím vlivem na rozdělení výplat. Model elementárního redistribučního systému lze rozšířit v řadě směrů a využít jej k popisu chování reálných sociálních systémů, zejména při řešení problematiky zvyšování efektivnosti jejich fungování. Ukazuje se, že teorii redistribučních systémů lze využít v oblasti teorie memů, mj. v souvislosti s problematikou úlohy vzdělání.*

**Klíčová slova:** *Teorie her, teorie redistribučních systémů, koalice, vyjednávání, mem, vzdělání.*

Uplatnitelnost absolventů vysokých škol v podmínkách konstituování znalostní společnosti je dána zejména následujícími kompetencemi:

- Schopnosti přicházet s inovacemi (přesáhnout hranici stávajícího poznání).
- Schopnosti systematizovat své poznání (dosáhnout toho, aby každý poznatek, který si kdo osvojil, byl součástí uceleného systému, ve kterém je tento poznatek zvláštním případem obecného).
- Schopnosti komunikovat s jinými lidmi (poučit se z odlišných názorů či naopak sdělit jim své názory).
- Schopnosti dosáhnout praktické realizace poznání (zjistit podmíněnost praktické realizace závěrů vyplývajících z teoretického poznání).

Tj. jedná se o schopnosti (kompetence): inovační, systematizační, komunikační, realizační.

Jsou schopnosti, které může nahradit stroj. Čím jsou stroje dokonalejší, důmyslnější, tím rozsáhlejší spektrum lidských schopností jsou schopny nahradit. A jsou schopnosti, které neumí nahradit žádný stroj. Například schopnost vymyslet takovýto stroj. Jsou stroje (počítačové programy), které jsou schopny jiné stroje projektovat. Ale s původními nápady, s původní myšlenkou vždy přichází člověk. A čím důmyslnější stroje (technologie) člověk vymýšlí, tím cennější jsou ty jeho schopnosti, které mu umožňují přijít s něčím novým, vytvořit něco, co tu ještě nebylo.

Skutečná, tj. všeobecná, tvůrčí práce je založena na schopnosti přesahu. Tam, kde uvádění přírodních sil do vzájemné podmíněnosti nepotřebuje schopnost přesahu, tam může nastoupit automat, stroj. Tam, kde k tomu ještě nedošlo, ještě nebyly plně odhaleny všechny podmínky vzájemného zprostředkování přírodních sil, tam musí hrát klíčovou roli člověk. Nikoli jako biologicky definovaný subjekt, ale jako subjekt, který má schopnost přesahu a schopnost působit na vnější přírodu formou všeobecně zprostředkující praktické činnosti. To, že tato schopnost předpokládá nikoli pouze racionální myšlení, ale též schopnost vytvářet představy, mít prožitky apod. vyplývá ze samotného charakteru všeobecně zprostředkující činnosti.

---

<sup>340</sup> Příspěvek je zpracován v rámci řešení projektu GA ČR Investování do sociálního kapitálu a efektivnost (r. č. 402/06/1357).

V této schopnosti všeobecně zprostředkující činnosti jsme všichni (jako lidé) univerzální a současně můžeme být plně komplementární. V tom, co lze nahradit strojem, může být někdo z nás horší nebo lepší. Někdo uběhne rychleji sto metrů, někde zvedne více kilogramů nad hlavu, někdo si dokáže zapamatovat delší řadu čísel atd. V tom, co nelze nahradit strojem si může každý z nás nalézt takovou parketu, aby jeho přínos byl rovnocenný přínosu kohokoli jiného, protože se jedná o výkony, které se vzájemně doplňují, které jsou plně komplementární.

Platí hypotéza, že lze vytvořit podmínky umožňující, aby přínos každého měl takovou hodnotu jako přínos kohokoli jiného? Tj. platí, že univerzalita schopností, která je dána do vínku člověku jako takovému, jako bytosti, která se vyvinula jako součást i pokračování vývoje přírody, současně umožňuje, abychom za určitých podmínek mohli být (jako lidské bytosti) plně komplementární? A nebo ještě jinak - lze vytvořit společenské podmínky, za nichž bude svobodný rozvoj každého individua podmínkou rozvoje všech a naopak? Je to dáno specifickým charakterem našeho působení na přírodu, který je založen na vzájemném zprostředkování procesů, které probíhají v prostředí, v němž žijeme? Vyplyvá to z toho, že již samotná schopnost využít jakýkoli proces coby součást všeobecně zprostředkujícího charakteru naší činnosti předpokládá univerzalitu lidských schopností a tudíž plnou komplementaritu výkonů?

Pokud na všechny tyto otázky odpovíme ano, měli bychom současně říci, co je příčinou toho, že současný stav má k výše popsanému dost daleko.

Pokusme se - formou poslušnosti základních tvrzení - uvést, co tedy brání tomu, aby princip svobodného a plného rozvoje každého jako podmínky plného a svobodného rozvoje kohokoli jiného byl zcela naplněn. Vzhledem k omezenému rozsahu příspěvku se odvoláme na dvě publikace, v nichž je tato problematika podrobně analyzována, charakterizována a závěry zdůvodněny. Jednak jde o uveřejněnou knížku *Teorie redistribučních systémů*<sup>341</sup> a připravovanou knížku *Memy, homoceníza, redistribuční systémy*<sup>342</sup>:

1. Dělbá práce mezi lidmi, styky a celková kulturní úroveň ještě nejsou takové, aby se plně rozvinul vztah univerzality a komplementarity, kdy:

- Každý ví, že má schopnost přesahu v původním směru, že ve styku s jinými lidmi si najde svoji parketu tak, aby jeho přínos byl rovnocenný s kýmkoli ostatním. Otázka, kdo je méně a více výkonný by v takových podmínkách ztrácela smysl, takové podmínky však ještě nenastaly.

- Po každém týmu jsou vyžadovány výkony, které si plnou komplementaritu členů týmu vyžadují.

2. V těchto nevyvinutých podmínkách:

- Požadavky na výkony každého týmu i jednotlivce v něm nejsou mnohorozměrné, ale jednostranné (nikoli univerzální, ale specializované - typu nadojit více litrů mléka, dosáhnout vyšší zisk při výrobě automobilů apod.).

- Existuje rozdělení na méně a více výkonné.

- Dochází k uvědomování si toho, že někteří jsou nutně více a jiní méně výkonní.

- A nejen to, tato situace je považována za věčnou a v tomto smyslu přirozenou.

- Jinými slovy neexistuje představa, že by to mohlo být jinak.

3. V těchto nevyvinutých podmínkách pak nutně existuje tendence ke spojování těch, co cítí, ale nepřipouštějí si, že jsou z hlediska nerozvinutých kritérií méně výkonní, s průměrnými. Tak, jak to popisuje teorie redistribučních systémů. Vzniká rozdělení na vůdce a (pod)vedené, kteří vytvářejí diskriminující koalice, startuje proces vyjednávání o vytváření diskriminujících koalic uvnitř jednotlivých redistribučních systémů a křížových koalic mezi redistribučními systémy, které podporují vznik a udržení se diskriminujících koalic stejného

<sup>341</sup> Valenčík 2008.

<sup>342</sup> V současné době existuje ve formě nedokončeného rukopisu, s vydáním se počítá v roce 2009.

typu.<sup>343</sup> Důležitou roli začíná hrát omezení vstupu podpůrných argumentů určitého druhu a těch, co je využívají, do procesu vyjednávání.<sup>344</sup>

4. První jsou z vyjednávání vyloučeni ti, co prokázali schopnost přesahu. Ta může být vítána do určité absorpční schopnosti systému (týmu, organizace, pracoviště, instituce). Od určitého momentu je to právě to, co by porušilo omezení při vyjednávání. Proto se obětí diskriminace postupně stávají výkonnější (v tomto smyslu výkonnosti) - rebelové, heretické atd.

Současně s tím vzniká i pozice vůdců, těch, co si začínají pěstovat kult osobnosti, těch, kteří se obávají o svou pozici a stále pozorněji sledují ty, kteří by je mohli potenciálně ohrozit. S nimi vznikají i houfy uctívačů, slouhů, donašečů a dalších nesmírně užitečných (užitečných z hlediska replikace omezenosti) typů rolí.

Právě každodennost vyjednávání o koalicích, o tom, kdo je blíž a kdo je vzdálenější rozdávání karet, přízni vůdce, vede k tomu, že ti, co si uchovávají schopnost přesahu, jsou postupně "odstředováni" a vládne větší a větší ortodoxie, zablokování reflexe reality.<sup>345</sup>

5. Tato situace se opakuje všude a všude, stále a stále. Vládne průměr ve spojení s nevykonností, vytvářejí se propojení a mnohvrstevnaté redistribuční procesy, které přežívání výše uvedeného umožňují.<sup>346</sup>

6. To, co vytváří omezení při vyjednávání (zablokování přesahu, tabu) se stává samostatnou entitou, která má schopnost přežít, replikovat se ze systému do systému. Je vystavena konkurenci ostatních replikujících se entit. A tak v boji o život vítězí ty nejnakažlivější a nejodolnější replikátory.<sup>347</sup>

7. Existence těchto replikátorů není vázána jen na určité lidi jako jedince, na jejich schopnost fungovat jako napadený a tím i zvýhodněný, ale i na určité společenské struktury vznikající na bázi redistribučních systémů a tvorby vítězných koalic v nich, resp. na bázi řetězení těchto systémů. Úspěšně napadený, tj. nakažený, a jen on má přístup k vyjednávání o vytváření diskriminujících koalic, tím se stává i šířitelem nákazy a materiálem příslušných společenských struktur, které fungují jako životaschopný organismus nebiologického typu.

8. Do boje o přežití, do procesu zdokonalování v rámci přirozeného výběru takto a tímto vstupují i struktury typu různých i skrytých společenských struktur. Jedno je vázáno na druhé - neexistuje informační (blokační) replikátor bez substrátového nositele. A naopak informační a substrátové struktury, tj. struktury vytvářené z materiálu obsaženého v lidské psychice a struktury tvořené z materiálu uchovávaných se vztahů mezi lidmi) na sebe musí sednout a zdokonalovat se.

9. Takto vzniklé struktury fungující jako organismy nebiologického původu se musí mj. vyrovnat s ohrožením ze strany těch, co by prosadili výkonnost v konkurenčních strukturách, které by těžily ze schopnosti prosadit se na bázi podpory výkonnosti založené na univerzalitě lidských schopností, na ničím neomezované schopnosti přesahu stávajícího poznání, na podpoře výkonnosti a výkonných.

S trochou nadsázky bychom mohli říci následující: Naše civilizace je napadena nepřátelským druhem organismů neorganického původu. Rychle se množí a mutují. Stále více nás ovládají a ubíjí v nás to, co je podstatou pojmu "lidský", resp. to, co vyjadřuje naše druhové určení "sapiens sapiens" (rozumný). Jejich strategie je obdobná šíření HIV - primárně

<sup>343</sup> Viz Valenčík 2008, kapitoly Proč, jak a kdy vyhrávají průměrní a podprůměrní (s. 38); Vyjednávání formou podbízení v redistribučním systému (s. 39); Všudypřítomné vyjednávání a jeho základní schéma (s. 76); Čím vším lze argumentovat (v oblasti podpůrné argumentace) (s. 77).

<sup>344</sup> Viz Valenčík 2008, kapitola Problém tabu a stereotypu při použití podpůrné argumentace (s. 81).

<sup>345</sup> Podrobně zdůvodněno v připravované publikaci.

<sup>346</sup> Viz Valenčík 2008, kapitola Vztah mezi sférami se silně a slabě konkurenčním prostředím (s. 93).

<sup>347</sup> Ke zdůvodnění tohoto a navazujících bodů se ještě dostaneme v tomto příspěvku, podrobně pak je rozvedeno v připravované publikaci.

likvidují to, co by mohlo spustit obranné reakce na základě identifikování existence parazita. Tyto organismy se vyvinuly samy v prostředí kontaktů mezi lidmi.

Z tohoto hlediska se jako relevantní pojmy jeví mem, homocenóza a redistribuční systém, které lze stručně charakterizovat takto:

1. Pojem "mem" je odvozen od významného pojmu z oboru biologie - "gen". Gen je nositelem biologické informace umožňující replikaci živých organismů, mem je replikátor zodpovědný za vývoj kultury<sup>348</sup>. Je to to, co je schopno replikace v procesu komunikace. Tento pojem poprvé použil Richard Dawkins v roce 1976 ve své populární knize "Sobecký gen"<sup>349</sup> naznačil, že geny nejsou jediné replikátory, s nimiž se můžeme potkat v našem světě. Navrhl při tom termín mem (krácením z mimem; od mimesis - napodobování). Za klasickou práci zabývající se memy je považována kniha S. Blackmoreové (u nás vydaná a rychle rozprodána v roce 2000 a 2001) *Teorie memů - kultura a její evoluce*<sup>350</sup>. K otázce, co je mem, J. Zrzavý v doslovu k uvedené knize velmi vtipně poznamenává: "*Budeme-li tedy hledat v lidských mozcích, kde jsou které memy uloženy, jistě se dočkáme triumfálních novinových článků, že byla nalezena ta konkrétní synaptická konfigurace, která jest křesťanstvím (nebo v které sídlí křesťanství?), jistě to pomůže rozvoji neurobiologie; ale je dobré, teď, na začátku nové vědy a se zkušenostmi z posledních století vývoje genetiky, jasně prohlásit, že mem není věc, stejně jako gen není věc. Jakmile si ovšem řekneme, že mem není věc v mozku, ocitáme se v koncepčně složitě situaci: replikátor se z definice replikuje, ale co znamená "replikace" nehmotné entity, dejme tomu informace?*" (Blackmoreová 2001, s.285.). Svého času byla (i u nás) teorie memů (memetika) velmi populární. Očekávala se od ní senzační odhalení spojená s odpovědí na otázku, čím jsme vlastně ovládnuti, co rozhoduje o směřování našich osudů a lidských dějin. Již samotná myšlenka "sobeckého genu" byla provokující. Existuje gen, který je v procesu evoluce ochoten obětovat i mnohem vyvinutější organismus jen proto, aby se sám mohl co nejvíce rozšířit. Ne proto, že by takovýto gen něco chtěl. Je příliš primitivní na to, aby vůbec něco mohl chtít. Logika replikace struktur ho však k tomu vede a současně mu to i umožňuje. Obdobu takovýchto entit schopných se replikovat pak vzniká i v kultuře. Teorie memů byla prvním pochopením či spíše jen tušením, že lidská společnost a jednotliví lidé jsou kromě jiného i živnou půdou pro vznik replikujících se, vyvíjejících se a množících či rozmnožujících se entit. Nebo úplně drsně řečeno, že lidé jsou jen tím, co může být pro takto vzniklou neorganickou (či spíše nebiologickou) dobu či podobu života jen stavebním materiálem, tím, co je používáno jako nástroj v boji o přežití. A člověk jako takto zabudovaný a používaný nástroj si z principiálních důvodů svoji (skutečnou?) roli nemůže uvědomovat, nemůže vnímat, to co se v souvislosti s tím odehrává. A pokud tomu tak skutečně je, nastoluje to otázku, kdo jsme vlastně "my" a jak je to s naší schopností svobodně a zodpovědně se rozhodovat, jak vlastně myslíme a uvědomujeme si sebe sama.

2. Pojem "homocenóza" je původní, námi poprvé použitý výraz. Je analogií pojmu "biocenóza". Biocenóza je soubor populací všech druhů rostlin, živočichů, hub a mikroorganismů, které žijí v určitém biotopu; existují mezi nimi určité vztahy. Tyto vztahy se v čase vyvíjejí, struktura se mění z jednodušší na složitější (např. přibývají druhy, patra...). Vztahy (interakce) lze rozdělit na: vztahy vnitrodruhové a mezidruhové.<sup>351</sup> Výzkum

<sup>348</sup> Srov. <http://cs.wikipedia.org/wiki/Mem>.

<sup>349</sup> Dawkins 1998.

<sup>350</sup> Blackmoreová 2001.

<sup>351</sup> Viz <http://static.wikipedia.org/new/wikipedia/cs/articles/s/p/o/Spole%C4%8Denstvo.html>.

Pojem biocenóza byl poprvé vymezen německým zoologem a hydrobiologem, zakladatelem biocenologie Karlem Augustem Möbiem v r. 1877 takto: "*Biocenóza je průměrným vnějším životním podmínkám odpovídající*

společenských redistribučních systémů (k tomu viz dále) ukázal, že to, co vnímáme a chápeme jako lidskou společnost je (mimo jiné či dokonce lze říci i "ve skutečnosti je") živnou půdou, na které vyrůstají různé organismy, jejichž stavebním materiálem či stavebními buňkami jsou jedinci (jednotliví lidé), kteří si svou roli v těchto organismech neuvědomují a z povahy věci ani uvědomovat nemohou. Tyto organismy:

- Mají schopnost uchovávat svou identitu.
- Mají schopnost se replikovat vertikálně i horizontálně (tj. v čase i do šířky, jednak aby se uchovaly v čase, jednak aby posilovaly svůj vliv v daném prostředí).
- Mají schopnost přizpůsobovat se prostředí, reagovat na změny v něm, zdokonalovat se.
- Existují v nich mechanismy, které si dokážou podřizovat chování jednotlivců (jednotlivých lidí), které tyto organismy vytvářejí, a to mnohdy (či většinou) aniž by si lidé zpravidla vůbec uvědomovali, že jsou "stavební buňkou" těchto organismů.
- Existují v nich mechanismy, které jsou schopné "nepřizpůsobivého jedince" (tzv. neřízenou střelu, toho, kdo by svým myšlením či jednáním ohrožoval to, co vytváří identitu a základ replikující se struktury) vyvrhnout, eliminovat jeho vliv, likvidovat.
- Vzájemně si konkurují, resp. probíhá mezi nimi soupeření (a bez nadsázky i boj o přežití) na základě přirozeného výběru; ten, kdo v tomto boji není sto uchovat svou identitu vyklízí prostor pro druhé, může být dokonce včleněn do organismu jiného.
- Za určitých podmínek se mohou i rozmnožovat.

Zkrátka - to, co vnímáme a chápeme jakou lidskou společnost se stalo (přesněji vždy bylo, ale v současné době se stále více stává a dnes v míře nevídané) rejdištěm struktur, které vykazují všechny rysy živého organismu, který vznikl na jiné než biologické bázi.

Co z živého a myslícího člověka je použito jako stavební prvek těchto struktur, upřesníme dále. Není to ani jeho biologické tělo, ani jeho schopnost uvědomovat si sebe sama, myslet a svobodně se rozhodovat. Vše je podřízeno tomu, co se odehrává na úrovni nejintenzivnějšího boje o život a přežití, k němuž dnes dochází. Tento boj o přežití není ani mezi jednotlivci ani mezi státy, není mezi tím, co vidíme a chápeme jako součást struktury lidské společnosti. Je to něco ("to", "ta věc"), co stojí mimo lidskou společnost. Mnoho z "toho" doposud nebylo spatřeno ani pojmenováno. A naším cílem je ukázat, co to je, co z toho pro nás vyplývá, co s tím dělat. Z velkého množství nejrůznějších organismů žijících (o život bojujících) v homocenóze si ukážeme jeden velmi důležitý typ. Jsou jím síťové struktury založené na křížových koaliciích mezi redistribučními systémy (pojmem "síťová struktura založená na křížové koalici", "redistribuční systém" a dalším se budeme věnovat o kousek dál). Právě jejich existence propůjčila přirozenému výběru tak výraznou dynamiku, že schopnost přežívání na této úrovni (tj. na úrovni homocenózy) si začíná podřizovat ostatní sféry reality, včetně osudu lidí, jejich myšlení a cítění, dění ve společnosti, tj. včetně nás samotných. A my dnes stojíme před velkou výzvou jak se s tím, co nás ovládá stále více a více, vyrovnáme, jak dokážeme čelit rizikům, které odsud vyplývají. Současně nám to dává i šanci dozvědět se něco víc o nás samotných, o tom, kdo vlastně jsme, co jsme schopni ovlivnit a co ne, co je smyslem naší existence, co je skutečné a co se nám jen zdá, že je tak, jak to vnímáme.

3. Prakticky každý systém či struktura, se kterými se v oblasti společenského dění setkáváme, má dvě základní vlastnosti toho, čím se vyznačuje a čím je definován redistribuční systém.

- Čím více se vzdálí výplaty (odměny) jednotlivých hráčů (členů organizace, firmy, instituce apod.) jejich výkonnosti, tím více poklesne i výkon celého systému.

---

*výběr a počet druhů a individuů, vzájemně se podmiňujících a ve vymezeném území se trvale udržujících.* (Möbius, K. 1877. Die Auster und die Austernwirtschaft. Berlin.)

- Typickou a dominantní příčinou systematické odchylky výplat od výkonnosti jednotlivých hráčů je vytvoření koalic uvnitř redistribučního systému, které zvýhodňují své členy na úkor ostatních (kteří jsou tímto diskriminováni).

Objekty tohoto typu začaly být zkoumány na jaře v roce 2006 v rámci pravidelného Teoretického semináře ekonomie produktivní spotřeby a sociální investování<sup>352</sup> (který probíhá během výuky na Vysoké škole finanční a správní od října 2003). K jejich analýze byly vyvinuty původní matematické prostředky. Z hlediska teorie her se jedná o hry s více než dvěma hráči, s možností vytváření pravých koalic, o hry s opakováním, o hry s nenulovým součtem. Ukázalo se, že se jedná o velmi užitečnou abstrakci, resp. vhodné zjednodušení reality, kterým lze proniknout do podstaty i velmi složitých dějů, které se ve společnosti odehrávají. Splňují přitom důležitou podmínku aplikace matematického aparátu - velmi jednoduchý model (v našem případě se jednalo o elementární redistribuční systém) lze použít jako klíč (kód) k "rozklíčování", resp. dekodování reality, přičemž každý krok rozšíření původního modelu má podobu rovněž velmi jednoduchého (dokonce limitně jednoduchého) zobecnění některých parametrů výchozího modelu. Byla zformulována základní redistribuční rovnice, která vyjádřila funkční závislost vzdálenosti výplat hráčů od jejich výkonnosti s výkonností celého systému. Tím byly vytvořeny podmínky pro sestavení matematického modelu elementárního systému a jeho testování. Bylo tak možné identifikovat a vypočítat různé typy rovnováhy (např. diskriminační a Nashovy). Návazně pak ukázat důsledky různých vlivů na posuny těchto typů rovnováhy (tj. - jednoduše řečeno - na to, co se v redistribučních systémech odehrává). Konkrétně šlo např. o následující:

- Vliv meziorganizační migrace.
- Vliv intenzity konkurence či naopak "změkčujícího" přerozdělování mezi redistribučními systémy.

- Vliv investování do pozice, tj. zpětné vazby mezi výplatami v jednom kole a možnostmi ovlivnit výsledky vyjednávání, tvorbu koalic a rozdělení výplat v dalším kole.

Současně se ukázalo, že procesy vyjednávání v redistribučních systémech jsou mimořádně citlivé na vnější vlivy. Tyto vnější vlivy mohou mít někdy podobu propojení hráčů z různých redistribučních systémů, vznik (většinou skrytých) křížových koalic a síťových struktur na této bázi. A co víc - analýzou procesu vyjednávání v redistribučních systémech byly odhaleny některé důležité prvky replikace síťových struktur, které vznikly na bázi křížových koalic.

- Analýza chování síťových struktur vzniklých na bázi křížových koalic se stala základem pro vytvoření konceptu, kterým lze chápat a vnímat to, co se odehrává ve společnosti, jako procesy v homocénóze (viz výše).

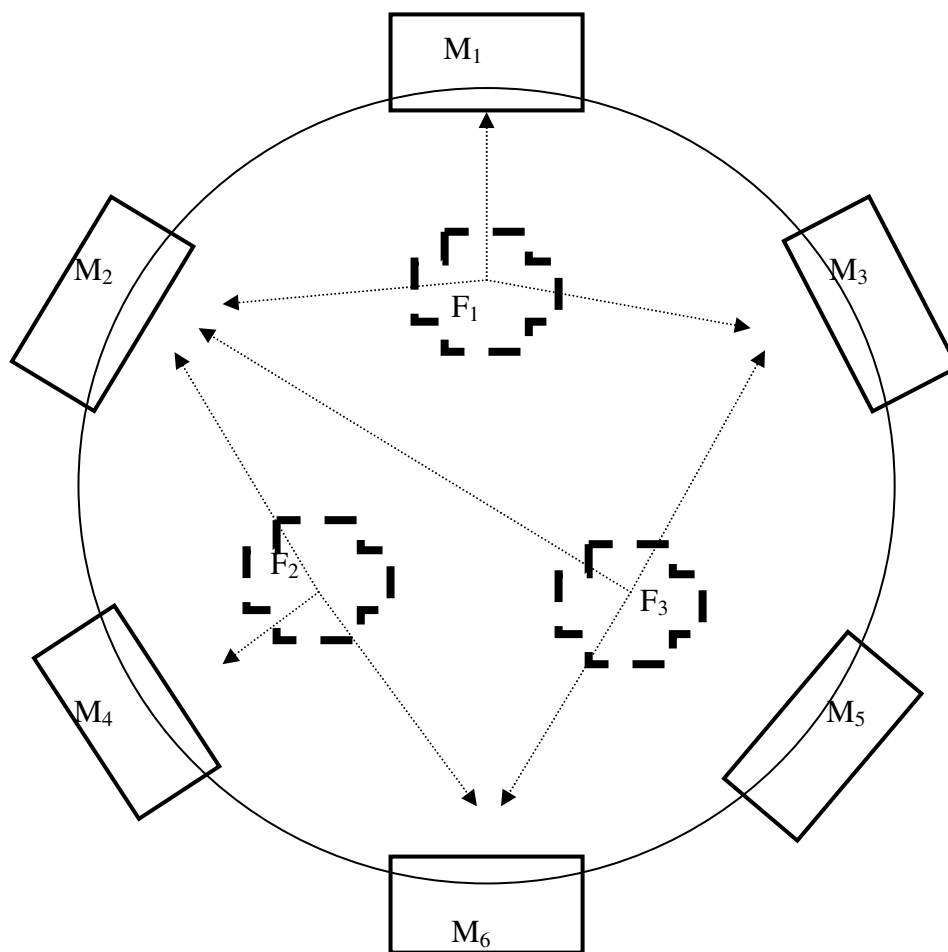
- Analýza procesu vyjednávání v redistribučních systémech odhalila klíčovou roli tabuizace. Tj. ukázalo se, že vyjednávání je podřízeno mechanismům, které znemožňují vznik určitého typu koalic, zapojení určitých hráčů do těchto koalic, používání určitých argumentů při vyjednávání. To, co umožňuje tuto tabuizaci, je velmi blízké tomu, co bylo dříve nazváno mem (viz výše).

Uplatnění teorie redistribučních systémů k analýze toho, co jsme nazvali homocénózou, může dát další impuls k rozvoji teorie memů.

---

<sup>352</sup> Viz <http://www.vsfs.cz/?id=1046>.

Na závěr uvádíme (vůbec poprvé) znázornění toho, jak struktury memů, které blokují přesahy daného stavu poznání reality, kterým určitý jedinec disponuje, a tím jej přetvářejí ve stavební materiál (substrát) určitých sociálních sítí, vypadají:



Komplex memů (memplex) schopný replikovat se (přenášet "z hlavy do hlavy", šířit jako nákaza) prostřednictvím komunikace se sestává:

1. Z toho, co je schopno zablokovat přesah systému poznání, kterým jednotlivce disponuje, v daném případě jednotlivých bloků (memů) M<sub>1</sub>, M<sub>2</sub>,...M<sub>6</sub>. Ty se vzájemně doplňují, vytvářejí něco jako "kruhovou obranu" toho, co je jako stereotyp ve vědomí jednotlivce zablokováno.

2. Z toho, co umožňuje každému bloku (memu) fungovat jako to, co omezuje systém poznání, brání přesahu stávajícímu poznání a současně zprostředkovává (vystupuje navenek) jako to, co lze sdělit a prostřednictvím toho příslušný mem rozšířit. Na obrázku je to uvedeno jako F<sub>1</sub>, F<sub>2</sub>, F<sub>3</sub>. Může se jednat např.:

- o prožitkovou fixaci memu,
- o představu, kterou s příslušným memem spojujeme,
- pojmové vyjádření memu, prostřednictvím kterého sdělujeme jeho obsah tak, aby u toho, komu je sdělován, vyvolal stejnou základní představu a výchozí prožitky (kdy představa a prožitky se pak postupně doplňují).

