



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

## **Ekonomické znalosti pro tržní praxi**

**Kolektiv autorů**

Olomouc 2009

**Editor: Jaroslava Kubátová**

Recenzenti příspěvků:  
Doc. Mgr. Roman Jašek, Ph.D.  
Doc. Ing. Ludmila Mládková, Ph.D.

Technická spolupráce na sborníku: Bc. Lenka Kučerová

## EKONOMICKÉ ZNALOSTI PRO TRŽNÍ PRAXI

PUBLIKACE VZEŠLA Z TEMATICKÉ MEZINÁRODNÍ  
VĚDECKÉ KONFERENCE V OLOMOUCI

**dne 9. - 10. 9. 2009**

Znalosti jsou klíčovým prvkem ekonomické konkurenceschopnosti. Cílem konference byla prezentace aktuálního vývoje řízení znalostí a jeho odrazu v managementu, marketingu, ve finančním řízení i v dalších oblastech znalostní ekonomiky. Zvláštní pozornost byla v roce 2009 věnována vstupu organizací do kyberprostoru a využívání virtuálního světa Second Life pro práci virtuálních týmů. Jednání probíhala v sekcích: Sdílení a tvorba znalostí v Second Life; Řízení, znalosti v tradičním firemním prostředí; Finance, daně; Podniky, regiony; Nejlepší praktiky v hospodářských dějinách. Výstupem konference jsou doporučení vedoucí k trvale udržitelné konkurenceschopnosti subjektů ekonomiky ve formě kolektivní monografie s příspěvky v abecedním pořadí dle autorů vydávané na CD.

### **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

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

Doc. JUDr. Ludmila Lochmanová, Ph.D., prorektorka pro organizaci a řízení UP Olomouc

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

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

Doc. PhDr. Olga Březinová, CSc., FF UP Olomouc

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

Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D., FF UP Olomouc (moderátorka workshopu v SL a sekce Řízení, znalosti)

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

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

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 stala tradiční součástí vědeckého života FF UP v Olomouci. Ročník 2009 přinesl oproti předchozím ročníkům několik novinek. Ty byly důsledkem vývoje na pořádajícím pracovišti, tj. Katedře aplikované ekonomie FF UP. Katedra na konci kalendářního roku 2008 iniciovala vytvoření virtuálního sídla FF UP ve virtuálním světě Second Life. Fakulta se stala prvním univerzitním pracovištěm v ČR, které následovalo řadu světových univerzit a začalo ke své výzkumné i výukové činnosti využívat virtuální prostředí.

Konference byla poprvé dvoudenní a první den byl věnován workshopu ve virtuálním sídle fakulty. Záznam z workshopu je dostupný na adrese <http://secondlife.cz/konference-workshop-univerzity-palackeho>. Vzhledem k zájmu o konferenci a kvalitě příspěvků jsme se rozhodli jako výstup vydat kolektivní monografii, kterou vám předkládáme.

Děkujeme všem reálným i virtuálním účastníkům konference za participaci a srdečně je i další zájemce zveme na pátý ročník konference s předpokládaným termínem konání 8. – 9. 9. 2010.

Jaroslava Kubátová  
vedoucí KAE

Olomouc, září 2009



*Workshop v sídle FF UP v Second Life*

# ZABEZPEČENIE SYSTEMATICKÉHO VZDELÁVANIA ZAMESTNANCOV JE ZNAKOM ÚSPEŠNÝCH FIRIEM

**Mária Agafonová, Daniela Hrehová, Helena Melkusová**

**Abstrakt:** *Ak chce byť firma úspešná, mať vysokú produktivitu a efektívnosť pracovných kolektívov, musí venovať prvoradú pozornosť skvalitňovaniu a prehľbovaniu vedomostí a zručností, vyhľadávaniu talentov a podpore ich rozvoja. Celoživotné vzdelávanie je významným faktorom podnikovej kultúry, prioritnou súčasťou personálnej politiky a rozvoja ľudských zdrojov. V plánoch vzdelávania firiem je stále väčšia pozornosť venovaná vzdelávaniu manažérov. Toto prebieha formou workshopov, dlhodobého individuálneho koučovania, plánovaného samovzdelávania, účasti na externých seminároch expertov a pod.*

**Kľúčové slová:** *systematické vzdelávanie, firma, zamestnanec, podniková kultúra, individuálne koučovanie*

## **Vzdelávanie a úspešnosť firiem**

Popredné svetové firmy zisťujú, že keď na svojich zamestnancov vynaložia viac prostriedkov, vrátane ich ďalšieho vzdelávania, dôjde k zvýšeniu produktivity a inštitucionálnej hodnoty. Vzdelanie podporuje talent i výkony zamestnancov. Spoločným trendom je ponechať najvýkonnejších pracovníkov vo firme i v čase finančnej krízy. Dosahujú štyrikrát vyššie výkony ako priemerní zamestnanci. V svetových firmách sú zamestnanci vzdelávaní až 80 hodín ročne. Aby sa mohli plne sústrediť na prácu vo firme, umožňuje sa im samovzdelávanie v rozsahu ich schopností.

Na vzdelávaní v čase finančnej krízy sa zúčastňujú len ľudia, ktorí to ku svojej práci potrebujú a vyžaduje sa i preukazateľný dopad vzdelávania na prax. Zvyšuje sa zodpovednosť zamestnancov za svoj vlastný rast. Bezhlavá redukcia výdavkov v oblasti manažérskeho vzdelávania vedie ku vzniku demotivujúceho pracovného prostredia. „Kríza sa prejavuje aj na prístupe zamestnancov. (Pri skúmaní dopadov krízy na zamestnancov až 44% vedúcich pracovníkov uviedlo pokles morálky zamestnancov, u finančných služieb sa údaj zvýšil na 60%.)<sup>1</sup>

Talent na manažment nemá každý človek, preto je veľmi dôležité vyhľadávanie zamestnancov s vysokým potenciálom odborného i osobnostného rastu a chuťou do práce, ich cieľavedomé vzdelávanie ako aj ich motivovanie pracovať pre firmu čo najefektívnejšie po dlhý čas. Pozornosť sa sústreďuje na správny výber ľudí - talentov, ktorí vyhovujú dlhodobej stratégii spoločnosti. Rozvoj potenciálu talentov sa realizuje s cieľom, aby prinášali čo najlepšie podnikateľské výsledky, aby cez ich motiváciu podávali čo najlepšie výkony v práci.