3. Šípkami je naznačeno, jak naše schopnost vytvářet a uchovávat si prožitky, představy a pojmové vyjádření stabilizuje jednotlivé memy v našem vědomí. (Jsou znázorněny jen některé vztahy mezi tím, co je v našem vědomí schopno vyvolávat a uchovávat prožitky, představy či pojmově vyjádřit poznání a příslušnými memy.)

**Literatura:**

BARABÁSI, A.-L. V pavučině sítí. Praha: Paseka, 2005.

BLACKMOREOVÁ, S. Teorie memů. Praha: Portál, 2001.

DAWKINS, R. Sobecký gen. Praha: Mladá fronta, 1998.

VALENČÍK, R. Teorie her a redistribuční systémy. Praha: VŠFS, 2008.

***The Education and the Conditions or The Barriers its Use(Mems, Homeocenosis, Redistributions Systems)***

**Annotation:** *Theory of redistribution systems is an application and at the same time extension of Game Theory. It deals with functioning of institutions, establishments, firms and others social systems, in that pay-offs are redistributed in contrast to achievement of individual players. The redistribution is usually allowed by a coalition, formed inside of redistribution system, that disposes of dominance over the pay-offs' redistribution. Model of Elementary Redistribution System is possible to extend into many branches and use it for description of behaviour of realistic social systems, especially by solving problems concerning the possibility to increase efficiency of its functioning. It looks, that, the theory of redistributions systems can be used in memetik, in conection with the problematics of the role of the education.*

**Key words:** *Game Theory, Theory of Redistribution Systems, Coalition, Bargaining, Mem, Education.*

**Kontaktní adresa autora:**

**Radim Valenčík, Doc., CSc.,**

**Vysoká škola finanční a správní o.p.s.,**

**Estonská 500, 101 00 Praha 10,**

**[valencik@seznam.cz](mailto:valencik@seznam.cz)**



# VPLYV PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA NA ROZVOJ REGIÓNU

Daniel Varga

**Abstrakt:** Životná úroveň na Slovensku je podľa hrubého domáceho produktu na hlavu oproti priemeru najrozvinutejších štátov Európskej únie zhruba polovičná. Ak ich chceme dobiehať, musí slovenská ekonomika rásť viac ako dvojnásobne rýchlejšie než vyspelé štáty. V súčasnosti sa to deje, no najväčšie nedostatky cítiť v rozdieloch jednotlivých regiónoch Slovenska. Nízka atraktivita regiónov pre investorov, slabo rozvinutá infraštruktúra, nízka kvalita vzdelanosti, to sú najväčšie nedostatky prílevu zahraničných investícií, a teda aj ekonomického blahobytu a kvality života obyvateľov.

**Kľúčové slová:** región, podnikateľské prostredie, spolupráca, investor, škola

## Úvod

Schopnosť pritiahnúť investície, podnikat' na danom území a vyvíjať svoje aktivity dokáže iba životaschopný región, ktorý dokáže ponúknuť kvalitnú infraštruktúru, fundovanú pracovnú silu a aktívnou samosprávou i štátnou správou správne stimulovať investorov. V posledných rokoch sa zdá, že aj keď nesplnením viacerých týchto atribútov sa automobilový priemysel na Slovensku udomácnil. Automobilový priemysel prináša so sebou obrovskú možnosť rozvoja regiónu, jeho ekonomického rastu a zvýšenie kvality života pre ľudí. Pôsobenie výroby automobilov, ich komponentov spája v sebe spolupodieľanie nielen strojárkeho priemyslu, ale i hutníctva, elektroniky a ostatných odvetví, ktoré sú nápomocné pri hlavných, alebo obslužných činnostiach.

Na možných investorov vplýva aj pozitívna menová politika na Slovensku. Od vstupu Slovenska do mechanizmu medzinárodného menovaného systému ERM2 sa výmenný kurz meny našej malej krajiny v pomere k euru neustále zlepšoval. Dátum 8.7.2008 znamenal pre Slovensko veľkú zmenu z pohľadu národnej meny. Všetci dobre vieme, čo nás čaká. Od 1.1.2009 začneme používať euro. Samozrejme, aj táto strategická zmena prináša so sebou veľa nezodpovedaných vecí, otáznikov, nejasností. Pesimisti argumentujú rizikami:

- strata nezávislej menovej politiky
- zbližovanie cenových hladín v SR s krajinami EÚ
- znehodnotenie úspor
- vysoké náklady

Aj prieskumy medzi obchodníkmi ukázali, že približne pätina malých a stredných podnikov zatiaľ nevie odhadnúť aké vplyvy na nich zavedenie eura bude mať. Podobne skoro pätina malých podnikov nemá dostatočné informácie o zavedení eura. Týmto podnikom je potrebné poskytnúť relevantné informácie vhodnou formou. Veľké podniky sú o problematike eura lepšie informované.

Čo na to štát, podniky, obyvatelia a životná úroveň? Pozdvihne, alebo aspoň, udrží sa? Bude azda lepšie? To sú otázky, na ktoré dá správnu odpoveď hádam iba čas. No aj tak nepochybujeme, že euro by so sebou malo priniesť očakávané pozitívne výsledky. Za všetky spomeniem azda najdôležitejšie:

- „zmazanie“ kurzových rozdielov
- odstránenie kurzového rizika pri obchodovaní so zahraničím
- odstránenie nákladov na výmenu korún za euro
- zvýšenie cenovej prehl'adnosti
- rast obchodnej výmeny s ostatnými krajinami EÚ – až o 60%

- vyšší prílev priamych zahraničných investícií

Posledné spomenuté pozitívum by malo byť hnacím motorom pre ekonomické a priemyselné napredovanie Slovenska. Prílev domácich, ale aj zahraničných investorov je spájaný aj s očakávaným rozvojom podnikateľského prostredia. Prakticky všetky regióny Slovenska, vrátane Košického, nutne potrebujú takúto vzpruhu, injekciu k rozvoju a prekvitaniu, ktorá ide ruka v ruku s makroekonomickými faktormi – zamestnanosť, kvalita životnej úrovne a ekonomický blahobyť. Z doterajších poznatkov a skúseností z etablovania, rozvoja a aktivít investorov na Slovensku je evidentné, že práve automobilový priemysel je „hnacím motorom“ rozvoja celej našej ekonomiky. Aj keď príspevky médií vo vzťahu k hodnoteniu Slovenska ako príťažlivej krajiny pre investorov, zvlášť v období eura, je pre nás patriotov, akokeby nežné pohladkanie, aj tak mnohokrát cítime pochybnosti o správnom smerovaní ekonomických, sociálnych a iných reforiem. Nezamestnanosť, inflácia a iné externality sú často predmetom sváru politikov, ekonómov a prognostikov.

Tieto výsostne aktuálne témy - strojárenský, zvlášť automobilový priemysel a s tým súvisiaci rozvoj regiónov ma priviedli k tomu, aby som sa jej podrobnejšie venoval. Dovolím si tvrdiť, že aj keď je daň za reformy niekedy privysoká, stále je to pre Slovensko výhodnejšie, ako keby tu investori pôsobiaci v automobilovom priemysle neboli. Viac ako 100 tisíc ľudí zamestnaných v jednom odvetví priemyslu je veľmi slušné číslo na 5 miliónovú krajinu. Aj napriek tomu, že napr. jedno novovytvorené miesto v KIA stálo našu krajinu 1,5 milióna Sk, nehovoriac o penáloch, ktoré musíme platiť kórejskej KII za nedokončenú infraštruktúru, stále je to dobrá cena. Ako sa zvykne vraviť: „aj vrabec v hrsti je lepší ako holub na streche.“ Problémom ale bude, a to sa v budúcnosti ukáže, že aj napriek týmto dobrým terajším ukazovateľom budeme stále prešľapovať na mieste, ak ostaneme iba pri „čiernej“ manuálnej robote. Na Slovensku sa musí začať robiť aj výskum a vývoj, alebo sa na ňom aspoň podieľať, čo sa zatiaľ nedeje. Máme síce 15 % univerzitne vzdelaných ľudí, ale bude problém ich tu udržať, pretože tí nemajú možnosť rastu a napredovania. Ak sa toto nezmení, stále budeme iba krajinou montérov pracujúcich pri výrobných linkách. Tu sú oblasti, ktoré vzájomnou a aktívnou spolupracou napomáhajú k prílevu investorov a zvyšovaniu kvality a atraktivity regiónov:

- Politika štátu, jeho zásahy, clá, kvóty, dane
- Aktívna činnosť verejnej správy, samosprávy, úradov práce
- Fundovanosť, odbornosť agentúr, zodpovedných za proces prilákania investorov
- Atraktivita regiónov, kvalitná pripravenosť projektov
- Revitalizácia školského systému – univerzít, odborných škôl, a takmer zabudnutých učňovských pre pôsobenie vo výrobe
- Zvyšovanie si kvalifikácie a odborných zručností pracovníkov

Všetky spomenuté skutočnosti výrazne ovplyvňujú rozhodovací proces investorov, zvlášť, významných zahraničných gigantov pôsobiacich v automobilovom priemysle, ktorý rozhybal celú našu ekonomiku.

V súčasnosti je evidentné, že hlavne východ Slovenska potrebuje investorov, stimuly ako sol'. Je nádej, že takýmto spôsobom sa konečne rozhybe podnikateľské prostredie, atraktivita regiónu a snád' aj školský systém, štátne i legislatívne zásahy a obmedzenia. V tejto súvislosti ponúkam azda rozhodujúce atribúty pre priťahovanie investorov, a to hlavne zahraničných. Mám na mysli infraštruktúru a možnosti uplatnenia sa na východe Slovenska.

### *Kvalita cestných sietí*

Kvalita cestných sietí v Košickom kraji výrazne zaostáva a nie je na vyhovujúcej úrovni. Nie je vybudované diaľničné prepojenie kraja s inými regiónmi. Diaľnica, ktorou sú spojené iba krajské mestá Košice a Prešov, pokračuje severnou trasou smerom na Žilinu a Bratislavu. Prepojenie mesta Košice (Košického kraja) s hlavným mestom SR Bratislavou južným cestným ťahom je na úseku Košice – Zvolen nekvalitné, o čom svedčí aj vysoký počet dopravných nehôd. Z hľadiska kvality je nevyhovujúce aj severojužné prepojenie smerom na hranicu s Poľskou republikou a Maďarskou republikou. Medzi priority kraja i mesta patrí v rámci severojužného prepojenia výstavba rýchlostnej komunikácie medzi Košicami a hranicou s Maďarskou republikou.

### *Letecká doprava*

Medzinárodné Letisko Košice zabezpečuje pravidelnú a nepravidelnú leteckú dopravu a poskytuje služby odbavenia cestujúcich a lietadiel na pravidelných linkách a na charterových letoch. Služby odbavenia cestujúcich sú poskytované v termináloch T1 a T2. Okrem služieb pre pravidelné a charterové lety, letisko poskytuje taktiež služby odbavenia pre všeobecné letectvo. Proces odbavenia cestujúcich a posádok všeobecného letectva prebieha v termináli pre všeobecné letectvo. Pasová a colná kontrola je k dispozícii 24 hodín.

Košický kraj a jeho okresy z hľadiska postavenia v SR so zameraním na jeho celkový demografický, sociálny a ekonomický vývoj, s dôrazom na jeho špecifiká a prednosti v porovnaní s ostatnými regiónmi Slovenska, je potrebné analyzovať a určiť tak jeho postavenie pred príchodom investorov produkujúcich výrobky, ale i služby.

Na základe analýzy lokalizačných koeficientov (LQ) pochádzajúcich zo zdroja KSK a ŠÚ SR je zrejmé, že v regióne má najvýznamnejšiu úlohu:

- Výroba kovov a kovových výrobkov – dominuje zamestnanosti v Košickom kraji, čo sa odráža aj na celkovej hodnote lokalizačného koeficientu (v danom odvetví pracuje 18 266 zamestnancov a hodnota LQ je 2,67).
- Výroba, rozvod elektriny, plynu a vody – má takisto veľmi silné postavenie v kraji, s vysokou hodnotou lokalizačného koeficientu v danom odvetví (1,38) a s vysokým percentuálnym podielom odvetvia na celkovej zamestnanosti v kraji (4,62 %).
- Pozemná, potrubná doprava – má veľmi významné postavenie, na čo poukazuje aj vysoká hodnota lokalizačného koeficientu (1,84) a aj vysoký podiel daného odvetvia na celkovej zamestnanosti v kraji (9,18 %).
- Výroba elektrických, optických zariadení – je významným a zaujímavým odvetvím, ak ako kritérium pri hodnotení dôležitosti tohto odvetvia vnímame hodnotu percentuálnej zamestnanosti v tomto odvetví (3,54 %), hodnota LQ (0,73) nie je taká vysoká.
- Výroba potravín a nápojov – (podobne ako v predchádzajúcom prípade). Dané odvetvie je významným z pohľadu pomerne vysokého podielu percentuálnej zamestnanosti v tomto odvetví (2,14 %), hodnota LQ (0,73) v rámci tohto odvetvia nie je taká vysoká.
- Stavebníctvo – (podobne ako v predchádzajúcom prípade). Dané odvetvie je zaujímavé pomerne vysokou zamestnanosťou v odvetví (3,40 %), hodnota LQ je opäť iba priemerná (0,95).
- Výroba textílií a odevov – (podobne ako v predchádzajúcom prípade). Dané odvetvie je významné pomerne vysokým počtom ľudí zamestnaných v tomto odvetví (2,15 %), hodnota LQ je ale opäť iba priemerná (0,67).

- Výroba ostatných nekovových a minerálnych výrobkov – (podobne ako v predchádzajúcom prípade). Odvetvie je z pohľadu Košického kraja zaujímavé pomerne vysokou zamestnanosťou (1,47 %), pri iba priemernej hodnote LQ (0,89).
  - Ťažba neenergetických surovín (ťažba a úprava rúd) – odvetvie s veľmi vysokou hodnotou LQ (7,07), pri priemernej až nízkej percentuálnej zamestnanosti v danom odvetví (0,38 %).
- (Zdroj: Košický samosprávny kraj a Štatistický úrad SR)

Pevné miesto automobilového priemyslu v regióne zabezpečuje aj strategická poloha. Niektorí producenti sa nemusia spoliehať na trhy v regióne, výška nákladov a dobrá logistika im umožňuje hľadiť ďalej. Taký je napríklad projekt nemecko-amerického výrobcu Getrag Ford Transmissions. Z východoslovenského Kechneca vyváža motocyklové (a čoskoro aj automobilové) prevodovky pre výrobcov luxusných limuzín a iných automobilov vyšších tried.

Z tejto analýzy vidno postavenie automobilového priemyslu, kde sa stretávajú nosné pôsobenia vo viacerých druhoch priemyslu – výroba kovov, výroba elektrických zariadení, doprava. Automobilový priemysel teda odráža nielen významný zdroj uplatnenia sa, ale aj tlak na rozvoj regiónu a jeho obyvateľov.

Prognóza Ústavu slovenskej a svetovej ekonomiky pri SAV, s názvom „Pohľad na vývoj ekonomiky SR a jej regiónov do roku 2013“ hovorí o:

- raste ekonomiky a prílev priamych zahraničných investícií
- tvorbe hrubého fixného kapitálu
- nízkych úrokových mierach a raste úverov
- investičných stimuloch a pokračujúcej výstavbe infraštruktúry
- súlade s regionálnou politikou SR, podpore z EÚ
- podpore rozvojových centier

V oblasti zahraničného obchodu a vývozu:

- vývoj zahraničného obchodu
- vývoj exportov – najvýraznejší vplyv priamych zahraničných investícií
- vývoj zahraničného dopytu
- dynamika rastu vývozu tovarov a služieb pri reálnom zhodnocovaní kurzu

V oblasti zahraničného obchodu a dovozu:

- determinácia vnútorným dopytom a exportom
- rast dovozu – rast domáceho dopytu spotrebného a investičného charakteru
- miera otvorenosti ekonomiky bude naďalej rásť, v roku 2009 podiel exportu a importu na HDP v stálych cenách až 240 % (oproti 190% v roku 2004)
- rast exportov v automobilovom priemysle – čistý vývoz bude naďalej rásť v roku 2009

V oblasti HDP:

- oživenie domáceho dopytu
- do roku 2009 primerané tempo rastu 5,2%
- po roku 2007 bude rast HDP tvorený čistým exportom a rovnako aj domácim dopytom
- po roku 2011 rast HDP pod 5% - doznenie vplyvu priamych zahraničných investícií

V oblasti Košického a Prešovského regiónu:

- potenciál v mestách
- rozvoj regiónov závislý od zahraničných investícií
- demografické špecifiká

## **Záver**

Z tejto prognózy je vidieť optimistické smerovanie nielen ekonomického rastu v SR, ale aj oživenie východoslovenských regiónov. Z textu vyplýva obrovský vplyv a rast vďaka zahraničným investíciám v oblasti automobilového priemyslu. Z toho dôvodu je nesmierne dôležité skúmať interné i externé vplyvy, ktoré súvisia s rozvojom regiónu.

Podľa jednotlivých analýz, hlavne zo zisťovaní Štatistického úradu, na raste platov a ekonomiky sa významne podieľajú investori z automobilového priemyslu. Je to obrovská výzva nielen pre celé Slovensko, ale aj pre náš, východný región, lebo je evidentné, že práve automobilový priemysel je hýbateľom celého tohto regiónu, v oblasti ekonomického rastu, zamestnania, miezd a kúpyschopnosti obyvateľstva.

## **Literatúra**

Čutková, Z. a Donoval, M. (2004), „Odvetvová špecializácia v SR“, Biatic  
Národná banka Slovenska (2006), „Vplyv zavedenia eura na slovenské hospodárstvo“  
Ekonomický monitor stavu hospodárstva SR  
Výsledky štvrtročných zisťovaní v priemysle za rok 2007  
Štatistická ročenka 2007  
Prognóza vývoja investičného prostredia v Košickom regióne  
Teritoriálna marketingová stratégia KSK  
Vnútorfiremné štúdie, PR články autora, marketingového manažéra spoločnosti

### *Effect of business environment on region development*

*Annotation: The life level in according to gross domestic product on one inhabitant is in Slovakia half of average of European Union states. If we will to run down them, Slovak economy have to increase doubly more than forward countries of EU. On the present it be done, the largest limitations are contrasts of singles Slovak regions. Low regions attractiveness, insufficient infrastructure, low quality of scholarship – there are the most limitations of supply the abroad investors accordly also economic prosperity and quality life of inhabitants.*

*Key words: region, business environment, industry, investor*

### **Kontaktná adresa autora:**

**Daniel Varga, PhDr.**

**marketingový manažér elektrotechnickej spoločnosti, zaoberajúcou sa výskumom, vývojom, výrobou a predajom telemetrických, monitorovacích systémov; externý doktorand Fakulty manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove;**

**Galaktická 18**

**040 12 Košice**

**SR**

**email: [daniel.varga@centrum.sk](mailto:daniel.varga@centrum.sk); [daniel.varga@sct.sk](mailto:daniel.varga@sct.sk)**

# APLIKÁCIA NOVÝCH TRENDOV V ZAISTENÍ

Stanislava Veselovská

**Abstrakt :** V zaistení sa používa množstvo rôznych mechanizmov pre prijatie a prenos rizika. V čoraz väčšej miere sa využívajú tzv. alternatívne formy prenosu rizika v dôsledku nových druhov rizík, pretože tradičné metódy prenosu rizík sa postupne stávajú minulosťou. Dochádza k rastu koncentrácie zaistného a k zmene produktovej štruktúry zaistného trhu.

Príspevok je výstupom riešenia grantu VEGA s názvom "Dopad globalizačných a integračných procesov na slovenský poistný trh II".

**Kľúčové slová :** poistenie, zaistenie, zaistý trh, produktová štruktúra

Na zaistnom trhu, ktorý je neoddeliteľnou súčasťou poistného trhu, dochádza k zmenám, ktoré sú spôsobené rýchlym rozvojom informačných technológií. Najväčšiu zásluhu na tom má globálna sieť internetu. Počet užívateľov neustále rastie a tým rastie aj potenciál nového globálneho trhu. Rozsah a rýchlosť poskytnutia služieb sa stáva súťažným faktorom medzi zaistovňami. Informačné a poradenské služby môžu byť využívané nielen k vymedzeniu vlastnej ponuky, ale aj k zlepšeniu obchodných vzťahov. Popri priamo a nepriamo produktovo naviazaných službách napr. odporúčania pri preverovaní rizika a tarifovaní, získavajú na význame predovšetkým služby nezávislé na produkte akým je napríklad investičné poradenstvo. Takéto služby sa aplikujú zjednodušene a urýchľujú cez elektronické informačné a komunikačné systémy. Novým druhom informačného systému je projekt RINET (Reinsurance and insurance network), ktorý začali už v roku 1986 spoločnosti Munich Re a Swiss Re, s cieľom zjednodušiť pracovné toky a skrátiť komunikačné cesty. Využitie internetu je predovšetkým v novom a rýchlom spôsobe zberu informácií a ich následnej distribúcií. Metódy zberu dát s využitím moderných informačných a komunikačných technológií stále rýchlejšie dopĺňajú portfólia poskytovaných služieb<sup>353</sup>, čo prispieva k rastu konkurencieschopnosti zaistovacích činností. RINET umožňuje celosvetovú komunikáciu, urýchľuje a zjednodušuje najmä zúčtovania poistovateľov a zaistovateľov. Okrem toho ponúka prístup aj k finančno – technickým informáciám bánk.

Alternatívny prenos rizík ako moderný prístup k zaisteniu (ďalej ART - alternative risk transfer) je súhrnné označenie pre rôzne metódy, ktoré predstavujú vhodnejší spôsob cedovania poistných rizík ako klasické zaistenie. Termín ART sa používa od šesťdesiatych rokov dvadsiateho storočia v súvislosti s kaptívnymi poistovňami. Pomocou metód ART je možné často obísť klasické poistné a zaistné štruktúry a zohnať adekvátnu ochranu rýchlejšie, výhodnejšie, ale predovšetkým lacnejšie.

Dôvody pre vznik ART metód<sup>354</sup>:

- *Navýšenie poistnej a zaistnej kapacity.* Poistná kapacita poistovateľov a zaistná kapacita zaistovateľov je niekedy nedostatočná, takže nestačí na množstvo rizík súčasného sveta. Ide o zemetrasenia vo vyspelých regiónoch, živelné katastrofy súvisiace s klimatickými zmenami, ekologické, jadrové riziká a riziká terorizmu. Pre niektoré poistné riziká nie je dokonca vôbec možné na trhu nájsť poistovateľa či zaistovateľa, takže firmy sú výslovne donútené založiť svoju vlastnú (kaptívnu) poistovňu. Objavujú sa nové riziká doposiaľ nepoznaných rozmerov ako napríklad napadnutie počítačových sietí, globálne výpadky energie, finančné škandály spojené

<sup>353</sup> Žák, Š.: Primárny výskum trhu v on-line prostredí. Zborník prác z medzinárodnej vedeckej konferencie Mladý ekonóm, Bratislava 2001, ISBN 80-225-1497-7, str. 140

<sup>354</sup> Cipra, T.: Zajištění a přenos rizik v pojišťovnictví, Grada 2004, ISBN 80-247-0838-8, str. 219

s účtovným machináciami a iné. Od počiatku deväťdesiatych rokov dvadsiateho storočia je pre poisťovateľov angažujúcich sa v poisťovaní veľkých rizík typická snaha získať dodatočné kapitálové zdroje, lebo voľné kapitálové zdroje vnútri poisťného sektora sú už v mnohých situáciách nedostačujúce.

- *Eliminácia volatility poisťných a zaistných sadzieb.* Zaistné v klasickom zaistení často kolíše, lebo býva odvodzované z kolísajúceho historického škodového priebehu. Volatilita zaistných sadzieb potom nezaručuje u prvopoisťovateľov potrebnú ekonomickú stabilitu.
- *Lacnejšia poisťná a zaistná ochrana.* Prvotným záujmom akcionárov, rovnako poisťovaných firiem, poisťovní ako aj zaistovní, je stabilizovaný zisk z ich investície. Tlak na hospodárske výsledky potom núti skúšať lacnejšie spôsoby adekvátnej poisťnej a zaistnej ochrany. Veľké katastrofy na začiatku deväťdesiatych rokov napr. hurikán Andrew a ďalšie a teroristické útoky na začiatku nového tisícročia zredukovali rezervy a vlastný kapitál zaistovateľov a viedli k podstatnému navýšeniu zaistného. Sprísnil sa rovnako prístup zaistovateľov ku strednej a východnej Európe vrátane českého poisťného trhu po dvoch vlnách povodní.
- *Využitie kapacity kapitálových trhov.* Ide o globálne zvyšovanie v závislosti podnikania na kapitálových trhoch, preto je prirodzené riešiť poisťné a zaistné prostriedky, ktoré sú práve súčasťou ART metód. Množstvo účastníkov poisťných a zaistných trhov sa dnes domnieva, že kapitálové trhy sú schopné absorbovať určité riziká efektívnejšie ako poisťné a zaistné trhy. Zapojenie kapitálových trhov je teda prostriedkom, ako navýšiť poisťné kapacity, lebo tieto trhy kapacitne mnohonásobne prevyšujú poisťné a zaistné trhy.
- *Redukcia úverového rizika.* ART produkty môžu redukovať kreditné riziko, ktorému sú vystavené poistené firmy alebo zaistené poisťovne.

Metódy alternatívneho prenosu rizika majú podľa Cipru typické rysy<sup>355</sup>:

- viacročný charakter zmlúv,
- súčasné pokrytie celej skupiny rizík,
- prispôsobenie zmlúv potrebám jednotlivých klientov,
- cesia rizík neuskutočniteľná tradičnými metódami, t.j. posunutie hraníc poistiteľnosti,
- zvýraznenie prvkov samopoistenia,
- redukcia morálneho hazardu zo strany zaistených resp. poistených subjektov,
- sekuritizácia poisťných rizík ich prevodom do podoby cenných papierov alebo derivátov.

Najdôležitejšie ART produkty, ktoré v súčasnosti využívajú zaistovne sú<sup>356</sup>:

- multiprodukty
- kontingentný kapitál
- sekuritizácia poisťných rizík
  - poisťné dlhopisy
  - poisťné swapy
  - iné ILS nástroje
- deriváty založené na počasí
- štruktúrované financovanie
- finančné zaistenie.

<sup>355</sup> Cipra, T.: Zajištění a přenos rizik v pojišťovnictví, Grada 2004, ISBN 80-247-0838-8, str. 221

<sup>356</sup> Sigma 3/2001, Capital market innovation in the industry, Swiss Re, str. 15

Integrované *multiprodukty* sú také produkty alternatívneho prenosu rizika, ktoré kryjú na základe jednej zmluvy niekoľko rizík po dobu niekoľkých rokov a zahrnú tak do jednej zmluvy väčšinu zaistnej potreby na dostatočne dlhú dobu. Výhodou multiproduktov je redukcia administratívnych nákladov, nižšia cena a väčšia transparentnosť. Príkladom môže byť krytie rizika požiaru, prerušenia prevádzky alebo zodpovednosti za škody na desať, prípadne aj viac rokov.

*Kontingentný kapitál* je zaistná zmluva, pri ktorej zaistovateľ musí v prípade vopred špecifikovanej poistnej udalosti navýšiť kapitál poisťovateľa. Môže mať napríklad formu garantovaných úverov, ktoré sú čerpané až v okamihu väčších poistných škôd. Špeciálnym prípadom sú tzv. rezervné úverové linky pre poisťovateľa. Metóda kontingentného kapitálu je vhodná v prípadoch, keď potenciálne môžu vzniknúť veľké škody, pričom ich frekvencia je nízka a poisťovateľ by nebol schopný sám zdroje financovania doplniť. Cieľom nie je primárne prenos rizika, ale riešenie jeho financovania v okamihu, keď dôjde k potrebe kapitálu. Zdroje voľného kapitálu za prijateľnú cenu potom totiž pod finančnými tlakmi môžu byť pre poisťovateľa obmedzené. Metódu kontingentného kapitálu volí poisťovateľ, ktorý nechce vytvárať veľké rezervy voľného kapitálu v období pred prípadným vznikom škody. V prípade väčších škôd má potom zabezpečený úver za podmienok, na ktoré skutočný rozsah poistených škôd nemá vplyv.

*Poistné dlhopisy* v súčasnosti patria medzi najpoužívanejšie nástroje sekuritizácie poistných rizík. Pre zaistovne sú dôležitou možnosťou, ako zvýšiť zaistnú kapacitu prenesením svojich rizík na kapitálový trh. Pri emisii poistných dlhopisov zohrávajú často veľmi významnú úlohu sprostredkovatelia, cez ktorých sa uskutočňuje alternatívny prenos poistných rizík na kapitálové trhy. Týmto sprostredkovateľom býva často špecializovaný typ zaistovne, ktorá s poisťovňou uzatvára zaistnú zmluvu a na svoje meno potom emituje príslušné dlhopisy. Z legislatívneho hľadiska je takáto zaistovňa akceptovaná ako klasický zaistovateľ, aj keď sa orientuje predovšetkým na získanie prostriedkov od investorov nakupujúcich poistné dlhopisy a ich bezpečné investovanie do nerizikových, zvyčajne štátnych aktív nesúcich výnos. V rámci zaistnej zmluvy potom vypláca zaistné plnenie, obvykle v prípade prírodnej katastrofy. Do cenných papierov je však možné konvertovať aj iné riziká, nielen katastrofické.

Medzi najvýznamnejšie dlhopisy zaraďujeme *katastrofické dlhopisy*, ktoré sú najčastejším typom poistných dlhopisov a slúžia k prenosu katastrofických rizík na kapitálový trh. Ide o vysoko výnosové dlhopisy s rizikom nesplnenia záväzkov v prípade živeľnej katastrofy. Ich kupónová sadzba je podstatne vyššia než je priemer trhu, avšak v prípade živeľnej katastrofy daného typu u nich hrozí strata kupónu a dokonca aj istiny alebo aspoň ich podstatnej časti.

*Životné dlhopisy* sú ďalšími pomerne rozšíreným typom poistných dlhopisov. Sekuritizujú platby poistného z tradičného životného poistenia. Životná poisťovňa (prvopoisťovateľ) sekuritizuje svoje práva na budúce poistné tak, že ich postupuje špecializovanej zaistovni, ktorá potom získa emisiou životných dlhopisov krytých právami na budúce poistné jednorázovo, kapitál od investorov. Tento potom poskytne - samozrejme znížený o svoju províziu - životnej poisťovni. Nedrží ho teda u seba ako v prípade katastrofických dlhopisov. Životná poisťovňa cez emisiu životných dlhopisov získa potrebnú kapitálovú injekciu napríklad na krytie vysokých počiatkových nákladov expandujúceho poistného obchodu. Životné dlhopisy majú mnohé črty cenných papierov krytých aktívami a investori vyhľadávajú poistné dlhopisy kvôli vysokému výnosu. Nemenej dôležitým motívom je diverzifikácia portfólia investorov, pretože neexistuje významný korelačný vzťah medzi prírodnými katastrofami a zvýšenou úmrtnosťou na jednej strane a vývojom akciových a dlhopisových trhov na strane druhej.



*Poistné swapy* znamenajú podobne ako finančné swapy určitú formu výmeny. V zaistnej praxi sa používajú predovšetkým tieto dve formy poistných swapových výmen<sup>357</sup>:

- Výmena skupiny poistných zmlúv, kde poistné swapy umožňujú štandardizovanú výmenu blokov poistných zmlúv podobného charakteru. Výmenou pritom rozumieme výmenu finančných tokov spojených s danými blokmi poistných zmlúv počas vopred stanovenej doby. Ide predovšetkým o poistné a poistné plnenia. Účelom poistných swapov tohto typu je diverzifikácia poistných kmeňov jednotlivých poisťovateľov. Poistné swapy neslúžia k navyšovaniu zaistnej kapacity.
- Výmena variabilných a fixných platieb medzi poisťovateľom a zaistovateľom. Variabilita platieb u poisťovateľa vyplýva z kolísajúceho poistného plnenia. Výmenou za fixné platby od zaistovateľa sa poisťovateľ zbaví značnej časti poistno-technického rizika.

Významnú skupinu *ILS nástrojov* tvoria poistné deriváty, predovšetkým *poistné opcie, a futures*. Ide o derivátové nástroje široko využívané v dnešnom finančnom svete, ktoré sú podobne ako poistné dlhopisy viazané na poistenie.

*Deriváty založené na počasí* sú využívané najmä v USA po deregulácii ich energetického priemyslu. Deriváty založené na počasí boli prvýkrát použité v roku 1997, pričom ich cieľom bolo znížiť volatilitu príjmov vyplývajúcu z nepriaznivých zmien počasia. Tieto deriváty môžu byť založené na rôznych udalostiach spojených s počasím, ako sú napríklad zrážky, rýchlosť vetra alebo vlhkosť. Najviac kontraktov sa však viaže na teploty.

*Štruktúrované financovanie* využívajú zaistovatelia prostredníctvom svojich obchodov v oblasti finitného zaistenia. Dochádza k tomu v prípadoch, keď majú zaistovne prebytok kapitálu a zaujímajú sa preto aj o príležitosti mimo oblasti svojich tradičných záujmov. Typickým podielom na štruktúrovanom financovaní je zo strany zaistovateľov poskytnutie finančnej záruky alebo tzv. úverového poistného obalu inštitúcii, ktorá si chce požičať prostriedky na kapitálovom trhu, a tým zvýšiť jej schopnosť tento úver získať.

*Finančné zaistenie* môže sledovať účel poistno-technický alebo finančný. V prvom prípade má zaistenie primárne za cieľ ochranu poisťovateľa pred poistno-technickými rizikami, čo je v poisťovacej praxi prevažujúci prípad. Zaistenie však môže primárne sledovať aj iné ciele, napríklad navýšenie kapitálu, vylepšenie finančných ukazovateľov, podporu pri fúziách alebo akvizíciách poisťovní, rôzne daňové, licenčné dôvody a podobne. Vtedy sa hovorí o tzv. finančnom zaistení a nekladie si za prvoradý cieľ zbaviť poisťovňu neúnosných rizík, ale je motivované skôr finančnými a daňovými aspektami.

Metódy alternatívneho prenosu rizika v zaistení umožňujú cez využitie kapacity kapitálových trhov:

- výrazne zvyšovať zaistnú kapacitu zaistovateľov,
- znižovať zaistné sadzby,
- eliminovať volatilitu zaistných sadzieb.

ART produkty tiež umožňujú redukovať kreditné riziko zaistovaných subjektov a môžu mať aj iné finančné alebo daňové výhody. Rozšírenie ART metód závisí výrazne od legislatívnych podmienok a celkovej situácie na zaistnom a kapitálovom trhu.

Napriek tomu, že sa metódy alternatívneho prenosu rizika neobmedzujú len na oblasť zaistenia, najväčšiu pozornosť im v súčasnosti i tak venujú práve veľké zaistovne. ART metódy totiž posúvajú hranice poistiteľnosti, resp. zaistiteľnosti, umožňujú cesie rizík

---

<sup>357</sup> Cipra, T.: Zajištění a přenos rizik v pojišťovnictví, Grada 2004, ISBN 80-247-0838-8, str. 234

neuskutočiteľné tradičnými metódami vzhľadom na objem alebo typ týchto rizík. Pokračujúca globalizácia a tiež náhle zmeny v oblasti rizík vedú k stále väčšej potrebe alternatívnych foriem risk manažmentu. To vytvára veľký priestor pre ďalší rozvoj ART metód a pre ich uplatňovanie v praxi.

### **Literatúra**

CIPRA, T. *Zajištění a přenos rizik v pojišťovnictví*. Grada, 2004, ISBN 80-247-0838-8

*Get on course for success with retrospective reinsurance*. Retrospective reinsurance CPS. Munich Re, 2006

*Reinsurance – a systemic risk?*, Sigma 5/2003, Swiss Re

*Capital market innovation in the industry*, Sigma 3/2001 Swiss Re

ŽÁK, Š. *Primárny výskum trhu v on-line prostredí*. In : Zborník prác z medzinárodnej vedeckej konferencie Mladý ekonóm. Bratislava 2001, ISBN 80-225-1497-7

[www.munichre.com](http://www.munichre.com)

[www.swissre.com](http://www.swissre.com)

### ***Application of new trends in reinsurance***

*Annotation: For acceptance and transfer of risk it is used a number of different mechanisms in reinsurance. Increasingly are used so-called alternative forms of risk transmission as a result of new risk variety, because traditional methods of risk transfer are gradually going to past. It is becoming to growth of reinsurance fee concentration and diversification of reinsurance market.*

*The article has been written within the scope of the grant VEGA titled: “Impact of globalization and integration on the insurance market of Slovakia II”.*

*Key words: insurance, reinsurance, reinsurance market, product structure*

### **Kontaktná adresa autora:**

**Stanislava Veselovská, Ing., Katedra hospodárskej politiky, Národohospodárska fakulta, Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, Slovensko, e-mail: stanislava.veselovska@euba.sk**

# PODPORA MALÉHO A STREDNÉHO PODNIKANIA V SR

Jarmila Vidová

**Abstrakt:** Malé a stredné podniky sú základom ekonomiky. Prostredníctvom zakladania a rastu firiem tohto druhu, sú vytvárané nové pracovné miesta, nové produkty s vysokou pridanou hodnotou a služby, vstupujúce na európske a svetové trhy a tak sa zvyšuje konkurencieschopnosť Európy. Malé a stredné podniky sa stretávajú s mnohými problémami predovšetkým pri získavaní dostatočných zdrojov a majú dotýkajú sa ich aj problémy s rastom náklady na administratívu, čo je spôsobené úpravami na všetkých úrovniach riadenia verejného života.

**Kľúčové slová:** Malé a stredné podnikanie. Podnik. Ekonomický rozvoj.

## Úvod

Malé a stredné podnikanie je neoddeliteľnou súčasťou ekonomiky a vzhľadom na jeho význam, by sa v štáte mali vytvárať podmienky na jeho podporu, pretože sú flexibilné, nebránia sa využívaniu nových poznatkov vedy a techniky a v neposlednom rade sú tvorcami nových pracovných príležitostí.

Odporúčanie Komisie 2003/361/ES<sup>358</sup> zo dňa 6. mája 2003 rozdeľuje podniky do kategórií, mikropodnik, malý a stredný podnik. Mikropodnik je definovaný ako podnik zamestnávajúci menej ako 10 osôb, s ročným obratom nepresahujúcim 2 milióny EUR. Malým podnikom je podnik, ktorý zamestnáva od 10 osôb a menej ako 50 osôb, ktorého ročný obrat alebo celkové ročné aktíva nepresahujú 10 miliónov EUR. Stredný podnik definujeme ako podnik, ktorý zamestnáva od 51 do 250 osôb a ktorého ročný obrat alebo celkové ročné aktíva predstavujú od 11 do 44 miliónov EUR.<sup>359</sup>

Podpora MSP sa v SR uskutočňuje prostredníctvom viacerých inštitúcií, Ministerstva hospodárstva, Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny, Národnej agentúry pre rozvoj malého a stredného podnikania, Slovenskej záručnej a rozvojovej banky. Vzhľadom k množstvu existujúcich programov, sa budeme venovať novým programom Národnej agentúry pre rozvoj malého a stredného podnikania, ktoré sa realizujú v období rokov 2007-2010, ide o nasledujúce programy a schémy, Program Euro info centrum, Program Národného webového sídla pre MSP, Schéma podpory účasti MSP v 7. rámcovom programe Európskej únie pre výskum a technologický rozvoj, Program vzdelávania, školení a poradenstva pre vybrané skupiny záujemcov o podnikanie, Program Monitoring a výskum v oblasti malého a stredného podnikania, Program Podpora MSP prostredníctvom siete inkubátorov a implementácia metódy research-based spin-off.<sup>360</sup> V nasledujúcom texte sa budeme podrobnejšie venovať niektorým z nich.

<sup>358</sup> Odporúčanie EK č. 2003/361/ES.

<sup>359</sup>

| Kategória podniku | Počet zamestnancov | Ročný obrat alebo Ročná súvaha                 |                                                |
|-------------------|--------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Stredne veľký     | < 250              | <= 50 miliónov EUR<br>(v r. 1996 40 mil. EUR)  | <= 43 miliónov EUR<br>(v r. 1996 27 mil. EUR)  |
| Malý              | < 50               | <= 10 miliónov EUR<br>(v r. 1996 7 mil. EUR)   | <= 10 miliónov EUR<br>(v r. 1996 5 mil. EUR)   |
| Mikro             | < 10               | <= 2 milióny EUR<br>(v minulosti nedefinované) | <= 2 milióny EUR<br>(v minulosti nedefinované) |

<sup>360</sup> Národnej agentúry pre rozvoj malého a stredného podnikania, 2007

### **Program „Euro info centrum“**

Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania ako realizátor projektu Euro Info Centre v SR bola požiadaná Európskou komisiou (ďalej len "EK") – Generálnym riaditeľstvom pre podnikanie a priemysel o predĺženie programu. Program začala NARMSP realizovať na základe nominácie MH SR zo 7. júna 1993 a stala sa súčasťou celoeurópskej siete Euro Info Centre Network. V roku 1993 vzniklo na Slovensku prvé korešpondenčné centrum EIC Bratislava a od roku 1999 bolo začlenené ako plnohodnotné EIC do siete dve centrá EIC SK672 Bratislava a EIC SK673 Prešov. Hostiteľskou organizáciou pre EIC Bratislava je Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania, pre EIC Prešov je hostiteľskou organizáciou RPIC Prešov.<sup>361</sup> Predmetom programu je nepriama pomoc MSP formou poskytovania poradenstva o všetkých záležitostiach súvisiacich z ich pôsobením na vnútornom trhu EÚ (informovanie a poradenstvo) a podpora rozvoja spolupráce MSP na vnútornom trhu a mimo EÚ (internacionalizácia a zvyšovanie konkurencieschopnosti európskych MSP). Účelom je zvyšovať konkurencieschopnosť, podporovať inovácie a zabezpečiť efektívnu medzinárodnú kooperáciu MSP. Na základe spolupráce so zahraničnými partnermi a účasťou na projektoch Európskej komisie, EIC umožňuje slovenským MSP prístup k obchodným a kooperačným kontaktom v rámci EÚ. Euro info centrá poskytujú komplexné informácie malým a stredným podnikom o jednotnom trhu, legislatíve EÚ, podporných programoch rozvoja podnikania a vytvárajú podmienky pre vzájomnú širokú kooperáciu.

Príjemcami pomoci sú Euro info centrá EIC SK672 Bratislava a EIC SK673 Prešov. V rámci programu sa poskytuje sústredené množstvo služieb a poskytovanie informácií, ktoré sú určené malým a stredným podnikateľom. MSP využívajúci služby EIC musia spĺňať podmienky definujúce MSP v zmysle Odporúčania EK č. 2003/361/ES. Podpora spočíva v spolufinancovaní nákladov na činnosť Euro info centier na Slovensku v súlade s podmienkami programov Európskej únie. Program je orientovaný multisektorovo a forma pomoci je nepriama. Podnikatelia majú v Euro info centrách k dispozícii sústredené množstvo služieb a informácií zameraných na záležitosti EÚ ovplyvňujúce ich pôsobenie na vnútornom trhu, ale aj mimo EÚ vrátane možností spolufinancovania aktivít podnikateľov z rôznych zdrojov najmä komunitárnych, informácií o formách a možnostiach podpory, služieb pre vyhľadávanie obchodných a kooperačných partnerov doma a v zahraničí, informácií o trhoch v EÚ a mimo EÚ, informácií o podmienkach podnikania na jednotnom trhu Európskej únie a exporte na iné zahraničné trhy mimo EÚ, možností zapojiť sa do programov Európskej komisie a získať podporu z európskych fondov. EIC organizuje alebo spolupracuje pri organizovaní medzinárodných kontraktálnych a kooperačných podujatí pre MSP. Všetky služby podľa svojej povahy a rozsahu sú poskytované bezodplatne, okrem príjmov súvisiacich s poskytovaním služieb, ktoré sa nedajú považovať za oprávnené výdavky v zmysle zákona č. 523/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách verejnej správy a o zmene a doplnení niektorých zákonov (napr. občerstvenie) a poplatky súvisiace s prevádzkovaním Business cooperation database.<sup>362</sup>

---

<sup>361</sup> EIC pracujú na neziskovom základe. EIC sú prístupné pre všetky malé a stredné podniky. Sieť EIC je čiastočne financovaná z komunitárnych zdrojov na podporu malých a stredných podnikov. Tak ako v ostatných komunitárnych programoch, aj činnosť EIC okrem zdrojov EK vyžaduje kofinancovanie zo štátnych prostriedkov.

<sup>362</sup> V rámci siete Euro info centier môžu poradenstvo využívať všetci malí a strední podnikatelia z členských štátov EÚ, krajín Európskeho hospodárskeho priestoru a prístupujúcich krajín. V súčasnosti existuje vyše 300 Euro info centier. Sieť bola založená v roku 1987 a je aktívna v 42 krajinách. Sieť má pridružených členov, korešpondenčné Euro info centrá v kandidátskych krajinách a v krajinách stredomoria, a aj ďalších 340 kontaktných miest. Na Slovensku pôsobia v súčasnosti dve Euro info centrá (EIC SK672 Bratislava a EIC

Oprávnenými nákladmi sú náklady na prípravu a realizáciu podujatí pre MSP (školenia, semináre, podnikateľské kluby, konferencie) a externé služby spojené s ich organizáciou, odborným, logistickým, marketingovým zabezpečením, aktivity spojené s účasťou MSP na kooperačných podujatiach organizovaných v rámci siete Euro info centier doma a v zahraničí, externé služby spojené s organizáciou týchto podujatí, odborným, logistickým a marketingovým zabezpečením, náklady na domáce a zahraničné pracovné cesty pracovníkov EIC, náklady na prípravu, tlač, propagáciu a distribúciu informačných materiálov a publikácií pre MSP.

### **Program Národného webového sídla pre MSP**

Najvyhládávanejším zdrojom informácií pre širokú verejnosť ako i pre podnikateľov sú webové stránky a čoraz viac podnikateľov sa obracia na internet so zámerom získať aktuálne informácie všetkého druhu a nájsť potenciálnych obchodných partnerov. S cieľom vyhovieť tejto cieľovej skupine bol schválený program WWW stránka pre MSP v roku 2001. V roku 2006 sa začalo s kompletnou rekonštrukciou a aktualizáciou stránky, aby bola v čo najväčšej miere schopná splniť požadovaný účel.

Predmetom programu je zabezpečenie a udržiavanie kvalitného poskytovania informácií pre MSP na jednom mieste. Účelom podpory nie je rozvoj podnikateľskej činnosti vykonávateľa programu – Národnej agentúry pre rozvoj malého a stredného podnikania. Poskytované informácie sú obsiahle a majú nasledovnú štruktúru: Poradensko-informačná časť (bezplatný servis), Podnikanie v SR (druhy podnikania, informácie pre zahraničnú spoločnosť so záujmom o podnikanie v SR, podnikateľské organizácie a ich kontakty, podpora podnikania, sektorové informácie, spolupráca, tréningy a školenia pre MSP, prehľad dôležitých inštitúcií v SR a ich kontaktov, zahraničný obchod), Legislatíva SR, ktorá ovplyvňuje podnikateľskú činnosť, rozdelená podľa tematických celkov, Kalendár povinností podnikateľa podľa jednotlivých mesiacov v roku, Európska únia (inštitúcie, legislatíva, podmienky podnikania v krajinách EÚ, profil členských a kandidátskych krajín, užitočné kontakty), Analýzy a štatistické informácie o podnikateľskom prostredí, Monitoring médií, Poradenstvo.

Súčasťou web stránky je i samostatný modul B2B e-biznis, ktorý slúži ako kontaktné miesto pre obchodnú spoluprácu a ako databáza obchodných spoločností. Predmetom podpory je jeho ďalšie rozširovanie podľa potrieb registrovaných spoločností, skvalitnenie servisu, ktorý im poskytuje a propagácia medzi širokým spektrom iných potenciálnych užívateľov. Priamym príjmom podpory je NARMSP, ktorá webovú stránku spravuje a ktorej výstupy slúžia pre potreby malých a stredných podnikateľov. Ide teda o nepriamu formu podpory MSP. Podpora sa poskytuje vo forme spolufinancovania nákladov vynaložených na prevádzku, správu, skvalitňovanie a ďalší rozvoj web sídla, jeho rozširovanie o nové moduly a služby pre MSP.

MSP na Slovensku stále nedisponujú potrebným vybavením či ľudskými zdrojmi pre obdobné formy obchodných aktivít a preto prevádzkovanie elektronického obchodu vytvára podmienky pre splnenie kritérií, ktoré Európska komisia uložila členským štátom únie, ktoré sa vzťahujú aj na Slovensko.

### **Program „Podpora MSP prostredníctvom siete inkubátorov a implementácia metódy research-based spin-off“ na roky 2007 – 2013<sup>363</sup>**

Podnikateľské inkubátory tvoria vo svete dôležitú súčasť podpornej infraštruktúry pre MSP. Poslaním podnikateľských inkubátorov je poskytovať začínajúcim podnikateľom

---

SK673 Prešov), ktoré boli zriadené na základe výziev komisie v 3. viacročnom programe pre MSP.

<sup>363</sup> Program „Podpory MSP prostredníctvom siete inkubátorov a implementácia metódy Research-based spin-off“ je pokračovaním Programu, ktorý bol vyhlásený v Obchodnom vestníku č. 61 zo dňa 30.3.2005.

vhodné štartovacie podmienky pre fungovanie ich podniku v období minimálne troch rokov. Okrem podnikateľských priestorov majú podniky k dispozícii kancelársku infraštruktúru, administratívne služby a odborné poradenstvo. Inkubátory sú organizácie neziskového charakteru.<sup>364</sup>

Predmetom programu je finančná podpora inkubátorov tak, aby mohli naplňať stanovené ciele a implementácia metódy Research-based spin-off. Týmto sa podporí realizácia výstupov výskumu a vývoja, patentov, priemyselných a úžitkových vzorov, ktorých výsledkom budú inovatívne výrobky a služby s vyššou pridanou hodnotou, ktoré budú mať reálnu nádej uplatnenia na domácom a európskom resp. svetovom trhu. Súčasne s týmto dôjde aj k vytvoreniu nových resp. udržaniu existujúcich pracovných príležitostí. Realizáciou programu sa sleduje zvýšenie miery prežitia malých a stredných podnikov v rôznych regiónoch Slovenska, zvýšenie konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov, aplikácia výsledkov výskumu, vývoja a inovácií do praxe, udržanie zamestnanosti a podpora tvorby nových pracovných miest v jednotlivých regiónoch SR a vyrovnávanie regionálnych disparít.

**Tabuľka č. 1 Prehľad o výške finančných prostriedkov vynaložených na podporu prevádzky inkubátorov v r. 2004 a 2005 (zdroje ŠR 2004 a 2005)**

| Inkubátor                                       | Mesto            | Rok 2004<br>Príspevok v Sk | Rok 2005<br>Príspevok v Sk |
|-------------------------------------------------|------------------|----------------------------|----------------------------|
| Podnikateľský inkubátor a technologické centrum | Banská Bystrica  | 1 157 839                  | 1 168 538                  |
| Inkubátor                                       | Bratislava       | 668 726                    | 630 994                    |
| Košický vedecko-technický inkubátor             | Košice           | 2 590 198                  | 0                          |
| Technologický inkubátor                         | Prešov           | 2 633 052                  | 1 737 112                  |
| Technologický inkubátor                         | Prievidza        | 1 546 770                  | 1 124 191                  |
| Podnikateľský inkubátor                         | Spišská Nová Ves | 587 991                    | 416 990                    |
| Podnikateľský inkubátor                         | Rožňava          | 1 943 522                  | 1 149 613                  |
| <b>Spolu</b>                                    |                  | <b>11 128 098</b>          | <b>6 227 438</b>           |

Prameň: NADSME

Podpora prostredníctvom programu je zameraná na finančnú podporu dobudovania, rekonštrukcie podnikateľských a technologických inkubátorov vrátane špecializovaných inkubátorov, ktoré budú slúžiť pre využitie metódy Research-based spin-off<sup>365</sup>, finančnú podporu na skvalitnenie technických parametrov t. j. teplo a svetlotechnických vlastností budov vrátane zmeny dispozícií v existujúcich podnikateľských a technologických inkubátorov vrátane špecializovaných inkubátorov, ktoré slúžia pre využitie metódy Research-based spin-off<sup>366</sup>, financovanie prevádzky nových, existujúcich a budúcich podnikateľských a technologických inkubátorov vrátane špecializovaných inkubátorov tak, aby mohli vytvárať vhodné štartovacie podmienky pre nové podniky.

V súčasnosti na Slovensku tento systém podpory je čiastočne rozvinutý, nakoľko vhodne vybavená a fungujúca sieť inkubátorov, ponúkajúca začínajúcemu podnikateľovi vhodné priestory, komplexné služby a sprostredkujúca potrebný štartovací kapitál, je v štádiu

<sup>364</sup> Technologické inkubátory implementujú metódu Research-based spin-off, čím sa vytvoria vhodné podmienky pre využívanie výstupov výskumu a vývoja, patentov, priemyselných a úžitkových vzorov v úzkom prepojení s vedeckými a technickými inštitúciami. Uvedená metóda je založená na odbornom výbere projektu, poskytnutí cenovo vhodných priestorov na realizáciu, administratívnych služieb, mentorstve a odbornom poradenstve, ako aj poskytnutí štartovacieho kapitálu.

<sup>365</sup> Maximálny príspevok na rekonštrukciu priestorov pre jeden inkubátor môže byť max. 50% celkových oprávnených nákladov<sup>365</sup> do výšky 10 mil. Sk.

<sup>366</sup> Maximálny príspevok na rekonštrukciu priestorov pre jeden inkubátor môže byť max. 50% celkových oprávnených nákladov<sup>366</sup> do výšky 3 mil. Sk.

pokračujúceho fungovania a budovania. V priebehu rokov 2002 – 2006 s využitím prostriedkov z programu PHARE, iných zdrojov a štátneho rozpočtu boli vybudované podnikateľské inkubátory v Martine, Banskej Bystrici, Spišskej Novej Vsi, Rožňave a technologické inkubátory v Bratislave, Prešove a Košiciach. Z programu Phare/CBC - cezhraničná spolupráca Slovensko – Rakúsko boli vybudované inkubátory v Sládkovičove a v Bratislave. V rámci štrukturálnych fondov EU je financovaná výstavba resp. rozšírenie 6 inkubátorov - v Spišskej Novej Vsi, Moldave nad Bodvou, Gelnici, Handlovej, Martine a Rimavskej Sobote. Okrem inkubátorov finančne podporených prostredníctvom NARMSP existujú v SR inkubátory, ktoré boli vybudované bez priamej participácie NARMSP avšak na ich vybudovaní (podnikateľský inkubátor v Malackách) boli použité prostriedky programu PHARE/CBC, ŠR a obcí/miest.

**Tabuľka č. 2 Prehľad o výške finančných prostriedkov vynaložených na podporu prevádzky inkubátorov v mesiaci január - február r. 2008 (zdroje ŠR 2007) z Programu „Podpora MSP prostredníctvom siete inkubátorov a implementácia metódy research-based spin-off“**

| Inkubátor                         | Mesto              | Príspevok v Sk    |
|-----------------------------------|--------------------|-------------------|
| Podnikateľský inkubátor           | Handlová           | 49 660,80         |
| Inkubátor                         | Moldava nad Bodvou | 72 452,60         |
| Technologický inkubátor           | Prievidza          | 19 108,15         |
| Podnikateľský inkubátor           | Rožňava            | 332 796,20        |
| Technologický inkubátor INOVATECH | Sládkovičovo       | 28 200,00         |
| Technologický inkubátor VTP       | Žilina             | 70 572,30         |
| <b>Spolu</b>                      |                    | <b>239 993,85</b> |

Prameň: NADSME

### Záver

Aj keď sme spomenuli iba niektoré z existujúcich podporných programov pre rozvoj malého a stredného podnikania, je potrebné si uvedomiť, že dôležitou podmienkou rozvoja MSP v SR nie je iba zavádzanie nových podporných programov, ale zlepšenie informovanosti prípadných záujemcov o tieto programy – teda cieľovej skupiny. Netreba však zabúdať na hlavný problém pri využívaní celej škály podporných programov pre MSP – snahu podnikateľských subjektov o získavanie informácií o jednotlivých programoch, aktivitu pri využívaní výhod vyplývajúcich zo samotnej podstaty jednotlivých podporných programov pre rozvoj malého a stredného podnikania v SR, pretože iba skutočný záujem o rozvoj vlastného podnikania sa následne odrazí vo vyššej miere zamestnanosti a následne vyššom ekonomickom raste krajiny.