Vzdelávanie, ktoré reflektuje potreby skutočných zamestnancov a potreby biznis plánu organizácie a ktoré je správne naplánované a zrealizované, môžu byť skutočným akcelerátorom rastu firmy. Alebo minimálne zbraňou, ktorá ustráži firme jej pozíciu na trhu.

„Výhody, ktoré prináša vzdelávanie:

- zvýšenie efektivity náboru – interný nábor – intenzívny rozvoj zamestnancov, s ktorými sa počíta pre ďalší postup vo firme.

---

<sup>1</sup> [www.investujeme.sk/kratke-spravy/na-riadenie-talentov-pocas-krizy-nie-je-jednoznacny-nazor/](http://www.investujeme.sk/kratke-spravy/na-riadenie-talentov-pocas-krizy-nie-je-jednoznacny-nazor/) [Stiahnuté z internetu 21.6.2009]

- Zníženie miery fluktuácie. (Vo Veľkej Británii pri priemernej fluktuácii 42,5%, až 46% firiem si vyberá práve zvyšovanie možností vzdelávania a rozvoja zamestnancov za hlavnú metódu v boji proti fluktuácii.)
- zvýšená produktivita. Investujeme do vás, ale očakávame nadpriemerné výsledky. Preto dobre komunikované vzdelávanie sa u mnohých organizácií premieňa na vyššiu produktivitu, ktorá sa dá objektívne merať.
- nižšia úroveň práceneschopnosti vo firme. Dobre naplánovaný a časovo flexibilný rozvoj zamestnancov môže obmedziť aspoň tie dni práceneschopnosti, ktoré vznikli z nudy a nízkej vyťaženia zamestnanca na pracovisku.
- stabilné systémy úspešných firiem. Stabilné sú najmä väčšie firmy, ktoré sa pýšia plánovaním nástupníctva a riadením skupiny talentovaných.<sup>2</sup>

Skúsenosti z posledného decénia ukázali, že dôležitú úlohu v rámci vzdelávania zamestnancov a ich výkonu na pracovisku zohráva aj podnikateľská etika, ktorá integruje ekonomické zameranie na zisk so zameraním na uznanie etických princípov (ľudská dôstojnosť, spravodlivosť, tolerancia, základné ľudské práva.) Do najvyšších hierarchických stupňov riadenia boli zapojené tzv. Rady riaditeľov pre etiku (Ethics Committees of Board of Directors) s cieľom aby sa etika zakotvila v špičkovom manažmente. S podporou týchto rád vznikli vo firmách „kancelárie etiky“ (Ethic Offices).<sup>3</sup> Tieto úrady v rámci vzdelávania koordinujú a realizujú najdôležitejšie opatrenia, tvoria projekty, organizujú etické semináre pre zamestnancov, dohliadajú na integráciu etických zásad do správania a konania zamestnancov firiem v rámci internej i externej komunikácie, prijímajú a dohliadajú na osvojovanie si etického kódexu medzi pracovníkmi. Patria k dôležitej zložke, ktorá sa podieľa na utváraní firemnej kultúry.

Kontrola efektivity opatrení prijímaných v súvislosti s etickým kódexom sa realizuje prostredníctvom „etického auditu, to znamená anketou, pomocou ktorej sa zisťuje poznanie a pochopenie kódexu medzi pracovníkmi.“<sup>4</sup> Rozhodujúcim právnym podnetom pre zavádzanie etických kódexov sa stala reforma amerického štátneho práva z roku 1991 (Federal Sentencing Guidelines), ktorej cieľom je zvýšenie priamej zodpovednosti organizácií, úradov firiem, podnikov, ktoré by mali byť tvrdšie potrestané za porušovanie platných zákonov, či už ich spôsobili samotné podnikateľské subjekty alebo ich zamestnanci. V Slovenskej republike majú vypracované etické kódexy prevažne len veľké firmy (U. S. Steel Košice, s.r.o., Slovnaft, a.s. Bratislava, Slovak Telecom, a.s., atď, menšie firmy a podniky neprejavujú dostatočnú snahu o zvyšovanie podnikovej kultúry, nemajú dostatočné predstavy, ako je možné etické kódexy efektívne využiť pri práci vo firmách. Vzhľadom, že sa postupne tieto otázky verejne nastoľujú, najmä v súvislosti s bojom o potieranie klientelizmu, korupcie, porušovanie ekologických noriem a pod. je možné očakávať aj v tejto oblasti zlepšovanie situácie.

Predstavitelia členských štátov EÚ na summite v Lisabone v roku 2000 si vytýčili: Urobiť z EÚ do roku 2010 „najkonkurencieschopnejšiu a najdynamickejšiu znalostnú ekonomiku na svete, schopnú udržateľného hospodárskeho rastu, v ktorej bude viac a lepších pracovných miest a väčšia sociálna súdržnosť“.<sup>5</sup> V zmysle odporúčaní Európskej komisie by sa národné politiky mali do roku 2010 zamerať najmä na dosiahnutie nasledujúceho cieľa: „-

<sup>2</sup> [www.karierazahranicami.sk/moj-biznis/manazujem-a-rozvijam/ludske-zdroje/vzdelavanie-a-rozvoj-talentu-ako-strategia-vyhry-alebo-argument-pre/](http://www.karierazahranicami.sk/moj-biznis/manazujem-a-rozvijam/ludske-zdroje/vzdelavanie-a-rozvoj-talentu-ako-strategia-vyhry-alebo-argument-pre/) [Stiahnuté z internetu dňa 19.06.2009].

<sup>3</sup> Navrátilová, D.: Premeny etiky a morálky v technologickom veku. Prešov: FVT TU v Košiciach so sídlom v Prešove, 2008, s.78.