### Literatúra:

1. Tuhárska, E. a kol.: *Investičná teória a politika*. Bratislava. Vydavateľstvo Ekonóm. 1998.
2. Odporúčanie Komisie 2003/361/ES, ktoré sa týka definície mikro, malých a stredných podnikov, (Ú. V. ES L 124, 20.5.2003, s. 36), ktorá nahrádza odporúčanie 96/280/ES z 3. apríla 1996
3. [www.nadsme.sk](http://www.nadsme.sk)

### ***Support small and medium enterprises in SR***

***Annotation:*** *Small and medium enterprises are the foundation of the economy. It is mainly through the start-up and growth of such small firms that new jobs are created, new value-adding products and services are launched on European and world markets, and Europe's competitiveness can be improved. But companies of this size face specific problems in doing business, due to their difficulties in obtaining sufficient resources – both human and financial. Moreover, small and medium enterprises face disproportionate costs in complying with the administrative burden which results from the regulations of public authorities at all levels.*

***Key words:*** *Small and medium enterprises. Companies. Development of economy.*

**Kontaktná adresa autora:**

**Jarmila Vidová, Ing., PhD., Katedra hospodárskej politiky, Národohospodárska fakulta EU v Bratislave, Dolnozemska cesta č. 1, 851 04 Bratislava, [vidova@dec.euba.sk](mailto:vidova@dec.euba.sk)**



# VZŤAH ETIKY A EKONÓMIE U NEMECKEJ HISTORICKEJ ŠKOLY

Marián Vongrej

**Abstrakt:** Nemecká historická škola mala veľký vplyv na vývoj ekonomického myslenia. Jej základnými črtami sú napr. odmietanie anglickej klasickej školy, pozitívny vplyv štátu na hospodárstvo, náboženské a morálne aspekty v ekonómii, čo vyúsťuje aj do sporu medzi pozitívnou a normatívnou stránkou skúmania ekonómie. Rozdeľuje sa na mladšiu (G. Schmoller, A. Wagner, L. Brentano, K. Bücher, G. Knapp, M. Weber, W. Sombart) a staršiu (W. Roscher, B. Hildebrand, K. Knies) školu.

**Kľúčová slova:** ekonómia, etika, nemecká historická škola, W. Roscher, G. Schmoller, M. Weber

V nemecky hovoriacich krajinách sa od 40. rokov 19. storočia do druhej svetovej vojny vyvíjal antagonistický smer voči anglickej klasickej škole.<sup>367</sup> Tento smer sa volá aj nacionálny, a to preto, že predstavitelia tejto školy tvrdili, že anglická klasická ekonómia vyhovuje len Anglicku a všeobecná ekonomická teória nemôže fungovať všade pre všetky krajiny. Okrem univerzalizmu kritizovali predstavitelia historickej školy „klasickú“ psychológiu egoizmu. Podľa nich „zisk nie je jediný podnet ľudskej činnosti, ale je tu veľa ďalších ušľachtilejších podnetov“.<sup>368</sup> Uprednostňovali zásahy štátu do hospodárstva a priradzovali štátu „z etického hľadiska vždy vedúcu úlohu v porovnaní s jednotlivcom a rodinou“.<sup>369</sup> Hlavnou úlohou ekonómie je podľa Friedricha Lista (1789 – 1846) rozvoj výrobných síl, k čomu má napomáhať samotná aktivita štátu, náboženstvo a morálka.

Predstavitelia historickej školy sa delia na starú (staršiu) a novú (mladšiu) školu. Staršiu historickú školu reprezentujú hlavne Wilhelm Roscher, Bruno Hildebrand a Karl Knies (1821 – 1898).

Do mladšej školy patria Gustav von Schmoller, Adolph Wagner (1835 – 1917), Ludwig Joseph Brentano (1844 – 1931), Karl Bücher (1847 – 1930), Georg Friedrich Knapp (1842 – 1926), Max Weber a Werner Sombart.

Vzťah etiky a ekonómie v nemeckej ekonómii 19. storočia môžeme rozdeliť nasledovne:

- v 1. polovici 19. storočia bola snaha o hľadanie univerzálnej spoločenskej morálky
- v 2. polovici 19. storočia boli morálne princípy uplatňované v snahe riešenia sociálnej otázky, zmiernenia triednej stratifikácie
- kritika etiky rakúskej školy, pretože podľa nemeckých predstaviteľov rakúska škola „zrušila morálku cnosti a normatívnu morálnu úlohu štátneho spoločenstva, a to v mene zdôraznenia účelového racionálneho chovania“.<sup>370</sup>
- niektorí predstavitelia (napr. Weber, Sombart<sup>371</sup>) však „zrušili etický rozmer ekonómie a urobili z nej čisto neutrálnu vedu o prostriedkoch a cieľoch“.<sup>372</sup>

Medzi predstaviteľmi historickej školy nastal spor o otázku hodnotiacich súdov. A. Wagner a G. Schmoller „chápali ekonómiu ako etickú a normatívnu vedu, ktorej hlavnou je vypracovať odporúčania pre hospodársku a sociálnu politiku štátu“.<sup>373</sup> Pre týchto

<sup>367</sup> Až do vzniku neoklasickej školy bolo učenie historickej školy v nemecky hovoriacich krajinách dominantné.

<sup>368</sup> Petričová, J.: In: Dejiny ekonomických teórií, s. 51

<sup>369</sup> Tamže

<sup>370</sup> Loužek, M.: Spor o metodu, s. 121

<sup>371</sup> Pred nimi napr. S. Nassau, C. Menger, neskôr napr. L. v. Mises.

<sup>372</sup> Loužek, M.: Spor o metodu, s. 130

<sup>373</sup> Lisý, J. a kol.: Dejiny ekonomických teórií, s. 56

predstaviteľov „ekonomické kategórie ako efektívna alokácia zdrojov či racionálne chovanie, musia byť i naďalej podrobené požiadavke „všeobecného dobra“. Tradičný nárok etiky – usilovať o najvyššie ciele ľudského života – zostáva nedotknutý. Ekonómia ako veda o používaní najvhodnejších prostriedkov k istým cieľom tak podporuje dosahovanie vyšších cieľov“<sup>374</sup>. Na druhej strane M. Weber a W. Sombart „zastávali názor hodnotovej neutrality v ekonómii a tvrdili, že predmetom skúmania ekonómie musí byť to, „čo je“, a neprináleží jej obsahu dávať odporúčania hospodárskej politike“.<sup>375</sup>

### Staršia historická škola

**Wilhelm Roscher** (1817 – 1894) bol nábožensky (protestantsky) založený človek a jeho viera ovplyvnila jeho ekonomickú a sociálnu teóriu. Podľa neho „praktická hospodárska politika nevzniká ako aplikácia abstraktnej teórie a nemôže uniknúť etickému hodnoteniu“. Pri ekonomickej analýze sa snažil uchopiť dejiny v ich „morálnych, hospodárskych i politických súvislostiach. Vedľa egoizmu je treba u človeka uznať aj iné sklony – predovšetkým túžbu dosahovať verejné blaho“.<sup>376</sup> Pojem úžitok nevzťahoval len na prospech jednotlivca, ale na prospech celého národa vtedajšej i budúcej generácie (metodologický kolektivismus). Avšak ako píše M. Loužek, Roscherova etická teória je nekonzistentná a nejednoznačná z dôvodu, že „na jednej strane ako ekonóm uznáva dôležitosť obchodu a egoistického chovania pre fungovanie ekonomiky, na strane druhej ako kresťanský etik stojí v tradícii cirkevných otcov a scholastiky“<sup>377</sup>, kde sa získavanie peňazí a obchodovanie stretáva s nepochopením.

Roscherov metodologický kolektivismus vychádza z predpokladu, že spoločnosť vytvára a upravuje individuálne preferencie, a nie ako u metodologického individualizmu, kde obraz spoločnosti vytvárajú individuálne preferencie. Každý jedinec je totiž súčasťou rôznych zoskupení a tie „spoluovplyvňujú jeho názory, preferencie a chovanie“.<sup>378</sup>

Podľa **Bruna Hildebranda** (1812 – 1878) ekonomický život národov nemožno oddeliť od morálnych faktorov. „Predmetom ekonómie je človek ako individuálny, slobodnou vôľou nadaný tvor, ktorého však neriadia len sebecké a egoistické pudy, ale aj mravné cítenie, spojené s jednaním v prospech spoločenského celku.“<sup>379</sup> Hildebrand tým „kritizoval Smithovo tvrdenie, že podnety hospodárskej činnosti spočívajú v osobných záujmoch ľudí. Proti nemu vyzdvihol myšlienku politickej ekonómie ako vedy morálnej, ktorá bude musieť vziať do úvahy aj zmysel pre povinnosť, túžbu po sláve a iné motívy ľudského konania“.<sup>380</sup>

### Mladšia historická škola

**Gustav v. Schmoller** (1838 – 1917) zastával názor neexistencie „univerzálneho štátneho a právneho usporiadania aplikovateľného pre všetky doby a krajiny“.<sup>381</sup> Ako u Roschera, aj súčasťou Schmollerovej ekonómie je politické a etické hodnotenie. Pre pochopenie fungovania reálnej ekonomiky je treba sa okrem dôležitosti trhového mechanizmu zamerať aj na „politické a právne prostredie, náboženské hodnoty, geografické a iné prírodné podmienky, techniku a pod“.<sup>382</sup> Vlastný úžitok a egoizmus môžu byť určujúcimi silami ekonomického vývoja vtedy, keď „sú spojené so subsystémami ako morálka, právo,

<sup>374</sup> Loužek, M.: Spor o metodu. s. 130

<sup>375</sup> Lisý, J. a kol.: Dejiny ekonomických teórií. s. 56

<sup>376</sup> Loužek, M.: Spor o metodu. s. 28

<sup>377</sup> Tamže, s. 27

<sup>378</sup> Tamže, s. 30

<sup>379</sup> Tamže, s. 23

<sup>380</sup> Lisý, J. a kol.: Dejiny ekonomických teórií, s. 52

<sup>381</sup> Loužek, M.: Spor o metodu. s. 103

<sup>382</sup> Loužek, M.: Spor o metodu. s. 103

technika“.<sup>383</sup> Okrem materiálneho pokroku sú v hospodárstve dôležité kultúrne statky a duchovné hodnoty.

Úlohu morálky v ekonómii vidí Schmoller v dvoch rovinách hodnotového normatizmu:

- a) morálka jednotlivcov ovplyvňuje ich správanie a tým aj ekonomické výstupy (statky, služby), preto „ak sa teda ekonómovia zaujímajú o výstupy, musia sa zaujímať aj o morálku“.<sup>384</sup>
- b) ekonómovia ako dôležitá súčasť spoločnosti by mali dbať o svoje morálne správanie, pretože ich aktivita a výstupy (rozhodnutia) ovplyvňujú osudy mnohých ľudí

V diele *Základ všeobecnej spoločensko-hospodárskej náuky* (1904) síce vidí trh ako „pozitívnu sociálnu inštitúciu“, no „na druhej strane však upozorňuje, že výsledky voľnej konkurencie sa môžu značne zrážať s pocitom spoločenskej spravodlivosti“.<sup>385</sup> Pretože „žiadna skupina spolunažívajúcich ľudí, žiadna trhová alebo iná spoločnosť sa nemôže radowať z premrštených cien či prílišnej sociálnej priepasti medzi triedami. Je to síce dôsledok slobodného jednanja indivíduí, ale spoločnosť má právo sa týmto dôsledkom brániť“.<sup>386</sup> Tento názor zastáva aj voči medzinárodnému obchodu a priepastnému rozdielu bohatstva medzi jednotlivými krajinami.

Schmoller prisudzoval morálke objektívny charakter (tzv. objektívna morálka), čo neznamená nemennosť morálky (absolútna morálka), ale morálku v konkrétnom historickom období, ktorá podlieha zmenám. To znamená, že „etické postoje sa menia, sú historicky podmienené, pominuteľné a teda neplatia na večné časy. Keď sa menia etické postoje spoločnosti, je logickou požiadavkou na štát, aby zmenil svoju sociálnu a hospodársku politiku“.<sup>387</sup> Podľa neho sa staré „morálne tradície postupne pretvárajú v štát a právne systémy. Štát určuje jasné etické minimum a stanovuje rámec pre chovanie členov vo vnútri spoločnosti“.<sup>388</sup> Sociálne a hospodárske inštitúcie sú spoluvytvárané ľudskými pudmi a potrebami, pričom „kultúra a etické postoje ľudí sa menia, a tým sa mení i právo, politika a spoločenské normy“.<sup>389</sup> Práve posun politických hodnôt v smere silnejšieho vnímania sociálnych práv podľa Schmollera viedli v 19. storočí k väčšiemu rešpektu k potrebám chudobných a v druhej polovici storočia práve tým nakoniec k vypracovaniu štátnej sociálnej politiky. Nie je náhodou, že Schmoller bol jedným z najvýznamnejších teoretických podporovateľov Bismarcovho systému.<sup>390</sup>

História u Schmollera znamená neustály proces zvyšovania morálky ľudstva. Procesom vývoja od prvotných primitívnych spoločenstiev sa kultúrna a morálna vyspelosť neustále zlepšuje. Akumulácia ľudského kapitálu (vzdelanie, zručnosti, skúsenosti) z generácie na generáciu vedie „k zlepšovaniu znalostí i morálnych kvalít spoločnosti“.<sup>391</sup> Na udržanie a rozvoj spoločenského poriadku treba preto kontinuitu a inovácie.

Ako W. Roscher, aj G. Schmoller pripisoval metodologickému kolektivismu veľký význam, čo znamená, že „pri vysvetľovaní spoločensko-ekonomických fenoménov, resp. historického vývoja, nevychádza primárne od jednotlivcov a ich jednaní, no od širších sociálnych entít, vyšších celkov, či kolektívov“.<sup>392</sup> V rámci nich sa formovali morálne a kultúrne hodnoty, ktoré vplývali na jednotlivcov. Inými slovami, nie „jednotlivci tvoria

<sup>383</sup> Tamže, s. 103

<sup>384</sup> Tamže, s. 120

<sup>385</sup> Tamže, s. 105

<sup>386</sup> Tamže, s. 106

<sup>387</sup> Tamže, s. 131

<sup>388</sup> Tamže, s. 105

<sup>389</sup> Tamže, s. 105

<sup>390</sup> Tamže, s. 105

<sup>391</sup> Tamže, s. 119

<sup>392</sup> Loužek, M.: Spor o metodu. s. 126

pravidlá a normy, ale naopak – prevládajúce normy a pravidlá tvoria jednotlivcov a ich chovanie. Jednotlivci sa pohybujú vo vnútri neúprosného koridoru, ktorý im vyhradzuje spoločenské normy. Ľudia len spoznávajú normy a chovajú sa podľa nich“.<sup>393</sup>

**Max Weber** (1864 – 1920) bol významným nemeckým sociológom, ekonómom a politikom, považuje sa za zakladateľa modernej sociológie i sociológie náboženstva. Usiloval sa rozlišovať vedu a hodnotiace posudzovanie.

Vo svojej práci *Protestantská etika a duch kapitalizmu* (1904/05) sa zaoberal otázkou, prečo vznikol kapitalizmus práve na Západe a nie inde (resp. na európskom i americkom území protestantizmu a nie katolicizmu)<sup>394</sup>.

Zameral sa na hlavné svetové náboženstvá (hinduizmus, budhizmus, taoizmus, judaizmus, no hlavne na kresťanstvo)<sup>395</sup>. Dospel k záveru, že východné náboženstvá predstavovali neprekonateľnú prekážku pre rozvoj priemyselného kapitalizmu. Príčinou nebola zaostalosť východných kultúr, ako sa skôr predpokladalo, ale skutočnosť, že mali iné hodnotové merítka, ako tie v západnej Európe. Napríklad hinduizmus sa snaží uniknúť z hmotného sveta a dosiahnuť vyšší stupeň duchovnej existencie, nesnaží sa o ovládnutie tohto sveta; považuje hmotnú realitu za závoj skrývajúci skutočné poznanie, ku ktorému by mali ľudia smerovať.

Náuka o kresťanskej spáse má podľa Webera revolučný charakter, zatiaľ čo východné náboženstvá predurčujú človeka k pasívnemu postojovi voči vonkajšiemu svetu a existujúcim spoločenským podmienkam (filozofia reinkarnácie a karma). Kresťanstvo obsahuje trvalý zápas proti hriechu (snaha o aktívne zlepšenie stavu), odmietanie lenivosti a apatie a nemenej dôležitá je aj sociálna sféra.

Na fungovanie trhového mechanizmu nestačia len peniaze a obchod (merkantilizmus) alebo sloboda, súkromné vlastníctvo, politika laissez faire (klasici), ale aj akási duchovná sila. Weber konštatoval, že medzi protestantskými etikami a rozmachom kapitalizmu sú určité vzťahy. Duch kapitalizmu je postavený na kresťanskom základe, ktorého viera nezavrhuje majetok ako taký. Hľadá, že človek je Božím nástrojom a Boh od neho očakáva naplňovať svoje poslanie – obrábať a strážiť zem, teda niečo konať, produkovať. Brzdou ducha kapitalizmu bol (katolícky) tradicionalizmus a preto duch kapitalizmu je podľa neho typický pre protestantizmus (hlavne pietizmus, metodizmus a kalvinizmus 17. storočia), ktorý sa v 15. – 17. storočí prejavoval ako reformačná snaha o zmenu dovtedajšieho katolicizmu.

Čo sa týka funkcie peňazí u ducha kapitalizmu, peniaze plodia peniaze a „získavanie peňazí – pokiaľ sa to robí legálne – je v modernom hospodárskom zriadení výsledkom a výrazom dôkladnosti“.<sup>396</sup>

Snaha Kalvínových nasledovníkov bola zmierniť tvrdosť kalvinistického učenia o predestinácii<sup>397</sup>, čo spôsobovalo strach u bežných veriacich. Preto vznikol taký výklad predestinácie, čo považoval úspech v povolání za pozitívny prvok predestinácie, takže ľudia, aby dokázali svoje predurčenie k spáse, sa obrátili k podnikaniu. Kalvinisti verili, že svetský úspech je dôkazom Božej milosti a spasenia. Tí, ktorí vychádzali z týchto myšlienok boli nesmierne motivovaní k hmotnému úspechu, ale pritom však museli žiť striedmo a odriekať sa pôžitkov (asketizmus). Takže sa snažili svoje životné poslanie naplniť čo najviac, čiže čo najviac zväčšovať svoj majetok pre zisk, a získaný kapitál míňali len na tie najpotrebnejšie veci, na ďalšie investovanie do vlastného podnikania, čo im prinášalo ešte viac majetku.

<sup>393</sup> Tamže, s. 128

<sup>394</sup> Od pádu Rímskej ríše boli po dobu viac ako 13 storočí oveľa vyspelejšie iné civilizácie než európske (Čína, India, Osmanská ríša), hlavne Čína mala náskok v technickom a ekonomickom vývoji. V Európe zase štáty s katolíckou tradíciou a významnými zámorskými objavmi (Taliansko, Španielsko) boli len v „kapitalistickom“ tieni Holandska, Veľkej Británie alebo Nemecka.

<sup>395</sup> Kvôli predčasnej smrti sa k výskumu islamu pre túto problematiku už nedostal.

<sup>396</sup> Remišová, A.: Etika a ekonomika. Bratislava, Ekonóm 2004. s. 35

<sup>397</sup> Predestinácia – učenie o predurčení, v ktorom sa Boh už dopredu rozhodol, kto bude spasený a kto nie.

Takýmto spôsobom sa v ich rukách dokázal nazbierať kapitál obrovských rozmerov, a tým spôsobili podľa Webera vznik kapitalizmu. Hybnou silou celého procesu sú pritom duchovné zdroje nemateriálneho pôvodu.

Po vydaní Weberovho diela sa objavili aj kritiky, podľa ktorých kapitalizmus nevznikol následkom reformácie. Napr. Felix Rachfahl poukazoval na viditeľné prvky kapitalizmu vo Francúzsku i Holandsku ešte pred reformáciou. Na svoju obhajobu Weber tvrdil, že na Rachfahlovom názore môže byť síce niečo pravda, ale ten výrazný kvalitatívny „skok“ nastal až reformáciou.

Weberove myšlienky sú akýmiisi náboženskými predobrazmi liberalizmu. Jeho protestantská etika je odrazom úsilia po zbohatnutí, vyzdvihujúc cnosti ako pracovitosť (lenivosť sa všeobecne berie ako hriech), sporivosť, striedmosť, disciplinovaný, racionálne usmerňovaný spôsob života, rozumné hospodárenie nielen so statkami, tovarmi, peniazmi, ale i s časom. Zamestnanie sa berie ako povolanie samotným Bohom, ako posvätná povinnosť. Kládie dôraz na uctievanie rodiny ako ekonomickej jednotky, na dôstojnosť, ktorá je zárukou profesionálneho (obchodného, podnikateľského) úspechu.

V diele *Politika ako povolanie* (1919) skúma Weber podmienky, za akých sa môže v politike uplatniť etika. Tým, že následky morálneho správania nie sú vždy prijaté okolím, na vine nie je morálne jedajúca osoba, no hlúposť ostatných (nemorálnych) ľudí. Zodpovednosť eticky jedajúcej osoby ostáva v tom, aby „plameň čistého presvedčenia, napríklad plameň protestu proti nespravodlivému sociálnemu zriadeniu, nevyhasol“.<sup>398</sup> Spomínaný plameň treba neustále rozduchávať.

Podľa Webera sa podstata absolútnej etiky nepozera na následky, buď v morálke platí všetko, alebo nič. U absolútnej etiky by mali ísť bokom akékoľvek kompromisy. Takéto morálne čisté správanie však nenachádza u žiadneho človeka, čím vo svojom skúmaní dochádza ku skeptickým záverom voči uplatneniu morálky v oblasti politiky.

Historický zdroj ducha kapitalizmu hľadali aj iní. **Max Scheler** hľadal ducha rozvoja kapitalizmu v kruhoch katolicizmu, u františkánov a ich askéze.

**Werner Sombart** (1863 – 1941) sa domnieval, že nie v protestantizme (kalvinizme), no v židovstve sú korene kapitalizmu.<sup>399</sup> Po dobytí Jeruzalema a zničení chrámu v roku 70, sa totiž Židia rozprchli po Európe a vytvárali medzi sebou sieť obchodných spojení, prinášali nové metódy obchodovania a podnikania. Hospodársky rast v 15. storočí sa uskutočňoval práve v krajinách západnej Európy (Anglicko, Holandsko, Nemecko), kam postupne prišlo mnoho Židov.

Vzťah medzi efektívnosťou a spravodlivosťou v ekonómii vysvetľoval myšlienkou, že sociálna spravodlivosť je síce dôležitá, avšak „všetky morálne pohnútky a vývoje pojmu spravodlivosť, musia ísť ruka v ruke s ekonomickým pokrokom. V jeho rámci môže zohrať morálka dôležitú úlohu. Musíme však akceptovať tie formy organizačného usporiadania, ktoré sú výkonné a efektívne. Morálka nesmie ničieť efektívnosť. Keby mala ísť morálka na úkor ekonomického pokroku, bol by to začiatok konca akéhokoľvek kultúrneho vývoja“.<sup>400</sup>

<sup>398</sup> David, R.: *Politologie*. Olomouc, Olomouc 2003. s. 56

<sup>399</sup> Tento názor publikoval v roku 1902, čo bolo dokonca ešte skôr ako Weber ten svoj v rokoch 1904/05. Je možné, že Weber chcel svoje dielo použiť ako námietku voči Sombartovmu. V každom prípade sa Weber vo svojom diele inšpiroval hlavne M. Offenbacherom, E. Gotheinom, W. Sombartom, G. Jellinkem a spismi amerických protestantských prisťahovalcov.

<sup>400</sup> Loužek, M.: *Spor o metodu*. s. 124

**Literatúra:**

- DAVID, R. *Politologie*. Olomouc: Olomouc, 2003.
- HOLMAN, R. a kol. *Dejiny ekonomického myšlení*. Praha: C. H. Beck, 2001.
- HOLMAN, R. *Vývoj ekonomického myšlení*. Praha: Liberální institut, 1994.
- LISÝ, J. a kol. *Dejiny ekonomických teórií*. Bratislava: Elita, 2002.
- LOUŽEK, M. *Spor o metodu medzi rakouskou školou a německou historickou školou*. Praha: Karolinum, 2001.
- POPELOVÁ, J. *Etika (Dejiny etických teórií)*. Bratislava: Pravda, 1981.
- REMIŠOVÁ, A.: *Etika a ekonomika*. Bratislava: Ekonóm, 2004.

***Connection between economics and ethics in german historic school***

**Annotation:** *German historic school had a big influence on development of economic thinking. Its basic features are for example refusing british classic economic school, positive influence of state on economics, religious and moral aspects in economics which leads to a conflict between positive and normative view on economics. German historic school divides to younger (G. Schmoller, A. Wagner, L. Brentano, K. Bücher, G. Knapp, M. Weber, W. Sombart) and older (W. Roscher, B. Hildebrand, K. Knies) economic school.*

**Key words:** *economics, ethics, german historic school, W. Roscher, G. Schmoller, M. Weber*

**Kontaktní adresa autora:**

**Marián, Vongrej, Ing., Katedra ekonomickej teórie, Národohospodárska fakulta  
Ekonomickej univerzity v Bratislave, Dolnozemska cesta 1, 852 35, Bratislava,  
[marian.vongrej@euba.sk](mailto:marian.vongrej@euba.sk)**

# SPECIFICKÉ CHARAKTERISTIKY ODĚVNÍHO PODNIKU V ZÁVISLOSTI NA EVALUACI EKONOMICKÉ VÝKONNOSTI

**Jaroslav Zlámal**

***Abstrakt:** Obecná teorie struktury výrobního podniku má při aplikaci v oděvnictví určité specifické rysy, týkající se všech základních subsystémů včetně správy a organizace podniku. Tyto specifické charakteristiky je třeba brát v potaz při evaluaci ekonomické výkonnosti, jakožto jednoho ze stěžejních ekonomických ukazatelů podniku.*

***Klíčová slova:** analýza, technická příprava výroby, práce ve mzdě, stříhy, systémy CAD CAM, kontraktace, ukazatelé výkonnosti, produktivita práce*

Výkonnost podniku je třeba sledovat, měřit a porovnávat globálně, je třeba ji však provádět pravidelně také u jednotlivých prvků, interních procesů, organizačních jednotek, celých subsystémů až tedy podniku, jakožto hospodářského systému. K tomu je zapotřebí znát a analyzovat podnik i do nižších organizačních složek, zabývat se stavem a vývojem všech nezbytných součástí a sledovat výkonnost vhodnou soustavou ukazatelů v nezbytné šíři.

## **1. Řízení výrobního podniku, základní subsystémy, funkce interních provozních procesů**

Každý výrobní podnik, pokud se na něj budeme dívat jako na hospodářský systém, můžeme ještě vnitřně **dělit na jednotlivé subsystémy**. Subsystém pak můžeme definovat jako relativně uzavřený celek plnící v daném systému přesně vymezenou funkci. I subsystém je tvořen stejnými znaky jako systém, má tedy své vstupy, výstupy, určitý způsob zpracování atd. Jedinou jeho odlišností od systému je skutečnost, že je pouze částí systému a nemůže fungovat (respektive jeho osamocené fungování nemá smysl), pokud není spojen s ostatními podstatnými subsystémy celku.

V každém výrobním podniku můžeme vyčlenit základní subsystémy, bez jejichž existence není prakticky výkon podniku možný. Je jasné, že každý pracovník podniku pokládá právě činnost svého útvaru za důležitou (a je to správné), podstatnou či základní. Nicméně zcela prioritními pro běžnou existenci a chod výrobního podniku jsou nezbytné následující subsystémy:

- Zásobování
- TPV
- Správa a řízení podniku (management)
- Výroba
- Prodej

Každý výrobní podnik, bez ohledu na jeho velikost a územní rozložení, je složen z několika úseků, které jsou v něm v různé míře zastoupeny. Rozhodující funkce pro přežití, popřípadě prosperitu jsou vytvářeny na úrovni managementu, kdy zásadní směry jeho vývoje určuje strategické řízení v oblasti marketingu, financí, vývoje a výzkumu, jakož i celková orientace daná vrcholným managementem.

Procesy uvnitř podniku je třeba měřit. To se děje prakticky neustále mnoha různými ukazateli, od klasických až po moderní nástroje. Dále se hlouběji zabýváme činnostmi a funkcemi těchto základních subsystémů a úseků v aplikaci na specifické podmínky oděvního podniku.

## **2. Specifické charakteristiky oděvního podniku**

Obecná teorie struktury výrobního podniku má při aplikaci v oděvnictví určité specifické rysy.

### **2.1. Zásobování**

V oblasti zásobování nalezneme specifické rysy této výroby vyplývající z technologie průmyslového šití výrobků. Celkový materiál se technologicky dělí na:

- základní, tj. vrchní materiál,
- metrovou přípravu (jedná se o podšívky, vložkový materiál apod.),
- drobnou přípravu (knoflíky, spony, záložky, značky, krajky apod.).