<sup>4</sup> Navrátilová, D.: Premeny etiky a morálky v technologickom veku. Prešov: FVT TU v Košiciach so sídlom v Prešove, 2008, s.78.

<sup>5</sup> [www.eutopskyparlament.sk/view/sk/Informacna\\_kancelaria\\_EP\\_v\\_SR/dolezite\\_temy/Lisabonska\\_strategia.html/](http://www.eutopskyparlament.sk/view/sk/Informacna_kancelaria_EP_v_SR/dolezite_temy/Lisabonska_strategia.html/) [Stiahnuté z internetu dňa 17.06.2009].

u dospeljej populácie v produktívnom veku (25 – 64-ročných občanov) dosiahnuť v priemere v EÚ 12,5% účasť na celoživotnom vzdelávaní, v roku 2002 bola odhadovaná výška v členských krajinách 8,5% a v prístupujúcich krajinách 5,0%“.<sup>6</sup> Memorandum celoživotného vzdelávania z roku 2001 uvádza, že pod pojmom celoživotného vzdelávania si predstavujeme „skupinu heterogénnych aktivít zameraných na zlepšenie, obnovenie alebo „novo“ vytvorenie vzdelania ako súhrnu znalostí, vedomostí a schopností, ktoré nadobúda jednotlivec počas svojho života. Toto vzdelanie môže jednotlivec nadobudnúť na základe školského vzdelania, životných a pracovných skúseností a vlastného sebvzdelávania. Vzdelávacie aktivity prebiehajú v školskom systéme, mimoškolskom systéme počas celého života aj bez nášho vedomia“.<sup>7</sup>

Aktívne sa zapojenie zamestnancov firiem do systému ďalšieho vzdelávania je možné docieľiť vhodnými motivačnými metódami. „Pre každú organizáciu by malo byť celoživotné vzdelávanie zamestnancov veľmi dôležité, pretože týmto spôsobom možno docieľiť rast efektivity práce“.<sup>8</sup> Výskum, ktorý bol uskutočnený Academiou Istropolitana – Inštitútom ďalšieho vzdelávania v Bratislave v roku 2008 analyzoval možnosti rozvoja vzdelávania v Bratislavskom kraji. V dotazníkovom prieskume odpovedalo 104 organizácií. Z jeho záverov vyplynulo, že 22% zamestnávateľov nemá adaptačné programy pre novoprijatých zamestnancov. Na druhej strane 21% organizácii uviedlo, že zamestnanci nie sú ochotní sa ďalej vzdelávať, čo pravdepodobne súvisí s nedostatočnou motiváciou zamestnancov.<sup>9</sup> Tento výskum ukázal, že je veľmi dôležité orientovať firmy na včleňovanie vzdelávania zamestnancov do cieľových stratégií firiem.

### **Koučovanie ako forma riadenia zamestnancov**

Koučovanie je nedirektívny spôsob riadenia, štýl vedenia ľudí, ktorý je protikladný prikazovaniu a kontrole. Je to dlhodobá špecifická starostlivosť o človeka, o jeho rast v profesionálnom i osobnom živote. „Koučink predstavuje vzťah a proces, v ňom pomáha kouč koučovanému pri dosiahnutí jeho vízií, cieľov a želaní. Koučink vedie koučovaného k prevzatíu či zvýšenej zodpovednosti za plánovanie a dosahovanie vlastných cieľov. Pomáha mu nielen presne vymedziť svoje ciele, ale tiež tieto ciele dosahovať rýchlejšie a efektívnejšie než bez pomoci kouča. Koučovanie uvoľňuje potenciál človeka a umožňuje mu zvýšiť svoj výkon a dosahovať vlastných cieľov.“<sup>10</sup>

V súvislosti s koučovaním rozoznávame štyri štádiá vedenia ľudí: *mentoring*, počas ktorého je zamestnanec zaškoloňovaný do firemnej kultúry, sú mu odovzdávané skúsenosti, je ku poskytovaná spätná väzba. V tejto fáze sa uplatňuje vonkajšia motivácia, a vonkajšie hodnotenie výkonu. Ďalším štádiom je *delegovanie*. Tu je už badateľná určitá miera samostatnosti zamestnanca, ale cieľ i spôsob jeho prevedenia je daný zvonku. V tejto fáze sa uplatňuje vonkajšie hodnotenie s možnosťou spätnej väzby. Tretím štádiom vedenia ľudí je *participácia*. V tejto fáze môže zamestnanec spoluurčovať ciele a spolurozhodovať o riešení úlohy. Vo vyššej miere sa tu uplatňuje vnútorná motivácia zamestnanca a jeho angažovanosť na dosiahnutí cieľa. V dialógu s vedúcim pracovníkom môže vyjadriť vlastné hodnotenie svojej práce a svoje hodnotenie konfrontovať s hodnotením vedúceho pracovníka. Ten mu môže pomôcť pri riešení náročnejších úloh. Posledným štádiom je *koučink*, kde si zamestnanec volí ciele i spôsoby prevedenia úlohy, sám sa rozhoduje o spôsobe riešenia

<sup>6</sup> Tvorba, rozvoj a implementácia otvoreného systému celoživotného vzdelávania pre potreby trhu práce“. Bratislava: SAP, 2008, ISBN 9788080950286, s.5.

<sup>7</sup> Tamtiež s. 5

<sup>8</sup> Analýza výsledkov dotazníkového prieskumu vzdelávacích potrieb zamestnávateľov v Bratislavskom kraji., Bratislava: Academia Istropolitana, 2008, ISBN:9788097001605, s.16.

<sup>9</sup> Porovnaj, tamtiež s. 15, 50-53.

<sup>10</sup> Horská, Viola: Koučování ve školní praxi. Praha: Grada Publishing, 2009, ISBN:9788024724508, s.13.

problémov. Spoločné ciele konzultuje v rámci tímu s ostatnými kolegami. Vedúci pracovník, kouč, je v tejto situácii motivuje zamestnanca. Ten sa sám hodnotí, s koučom si sám stanovuje opatrenia na odstránenie prípadných nedostatkov, sám si stanovuje vlastné rozvojové ciele i spôsoby ich dosahovania. Koučovanie sa od poradenstva odlišuje tým, že kouč neposkytuje odborné rady a nehodnotí, ale len *facilituje*, umožňuje a *štrukturuje* proces myslenia koučovaného.

Individuálne koučovanie kladie veľký dôraz na vlastnú aktivitu a iniciatívu koučovaného. *Skupinové koučovanie* je koučovanie tímu pri realizácii spoločných projektov. Jeho dôvodom je snaha uvoľniť potenciál pracovníkov a motivovať ich k prevzatiu väčšej zodpovednosti za vlastnú prácu a k uplatňovaniu vlastnej iniciatívy pri plnení úloh.

Koučovanie v manažérskej praxi:

„- koučovanie je založené na princípe „výhra/výhra/výhra“. Koučováním získavajú všetci zúčastnení: koučovaní, firma i kouč.

- koučovanie sa dá pochopiť ako zmysluplný komunikačný proces, proces učenia a zároveň partnerský vzťah, ktorý prináša ako prvý a bezprostredný výsledok dobré naladenie všetkých zúčastnených. Tým to ale rozhodne nekončí. Pozitívne naladenie je štartovným výstrelom k dosiahnutiu ďalších výsledkov koučovania.

- koučovanie je o tom, ako si osvojiť a rešpektovať pravidlá hry, riadiť sa zdravým rozumom a citom pre ľudí, zapojiť do hry tvorivé sily nielen svoje, ale všetkých zúčastnených, potom vyvinúť ťah na bránku a strieľať góly. Gólom je tu splnený konkrétny cieľ každého koučovaného.

-koučovať niekoho znamená zabudnúť na seba a sústrediť sa stopercentne na koučovaného: na jeho potreby, želania, problémy, na jeho osobný rast a úspech v práci i v osobnom živote.

-kto sa chce po čase stať dobrým koučom, môže najlepšie začať tak, že sa stane dobrým koučoványm“.<sup>11</sup>

Klára Giertlová, slovenská autorka, v súvislosti s koučováním uvádza, že „ ak chcem podnietiť manažérov, aby zo systematického prístupu ako prvé zaviedli do svojej práce premýšľanie o sebe a o tom, čo a ako robia. To je totiž prvý nevyhnutný krok k posilneniu toho, čo funguje a k reflektovanej zmene toho čo nefunguje. Neoplatí sa zanedbať ani metodiku vedenia rozhovorov, pretože bez toho nemožno získať praktické skúsenosti v koučovaní.“<sup>12</sup> Zdôrazňovanie osobnej aktivity jedincov nie je náhodné, ak manažér dôsledne reflektuje svoje rozhodnutia, zistí svoje silné i slabé stránky a v budúcom rozhodovaní môže využiť vlastné poznanie. Príprava workshopov orientovaných na zvyšovanie osobnej pripravenosti jednotlivcov prináša v praxi dobré výsledky. Workshop je forma vzdelávacej aktivity, pri ktorej lektor pripraví program tak, aby prostredníctvom rôznych techník (brainstorming, prioritizácia, mentálne mapy, spätná väzba a iné) účastníci pomocou vlastných skúseností a znalostí dospeli k výstupu, ktorý je pre nich užitočný a využiteľný v ich ďalšej praxi. Lektor je pritom v úlohe moderátora, facilitátora. Workshop nie je vhodný pre začiatočníkov, ale slúži na ďalšie vzdelávanie a prehĺbovanie vedomostí. Ľudia si kvôli interaktívnym metódam workshopu, umožňujúcim vzájomnú komunikáciu, ako na to poukazuje J.Madej<sup>13</sup> čo v spojení s etickými prístupmi vedie k priamemu vstupu do programu alebo činnosti, odnášajú viac podnetov pre svoje ďalšie praktické pôsobenie.

---

<sup>11</sup> Suchý, Jiří, Náhlovský, Pavel: Koučování v manažerské praxi. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 9788024716923, s.115.

<sup>12</sup> Giertlová, Klára: Manažovať a koučovať systematicky? Banská Bystrica: Co/man, l.systematická spol., 2004, ISBN: 8089090079, s.152.

<sup>13</sup> MADEJ, Juraj: Komunikatívnosť ako etický princíp v práci vysokoškolského pedagóga. In: SEDLÁK, V., LOŠONCZI, P.: *Bezpečné Slovensko a Európska únia (Zborník príspevkov z 1. medzinárodnej vedeckej konferencie)*. Košice : Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach, 2007, s. 115 – 118.



Workshop je najinteraktívnejšia organizačná forma vzdelávania, pri ktorej sa osvojené teoretické vedomosti bezprostredne aplikujú na praktických príkladoch.

Systematické vzdelávanie zamestnancov okrem benefitov sociálnej povahy prináša zamestnancom i zväčhodnenia, týkajúce sa samotnej pracovnej činnosti. Firmy napríklad preplácajú vzdelávacie aktivity, jazykové kurzy, odborné školenia alebo aj diaľkové štúdium. Je to výhodné nielen pre zamestnancov, ktorí si takto môžu zvyšovať vzdelanie a odbornosť, ale aj samotnú firmu, ktorá si takýmto spôsobom vychováva kvalifikovanú pracovnú silu.<sup>14</sup> Zamestnancom možno ponúknuť v odmeňovaní, (vo 4. pilieri) : Rozvoj a kariéra: „Kariérny rozvoj, modulové rozvojové programy, internú mobilitu vo firme, jazykové vzdelávanie, prácu v projektoch. Dôležité je ponúknuť tieto možnosti cielene. Tým zamestnancom, ktorí majú potenciál rásť do budúcnosti a sú pre firmu perspektívni. Zároveň musí mať zamestnanec ambície, chcieť vo firme rásť a rozvíjať sa. Mnoho firiem dnes venuje veľkú pozornosť svojim talentom a má spracované nástupnícke programy. Treba si pamätať, že investovanie do ľudí zvyšuje ich hodnotu pre firmu.<sup>15</sup>