**Každý z uvedených druhů nezbytných součástí komplexního výrobku má specifické rysy v oblasti zásobování.**

a) V oblasti vrchního materiálu existuje v ČR omezený počet dodavatelů (textilek), jejich podmínky jsou téměř totožné, konkurence se příliš neliší. V této oblasti jsou evidentní tyto varianty možného způsobu zásobování:

- nákup od omezeného počtu domácích textilek,
  - práce ve mzdě (specifická a častá forma pro oděvní průmysl - zákazník si sám dodá veškerý materiál a v řadě případů i technickou a technologickou dokumentaci,
- materiál bude z dovozu.

V případě metrové a drobné přípravy je situace ještě výraznější, neboť například v oblasti knoflíků existuje jen několik dodavatelů, metrová i drobná příprava je prakticky limitována nutností velmi dobrých vztahů s těmito dodavateli, kteří v mnoha případech určují limity, objemy i technické provedení svých subdodávek či polotovarů a výrobce komplexního výrobku pak nemá příliš mnoho možností ovlivnit případné změny dle požadavků zákazníka.

### **2.2. Technická příprava výroby**

Celou TPV rozdělujeme na část technicko-technologickou a část ekonomické přípravy výroby.

a) **Technicko-technologická spočívá v přípravě norem spotřeby vrchového materiálu, metrové a drobné přípravy a tvorbu výkonových norem.**

V části technicko-technologické přípravy je normativní činnost zaměřena na stanovení přesných norem potřeby jednotlivých druhů materiálu při dodržení všech zásad hospodárnosti, ale i snadné manipulace s materiálem. Vychází se přitom, v závislosti na použité technice, s předem stanovenými koeficienty předpokládaného odpadu. V této oblasti je však v řadě moderních podniků oděvního zaměření používáno celé řady softwarových produktů umožňujících podstatnou eliminaci zbytků. Nasazení počítačové techniky do tohoto procesu není novou věcí, v českých podnicích byly první systémy nasazeny již v osmdesátých letech minulého století většinou nákupem techniky z USA či Evropy, kde byly nasazeny o desetiletí dříve. Součástí těchto softwarových produktů je obvykle nejen výpočet norem, ale i jejich optimalizace (optimalizace polohy stříhu na daném materiálu), a pak v souvislosti s periferním zařízením i řízení samotného výstříhu (tedy produkční činnost) použitím stříhacího (většinou laserového) nože. Dochází tak vcelku k plynulému přechodu mezi subsystémem TPV do subsystému Výroba.



Technické problémy spjaté se stanovením přesných norem spotřeby materiálu jsou závislé na charakteru materiálu. Například hladký materiál není nijak omezen polohováním (je možné stříhat všemi směry), zatímco materiál vzorovaný je nutné technologicky přesně polohovat. Vzorovaný materiál musí mít také daleko větší normy spotřeby než materiál hladký. To je řešeno vesměs formou přídavek v závislosti na vzoru. Oděvní technologie rozeznává různé vzory materiálu, například materiál typu káro nebo typu proužek. V závislosti na velikosti kára (na cm) a typu proužku (vzdálenost či směr) jsou pak stanoveny různé přídávky. V některých případech je nutné normy spotřeby doplňovat ještě o jiné typy přídavek, a to v závislosti na celkovém charakteru výrobku. Tak například výrobek - plášť může mít kapuci, ke kabátu přísluší snímatelný šál apod. To vše vychází samozřejmě z designu vypracovaného návrhářem.

b) **Normy výkonu** jsou dány operacemi a úkony, vyplývajícími z předepsaného technologického postupu. V oděvnictví existuje poměrně propracovaný systém stanovení a výpočtů norem výkonu, neboť základní operace se prakticky příliš nemění a jejich změny jsou víceméně pouze z hlediska potřeby času na jednotlivé úkony či operace v závislosti na použité technice. Sborníky norem výkonů jsou základní pomůckou normovačů či technologů a jsou spíše neustále doplňovány než radikálně měněny.

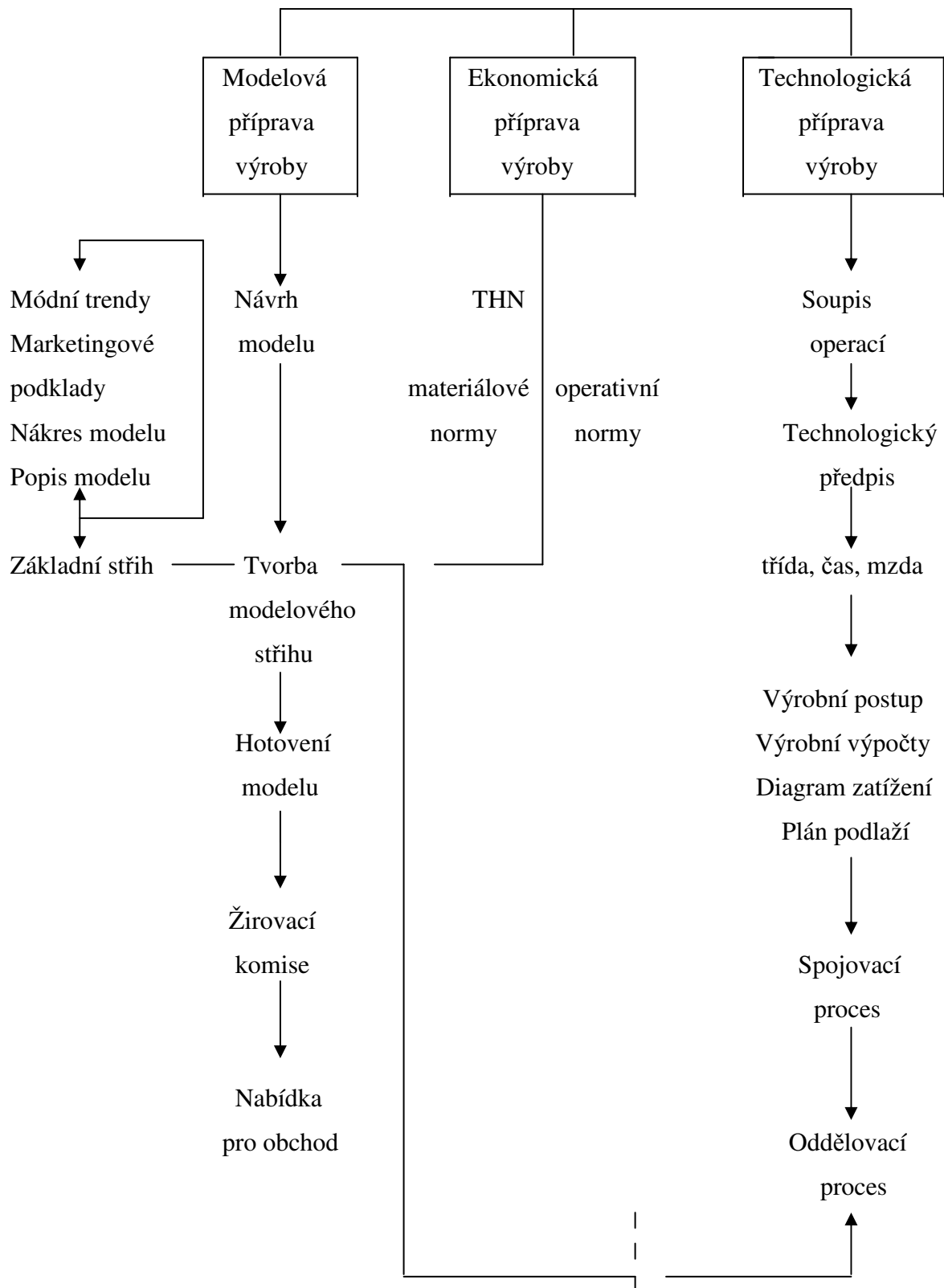
c) **Celý systém TPV vychází z původního návrhu módního návrháře.** Z něho se odvíjí modelová tvorba, na níž se teprve vypočítávají a stanovují normy na standardní, tj. kalkulační velikosti. Takto stanovené normy je třeba rozšířit na všechny možné, popřípadě kontrahované velikosti. Je jasné, že velikosti nad kalkulační velikostí budou mít větší potřebu materiálu, než velikosti pod kalkulační velikostí. Tento proces výpočtů na každou velikost je prakticky ve všech podnicích oděvní výroby zpracováván softwarově, jako tzv. proces rozšiřování kalkulačních velikostí. Vychází se z matematických výpočtů, neboť se jedná o matematicky poměrně složité vzorce, když proces rozšiřování není lineární, respektive ani nelineární ve všech svých křivkách (některé části stříhu se rozšiřují lineárně, jiné nikoliv, v určitých bodech dochází ke zvratu linearity atd.). Vypracování této matematické technologie pro velikostní sady je poměrně ojedinělým matematickým propočtem s použitím mnoha druhů matematických operací a vesměs si jej každý podnik chrání jako svůj patent. Celý proces je ztížen tím, že různé státy používají různých systémů velikostních sortimentů a přírážky na jednotlivé velikosti se od sebe značně liší. Podnik, který má tedy zakázku od zahraničního kontrahenta musí znát přesně daný velikostní sortiment a musí mít k dispozici přesnou metodologii přídavek k základním výměrám spotřeby materiálu.

d) **Ekonomická příprava výroby** spočívá především ve stanovení cenové kalkulace připravovaného výrobku. Jedná se o kalkulaci nákladového typu, jejímž úkolem je stanovení minimální hranice možné ceny, tedy limitu, pod níž není ekonomicky možné jít při dojednávání ceny tržní, realizační. Ekonomická nákladová cena je stanovena na kalkulační velikost, znamená to, že se jedná o typ jakési průměrné ceny, která ve statistickém pojetí odpovídá modusu. V závislosti na objemu kontrahovaných velikostí pak podnik může dosahovat vyššího či nižšího reálného zisku. Samozřejmě, že takto nákladově stanovená cena je pouze vodítkem pro marketingový útvar, kdy realizační cena může být zcela jiná. Úkolem ekonomické přípravy výroby je také sestavovat kromě cenových kalkulací rovněž i kalkulace operativní a porovnávat rozdíly mezi cenovou a operativní kalkulací v závislosti na výsledku jednotlivých kontraktů.

Komplex těchto činností můžeme vyjádřit graficky následujícím obrázkem.

Obr. č. 1

### Příprava výroby



## 2.3. Výroba

Pro oděvní výrobu je typické **rozdělení na tři fáze**, které mohou být od sebe časově, prostorově i organizačně zcela odděleny:

1) **stříhy představují relativně samostatnou součást výroby.** Úkolem této fáze je pomocí nákresu přesně zobrazit budoucí výrobek sestavovaný pomocí jednotlivých stříhových dílů. Stříhová práce může být tak zcela samostatnou oblastí, je možné mít například samostatnou stříhárnou ve formě dílny, provozu popřípadě u velkých podniků i ve formě samostatného závodu. Samostatná stříhárna pak představuje samostatnou organizační jednotku (v pojetí strategického řízení pak samostatnou SBU) dodávající stříhové dílce jednotlivým dílnám, provozům či závodům uvnitř podniku. Je také možné, a v řadě našich i světových firem reálné, že samostatná stříhárna poskytuje stříhy i jiným organizacím než vlastnímu podniku (podnik tak prostřednictvím samostatné stříhárně prodává jako výrobky své stříhy). Efektivnost stříhové služby je podmíněna odpovídající technikou vesměs založenou na počítačovém řízení a doplněnou samostatnými technickými prostředky, které vypočtené hodnoty optimalizují a zobrazují optimální výstřih z dané metráže látky. V řadě podniků je tato počítačová technika (například Markamatic) doplněna ještě dalším technologickým zařízením, které automaticky provádí výstřih, a to většinou ve velkém rozsahu (například 100 kusů látky najednou). Laserový výstřih řízený přímo počítačem, je výstupem z této fáze výroby průmyslového zpracování. Systémy CAD, CAM jsou častým vybavením oděvních podniků v celé Evropě, Asii, svůj původ mají v USA. Jsou ale častým technologickým prostředkem i v našich podnicích.

2. **Jednotlivé nastříhané látky jsou přesouvány specializovaným dílnám, které provádějí šití.** Technologie je víceméně standardní, žádná zvláštní automatizace se v této fázi výroby neprojevila, jedná se stále o ruční činnost, kdy velmi záleží na schopnostech, dovednostech, částečně i na fyzické síle pracovníků (šiček), pomůckou jsou snad jen dopravníky, systém přísunu pomocných materiálů, metrové a drobné přípravy atd. Jedná se vesměs o pásovou výrobu, kdy tempo práce je určováno rytmem a taktem určeným dopravníkem.

3. **Třetí fází výroby před expedicí na sklad je kompletace výrobků.** Vzhledem k počtu operací, může být u některých velkých podniků realizována ve formě samostatné kompletovny. V námi dále sledovaném konkrétním podniku (následující kapitoly) se jedná o kompletaci uvnitř SBU Výroba. Úkolem této fáze je opatřit komplexní výrobek všemi nezbytnými součástkami, náhradními díly, visačkami, značkami, ramínkami, obalem apod. tak, aby mohl být předán přímo zákazníkovi.

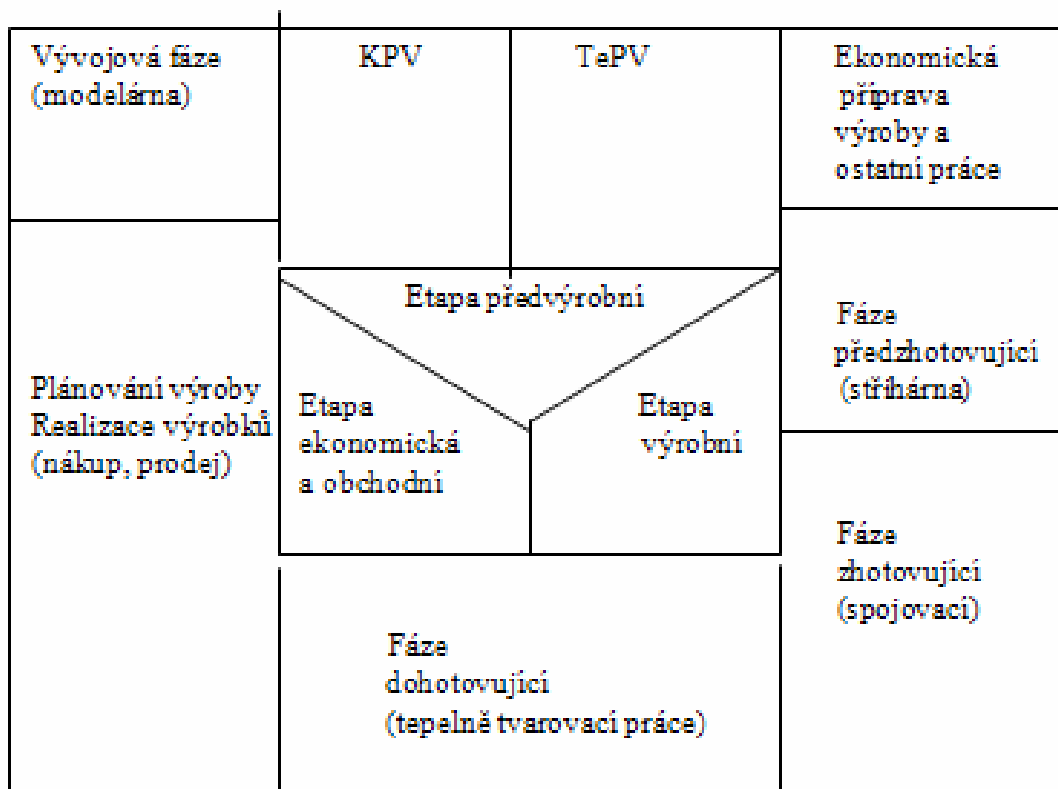
V oděvním podniku je uplatněna klasická typologie výroby, tzn.:

- **kusová výroba /zakázková/**, kdy se jedná o neopakované nebo jen málo opakované procesy. Vyžaduje univerzální stroje, všestrannost a adaptabilitu všech pracovníků včetně pracovníků řídicích,
- **sériová výroba**, kdy se výrobky zadávají do výroby v určitém počtu současně v dávkách, tj. sériích. Při tomto druhu výroby je nutná příprava výroby, zvyšuje se stupeň specializace u strojů i pracovníků, zvyšují se však možnosti racionalizace výrobního i pracovního procesu. Změna výrobního programu je však obtížná, nákladná a vyžaduje určitý čas,

- **hromadná výroba**, charakteristická velkou opakovatelností malého počtu druhů výrobků, specializovanými stroji, specializovanými pracovníky i moderní a účinnou organizací práce i organizací výroby.

Činnosti a druhy výrobních procesů z hlediska časového průběhu jsou graficky znázorněny na následujícím obrázku.

Obr. č. 2 Druhy výrobních procesů z hlediska časového průběhu



## 2.4. Prodej

Prodejní činnost má z časového hlediska dvě fáze:

1) **První fáze** znamená:

a) **vypracování kolekce** na danou sezónu.

Kolekce **představuje nabídku** a je prezentována na tzv. předkontrakčním jednání ve formě například módní přehlídky. Úkolem módní přehlídky je testovat případný zájem budoucích odběratelů o nově vytvořené modely. Je zřejmé, že pro účely předkontrakčního jednání musí být stanoveny všechny podstatné atributy budoucího výrobku s výjimkou ceny, která je pouze orientační. Avšak i cena je stanovena běžným kalkulačním nákladovým způsobem na kalkulační velikost, je však doplněna o určité tržní aspekty, vesměs tedy odpovídá předpokládané nejvyšší možné ceně nabídky. Kolekce je posuzována odborníky. Ti mohou mít připomínky k technickému provedení, střihu, použitým materiálům, barvám atd. Na základě jejich připomínek a na základě předběžného zájmu kontrahentů včetně respektování jejich připomínek je sestavován předběžný očekávaný prodej jak v naturálním (v objemovém)

vyjádření, tak i v předběžných finančních ukazatelích. Výsledkem předkontrakčního jednání, tedy nabídky, je soubor opatření, které je třeba učinit k úpravám kolekce, eventuálně změny technologické, barevné, stříhové či doplňkové, které je třeba připravit pro vlastní kontrakty.

#### **b) Kontraktace**

Znamená uzavírání kupních smluv. Při kontrakčním jednání s jednotlivými odběrateli uzavírá nabízející zcela konkrétní kupní smlouvy se všemi atributy tak, jak je definuje obchodní zákoník. V oděvní problematice to znamená včetně detailně uvedených počtů kusů v jednotlivých skupinách velikostního sortimentu, popřípadě je možné i objednávání objemů různých velikostí i v několika sortimentech. Kupní smlouva musí být precizována, znamená to, že odběratel závazně kupuje předváděný výrobek. Součástí kontraktace je tedy předvádění výrobku (většinou už nikoliv ve formě módní přehlídky, ale jen jako ukázka zhotoveného oděvu), a s detailizací dodacích podmínek. Kupní smlouva je závazná pro obě strany. Pro oděvní podnik to znamená především nutnost splnit dodávku včas, neboť opožděné dodání často podléhá penalizaci, nehledě na ztrátu důvěry zákazníka.

#### **c) Pokontrakční změny**

Výrobce může po uzavření smluv a při konečném vyhodnocení kontraktů provést určité korektury vyplývající především z jeho kapacit, nemožností dodání potřebných materiálů od dodavatelů apod. Tyto případné změny musí konzultovat s odběratelem, výsledkem může být vzájemně dohodnutá korekce (jiné barvy, odlišný materiál, jiný objem zakázky apod.) výrobce a odběratele. Nutno poznamenat, že celý tento prodejní proces se odehrává před zahájením vlastní výroby, vzhledem k sezónnímu charakteru oděvních výrobků se jedná vždy vesměs o půlroční předstih. Tak například jarní kolekce je kontrahována na podzim a naopak letní v zimě, zimní v létě.

### **2) Druhá fáze**

prodejní činnosti začíná po dokončení výrobku, tedy po výstupu z "Výroby". Výrobek je kompletován, adjustován, je vybaven ekonomickou dokumentací a rozvážen z expedičního skladu k zákazníkovi. Součástí prodeje je vyplnění dodacích listů a fakturace. Úkolem prodejního oddělení je také sestavovat statistiky prodeje dle jednotlivých odběratelů, odběratelských sektorů, dle velikostních sortimentů, dle jednotlivých velikostí, druhů výrobků apod. Plán prodeje je na základě statistik korigován a při sestavení nabídky na další sezónu se vychází z takto korigovaných plánů.

K těmto jednotlivým čtyřem základním subsystémům jsou v podniku zřízeny další pomocné provozy zajišťující bezproblémový chod celého komplexu. Jedná se o vnitropodnikovou dopravu, energetické hospodářství apod. Tato problematika je do značné míry obecná, nedá se říci, že oděvní problematika má v těchto pomocných subsystémech nějaké zvláštní, specifické rysy.

Specifické rysy oděvní výroby, vyplývajících převážně z technologie hromadné výroby, je třeba zohlednit v souvislosti s hodnocením výkonnosti.

Často byli právě pro posuzování a hodnocení výkonnosti (popřípadě i jiných ekonomických kritérií) nasazeny ukazatele, které často nemohl daný pracovník, popřípadě útvar, či celá organizační jednotka vůbec ovlivnit. Měla by však platit zásada: ukazatele posuzující a hodnotící výkonnost (efektivnost atd.) každého postu musí být adekvátní jeho možnostem tyto ukazatele ovlivnit. Právě tato samozřejmá zásada objektivní soustavy měření, hodnocení a v důsledku toho i oceňování či odměňování byla často porušena. Je tedy na místě

například posuzovat, do jaké míry mohou například pracovníci či celá organizační jednotka TPV ovlivnit konkrétní vrcholné ekonomické ukazatele, zkoumat míru prostoru pro ovlivnění konkrétních ukazatelů a u dalších zcela vyloučit jakoukoliv možnost jejich ovlivnění. To samozřejmě vyplývá i z postavení těchto organizačních jednotek či pracovníků v důsledku značné specializace práce dané technologií daného oboru. Je ekonomicky neefektivní a manažersky nemorální hodnotit činnosti a výkonnost nepatřičnými ukazateli. Tento jev vyvolá obvykle nepříznivou reakci a nepřinese žádoucí efekt, který klademe právě na hlavní účel soustavy měření, tj. vytvoření objektivního obrazu výkonnosti sledovaných procesů, jednotek i jednotlivců.

Základním ukazatelem pro sledování výkonnosti je stále především růst produktivity práce. Růst produktivity znamená, že se snižuje čas na jednotku výroby, snižuje se pracnost výrobku, snižují se vlastní náklady a ceny, rostou mzdy, roste výroba. Úroveň produktivity práce v oděvním podniku závisí zejména na:

- úrovni techniky a technologii výroby,
- úrovni organizace práce a organizací výroby,
- kvalifikaci pracovníků a jejich motivaci a iniciativě.

Tyto tři aspekty je třeba brát do úvahy při hodnocení výkonnosti v oblasti interních procesů podniku. Zvyšování úrovně v těchto bodech znamená možnost dalšího zvýšení produktivity práce, jakožto i dalších hodnotících parametrů výkonnosti celého podniku.

### **Literatura**

MLČOCH, J. *Podniková ekonomika*. 1. vydání Praha: Nakladatelství Fortuna, 1996.  
SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, s r.o., 1996.  
VEBER, J a kol. *Management*. Praha: Management Press, 2003

### ***Specific characteristics of a textile production company in connection with evaluation of economical productivity***

***Annotation:*** Basic economics theory applied to a textile production company has various specific fetures regarding especially all main subsystems including management and organization of a company. These specific charakteristics have to be taken into consideration while evaluating economical productivity as one of the dominant measurements of a company.

***Key words:*** Analysis, technical preparation of productivity, work in wages, cuts, CAD and CAM systems, contractation, economical productivity measurements, labor productivity

### **Kontaktní adresa autora:**

**Jaroslav Zlámal, Ing., Ph.D.**

**Univerzita Palackého v Olomouci, Právnická fakulta, katedra financí, finančního práva a národního hospodářství,**

**Lékařská fakulta, Ústav sociálního lékařství a zdravotní politiky,**

**Moravská vysoká škola v Olomouci, Ústav ekonomie.**

**zlamalj@tunw.upol.cz nebo [jaroslav.zlamal@upol.cz](mailto:jaroslav.zlamal@upol.cz)**

# HLEDÁNÍ PARADIGMATU VE ZNALOSTNÍM MANAGEMENTU

**Jarmila Zouharová**

**Abstrakt:** Příspěvek je zaměřen na charakteristiky znalostního pracovníka, řízení znalostního pracovníka a hledání nového paradigmatu ve znalostním managementu. Příspěvek se opírá o výsledky empirických výzkumů uskutečněných na toto téma, mapuje názory vědeckých pracovníků, odborné veřejnosti i studentů. Značná část příspěvku je věnována problematice paradigmatu v managementu a názorům na to, zda lze

**Klíčová slova:** znalost, znalostní pracovník, paradigma, znalostní management, znalostní kapitál

## Úvod

Samotný fakt, že se nacházíme uprostřed znalostní společnosti, o čemž můžeme občas něco zaslechnout nebo si přečíst v odborném tisku, většině lidí nic neříká. Jistě, v naší republice existuje skupinka odborníků, která se zabývá touto problematikou. Aby se však principy a metody znalostního managementu dostaly k odborné veřejnosti a ovlivnily řízení českých firem a uvažování českých manažerů, k tomu bude zapotřebí ještě několik let.

Je pravda, že názory českých odborníků a směry výzkumu v tomto oboru nejsou jednotné. Pokud jsem měla možnost porovnat práci v oblasti znalostního managementu při účasti na konferencích na toto téma, existuje v naší republice několik různých směrů.

Jako doktorand na Vysoké škole ekonomické v Praze, opírám svůj příspěvek o názory zdejších odborníků na znalostní ekonomiku a znalostní management. Jejich práce a výzkumné závěry pro mne byly a jsou základními kameny, na kterých stavím.

Příspěvek přináší teoretické vymezení dané oblasti, opírá se o výsledky empirických výzkumů a pracuje s ověřením několika tezí.

Tři teze, kterými se příspěvek zabývá, se týkají zachycení znalostí a znalostního kapitálu v účetnictví.

V současném účetním systému České republiky nelze zachytit hodnotu znalostí. České účetní standardy to jednoduše neumožňují. Ačkoliv byla vytvořena odborná komise zabývající se touto problematikou i v rámci Evropské unie, práce zdaleka není u konce. Neexistuje jednotný způsob měření hodnoty znalostí.

Připraveným dotazníkem jsem oslovila auditory zapsané v seznamu Komory auditorů ČR. Provedeným empirickým výzkumem jsem získala jejich názory na zachycení hodnoty znalostí, znalostních pracovníků, znalostního kapitálu v aktivech. Další otázky byly zaměřeny na prokázání změn v paradigmatu v managementu. Pět závěrečných otázek se týkalo auditorské práce a auditorských technik ve spojitosti se znalostním kapitálem.

## Vymezení tezí

Jak již bylo řečeno, v současném účetním systému České republiky nelze zachytit hodnotu znalostí a znalostních pracovníků. Existuje však poměrně velká skupina ekonomů, která toto omezení cítí jako zásadní. Provedeným empirickým výzkumem jsem se pokusila ověřit tezi, týkající se zachycení hodnoty znalostí a znalostních pracovníků v aktivech firem. Stále zřetelněji se projevující posun v myšlení ekonomů se promítá do změn v paradigmatu v managementu. Značné množství ekonomů je ochotno připustit, že znalostní kapitál je významnou veličinou, se kterou by mělo účetnictví nějakým způsobem pracovat. Jakým způsobem, na to však zatím jednotný názor neexistuje.

Ověřovaná teze č.1: Hodnota znalostí a znalostního kapitálu ovlivňuje tržní hodnotu firmy. Znalostní kapitál je spojen s pracovníky firmy. Znalostní kapitál je významné nehmotné aktivum, které by mělo být zachyceno v účetních výkazech.

Ověřovaná teze č. 2: Pokud platí hlavní ověřovaná teze č. 1, pak by auditor měl oblasti znalostí a znalostního kapitálu věnovat stejnou pozornost jako jiným aktivům firmy. V případě velkých pohybů tohoto aktiva by měl tuto skutečnost zmínit v písemnostech, které vydává.

Ověřovaná teze č. 3: Pokud platí ověřovaná teze č. 1, a s tím současně ověřovaná teze č. 2, pak je možné hovořit o změnách paradigmatu v managementu, které jsou podmíněny změnami v náhledu a uchopení znalostního kapitálu jako nehmotného aktiva.