Proces seba výchovy a seba vzdelávania by sa dnes mal stať súčasťou „životného ale aj pracovného štýlu každého človeka. Táto situácia by mala podnecovať organizácie, aby podporovali a usmerňovali seba vzdelávanie svojich zamestnancov a neponechávali ho iba na ľubovôľu. Podchytiť a vhodne usmerňovať seba vzdelávacie aktivity zamestnancov je potrebné už od ich nástupu do organizácie... Najefektívnejšie je, keď sa seba vzdelávanie uskutočňuje organizovaným vzdelávaním zamestnancov v organizácii“... Systém riadeného seba vzdelávania bude účinný za predpokladu splnenia nasledujúcich podmienok:

- organizácia uznáva rovnocennosť tohto druhu autodidaktickej prípravy s ostatnými formami zvyšovania kvalifikácie,
- organizácia rešpektuje špecifickú metodiku seba vzdelávania s prepojením na potreby profesie, pracovnej pozície, funkcie,
- organizácia vytvára podmienky pre využívanie nadobudnutých poznatkov, zabezpečuje účinný systém kontroly plnenia úloh riadeného seba vzdelávania.<sup>16</sup>

Návratnosť investícií do vzdelávania sa postupne prejaví aj na ekonomických výsledkoch firmy, ale najväčší prínos by mal znamenať pre zákazníka, tak ako na to poukazuje F. Honík. Nestačí len to, že zamestnanec po absolvovaní vzdelávania ho uplatnil v praxi. „Je nevyhnutné, aby tento transfer prinášal hodnotu zákazníkovi, čo sa potom prejaví na hospodárskych výsledkoch firmy.“<sup>17</sup> Kultivované vystupovanie zamestnancov je súčasťou pestovania podnikovej kultúry a podieľa sa na etablovaní firiem na trhu.

Na záver je možné skonštatovať, že investície vložené do systematického vzdelávania zamestnancov firiem sa im efektívne vracajú v podobe úspešného pôsobenia na trhu a ekonomickej prosperity.

---

<sup>14</sup> Aké výhody dať zamestnancom. 17.8.2008.

Dostupné na internete: [www.aktuality.estranky.sk/clanky/ekonomika/25](http://www.aktuality.estranky.sk/clanky/ekonomika/25) [Stiahnuté z internetu: 24.06.2009].

<sup>15</sup> [www.a-set.sk/Content/articles/clanky\\_Strategia\\_odmeňovania-1.htm](http://www.a-set.sk/Content/articles/clanky_Strategia_odmeňovania-1.htm) [Stiahnuté z internetu: 20.06.2009].

<sup>16</sup> Vladimír Frk: Systém a organizácia profesijného vzdelávania zamestnancov. Prešov: Filozofická fakulta, 2005, ISBN 8080683972, s.161-163.

<sup>17</sup> Hroník, František: Rozvoj vzdelávaní pracovníků, Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 9788024714578, s. 190.

**Resumé:** : *If the company wants to be successful and to have high productivity and effects of staffs, it must addict a first rate to improving and deepening of knowledge and abilities, searching of talents and also supporting of their development. Life education is a considerable factor of company's culture; it is also a main component of personal policy and development of human resources. The more attention is addicted to education of managers in plans of education of company. These aspects are realized like workshops, long-term individual coaching, planned self-education, participation on external special seminars which are realized by experts etc.*

**Key words:** *systematical education, company, employee, culture of company, individual coaching*

### **Literatura:**

[www.aktuality.estranky.sk/clanky/ekonomika/25](http://www.aktuality.estranky.sk/clanky/ekonomika/25) [Stiahnuté z internetu: 24.06.2009].

[www.a-set.sk/Content/articles/clanky\\_Strategia\\_odmeňovania-1.htm](http://www.a-set.sk/Content/articles/clanky_Strategia_odmeňovania-1.htm) [Stiahnuté z internetu: 20.06.2009]

*Analýza výsledkov dotazníkového prieskumu vzdelávacích potrieb zamestnávateľov v Bratislavskom kraji.*, Bratislava: Academia Istropolitana, 2008, ISBN:9788097001605

*Aké výhody dať zamestnancom.* 17.8.2008. Dostupné na internete: Dostupné na internete:

[www.aktuality.estranky.sk/clanky/ekonomika/25](http://www.aktuality.estranky.sk/clanky/ekonomika/25) [Stiahnuté z internetu: 24.06.2009]

[www.eutopskyparlament.sk/view/sk/Informacna\\_kancelaria\\_EP\\_v\\_SR/dolezite\\_temy/Lisabonska\\_strategia.html/](http://www.eutopskyparlament.sk/view/sk/Informacna_kancelaria_EP_v_SR/dolezite_temy/Lisabonska_strategia.html/) [Stiahnuté z internetu dňa 17.06.2009].

FRK, V.: *Systém a organizácia profesijného vzdelávania zamestnancov*. Prešov: Filozofická fakulta, 2005, ISBN 8080683972

GIERTLOVÁ, K.: *Manažovať a koučovať systematicky?* Banská Bystrica:

Co/man, I. systematická spol., 2004, ISBN: 8089090079

[www.investujeme.sk/kratke-spravy/na-riadenie-talentov-pocas-krizy-nie-je-jednoznacny-nazor/](http://www.investujeme.sk/kratke-spravy/na-riadenie-talentov-pocas-krizy-nie-je-jednoznacny-nazor/) [Stiahnuté z internetu 21.6.2009]

[www.karierazahranicami.sk/moj-biznis/manazujem-a-rozvijam/ludske-zdroje/vzdelavanie-a-rozvoj-talentu-ako-strategia-vyhry-alebo-argument-pre-/](http://www.karierazahranicami.sk/moj-biznis/manazujem-a-rozvijam/ludske-zdroje/vzdelavanie-a-rozvoj-talentu-ako-strategia-vyhry-alebo-argument-pre-/) [Stiahnuté z internetu dňa 19.06.2009].

HORSKÁ, V.: *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada Publishing, 2009,

ISBN:9788024724508

HROŇÍK, F.: *Rozvoj vzdelávání pracovníků*, Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 9788024714578

MADEJ, J.: *Komunikativnosť ako etický princíp v práci vysokoškolského pedagóga*. In: SEDLÁK, V., LOŠONCZI, P.: *Bezpečné Slovensko a Európska únia (Zborník príspevkov z 1. medzinárodnej vedeckej konferencie)*. Košice : Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach, 2007, s. 115 – 118, ISBN 978-8089282-22-7.

NAVRÁTILOVÁ, D.: *Premeny etiky a morálky v technologickom veku*. Prešov: FVT TU v Košiciach so sídlom v Prešove, 2008

SUCHÝ, J., NÁHLOVSKÝ, P.: *Koučování v manažerské praxi*. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 9788024716923

*Tvorba, rozvoj a implementácia otvoreného systému celoživotného vzdelávania pre potreby trhu práce*. Bratislava: SAP, 2008, ISBN 9788080950286

**Kontaktní adresa autorů:**

**Mária Agafonová, PhDr., PhD, Katedra spoločenských vied, Technická univerzita v Košiciach, Vysokoškolská 4, 040 01 Košice, Slovenská republika, [maria.agafonova@tuke.sk](mailto:maria.agafonova@tuke.sk)**

**Daniela Hrehová, PhDr., PhD, Katedra spoločenských vied, Technická univerzita v Košiciach, Vysokoškolská 4, 040 01 Košice, [daniela.hrehova@tuke.sk](mailto:daniela.hrehova@tuke.sk)**

**Helena Melkusová, PhDr., PhD, Katedra občianskej a etickej výchovy, Fakulta humanitných a prírodných vied, Prešovská univerzita v Prešove, ul. 17 novembra 1, 080 01 Prešov, Slovenská republika, [melkus@unipo.sk](mailto:melkus@unipo.sk)**

# NOVÉ TRENDY VYSOKOŠKOLSKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ – TVORBA A PUBLIKACE MULTIMEDIÁLNÍCH VZDĚLÁVACÍCH OBJEKTŮ

**Eva Mráčková, Jiří Jaroš, Romana Bartošiková**

***Abstrakt:** Většina vysokých škol v České republice se v současné době potýká s problémem udržení a zvyšování kvality výukového procesu při trvale rostoucím zájmu o vysokoškolské studium, kontinuálním zvyšování počtu studentů na jednotlivých studijních oborech a možnosti absolvování studijního procesu v kombinované a distanční formě studia. Příspěvek krátce referuje o e-learningu ve vysokoškolském vzdělávání a jeho výhodách a nevýhodách. Prioritně je ale orientován na problematiku implementace nejnovějších technologií určených pro tvorbu a publikaci multimediálních vzdělávacích objektů obsahujících záznamy přednášek a prezentací pedagogických pracovníků dostupných on-line a on-demand způsobem s podporou vícedruhových médií.*

***Klíčová slova:** e-learning, kvalita vzdělávání, synchronní výuka, vícedruhová média*

## **E-learning ve vysokoškolském vzdělávání**

V současné době dochází k zásadní změně struktury procesu výuky na mnoha vysokých školách v ČR. Stávající monolitické vysokoškolské studium přechází do víceúrovňové formy a vzhledem k rostoucímu zájmu o kombinovanou a distanční formu studia se zároveň vytváří tlak na radikálnější změnu metod a prostředků výuky. Význam informačních a komunikačních technologií roste zároveň s rostoucími možnostmi a schopnostmi studentů i učitelů tyto technologie využívat pro zefektivnění studia a výuky. Jedním z hlavních problémů většiny vysokých škol v ČR je udržení a zvyšování kvality výukového procesu při trvale rostoucím zájmu o vysokoškolské studium, kontinuálním zvyšování počtu studentů na jednotlivých studijních oborech a možnosti absolvování studijního procesu v kombinované a distanční formě studia. Řada vysokých škol a univerzit již zahájila implementaci moderní výukové formy pomocí e-learningu. E-learning je vzdělávací proces, využívající informační a komunikační technologie k tvorbě kursů, k distribuci studijního obsahu, komunikaci mezi studenty a pedagogy a k řízení studia.

S e-learningem nedílně souvisí pojem Learning Management System, neboli řídicí výukový systém – aplikace řešící administrativu a organizaci výuky v rámci e-learningu. Learning Management System jsou aplikace, které v sobě integrují zpravidla nerůznější on-line nástroje pro komunikaci a řízení studia (nástěnka, diskusní fórum, chat, tabule, evidence atd.) a zároveň zpřístupňují studentům učební materiály či výukový obsah on-line nebo i off-line. Těchto aplikací je řada – od těch jednoduchých přes nejrůznější z akademické sféry až po rozsáhlé a složité komerční aplikace. E-learning úzce souvisí s distančním studiem, tedy takovou formou vzdělávání, kdy student dochází do školy jen zřídka, nebo dokonce vůbec, ale přesto může získat vzdělání, o které má zájem. Výhody jsou zřejmé: „volná studijní doba“, dále pak ušetřený čas a náklady nutné k cestování. Na druhé straně však klade tento typ studia velké nároky na studentovu zodpovědnost a student musí mít silnou motivaci ve studiu pokračovat. E-learning také klade zvýšené nároky na vzdělávací instituce, které jej realizují – příprava studijních materiálů je náročná na čas i finance a díky tomu, že jsme poměrně malou zemí, tak návratnost vložených prostředků není taková, jako v případě např. anglicky vytvořených materiálů, které mohou být využity mnohem větší skupinou potenciálních studentů.

Zavádění technologií e-learningu představuje sice již několik let výraznou pomoc vysokoškolského vzdělávání, nicméně je zřejmé, že klasické textové studijní opory (příp.

doplněné o multimediální komponenty) využívané zejména při asynchronním typu výuky, nemohou plně nahradit přímou nebo zprostředkovanou interakci pedagogického pracovníka ke studentem.