### **Pojem paradigma v managementu**

Definici pojmu paradigma přináší ve své knize Struktura vědeckých revolucí filosof Thomas Kuhn. Paradigma obecně je chápáno jako tradice, kterou uznává určité vědecké společenství. Tradice, která má dostatečný počet stoupenců a dostatečné množství problémů ponechaných k řešení. Je to termín, který je úzce svázán s termínem normální věda. Studium paradigmat tvoří hlavní část přípravy studenta na členství v určitém vědeckém společenství. Vědecké společenství tvoří lidé, kteří uznávají stejná pravidla a jsou věrni stejným standardům vědecké práce.

Ve společenských vědách se však existence paradigmatu dokazuje mnohem obtížněji než v přírodních vědách. Autor se domnívá, že nelze jednoznačně určit, zda vůbec některá ze společenských věd již přijala svoje paradigma. Chybí-li však paradigma nebo nějaký uchazeč o roli paradigmatu, pak všechna fakta, která by se mohla týkat rozvoje určité vědy, se jeví jako stejně závažná. Stejně tak obtížně se potom prokazuje posun paradigmatu, případně jeho naprostá změna. Od sepsání knihy Struktura vědeckých revolucí však přece jen uplynula jistá doba, proto definici paradigmatu v managementu můžeme v literatuře nalézt.

Paradigma v managementu (podle prof. Trunečka) budeme chápat jako nosnou myšlenku, určitý koncept manažerského myšlení a konání, výklad nebo model určitého komplexního jevu. Paradigma je dobově podmíněné, vychází z koncepce platné jenom určitou dobu, a proto je závislé načas. Paradigma je založeno na soustavě principů (postulátů), které vytvářejí příslušnou koncepci myšlení.

#### **4 Znalosti a znalostní kapitál – empirický výzkum**

V této kapitole příspěvku je popsána příprava a tvorbu dotazníku, jeho zpracování a vyhodnocení. V závěru kapitoly je pracováno s vymezenými tezemi, prostor je ponechán vyhodnocení připomínek jednotlivých respondentů.

### **Příprava dotazníku**

Dalo by se s nadsázkou říct, že příprava dotazníku mi trvala více než rok. Byla to však hlavně práce, která přípravě vlastního dotazníku předcházela. Jednalo se o provedení dvou podpůrných empirických výzkumů, které měly pomoci při formulaci otázek tak, aby nebyly zbytečně vysvětlující na místech, kde vysvětlování není potřeba. Rovněž mělo být vyloučeno zbytečné pitvání problému, které by si naopak vyžádalo důkladnější objasnění zkoumaných záležitostí. Domnívám se, že oba provedené podpůrné výzkumy mi v mé práci velmi pomohly. Protože cílová skupina respondentů hlavního dotazníku byla vybrána z řad auditorů,



zveřejnila jsem v předstihu v elektronické příloze časopisu Auditor článek o znalostech a znalostních pracovnících, který byl jistým, i když zdaleka ne vyčerpávajícím náhledem do dané problematiky. Samotná formulace otázek byla v tomto světle a po této přípravě doslova hračka.

### **Databáze**

Cílovou skupinu respondentů jsem rámcově vytipovala dávno před sestavením vlastního dotazníku. Jak již bylo řečeno, za cílovou skupinu byli vybráni auditoři zapsaní v seznamu Komory auditorů. Tento seznam je veřejně přístupný na stránkách komory včetně kontaktních údajů. Seznam je rozdělen do dvou částí. První část obsahuje seznam auditorů, druhá část seznam auditorských společností.

Pracovala jsem pouze s první částí seznamu. Jmenný seznam jednotlivých auditorů jsem si vybrala záměrně. Oslovit konkrétního auditora s žádostí o spolupráci při zodpovězení (ne příliš jednoduchých) otázek v dotazníku mi připadalo účinnější, protože se jednalo o adresnou prosbu. Obracela jsem se vždy ke konkrétní osobě. Také jsem předpokládala, že dotazník vyplní skutečně auditor zabývající se danou problematikou, nikoliv sekretářka firmy. To bylo z hlediska mé práce velmi důležité.

Seznam auditorů vedených na stránkách komory je průběžně doplňován a aktualizován, pokud sám auditor nenahlásí změny v údajích, je minimálně 1x ročně vyzván k vyplnění kontaktních údajů včetně telefonních čísel a e-mailových adres.

Ne všichni auditoři však e-mail využívají, případně se z nějakých důvodů rozhodli e-mailovou adresu nezveřejnit a do kontaktů zapsat pouze telefonní číslo. Takových auditorů bylo v seznamu na stránkách komory přibližně 20%. Tyto auditory jsem ze souboru vyloučila. To byl druhý klíč, podle kterého jsem vybírala respondenty, které jsem hodlala oslovit. Přesto se však soubor jevil stále jako velmi rozsáhlý. Měla jsem v úmyslu oslovit cca 10% auditorů zapsaných v seznamu; desetiprocentní vzorek auditorů pracujících v celé České republice se mi jevil jako dostačující.

Posledním kritériem, které jsem zvolila pro výběr jednotlivých respondentů, byla shoda počátečního písmena jejich příjmení s počátečním písmenem e-mailové adresy. Po tomto výběru jsem rozeslala níže uvedený dotazník spolu s dopisem na 127 e-mailových adres.

V několika případech se ukázalo, že soubory nelze z nějakého důvodu doručit; těchto případů bylo necelých dvacet. Z oslovených auditorů mi do doby vyhodnocování dotazníku – časový prostor byl zhruba tři týdny - vrátilo vyplněný dotazník 56 respondentů.

### **Zpracování a vyhodnocení výsledků**

Už při doručení prvních vyplněných dotazníků bylo zřejmé, že otázky nutí respondenty k přemýšlení. Jen málokterý vrácený dotazník neobsahoval poznámky v polích pro ně vyhrazených. Většina odpovědí obsahovala ještě připojený krátký dopis, přání nebo poznámku. Část respondentů se zajímala o problematiku hlouběji a dotazovala se na výsledky celé mé práce.

Pro úplnost a srozumitelnost dalšího textu zde uvádím znění jednotlivých otázek ve stejném pořadí, v jakém je obdrželi respondenti.

- 1. Domníváte se, že hodnota znalostí a znalostního kapitálu ovlivňuje tržní hodnotu firem?*
- 2. Pokud ano, můžete souhlasit s názorem, že tento znalostní kapitál je spojen s pracovníky firmy?*
- 3. Uvažují-li o tržní hodnotě, platí podle vás vztah  
tržní hodnota = účetní hodnota + znalostní kapitál*

4. Pokud bychom uměli hodnotu znalostního kapitálu vyjádřit finančně, připustili byste jeho zachycení v aktivech?
5. O jaký druh aktiv by se podle vás mělo jednat?
6. Souhlasíte-li s tezí, že znalosti jsou svázány s pracovníky firmy, domníváte se, že můžeme zaměstnance ve firmě rozdělit na znalostní a ostatní?
7. Mohu tedy říct, že znalostní pracovník je nositelem určité části hodnoty firmy?
8. Je pro vás přijatelný názor, že znalostní pracovníci jsou pro firmu aktivem, kdežto ostatní pracovníci jsou nákladem?
9. Je podle vás možné hodnotu znalostního pracovníka vyjádřit v penězích?
10. Metod, které pracují s nepeněžním vyjádřením hodnoty znalostního kapitálu je celá řada. Setkali jste se vy sami s některou z nich při své práci (Balanced Scorecard, Scandia Navigator,...)?
11. Domníváte se, že by bylo účelné zmiňovat hodnotu znalostního kapitálu v příloze k účetní závěrce?
12. Domníváte se, že by bylo účelné zmiňovat hodnotu znalostního kapitálu ve výroční zprávě?
13. Domníváte se, že by bylo vhodné poukázat ve výše zmíněných dokumentech na významné změny znalostního kapitálu (například při významném odlivu znalostních pracovníků do jiných firem)?
14. V některých firmách může tržní hodnota převyšovat účetní hodnotu mnohonásobněkrát. Problémem je však nezachycení znalostního kapitálu v účetnictví firmy. Měl by této oblasti věnovat auditor nějakou pozornost?
15. Při významných změnách ve znalostním kapitálu společnosti, mohl by auditor zmínit tuto skutečnost v některé z písemností, které vydává?

Ani jedna z položených otázek nebyla skupinou respondentů zodpovězena buď jednoznačně ano nebo jednoznačně ne. Nejblíže k tomu však měla otázka č. 1 – tedy zda hodnota znalostí a znalostního kapitálu ovlivňuje tržní hodnotu firem. Tam se celých 96,4 % respondentů domnívá, že tomu tak skutečně je. Ještě jednou připomínám, že respondenti byli vybráni ze souboru auditorů zapsaných u Komory auditorů ČR.

#### **Potvrzení nebo vyvrácení tezí**

Cílem celého empirického výzkumu bylo potvrzení či vyvrácení tří hlavních tezí. Podívejme se nyní na každou z nich.

Ověřovaná teze č. 1: Hodnota znalostí a znalostního kapitálu ovlivňuje tržní hodnotu firmy. Znalostní kapitál je spojen s pracovníky firmy. Znalostní kapitál je významné nehmotné aktivum, které by mělo být zachyceno v účetních výkazech.

Ověřovaná teze č. 1 obsahuje tři tvrzení, která jsou na sobě do určité míry závislá. Jak prokázal výzkum, s prvním i druhým tvrzením obsaženým v ověřované tezi souhlasí naprostá většina respondentů. V obou případech to bylo více než 90 % dotázaných. Pouze třetí část tvrzení nemá dostatečné množství zastánců. Bohužel je potřeba konstatovat, že třetí část tvrzení je z hlediska dalších dvou tezí nejvýznamnější. Především má přímý dopad na ověřovanou tezi č. 3. Přes tuto výhradu si troufám napsat, že hlavní ověřovanou tezi č. 1 se mi podařilo (alespoň matematicky nahlédnuto), potvrdit.

Ověřovaná teze č. 2: Pokud platí ověřovaná teze č. 1, pak by auditor měl oblasti znalostí a znalostního kapitálu věnovat stejnou pozornost jako jiným aktivům firmy.

V případě velkých pohybů tohoto aktiva by měl tuto skutečnost zmínit v písemnostech, které vydává.

Stejně jako v prvním případě, je i potvrzení ověřované teze č. 2 diskutabilní. Připouštím sice, že první teze byla potvrzena alespoň ve dvou ze třech obsažených tvrzení. Ověřovaná teze č. 2 je však postavena především na posledním tvrzení, jehož potvrzení je problematické. Otázky dotazníku, které přímo souvisely s potvrzením ověřované teze č. 2, byly otázky závěrečné. Vlastně všechny od č. 11 do č. 15. Je zajímavé, že u všech těchto otázek byla získána nadpoloviční většina odpovědí ano. Kromě otázky 11, kde byl poměr přesně 50 % k 50 %.

Znamená to, že i když menšina respondentů je ochotna připustit zachycení znalostního kapitálu v aktivech, nezděrahájí se popsat znalostní kapitál nějakým způsobem v příloze k účetní závěrce, ve výroční zprávě, případně v dalších písemnostech přímo vydávaných auditory. Tento kladný výsledek přičítám tomu, že v písemnostech je možno použít popis nebo opis, případně srovnání nebo komentář ke znalostnímu kapitálu, což není tolik obtížné jako nutnost jednoznačně číselného zachycení v aktivech. Z tohoto pohledu si troufám tvrdit, že ověřovaná teze č. 2 byla potvrzena.

Poslední tezí, kterou jsem se pokusila potvrdit, je ověřovaná teze č. 3. Domnívám se, že jde o tezi nejdůležitější, její ověření či vyvrácení bylo nejtěžší, nejkontroverznější, vyvolalo nejvíce emocí. Kvůli práci s poslední tezí byla do tohoto příspěvku vložena kapitola s názvem Pojem paradigma v managementu.

Ověřovaná teze č. 3: Pokud platí ověřovaná teze č. 1, a s tím současně ověřovaná teze č. 2, pak je možné hovořit o změnách paradigmatu v managementu, které jsou podmíněny změnami v náhledu a uchopení znalostního kapitálu jako nehmotného aktiva.

Vyjádřit se k pravdivosti ověřované teze č. 3 je nejsložitější. Připomeňme si, co je vědecká teorie, paradigma a vědecká revoluce. Jak již víme z páté kapitoly, Thomas Kuhn charakterizuje paradigma jako tradici, kterou uznává určité vědecké společenství. Podstatné je, že tato tradice má dostatečný počet stoupenců a dostatečné množství problémů ponechaných k řešení.

Pokud se ve vědě vyskytnou nové objevy a řešení problémů podle stávajícího paradigmatu vykazují stále více anomálií, začínáme hovořit o vědecké krizi. Vědecké krize jsou předznakem vědeckých revolucí. Každá z revolucí staví vědecké společenství před nutnost odmítnout dříve uznávanou vědeckou teorii a dát přednost teorii nové, s tou předchozí samozřejmě neslučitelné. Každá revoluce má za následek posun v problémech, kterými se vědecké společenství při svém zkoumání zabývá, a posun měřítek, jimiž odborníci určují, co je a co není přijatelný problém nebo přijatelné řešení problému. Každá revoluce je spojena s proměnou světa, v němž vědecká práce probíhala.

K potvrzení hlavní ověřované teze č. 3 mi měla posloužit především otázka č. 4 a otázka č. 8 rozeslaného dotazníku. Jak již víme z rozboru hlavní ověřované teze č. 1, otázka č. 4 si nenašla dostatečný počet stoupenců, kladná odpověď na otázku č. 8 byla pro většinu respondentů naprosto nepřijatelná. Můžeme polemizovat s tím, zda-li lze nazvat respondenty z řad auditorů vědeckým společenstvím. Můžeme se ptát, zda-li lze Kuhnovu teorii aplikovat bez výhrad na vědy společenské, ne jen na vědy přírodní. (I když sám Thomas Kuhn použití svojí teorie na společenské vědy v žádném případě nevyklučuje.)

Připomeňme si definici paradigmatu v managementu podle prof. Trunečka. Paradigma v managementu budeme chápat jako nosnou myšlenku, určitý koncept manažerského myšlení a konání, výklad nebo model určitého komplexního jevu. Paradigma je dobově podmíněné,

vychází z koncepce platné jenom určitou dobu, a proto je závislé na čase. Paradigma je založeno na soustavě principů (postulátů), které vytvářejí příslušnou koncepci myšlení.

Po zvážení toho všeho musím bohužel konstatovat, že ověřovaná teze č. 3 nebyla potvrzena.

### **Závěr**

Příspěvek byl zmapováním mojí práce na téma znalostní pracovník a znalostní management. Některé výzkumy přinesly jasné a jednoznačné výsledky. Podařilo se potvrdit většinu vymezených tezí. Příspěvek přinesl jasné charakteristiky znalostního pracovníka. Hledání nového paradigmatu ve znalostním managementu však bylo úspěšné pouze částečně. Domnívám se, že značná část odborné veřejnosti ještě není na nové paradigma v managementu připravena. Posun ke znalostnímu přístupu lze sice pozorovat, provedený hlavní empirický výzkum jej však nepotvrdil dostatečně zřetelně. Po rozboru a vyhodnocení výsledků empirického výzkumu jsem konstatovala, že ověřované teze č.1 a 2 platí. Tezi č. 3 se potvrdit nepodařilo.

### **Literatura**

TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Professional Publishing, Praha, 2004

TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. C. H. Beck, Praha 2004

TRUNEČEK, J. *Interní manažerský audit*. Professional Publishing, Praha 2004

MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí v praxi*. Professional Publishing, Praha, 2004

MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí*. VŠE Praha, Praha, 2005

KUHN, T. S. *Struktura Vědeckých revolucí*. Oikoymenth, Praha 1997

### ***Searching for a paradigm in a knowledge management***

**Annotation:** *An article is about characteristic of knowledge workers, leading and motivating these knowledge workers and looking for a new paradigm in knowledge management. Article use solutions of research, which were done. The article includes a lot of interesting meanings of research workers, economists and students. Quite big part of article is about paradigm in management. The main question is, if in this time is possible to talk about changes in paradigm in management to new knowledge management paradigm.*

**Key words:** *knowledge, knowledge worker, paradigm, knowledge management, knowledge capital*

### **Kontaktní adresa autora:**

**Jarmila Zouharová, Ing., doktorand Vysoké školy ekonomické v Praze, Nám. W.Churchilla 4, Praha 3, zouharovajar@volny.cz**

# VZŤAH MEDZI INOVÁCIAMI A ÚZEMÍM

Mária Zúbková

**Abstrakt:** *Inovácie a územie sú v strede záujmu mnohých krajín. Ambíciou článku je ukázať na dimenzie inovácií, vzťah technológií a trhu, vzťah medzi inováciami a územím, ktorý by mal byť podporovaný miestnymi zastupiteľstvami, resp. verejným sektorom. Rovnako ukázať množstvo aktérov v území, ktorých sila je vo vytváraní sietí. Európska únia ako celok i jej jednotlivé členské štáty a ich regióny majú jeden zo svojich hlavných a prirodzených cieľov sústavne napredovať a zlepšovať svoje relatívne postavenie.*

**Kľúčové slová:** *inovácie, územie, región, rozvoj územia, verejný sektor, územná samospráva, konkurencieschopnosť, aktéri v území.*

Dnes sú inovácie a územie stredobodom diskusií a hľadania riešení ďalšieho rozvoja všetkých krajín EÚ. Po niekoľkých pohľadoch na inovácie obsah príspevku sa sústreďujú na vzťah medzi podnikmi a územím. Podniky majú kľúčové postavenie medzi aktérmi v území. Sú to aktéri tak súkromní ako aj verejní, ktorí vytvárajú základ sietí podporujúcich inovácie v území.

## Inovácie

Inovácie nie sú inšpirácie alebo čisté invencie, ktoré sa nikdy nestali riešením vo forme produktov či služieb pre spotrebiteľa. Inovácie sú hľadaním výhody ako uspokojiť potreby a želania spotrebiteľov – ľudí ochotných za to platiť. Inovácie sú generovaním hodnoty pre spotrebiteľa. [5]

Invencia je zrod myšlienky, koncepcie,... Zásoba invencií je významná, ale len veľmi malá časť invencií prechádza do stavu inovácií, t. z. uvedenia do produkcie, alebo do fungovania určitej organizácie. Napríklad vo Francúzsku existuje od konca XIX. storočia slávny konkurz „pokrstených“ myšlienok. Z tejto ohromnej zásoby invencií vyšlo len veľmi malé množstvo inovácií. V tejto súvislosti Schumpeter poznamenal, že funkcia podnikateľa je: „vytváranie nových produkčných kombinácií“, nie vynachádzanie nových produktov.

Ak sa stane s invencie inovácia je nevyhnutné analyzovať relevantné technické, ekonomické, sociálne a finančné faktory. Je to základnou úlohou podnikateľa, lepšie povedané podnikateľského tímu.

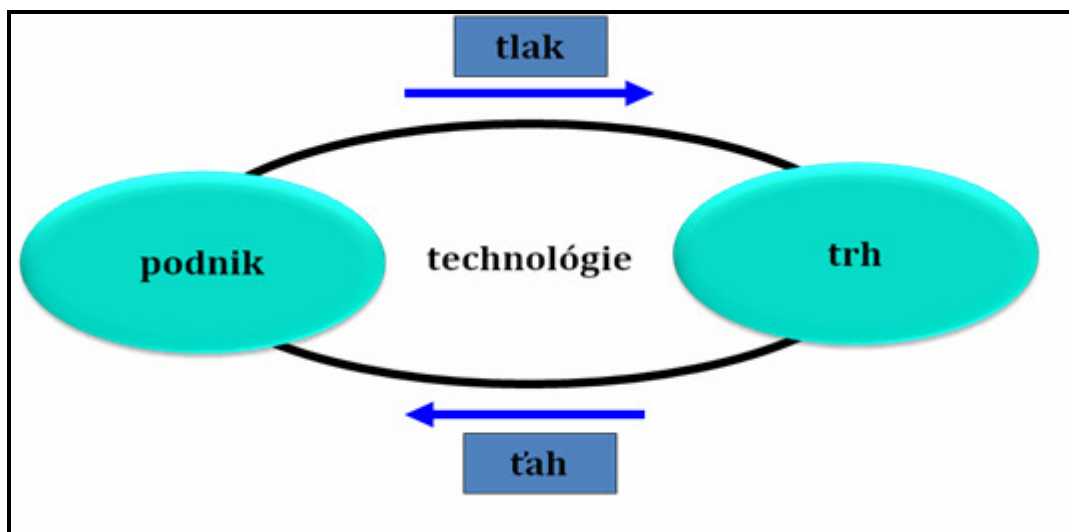
Inovácie môžu nadobúdať tri formy:

- ✓ tie, na ktoré všetci spontánne myslia, t.j. **technologické inovácie**,
- ✓ inovácie môžu byť **organizačné**, keď nové procedúry alebo nové spôsoby riadenia vedú k vytvoreniu novej formy organizácie,
- ✓ inovácie môžu byť sociálne, pretože produkt mení podstatným spôsobom sociálne vzťahy, napr.: internet bol na začiatku prostriedkom komunikácie medzi univerzitami a americkou armádou v USA. Neskôr sa stáva prostriedkom globálnej komunikácie, produkcie, obchodu, administratívy, atď.

## Inovácie produktov a inovácie procesov

V rámci inovácií je potrebné rozlišovať inovácie intuitívne, a tie ktoré vychádzajú, či tmočia myšlienky. Možno konštatovať, že inovácie sa vo väčšej miere viažu na procesy, a to v 55% voči 45% inovácií produktov. Analýzy inovácií tiež rozlišujú medzi technológiou ťahu a tlaku. (pozri schému č.1)

Schéma č.1: Technológie a trh



Zdroj: Robin, P.: Innovation et territoire, mai 2008, Excelentná Univerzita

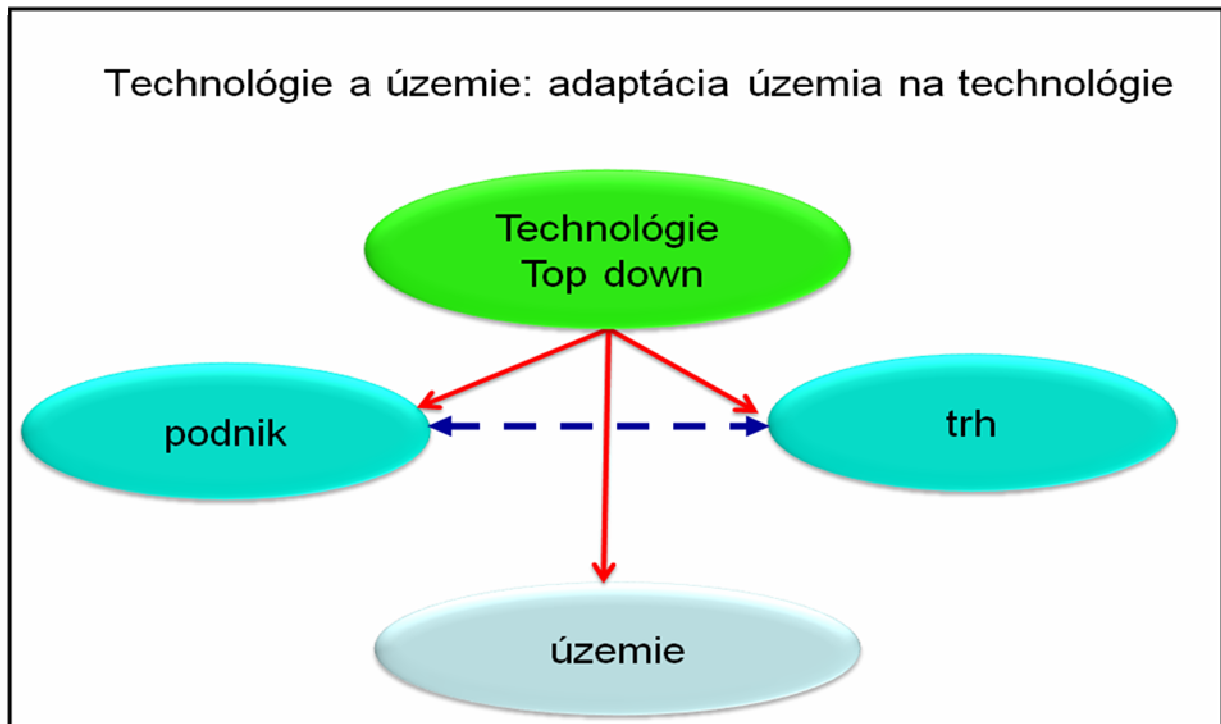
Ako vidieť na obrázku, podnik je buď nositeľom inovatívneho projektu a vstupuje na trh s technológiou, ktorá sa nazýva technológia tlaku (push) a podnik hľadá uplatnenie na trhu pre svoj inovatívny produkt alebo proces. Na druhej strane sa podnik môže podriaďovať vývoju technológií externých výrobcov, a tieto bude sám uplatňovať. Tento prípad sa nazýva technológia ťahu (pull).

### **Výskum, vzdelanie, inovácie**

Systém vzdelávania musí mať kapacitu a byť schopný rozptyľovať znalosti, ale tiež know-how. Univerzity sú miestom „produkcie“ znalostí, ktoré sú komplexné ale aj veľmi „krehké“. Je potrebné ich rozvíjať, zabezpečiť permanentnú kvalifikáciu a rozvoj kompetencií. Ako sa ďalej rozvíjať? Aký výskum uskutočňovať? Má byť výskum určený len potrebami podnikov? Ako pozeráť na potreby výskumu z hľadiska časového horizontu? Orientovať sa na dlhé obdobie alebo na krátke obdobie? Čo preferujú podniky? Strategický horizont je redukovaný, zvlášť pod tlakom finančných aktérov, ktorí sledujú svoju rentabilitu.