Komplexní multimediální vizualizace pedagogického procesu dostupná on-line a on-demand se tak stává naprostou nutností úplného zprostředkování informace od pedagoga směrem ke studentovi a za daného stavu rozvoje českého vysokého školství je nezbytné, aby byla standardní součástí výukového procesu všech forem studia. Tato fakta položila základ projektu, který v současné době řeší Technická univerzita Ostrava ve spolupráci s univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně a dalšími šesti univerzity v České republice. Hlavním cílem projektu je implementace nejnovějších technologií určených pro tvorbu a publikaci multimediálních vzdělávacích objektů obsahujících záznamy přednášek a prezentací pedagogických pracovníků dostupných on-line a on-demand způsobem s podporou vícepruhových médií na vysokých školách v České republice. Nedílnou součástí projektu je rovněž zabezpečení provozu centrálního úložiště vzdělávacích objektů MERLINGO v rámci národní akademické počítačové sítě CEESNET2, které výrazným způsobem usnadňuje nasazení technologií Mediasite Recorder určených k pořizování záznamů prezentací s podporou vícepruhových médií a vyznačujících se unikátními vlastnostmi splňujícími náročné požadavky pedagogů na dostupnost a kvalitu záznamů prenotací. Cílem našeho příspěvku je seznámit čtenáře s tímto projektem a přiblížit tak jednu z nejnovějších vzdělávacích technologií vysokoškolského vzdělávání také ostatním školám a pedagogům.

### **Multimediální vzdělávací objekty s podporou vícedruhových médií**

Výše uvedený projekt přímo navazuje na realizaci projektu MŠMT “Centrální úložiště vzdělávacích objektů s on-line a on-demand prezentacemi v prostředí národní vysokorychlostní počítačové sítě CESNET2“ (MŠMT 23334X5224/2006), jehož hlavním cílem bylo pořízení základních hardwarových a softwarových komponent umožňujících ustavení centrálního úložiště vzdělávacích objektů s on-line a on-demand prezentacemi pedagogů v prostředí národní počítačové sítě CESNET2 podporující synchronní služby virtuálních univerzit a nasazení technologií Mediasite Recorder na veřejných vysokých školách v ČR.

Dalším důvodem vzniku projektu je fakt, že na většině českých vysokých škol nejsou v současnosti dostupné technologie, pomocí nichž by bylo možno provádět s minimálními nároky na finanční, časovou, personální a technologickou náročnost automatizovaně komplexní záznamy výukového procesu a docílit jejich okamžité dostupnosti v prostředí centrální databáze vzdělávacích objektů, která je organickou součástí služeb virtuální univerzity příslušné vysoké školy. Hlavním cílem tohoto projektu je tedy tuto situaci na participujících vysokých školách radikálním způsobem řešit s nasazením nejmodernějších technologií, zásadním způsobem obohatit výukový proces vedený zejména kombinovanou a distanční formou, výrazně snížit náklady na provoz těchto technologií instalovaných na veřejných vysokých školách v ČR dostupností centrálního úložiště vzdělávacích objektů obsahujících záznamy výukového procesu, vytvořit podmínky pro navázání spolupráce s dalšími vysokými školami v pokračujících fázích projektu a dosáhnout dostupnosti výsledků projektu ve formě standardních služeb v rámci národní akademické počítačové sítě CESNET2. Projekt má v tomto směru pilotní charakter v kontextu vysokých škol v ČR a je unikátním i v rámci univerzit zemí EU.

Synchronní typ výuky patří dnes již neodmyslitelně ke standardním službám poskytovaným prostředím virtuálních univerzit provozovaných na vysokých školách v ČR. S postupujícím nasazováním technologií e-learningu do stále většího počtu vyučovaných předmětů v rámci prezenční, kombinované a distanční formy studia jsou pedagogickými pracovníky kladeny další požadavky na možnosti synchronních služeb, zejména:

- Možnost automatizovaného snímání obrazového a zvukového záznamu přednášky (příp. pouze zvukového záznamu) *synchronně s prováděnou prezentací* na pracovní stanici pedagoga (např. prezentace v MS PowerPoint), vizualizéru, videopřehrávači, příp. jiné periférii a jeho *on-line publikaci* v rámci služeb virtuální univerzity na WWW stránkách.
- Možnost uložení obrazového a zvukového záznamu přednášky spolu se synchronně prováděnou prezentací na externí zařízení (disk počítače, CD-ROM) ve formě souboru a jeho pozdější prezentaci na vyžádání (on-demand) prostřednictvím služby WWW v unicast i multicast módu.
- Minimalizovat finanční a časovou náročnost spojenou s tvorbou a managementem obrazových a zvukových záznamů přednášek doplněných synchronně prováděnou prezentací (náklady na režii, stříh, apod.).
- Možnost organizovat, archivovat, opatřovat metadaty, vyhledávat a katalogizovat ucelené soubory přednášek (např. záznamy všech přednášek daného předmětu v jednom semestru) v rámci systému správy dokumentů.

Uvedené požadavky na obrazový a zvukový záznam přednášek spolu se synchronní prezentací pedagoga prováděné na externích perifériích a možnost její on-line, příp. on-demand prezentace splňuje zařízení Mediasite Recorder, které je v současné době již využíváno na několika vysokých školách v ČR (např. VŠB-TU Ostrava, Ostravská univerzita v Ostravě, Univerzita Hradec Králové). Mediasite Rich Media Server je softwarový systém určený k řízení, ukládání, organizování, správě, publikování a prohlížení prezentací zaznamenaných prostřednictvím technologie Mediasite Recorder a lze říci, že mění prosté záznamové zařízení v komunikační systém zpracovávající vícedruhová media. K jeho přednostem patří nejen schopnost přímého vysílání zaznamenávaných dat, ale i přehrání části přednášky pouze na vyžádání prostřednictvím služby WWW. Server si zajišťuje optimalizaci přenášených datových toků včetně rozlišení s ohledem na přístupovou rychlost konkrétního odběratele nebo skupiny odběratelů. Toto zařízení umožní zejména:

- Pořizování obrazového a zvukového záznamu přednášky synchronně s prezentací přednášejícího na několika vybraných externích zařízeních - pracovní stanici, videopřehrávači, vizualizéru apod.
- On-line přenos přednášky synchronně s prezentací přednášejícího prostřednictvím služby WWW v unicast i multicast módu.
- Archivaci obrazového a zvukového záznamu přednášky spolu se synchronně prováděnou prezentací na externí zařízení (disk počítače, CD-ROM) ve formě souboru a jeho pozdější prezentaci na vyžádání (on-demand) prostřednictvím služby WWW v unicast i multicast módu.
- Archivaci a katalogizaci záznamů přednášek s pomocí systému správy dokumentů provozovaném na samostatném centrálním serveru.
- Minimalizaci finanční a časové náročnosti spojené s tvorbou a managementem obrazových a zvukových záznamů přednášek doplněných záznamem synchronně prováděné prezentace.