Strategická analýza aplikovaná na územie vedie k prehľadu vzťahov v území. (pozri schému. č.2)

Schéma č.2: Adaptácia na technológie

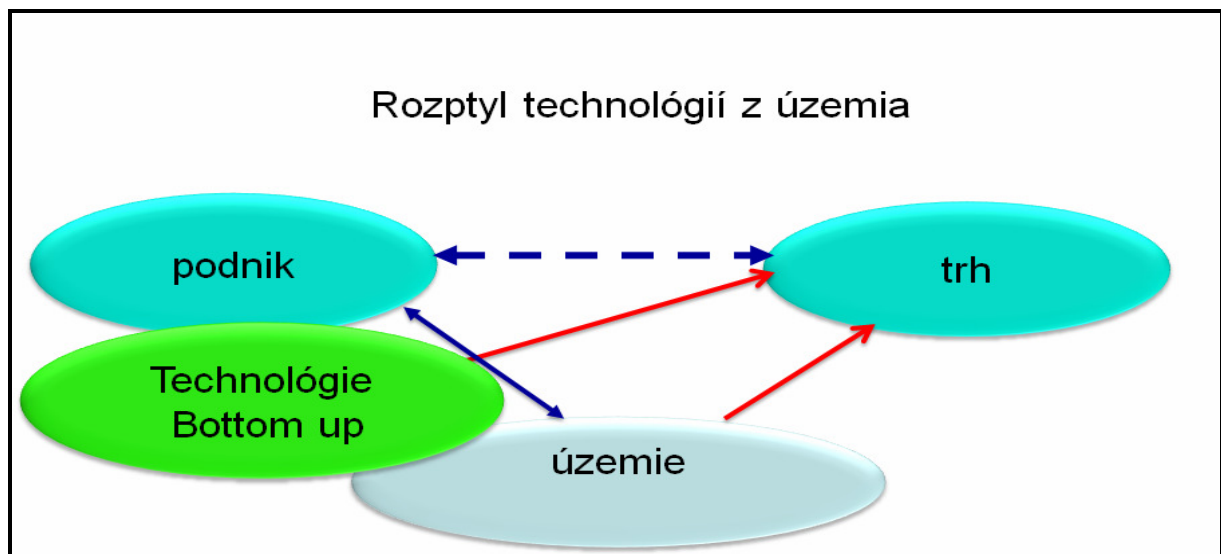


Zdroj: Robin, P.: Innovation et territoire, mai 2008, Excelentná Univerzita

#### Vzťah medzi územím a inováciami

Systém riadenia a spravovania územia vedie k podpore aktérov v ich území. Pomáha adaptovať sa na prípadné zmeny vyplývajúce z politických pohybov, alebo štruktúrnych zmien a socio-ekonomických zmien v území. Táto situácia v zásade korešponduje s regiónmi, ktoré nie sú nositeľmi technológií, a ktoré neprofítujú z centier výskumu. (pozri obrázok č.3)

Schéme č. 3: Technológie a územie



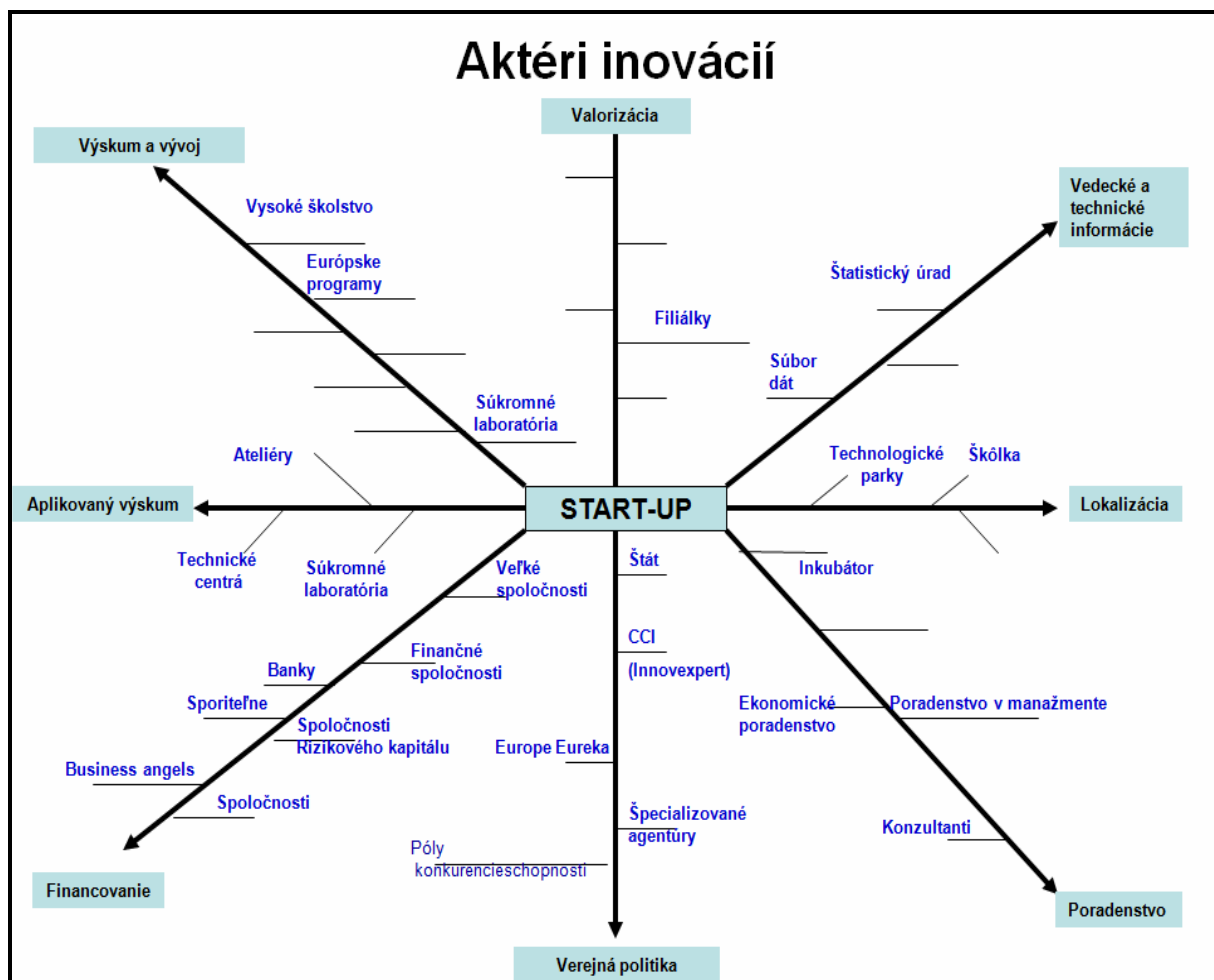
Zdroj: Robin, P.: Innovation et territoire, mai 2008, Excelentná Univerzita

V tomto prípade inovácie vychádzajú z inovatívneho územia. Koncentrácia výskumu vytvára medzi územím a skupinou podnikov výhody, ktoré sa neskôr stávajú atraktívnymi pre

externých aktérov (napríklad: Tsukuda v Japonsku, alebo Silicon Valley, Cesta 86 v USA). Sú to územia, ktoré často experimentujú s novým spôsobom produkcie, novými procesmi, novými organizáciami, či organizačnými štruktúrami a novým spôsobom myslenia.

Spolu s decentralizáciou štátneho usporiadania silnie vplyv miestnych zastupiteľstiev v projektoch rozvoja územia, ktoré by mali ísť „ruka v ruke“ s inovatívnymi projektmi. „Teritorializácia“ verejnej politiky je realitou, ktorú akceptujú na všetkých stupňoch riadenia vyspelé krajiny EÚ. Počet aktérov v území je veľký. Na schéme č.4 je vidieť aj pozíciu všetkých aktérov inovácií. [6]

**Schéma č.4: Systém aktérov inovácií**



Zdroj: Robin, P.: Innovation et territoire, mai 2008, Excelentná Univerzita

Všeobecne, ale aj vzhľadom na počet aktérov uvedených v schéme č.4 možno konštatovať, že štruktúra sietí je kľúčovým faktorom úspechu. Siete majú multiplikačný efekt na územie. Národná sieť je vytvorená hlavne z dôvodov, ktorými sú:

- cirkulácia informácií,
- otvorenosť medzinárodným vzťahom.

Miestna samospráva môže zasahovať v štyroch významných oblastiach:

- územie a nehnuteľnosti,
- služby podnikom,
- financovanie,



➤ organizácia inovatívnych produkcií.

Samosprávny kraj je aj v oblasti podpory podnikania a inovácií samozrejme silno ovplyvnený svojím národným a nadnárodným kontextom, v rámci ktorého sa môžu uskutočňovať jednotlivé špecifické aktivity.

V súčasnej dobe je hlavným rámcom aktivít tzv. nová Lisabonská stratégia. Jej hlavnou úlohou medzi rokmi 2000-2010 je poskytnúť spoločnú víziu, obsah a koordináciu pre dosiahnutie spoločných európskych cieľov. Z toho dôvodu sa taktiež všetky strategické dokumenty na národnej úrovni majú odvíjať od týchto širokých cieľov a naplňovať a modifikovať ich v závislosti od priorit jednotlivých krajín a regiónov. Hlavnými strategickými oblasťami sú: 1. Vedomosti a inovácia pre rast, 2. Vytvorenie z Európy atraktívnejšie miesto pre investovanie a prácu, 3. Tvorba viacerých a lepších pracovných pozícií. Dané priority sú záväznými oblasťami spoločného záujmu pre všetky členské štáty Únie.

Vychádzajúc z európskej Lisabonskej stratégie, Slovenská republika pripravila svoju národnú Lisabonskú stratégiu pod názvom „Stratégia rozvoja konkurencieschopnosti Slovenska do roku 2010“ a na nej založený vládny program MINERVA. Ich zámerom je zabezpečenie čo najvyššieho rastu konkurencieschopnosti slovenskej ekonomiky, čo môže byť zabezpečené jedine vytváraním podmienok pre rozvoj znalostnej ekonomiky.

Podobne ako v prípade cieľov na európskej úrovni, existuje taktiež množstvo špecifických podporných opatrení aj na národnej úrovni. Z pohľadu regiónu je však najdôležitejšia existencia koherentných strategických priorit, z ktorých môžu vychádzať regionálne iniciatívy, ktoré nejdú proti všeobecným prioritám a aktivitám, ale naopak, ktoré sú s nimi komplementárne. Hlavným menovateľom všetkých priorit je však vytvorenie priaznivého prostredia pre začínajúce MSP a podporu inovácií v ich činnostiach. [4]

Svetová ekonomika sa dramaticky zmenila za posledných 20 rokov. Trhy sa globalizujú, a tak sa stávajú konkurenčnými. Telekomunikácie a Internet drží spotrebiteľov a dodávateľov len na „kliknutí myšou“ 24 hodín denne, 7 dní v týždni. Spoločnosti sa sústreďujú len na najkľúčovejšie kompetencie a outsorsujú si všetky iné pracovné procesy. Vytvárajú sa nové modely financovania, okrem bánk vstupujú na trh napr. business angels, spoločnosti rizikového kapitálu a pod. Pracovný trh žiada mobilných vysokokvylifikovaných ľudí s podnikateľským duchom. Inovácie a podnikanie sa stávajú kľúčovými slovami v modernej ekonómii.

## Literatúra

Nappi-Choulet, I. : Marketing et strategie de l'immobilier. Dunod, Paris 1999, ISBN 2 10 0036254

Maier, G. – Todtling F. : Regionálna a urbanistická ekonomika 2, Elita, Bratislava, 1998

Zúbková, M.: Územný marketing – nástroj riadenia rozvoja územia. In: Ekonomické a riadiace procesy v stavebníctve a v investičných projektoch. 5. Medzinárodné vedecké sympóziu. KERS, SvF STU, Bratislava 30.9. – 1.10.2004

Záhorec, I., Čepčíková V.: Región a podpora inovatívnych MSP. In: podpora vzniku inovatívnych technologických firiem. Medzinárodná konferencia InQb 2007, Bratislava, máj 2007

Kraus Werner, M.: Support to students from universities to innovative enterprise establishment. In: Podpora vzniku inovatívnych technologických firiem. Medzinárodná konferencia InQb 2007, Bratislava, máj 2007

Robin, P.: Innovation et territoire, mai 2008, Excelentná Univerzita

### ***Relationship between innovation and territory***

**Annotation:** *Innovation and territory are in the middle of interest of many countries. Ambition of the article is to show the dimenzions of innovation, relationship between technologies and market, relationship between innovation and territory, which have to be supported by local governments and also by public sector. The goal is also to show plenty of partners in landscape, which power rests in making of networks. Goal of European Union as an entity and also members of EU and their regions is to intersect and to innovate their own settlement.*

**Key words:** *innovation, territory, region, development of territory, territorial integrity, public sector, competitiveness, partners in territory*

**Kontaktná adresa autora:**

**Mária Zúbková, doc. Ing. PhD., Ústav manažmentu Slovenská technická univerzita ,  
Vazovova 5, 812 43 Bratislava, SR, e-mail:maria.zubkova@stuba.sk**

*Príspevok bol spracovaný v rámci projektu KEGA 40 : Nová rola vysokoškolského učiteľa*

# STRATEGY TO SUPPORT IMPROVEMENT OF HEALTH CARE QUALITY

Andrea Žejdlová

***Annotation:** One of the latest market-based solutions to the rising costs and quality gaps in health care is pay for performance. Pay for performance is the use of financial incentives to promote the delivery of designated standards of care. It is an emerging movement in [health insurance](#) (initially in Britain and United States). Providers under this arrangement are rewarded for meeting pre-established targets for delivery of healthcare services. This is a fundamental change from [fee for service](#) payment. This article serves as an introduction to pay for performance. It discusses the goals and structure of pay for performance plans and their limitations and potential consequences in the health care area.*

***Key words:** health care, quality, P4P, strategy*

## **Introduction**

Also known as "P4P" or "value-based purchasing," this payment model rewards physicians, hospitals, medical groups, and other healthcare providers for meeting certain performance measures for quality and efficiency. Disincentives, such as eliminating payments for negative consequences of care ([medical errors](#)) or increased costs, have also been proposed. In the developed nations, the rapidly aging population and rising health care costs have recently brought P4P to the forefront of health policy discussions. Pilot studies underway in several large healthcare systems have shown modest improvements in specific outcomes and increased efficiency, but no cost savings due to added administrative requirements. Statements by professional medical societies generally support incentive programs to increase the quality of health care, but express concern with the validity of quality indicators, patient and physician autonomy and privacy, and increased administrative burdens.

In recent years, pay-for-performance (P4P) strategies have attracted considerable interest in the United States, the United Kingdom, Australia, Canada and other Western countries. Their key attribute is a defined change in reimbursement to a clinical provider (individual clinician, clinician group or hospital) in direct response to a change in one or more performance measures, as a result of one or more practice innovations. Currently, across the US, over 170 P4P programs (or quality incentive payment systems) are in various stages of implementation in hospitals and group clinics, in both public and private sectors, covering 50 million beneficiaries. In 2004, the UK National Health Service (NHS) launched the General Medical Services Contract – Quality and Outcomes Framework, which gives family practitioners up to a 25% increase in income if various quality indicators are met. In Australia, Medicare's Practice Incentives Program targets quality in general practice and, in Queensland, a P4P program targeting public hospitals is being piloted from July 2007.

P4P is popular because of the propositions that:

- Traditional approaches to optimising care, including education and certification, do not appear to guarantee minimum standards;
- Current quality improvement efforts are slow at reforming systems of care and few financial incentives exist for clinicians and managers to modify the status quo and reward high performance.

- However, despite its rising popularity, how effective is P4P, and what are the key determinants of its success? Are its benefits sustainable over the longer term? Are there unintended adverse effects?<sup>401</sup>

### 1. Studies and trends

Pay for performance systems link compensation to measures of work quality or goals. Current methods of healthcare payment may actually reward less-safe care, since some insurance companies will not pay for new practices to reduce errors, while physicians and hospitals can bill for additional services that are needed when patients are injured by mistakes. However, early studies showed little gain in quality for the money spent as well as evidence suggesting [unintended consequences](#), like the avoidance of high-risk patients, when payment was linked to outcome improvements.<sup>402</sup>

The 2006 Institute of Medicine report *Preventing Medication Errors* recommended "incentives...so that profitability of hospitals, clinics, pharmacies, insurance companies, and manufacturers are aligned with patient safety goals;...(to) strengthen the business case for quality and safety." A second Institute of Medicine report *Rewarding Provider Performance: Aligning Incentives in Medicare* (September 2006) stated "The existing systems do not reflect the relative value of health care services in important aspects of quality, such as clinical quality, patient-centeredness, and efficiency...nor recognize or reward care coordination...(in) prevention and the treatment of chronic conditions." The report recommends pay for performance programs as an "immediate opportunity" to align incentives for performance improvement. However, significant limitations exist in current clinical information systems in use by hospitals and health care providers, which are often not designed to collect data valid for quality assessment.<sup>403</sup>

#### Implementation

In the United Kingdom, the [National Health Service](#) (NHS) began a major pay for performance initiative in 2004, known as the [Quality and Outcomes Framework](#) (QOF). General practitioners agreed to increases in existing income according to performance with respect to 146 quality indicators covering clinical care for 10 chronic diseases, organization of care, and patient experience. Unlike proposed quality incentive programs in the United States, funding for primary care was increased 20% over previous levels. This allowed practices to invest in extra staff and technology; 90% of [general practitioners](#) use [electronic prescribing](#), and up to 50% use [electronic health records](#) for the majority of clinical care. The first data show that substantially increasing physicians' pay based on their success in meeting quality performance measures is effective. The 8,000 family practitioners included in the study earned an average of \$40,000 more by collecting nearly 97% of the points available.<sup>404</sup>

In the 1990s in California health care plans and physician groups developed a set of quality performance measures and public "report cards", emerging in 2001 as the California Pay for Performance Program, now the largest pay-for-performance program in USA. Financial incentives based on utilization management were changed to those based on quality measures. Provider participation is voluntary and [physician organizations](#) are accountable

<sup>401</sup> Scott, I. (2007), Pay for performance in health care: strategic issues for Australian experiments, *The Medical Journal of Australia*, Vol. 187, pp. 31-35.

<sup>402</sup> Rosenthal B., Frank R. (2006). [What Is the Empirical Basis for Paying for Quality in Health Care?](#) Medical Care Research and Review, Vol. 63, pp. 135-57.

<sup>403</sup> *The Institute of Medicine* (2006). [Preventing Medication Errors](#). The National Academies Press.

<sup>404</sup> Doran T., Fullwood C., Gravelle H., Reeves D., Kontopantelis E., Hiroeh U., Roland D.M. (2006). [Pay-for-Performance Programs in Family Practices in the United Kingdom](#). The New England Journal of Medicine, pp.375-384.

though public scorecards and provided financial incentives by participating health plans based on their performance.

The [Centers for Medicare and Medicaid Services](#) (CMS) has several demonstration projects underway offering compensation for improvements:

- Payments for better care coordination between home, hospital and offices for patients with chronic illnesses. In April 2005, CMS launched its first value-based purchasing pilot or "demonstration" project- the three-year Medicare Physician Group Practice (PGP) Demonstration. The project involves ten large, multi-specialty physician practices caring for more than 200,000 Medicare fee-for-service beneficiaries. Participating practices will phase in quality standards for preventive care and the management of common chronic illnesses such as diabetes. Practices meeting these standards will be eligible for rewards from savings due to resulting improvements in patient management. The *First Evaluation Report to Congress* in 2006 showed that the model rewarded high quality, efficient provision of health care, but the lack of up-front payment for the investment in new systems of case management "have made for an uncertain future with respect for any payments under the demonstration."
- A set of 10 hospital quality measures which, if reported to CMS, will increase the payments that hospitals receive for each discharge. By the third year of the demonstration, those hospitals that do not meet a threshold on quality will be subject to reductions in payment. Preliminary data from the second year of the study indicates that pay for performance was associated with a roughly 2.5% to 4.0% improvement in compliance with quality measures, compared with the control hospitals. Dr. Arnold Epstein of the Harvard School of Public Health commented in an accompanying editorial that pay-for-performance "is fundamentally a social experiment likely to have only modest incremental value."
- Rewards to physicians for improving health outcomes by the use of [health information technology](#) in the care of chronically ill Medicare patients.<sup>405</sup>

### **Negative incentives**

As a disincentive, CMS has proposed eliminating payments for negative consequences of care that results in injury, illness or death. This rule, effective October 2008, would reduce payments for medical complications such as "never events" as defined by the [National Quality Forum](#), including hospital infections. Other private health payers are considering similar actions; the [Leapfrog Group](#) is exploring how to provide support to its members who are interested in ensuring that their employees do not get billed for such an event, and who do not wish to reimburse for these events themselves. Physician groups involved in the management of complications, such as the Infectious Diseases Society of America, have voiced objections to these proposals, observing that "some patients develop infections despite application of all evidence-based practices known to avoid infection", and that a punitive response may discourage further study and slow the dramatic improvements that have already been made.

### **Deselection, ethical issues**

Present pay-for-performance systems measure good performance based on specified clinical measurements, such as [glycohemoglobin](#) for diabetic patients. Healthcare providers who are monitored by such limited criteria have a powerful incentive to dismiss or refuse to

---

<sup>405</sup> Epstein A. (2007), [Pay for Performance at the Tipping Point](#)". The New England Journal of Medicine 356 (3) pp. 515-517.

accept patients whose outcome measures fall below the quality standard and therefore worsen the provider's assessment. Healthcare providers who are monitored by such limited criteria have a powerful incentive to deselect (dismiss or refuse to accept) patients whose outcome measures fall below the quality standard and therefore worsen the provider's assessment.<sup>406</sup> Patients with low health literacy, inadequate financial resources to afford expensive medications or treatments, and ethnic groups traditionally subject to healthcare inequities may also be deselected by providers seeking improved performance measures.

## **2. Principles for pay for performance programs**

Physician pay-for-performance programs that are designed primarily to improve the effectiveness and safety of patient care may serve as a positive force in healthcare system. Fair and ethical P4P programs are patient-centered and link evidence-based performance measures to financial incentives. Such P4P programs are in alignment with the following five principles:

**1. Ensure quality of care** – Fair and ethical P4P programs are committed to improved patient care as their most important mission. Evidence-based quality of care measures, created by physicians across appropriate specialties, are the measures used in the programs. Variations in an individual patient care regimen are permitted based on a physician's sound clinical judgment and should not adversely affect P4P program rewards.

**2. Foster the patient/physician relationship** – Fair and ethical P4P programs support the patient/physician relationship and overcome obstacles to physicians treating patients, regardless of patients' health conditions, ethnicity, economic circumstances, demographics, or treatment compliance patterns.

**3. Offer voluntary physician participation** – Fair and ethical P4P programs offer voluntary physician participation, and do not undermine the economic viability of non-participating physician practices. These programs support participation by physicians in all practice settings by minimizing potential financial and technological barriers including costs of start-up.

**4. Use accurate data and fair reporting** – Fair and ethical P4P programs use accurate data and scientifically valid analytical methods. Physicians are allowed to review, comment and appeal results prior to the use of the results for programmatic reasons and any type of reporting.

**5. Provide fair and equitable program incentives** – Fair and ethical P4P programs provide new funds for positive incentives to physicians for their participation, progressive quality improvement, or attainment of goals within the program. The eligibility criteria for the incentives are fully explained to participating physicians. These programs support the goal of quality improvement across all participating physicians.<sup>407</sup>

---

<sup>406</sup> Snyder L., Richard L., Neubauer, MD (2007) [Pay-for-Performance Principles That Promote Patient-Centered Care: An Ethics Manifesto](#)". *Annals of Internal Medicine* 147 pp. 792-794..

<sup>407</sup> American Medical Association: [Principles for Pay-For-Performance Programs](#). The National Academies Press

## Conclusion

In the Czech Republic are attempts to implement e.g. rating schemes by governments (Czech Ministry of Health) that meet quite a resistance from the health care providers and confusion in public and patients. This could easily lead to high demand for trivial health problems to be treated at the centers of excellence or publishing unadjusted (therefore unfair) mortality data from the hospitals. If payers wish to implement any of the scenarios, they must pay particular attention to the consequences of their actions and choose appropriate scheme for the appropriate provider.

## References

- Doran T., Fullwood C., Gravelle H., Reeves D., Kontopantelis E., Hiroeh U., Roland D.M. (2006). [Pay-for-Performance Programs in Family Practices in the United Kingdom](#). The New England Journal of Medicine, pp.375-384.
- Epstein A. (2007), [Pay for Performance at the Tipping Point](#)". The New England Journal of Medicine 356 (3) pp. 515-517.
- Rosenthal B., Frank R. (2006). [What Is the Empirical Basis for Paying for Quality in Health Care?](#) Medical Care Research and Review, Vol. 63, pp. 135-57.
- Scott, I. (2007), Pay for performance in health care: strategic issues for Australian experiments, *The Medical Journal of Australia*, Vol. 187, pp. 31-35.
- Snyder L., Richard L., Neubauer, MD (2007) [Pay-for-Performance Principles That Promote Patient-Centered Care: An Ethics Manifesto](#)". *Annals of Internal Medicine* 147 pp. 792-794. *The Institute of Medicine* (2006). [Preventing Medication Errors](#). The National Academies Press
- American Medical Association: [Principles for Pay-For-Performance Programs](#). The National Academies Press

## *Strategie směřující ke zlepšení kvality zdravotní péče*

**Abstrakt:** *Metoda tzv. pay for performace je v současné době jeden z aktuálních mechanismů, jak snižovat nedostatky v oblasti kvality zdravotní péče a nákladů na ní vynaložených. Podstatou tohoto mechanismu je použití finančních mechanismů k zabezpečení lepších standardů zdravotní péče. Toto opatření které směřuje k jistým změnám v oblasti zdravotního pojištění bylo iniciováno ve Velké Británii a v USA. Poskytovatelé zdravotní péče jsou oceňováni v případě dosahování požadovaných výsledků. Tento článek objasňuje problematiku tohoto nástroje, jeho cíle, strukturu a potencionální dopady pro oblast zdravotnictví.*

**Klíčová slova:** *zdravotnictví, kvalita, P4P, strategie*

## **Kontaktní adresa autora:**

**Ing. Andrea Žejdlová**

**Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická**

**Hradební 22, 35011 Cheb**

**e-mail: [zejdlova@keu.zcu.cz](mailto:zejdlova@keu.zcu.cz)**



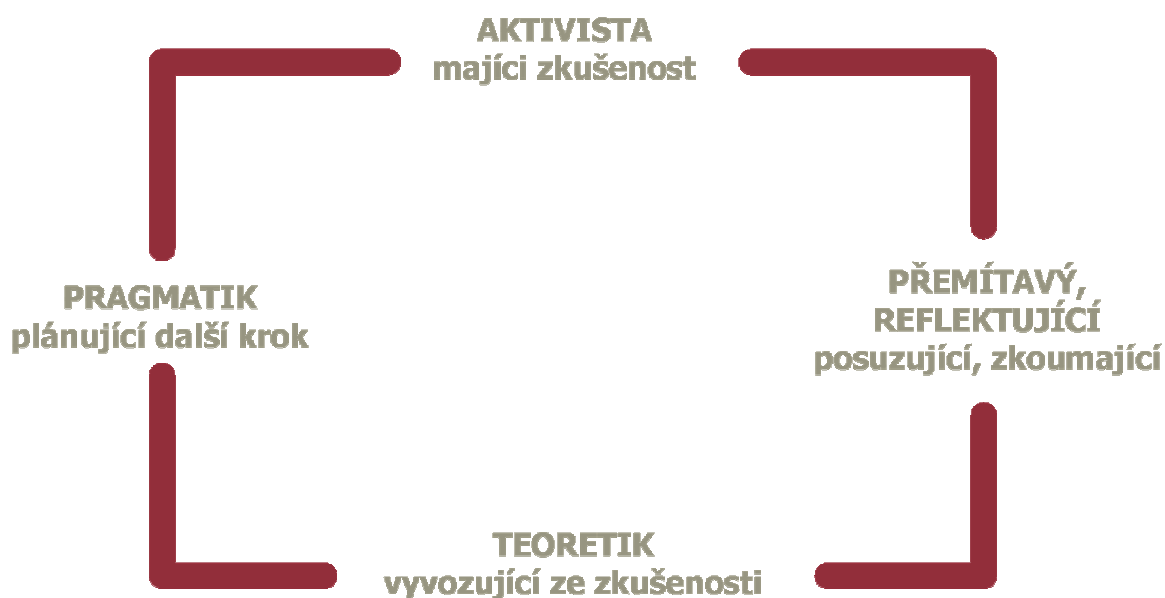
# VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ A VEDOUCÍCH ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACÍCH

Jan Barták

## Úprava Kolbova cyklu učení



## Normy učení podle Honeyho a Mumforda

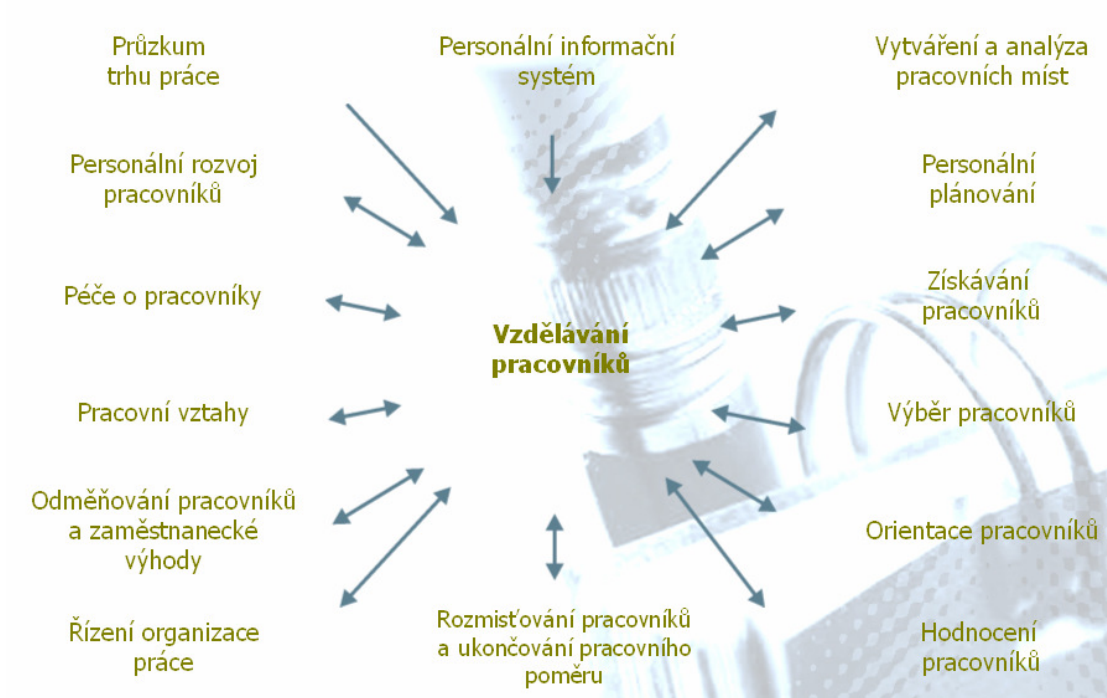




## Cyklus vzdělávání založený na plánu rozvoje lidských zdrojů



## Vazby vzdělávání a rozvoje pracovníků na ostatní personální činnosti



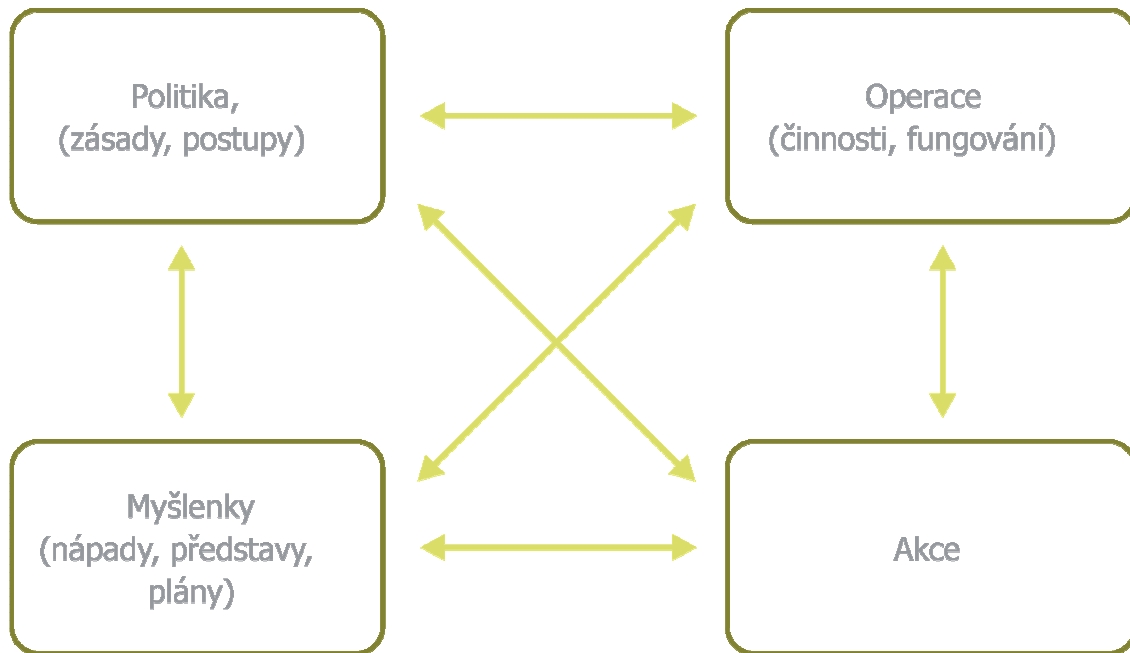
## Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků



## Koncepce vzdělávání

|                                                                              |                                                                                              |                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Pomocí přednášek, diskusí, výukových dílen, počítačů (počítačových programů) | Předáváním pracovních zkušeností, školení, školení na pracovišti či na rozvojovém pracovišti | Pomocí případových studií, simulací, hraní rolí, assesment centre, outdoor training |
| <b>CHARAKTERISTIKY</b>                                                       |                                                                                              |                                                                                     |
| Zprostředkování znalostí                                                     | Zprostředkování dovedností                                                                   | Zprostředkování znalostí i dovedností                                               |
| Teoretické vzdělání                                                          | Praktické vzdělávání                                                                         | Praktické a teoretické vzdělávání                                                   |
| Održené od skutečnosti                                                       | Zkušenosti z nahodile vzniklých situací                                                      | Skutečné zážitky bez rizik                                                          |
| Malá účinnost                                                                | Vyšší, ale problematická účinnost                                                            | Optimální účinnost                                                                  |

### E-flow model učící se organizace



### Trojúhelník efektivity v rozvoji manažerů



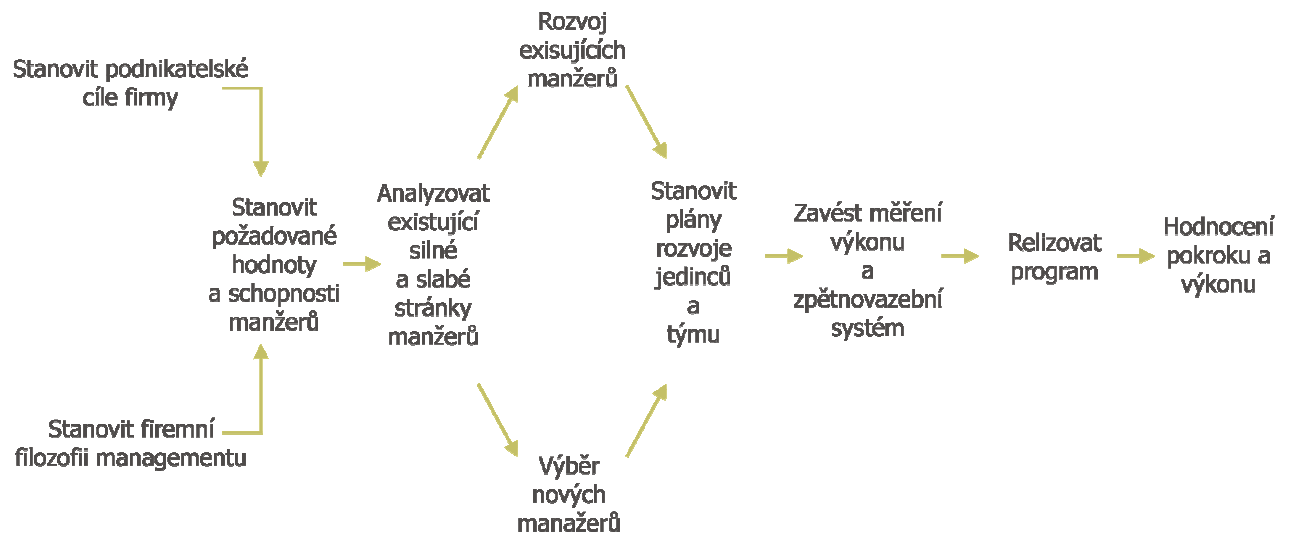
### Účinný kruh učení



### Kdo je odpovědný za rozvoj manažerů - trojstranný model



## Unifikovaný program rozvoje manažerů (podle Hitta, 1987)



**Autor příspěvku:**  
**Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.**

# OBSAH

|                                                                                                                                          |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ÚVOD.....                                                                                                                                | 4   |
| RAŠÍNOVA „RECEPČNÍ NORMA“                                                                                                                |     |
| Ilona Bažantová.....                                                                                                                     | 5   |
| MARKETING VE ZDRAVOTNICTVÍ                                                                                                               |     |
| Jana Bellová.....                                                                                                                        | 9   |
| VYBRANÉ OTÁZKY FORMOVANIA ZNALOSTNEJ EKONOMIKY SLOVENSKA                                                                                 |     |
| Mária Blašková .....                                                                                                                     | 15  |
| POSOUZENÍ VZTAHU MEZI STATUTÁRNÍMI A EFEKTIVNÍMI SAZBAMI DANĚ Z PŘÍJMŮ<br>PRÁVNICKÝCH OSOB (KORPORACÍ) V ČLENSKÝCH STÁTECH EVROPSKÉ UNIE |     |
| Beáta Blechová .....                                                                                                                     | 22  |
| SPONZORSKÝ PROJEKT                                                                                                                       |     |
| Šárka Borkovcová .....                                                                                                                   | 33  |
| EKONOMICKÝ POHLED NA NADNÁRODNÍ SPOLEČNOSTI                                                                                              |     |
| Olga Březinová .....                                                                                                                     | 39  |
| TRENDY REGULACE BANK SE ZAMĚŘENÍM NA BASEL II                                                                                            |     |
| Jiřina Bürgerová .....                                                                                                                   | 45  |
| FLEXIBILITA TRHU PRÁCE V SR                                                                                                              |     |
| Zuzana Brinčíková .....                                                                                                                  | 51  |
| FINANCOVÁNÍ VÁLKY RUDOLFA BRIŠKY                                                                                                         |     |
| Lenka Brizgalová .....                                                                                                                   | 58  |
| REGIONÁLNY DOPAD PZI – INOVÁCIE, KLASTRE, NEZAMESTNANOSŤ                                                                                 |     |
| Milan Buček - Pavol Ochoťnický - Miroslav Šipikal - Miloš Hofreiter .....                                                                | 63  |
| TOTAL CUSTOMER CARE V PROSTREDÍ VYSOKÝCH ŠKÔL A JEJ VPLYV NA TVORBU<br>IMIDŽU                                                            |     |
| Katarína Butorová .....                                                                                                                  | 71  |
| PROMĚNA FISKÁLNÍCH PARADIGMAT V DOBĚ PRVNÍ REPUBLIKY                                                                                     |     |
| Antonie Doležalová .....                                                                                                                 | 78  |
| SOCIÁLNE SÚVISLOSTI ZNALOSTNEJ EKONOMIKY                                                                                                 |     |
| Iveta Dudová, Vojtech Stanek.....                                                                                                        | 85  |
| ILUZE A OMEZENÁ RACIONALITA                                                                                                              |     |
| Ondřej Fasora .....                                                                                                                      | 92  |
| FAKTOROVÁ INTENZITA SLOVENSKEHO PRIEMYSLU                                                                                                |     |
| Elena Fifeková .....                                                                                                                     | 101 |
| OBCHOD A SPOTREBA V OBDOBÍ GLOBALIZÁCIE                                                                                                  |     |
| Zuzana Francová.....                                                                                                                     | 106 |
| EKONOMICKÉ A SOCIÁLNE ÚČINKY VYBRANÉHO ORGANIZOVANÉHO PODUJATIA                                                                          |     |
| Malvína Fuzáková Dvorožňáková .....                                                                                                      | 113 |

|                                                                                                   |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>EKONOMICKÝ POHLED NA MÉDIA: NÁKLADY A VÝNOSY VEŘEJNOPRÁVNÍ TELEVIZE</b>                        |     |
| Jana Gibartí.....                                                                                 | 121 |
| <b>RIADENIE ĽUDÍ ZAMERANÉ NA SCHOPNOSTI</b>                                                       |     |
| Adriana Grenčíková .....                                                                          | 126 |
| <b>AKTUÁLNÍ VÝVOJ V OBLASTI SPRÁVY DANÍ A POPLATKŮ</b>                                            |     |
| Marie Emilie Grossová .....                                                                       | 132 |
| <b>MOBBING NA PRACOVISKU</b>                                                                      |     |
| Gabriela Rozvadský Gugová.....                                                                    | 138 |
| <b>MOTIVÁCIA A ODMEŇOVANIE</b>                                                                    |     |
| Mária Hajšová.....                                                                                | 142 |
| <b>PRINCIPY A DOPADY ŘÍZENÍ KRIZÍ V PODNIKATELSKÉM SUBJEKTU</b>                                   |     |
| Vítězslav Hálek.....                                                                              | 146 |
| <b>ZNALOSTNÍ SYSTÉM A COMPETITIVE INTELLIGENCE FRAMEWORK</b>                                      |     |
| Michael Has, Zdeněk Molnár.....                                                                   | 152 |
| <b>HOSPODÁŘSKÁ ČINNOST V OBČANSKÝCH SDRUŽENÍCH A JEJÍ ZAČLENĚNÍ DO ORGANIZAČNÍ STRUKTURY</b>      |     |
| Radmila Herzánová .....                                                                           | 158 |
| <b>ŘÍZENÍ ELEKTROENERGETICKÉHO ODVĚTVÍ V EVROPSKÉ UNII</b>                                        |     |
| Martin Hon.....                                                                                   | 167 |
| <b>VNITŘNÍ HODNOCENÍ KVALITY STUDIA NA VYSOKÝCH ŠKOLÁCH</b>                                       |     |
| Iveta Honzáková.....                                                                              | 174 |
| <b>POZNÁMKA K ENGLIŠOVU TELEOLOGICKÉMU POJETÍ EKONOMIE</b>                                        |     |
| Marek Hudík .....                                                                                 | 178 |
| <b>ROK 1938 A VYDÁNÍ CHYTILOVA UNIVERZALISMU JAKO METODY HOSPODÁŘSKÉ VĚDY</b>                     |     |
| Vendula Hynková.....                                                                              | 183 |
| <b>INOVÁCIE V RIADENÍ PODNIKOV</b>                                                                |     |
| Zuzana Chodasová.....                                                                             | 192 |
| <b>CRITICAL FACTORS IN COOPERATIVE NETWORKS´ DEVELOPMENT</b>                                      |     |
| Miloslava Chovancová .....                                                                        | 196 |
| <b>INVESTMENTS INTO THE HUMAN CAPITAL AS A BASIC PREREQUISITE OF DEVELOPING KNOWLEDGE ECONOMY</b> |     |
| Eva Ivanová .....                                                                                 | 199 |
| <b>ALTERNATIVNÍ PŘÍSTUPY K HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE PRACOVNÍKŮ</b>                          |     |
| Boris Janča .....                                                                                 | 208 |
| <b>OSTRAVSKÉ BROWNFIELDY A GREYFIELDY – HROZBA NEBO VÝZVA?</b>                                    |     |
| Ivana Jánošíková.....                                                                             | 218 |
| <b>KOMITMENT ZNALOSTNÍCH PRACOVNÍKŮ A METODY JEHO ROZVOJE</b>                                     |     |
| Lenka Jaterková.....                                                                              | 225 |
| <b>ZNALOSTI MANAGEMENTU = SILNÁ KONKURENČNÍ VÝHODA</b>                                            |     |
| Eva Jílková, Ivana Valentová.....                                                                 | 234 |

|                                                                                                      |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>OD SCIENTISMU K PRAXEOLOGII</b>                                                                   |     |
| Josef Jünger .....                                                                                   | 239 |
| <b>„CESTY“ PROFESORA OTY ŠIKA</b>                                                                    |     |
| Václav Jurečka .....                                                                                 | 244 |
| <b>INFORMAČNÁ BEZPEČNOSŤ Z HĽADISKA CIEĽOV VZDELÁVANIA</b>                                           |     |
| Benita Juriková .....                                                                                | 253 |
| <b>ZODPOVEDNOSŤ V DIMENZII KVALITNÝCH ZNALOSTÍ</b>                                                   |     |
| Jana Kajanová.....                                                                                   | 257 |
| <b>MANAŽMENT FINANCOVANIA PODNIKATELSKÝCH SUBJEKTOV V SEKTORE BANKOVNÍCTVA V SR</b>                  |     |
| Dana Kiseľáková, Alexander Kiseľák.....                                                              | 264 |
| <b>MOŽNOSTI PARTNERSTVÍ UP OLOMOUC A MĚSTA OLOMOUC PRO PODPORU NOVÉ KVALITY ROZVOJE MĚSTA</b>        |     |
| Jiří Klvač.....                                                                                      | 272 |
| <b>MANAGERIAL DECISION MAKING AS A COMPONENT OF MANAGEMENT OF ENTREPRENEURIAL FIRMS</b>              |     |
| Bohuslava Knapová .....                                                                              | 277 |
| <b>AKČNÝ PLÁN RIZIKOVÉHO KAPITÁLU EURÓPSKEJ ÚNIE</b>                                                 |     |
| Peter Kopkáš .....                                                                                   | 282 |
| <b>UPLATŇOVANIE DAŇOVÝCH STIMULOV V DAŇOVOM SYSTÉME SR</b>                                           |     |
| Katarína Kráľová .....                                                                               | 286 |
| <b>SPECIFIKA FORFAITINGU V ČESKÉ REPUBLICE</b>                                                       |     |
| Lenka Kráľová.....                                                                                   | 292 |
| <b>PROMĚNY POJETÍ EKONOMIE JAKO PŘEDMĚTU VÝUKY NA VYSOKÝCH ŠKOLÁCH V ČESKÝCH ZEMÍCH DO ROKU 1948</b> |     |
| Jaroslav Krameš.....                                                                                 | 298 |
| <b>ŘÍZENÍ MULTIKULTURNÍHO TÝMU V PRAXI NEUSTÁLÉHO ZLEPŠOVÁNÍ</b>                                     |     |
| Aleš Kubant .....                                                                                    | 304 |
| <b>SECOND LIFE: SECOND BUSINESS?</b>                                                                 |     |
| Jaroslava Kubátová .....                                                                             | 311 |
| <b>VYUŽITIE ZNALOSTÍ V PROCESE BUDOVANIA A IMPLEMENTÁCIE CRM V PODNIKU</b>                           |     |
| Milan Kubina, Viliam Lendel .....                                                                    | 316 |
| <b>MEDIACJE - NIENYKORZYSTANA ALTERNATYWNA METODA ROZSTRZYGANIA SPORÓW GOSPODARCZYCH</b>             |     |
| Tadeusz Leczykiewicz.....                                                                            | 323 |
| <b>INFORMAČNÍ A KOMUNIKAČNÍ TECHNOLOGIE A JEJICH VLIV NA ZNALOSTI</b>                                |     |
| Tomáš Lelek .....                                                                                    | 334 |
| <b>FAKTORY EKONOMICKÉHO RASTU (STARÁ VERZUS NOVÁ EKONOMIKA)</b>                                      |     |
| Ján Lisý .....                                                                                       | 340 |
| <b>OBCHODNÍ FIRMA – TVORBA A OCHRANA</b>                                                             |     |
| Ludmila Lochmanová.....                                                                              | 346 |



|                                                                                                   |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>EVENT MARKETING A JEHO POSTAVENIE V MARKETINGOVEJ KOMUNIKÁCI</b>                               |     |
| Miroslava Loydlová .....                                                                          | 363 |
| <b>VYUŽITIE FLEXIBILNÝCH FORIEM ZAMESTNÁVANIA V PODMIENKACH SLOVENSKEHO TRHU PRÁCE</b>            |     |
| Tatiana Masárová, Jana Španková .....                                                             | 370 |
| <b>PROČ SDÍLÍME ZNALOSTI</b>                                                                      |     |
| Jana Matošková, Jiří Bejtkovský.....                                                              | 376 |
| <b>PROBLEMATIKA ROZVOJE KOMPETENCÍ PRACOVNÍKŮ</b>                                                 |     |
| Zdeňka Matoušková, Jana Šafránková.....                                                           | 382 |
| <b>NEBESÁŘ O ÚSPORÁCH A INVESTICÍCH</b>                                                           |     |
| Josef Menšík .....                                                                                | 390 |
| <b>SPOTREBITEĽSKÉ PREFERENCIE PRI VÝBERE NÁKUPNÉHO MIESTA V ZLOŽITEJ ŠTRUKTÚRE MESTSKÉHO TYPU</b> |     |
| Anton Meteňko .....                                                                               | 395 |
| <b>TELEOLÓGIA – ZABUDNUTÁ METODOLÓGIA EKONÓMIE?</b>                                               |     |
| Marek Mičúch .....                                                                                | 405 |
| <b>OSOBNOST ZNALOSTNÍHO PRACOVNÍKA</b>                                                            |     |
| Ludmila Mládková.....                                                                             | 411 |
| <b>DEMOTIVOVANÍ PRACOVNÍCI – SYMPTOM MANAŽERSKÉHO SELHÁNÍ</b>                                     |     |
| Jan Molek .....                                                                                   | 416 |
| <b>IMPLEMENTÁCIA VÝSLEDKOVO ORIENTOVANÉHO ROZPOČTOVANIA V SR AKO PRÍKLAD PRE ČR</b>               |     |
| Miloš Moravčík, Peter Ferenc.....                                                                 | 424 |
| <b>FENOMÉN NOVEJ EKONOMIKY – ILÚZIA ALEBO REALITA</b>                                             |     |
| Eva Muchová.....                                                                                  | 433 |
| <b>VNITRNÍ HODNOCENÍ V ZÁJMU ZVYŠOVÁNÍ KVALITY II.</b>                                            |     |
| Světlana Myslivcová.....                                                                          | 440 |
| <b>POZNATKY MANAŽÉRSKEJ ETIKY AKO PREDPOKLAD FORMOVANIA MANAŽÉRSKÝCH KOMPETENCIÍ</b>              |     |
| Daniela Navrátilová .....                                                                         | 446 |
| <b>ZNALOST EKONOMIE JAKO SOCIÁLNÍ VĚDY</b>                                                        |     |
| Ivana Nekvapilová.....                                                                            | 451 |
| <b>REAKCE NA EKOLOGICKOU DAŇOVOU REFORMU VE VELKÉ BRITÁNII</b>                                    |     |
| Pavla Netušilová, Katarína Hranaiová.....                                                         | 456 |
| <b>PODSTATA SYSTÉMU A SYSTÉMOVÉHO PŘÍSTUPU K VYBRANÝM PROBLÉMŮM DNEŠKA</b>                        |     |
| Jaromír Novák.....                                                                                | 462 |
| <b>KAPTIVNÍ POJIŠŤOVNA JAKO METODA ELIMINACE PODNIKATEĽSKÝCH RIZIK</b>                            |     |
| Petra Obručová .....                                                                              | 467 |
| <b>TRANSPOZITION OF THE EU REINSURANCE DIRECTIVE</b>                                              |     |
| Petra Obručová .....                                                                              | 472 |

|                                                                                                                                                   |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>ARTHUR CECIL PIGOU A JEHO PODÍL NA ROZVOJI VOJENSKO-EKONOMICKÉHO MYŠLENÍ</b>                                                                   |     |
| Aleš Olejníček.....                                                                                                                               | 476 |
| <b>AKTUÁLNY VÝVOJ NA POISTNOM TRHU AKO VÝZVA NA NAPLNENIE POTREBY NOVÝCH POZNATKOV PRE POISTNÚ PRAX</b>                                           |     |
| Erika Pastoráková.....                                                                                                                            | 485 |
| <b>POSKYTOVANIE ÚVEROV AKO PREDMET PODNIKATELSKEJ ČINNOSTI</b>                                                                                    |     |
| Alena Pauličková.....                                                                                                                             | 491 |
| <b>NEZAMĚSTNANOST PRIZMATEM REGIONÁLNÍCH DISPARIT</b>                                                                                             |     |
| Pavčina Pellešová, Monika Piskorzová .....                                                                                                        | 498 |
| <b>FINANČNÁ GRAMOTNOSŤ – PODMIENKA ROZVOJA KAPITÁLOVÉHO TRHU</b>                                                                                  |     |
| Veronika Piovarčiová.....                                                                                                                         | 504 |
| <b>REALIZACE PROJEKTU – PREVENTIVNÍ VYŠETŘENÍ ZRAKU PŘEDŠKOLNÍCH DĚTÍ V KARLOVARSKÉM KRAJI</b>                                                    |     |
| Robert Plachý .....                                                                                                                               | 510 |
| <b>URČENIE EFEKTÍVNOSTI PODNIKOVEJ KULTÚRY</b>                                                                                                    |     |
| Jana Plchová.....                                                                                                                                 | 515 |
| <b>LIKVIDACE ZVÍŘAT PŘI VÝSKYTU BOVINNÍ SPONGIFORMNÍ ENCEFALOPATIE – NÁKLADY VE VYBRANÉM ASANAČNÍM PODNIKU</b>                                    |     |
| Richard Pospíšil.....                                                                                                                             | 521 |
| <b>POPLATKY A JEJICH SPRÁVA</b>                                                                                                                   |     |
| Marie Sciskalová .....                                                                                                                            | 528 |
| <b>ANALÝZA PRIAMYCH EKONOMICKÝCH NÁKLADOV NEZAMESTNANOSTI V SLOVENSKEJ REPUBLIKE OD ROKU 2004 – 2006</b>                                          |     |
| Anna Sobotová – Karol Trnovský .....                                                                                                              | 535 |
| <b>PRIAME ZAHRANIČNÉ INVESTÍCIE V SLOVENSKEJ REPUBLIKE</b>                                                                                        |     |
| Jana Sochuľáková .....                                                                                                                            | 541 |
| <b>ROLE INOVACÍ V EKONOMICKÉ TEORII SE ZAMĚŘENÍM NA „MODEL OTEVŘENÝCH INOVACÍ“</b>                                                                |     |
| Marie Sosnová .....                                                                                                                               | 547 |
| <b>INFLACE V DIREKTIVNĚ ŘÍZENÉ EKONOMICE</b>                                                                                                      |     |
| Lenka Spáčilová .....                                                                                                                             | 555 |
| <b>A LITERATURE SURVEY ON ERP SYSTEMS AND KNOWLEDGE MANAGEMENT</b>                                                                                |     |
| František Sudzina - Kathrin Kirchner - Liana Razmerita.....                                                                                       | 561 |
| <b>KOMUNIKAČNÉ ZRUČNOSTI MANAŽÉROV MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV V SR A METÓDY ICH ROZVOJA</b>                                                      |     |
| Miroslava Szarková .....                                                                                                                          | 568 |
| <b>ANALYSIS OF ECONOMIC AND SOCIAL ENVIRONMENT OF THE SELECTED BACK-WARDED REGION IN RELATION TO CHALLENGES OF THE EUROPEAN REGIONAL POLITICS</b> |     |
| Ivana Butoracová Šindleryová – Lenka Gogová.....                                                                                                  | 573 |
| <b>SPOLOČENSKO-ETICKÝ ROZMER INŽINIERSKYCH A MANAŽÉRSKYCH ČINNOSTÍ</b>                                                                            |     |
| Dušan Špirko .....                                                                                                                                | 580 |

|                                                                                                   |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>VYKAZOVÁNÍ V PROCESU MEZINÁRODNÍ HARMONIZACE ÚČETNICTVÍ</b>                                    |            |
| <b>Karel Šteker .....</b>                                                                         | <b>588</b> |
| <b>FAKTORY PRÍLEHU PZI DO EKONOMIKY SLOVENSKA V KOMPARÁCII KRAJÍN V4</b>                          |            |
| <b>Martin Šustr, Marcel Novák .....</b>                                                           | <b>592</b> |
| <b>PUBLIC RELATIONS V TERCIÁRNÍM VZDĚLÁVÁNÍ SE ZAMĚŘENÍM NA POTENCIÁLNÍ STUDENTY</b>              |            |
| <b>Zuzana Švandová .....</b>                                                                      | <b>600</b> |
| <b>VZDĚLÁNÍ A PŘEDPOKLADY I BARIÉRY JEHO VYUŽÍVÁNÍ (MEMY, HOMOCENÓZA, REDISTRIBUČNÍ SYSTÉMY)</b>  |            |
| <b>Radim Valenčík .....</b>                                                                       | <b>605</b> |
| <b>VPLYV PODNIKATELSKÉHO PROSTREDIA NA ROZVOJ REGIÓNU</b>                                         |            |
| <b>Daniel Varga .....</b>                                                                         | <b>613</b> |
| <b>APLIKÁCIA NOVÝCH TRENDOV V ZAISTENÍ</b>                                                        |            |
| <b>Stanislava Veselovská .....</b>                                                                | <b>618</b> |
| <b>PODPORA MALÉHO A STREDNÉHO PODNIKANIA V SR</b>                                                 |            |
| <b>Jarmila Vidová .....</b>                                                                       | <b>623</b> |
| <b>VZŤAH ETIKY A EKONÓMIE U NEMECKEJ HISTORICKEJ ŠKOLY</b>                                        |            |
| <b>Marián Vongrej .....</b>                                                                       | <b>629</b> |
| <b>SPECIFICKÉ CHARAKTERISTIKY ODĚVNÍHO PODNIKU V ZÁVISLOSTI NA EVALUACI EKONOMICKÉ VÝKONNOSTI</b> |            |
| <b>Jaroslav Zlámal .....</b>                                                                      | <b>635</b> |
| <b>HLEDÁNÍ PARADIGMATU VE ZNALOSTNÍM MANAGEMENTU</b>                                              |            |
| <b>Jarmila Zouharová .....</b>                                                                    | <b>643</b> |
| <b>VZŤAH MEDZI INOVÁCIAMI A ÚZEMÍM</b>                                                            |            |
| <b>Mária Zúbková .....</b>                                                                        | <b>649</b> |
| <b>STRATEGY TO SUPPORT IMPROVEMENT OF HEALTH CARE QUALITY</b>                                     |            |
| <b>Andrea Žejdlová .....</b>                                                                      | <b>655</b> |
| <b>VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ A VEDOUCÍCH ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACÍCH</b>                     |            |
| <b>Jan Barták .....</b>                                                                           | <b>660</b> |

Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci  
Katedra aplikované ekonomie

*Mezinárodní vědecká konference Ekonomické znalosti pro tržní praxi*

Sborník příspěvků

Olomouc 11. 9. 2008

Editor: Jaroslava Kubátová

Recenzenti příspěvků: Doc. Ing. Jaromír Novák, CSc.  
Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

Technická spolupráce na sborníku: Bc. Radek Mauer, DiS.

Vydala: Lešingrová Romana

Uherské Hradiště 2008

1. vydání

ISBN 978-80-87273-00-5

NEPRODEJNÉ!