Zařízení bylo na trh uvedeno v roce 2005 a získalo již několik prestižních ocenění.

Konkrétními výstupy projektu budou:

- Pořízení a instalace zařízení Mediasite Recorder a vybudování infrastruktury umožňující jejich nasazení při tvorbě multimediálních vzdělávacích objektů na participujících univerzitách.

- Rozšíření softwarové konfigurace centrálního serverového clusteru zabezpečujícího provoz centrálního úložiště vzdělávacích objektů MERLINGO o další samostatné instance systému Mediasite EX Server.
- Realizace školení akademických a technických pracovníků participujících univerzit v oblasti přípravy, natáčení a správy multimediálních studijních opor realizovaných technologiemi Mediasite Recorder .
- Dostupnost ucelených kolekcí vzdělávacích objektů obsahující záznamy prezentací pedagogů on-line a on-demand způsobem v rámci prostředí LMS systémů na projektu participujících univerzit s využitím služeb centrálního úložiště vzdělávacích objektů MERLINGO
- Implementace integrace služeb centrálního úložiště vzdělávacích objektů MERLINGO do rámce služeb portálu EDU BRÁNA (<http://www.edubrana.cz>)

Projekt bude dokončen koncem letošního roku a očekává se od něj především zkvalitnění, inovace a modernizace výuky na UTB ve Zlíně a všech jejích součástech. Mimo výuku bude tento systém použit také při konferencích, workshopech a seminářích. Souhrn výsledků projektu vydá realizační tým jako výzkumnou zprávu v polovině příštího roku.

### **Literatura**

- BERÁNEK, P.: *Digitální video v praxi*, Mobil Media, a. s., Brno, 2002.  
 DUNN, J. R.: *Digitální video*, Computer Press, Brno, 2003.  
 HOLSINGER, E.: *Jak pracují multimédia*, UNISIS publishing, Brno, 1995  
 JIRÁSEK, O.: *Natáčíme a upravujeme video na počítači*, Computer Press, Brno, 2003.  
 JAROŠ, J.: *Videokonference v prostředí vysokorychlostní sítě UTB ve Zlíně Fakulta aplikované informatiky*. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 2007. Diplomová práce  
 SOBOTA, B.: *Grafické formáty*, Nakladatelství Kopp, České Budějovice, 1996.

### ***New Trends in the university Education – Creation and Publication of Multimedia Educational Object***

**Resumé:** *Most of universities in the Czech Republic nowadays face the problem of maintaining or even increasing the quality of education provided, all this with continuous demand for university education and increasing numbers of students at individual study programmes in full time or distance learning processes. The article deals with e-learning at further education level, about its positive and possible negative aspects. It focuses first hand on problems of latest technology implementation designed to create and publish multimedia resources containing records of lectures and academic personnel presentations which would be available on-line and on-demand with support of multiple media.*

**Key words:** *e -learning, quality of education, , synchronous courses, multiple media*

### **Kontaktní adresy autorů:**

**Eva Mráčková, Ing,Ph.D, Fakulta logistiky a krizového řízení, UTB ve Zlíně, Studentské náměstí 1532, Uherské Hradiště 686 01, [mrackova@flkr.utb.cz](mailto:mrackova@flkr.utb.cz)**

**Jiří Jaroš, Ing., Univerzitní institut, UTB ve Zlíně, Nad Ovčírnou 3685, Zlín 760 01, [jaros@uni.utb.cz](mailto:jaros@uni.utb.cz)**

**Romana Bartošiková, Ing. Ph.D, Fakulta logistiky a krizového řízení, UTB ve Zlíně, Studentské náměstí 1532, Uherské Hradiště 686 01, [rbartosikova@flkr.utb.cz](mailto:rbartosikova@flkr.utb.cz)**

# TELEWORKING AS AN OPPORTUNITY FOR 50+ EMPLOYEES

Jiří Bejtkovský

## *Teleworking jako šance pro zaměstnance 50+*

**Abstrakt:** Trh práce se nejenom v České republice, nýbrž na celém světě za poslední dekádu výrazně změnil. Tato změna vznikla především z globální přeměny v rámci struktury společnosti, a to přeměny věkového složení obyvatelstva na trhu práce, kde se začíná postupně projevovat nadbytek zaměstnanců věkové kategorie 50+. Příspěvek tak přináší pohled na tuto věkovou strukturu zaměstnanců a jejich využitelnost či vhodnost při teleworkingu – systému práce, kdy si pracovní dobu a tempo práce určí zaměstnanec individuálně, přičemž prioritou pro něho je termín pro odevzdání úkolu zaměstnavateli. A právě v této oblasti tak vzniká velký potenciál pro zaměstnance věkové kategorie 50+.

**Klíčová slova:** teleworking, teleworker, zaměstnanec 50+, projekt Šance pro teleworking, práce a komunikace online.

### **Introduction**

According to Koubek (2007), for every company or organization to operate efficiently they need to use their material, financial, informational and human resources accordingly.

The employees are a vital connection, that connects and effectively uses such resources and without the employees, the synergy would not work at all.

For every company to ensure high quality performance they mainly need capable employees, who have rich work experience and life experience, and who are loyal and responsible to the company – especially today, in the times of the global crisis.

Experience and loyalty are usually characteristics of employees 50+. However, the question remains, if the company management realizes this fact, because the group 50+ belongs to the “risky” group on the labour market.

The representatives of the Pilsner County in the Czech Republic decided to change the position and employability of the employees 50+ and make it better. The representatives launched a project called Opportunity for Teleworking.

This contribution brings a point of view on this project and also expresses author's opinion on this contemporary topic.

### **Project Opportunity for Teleworking**

The project Opportunity for Teleworking wanted to spread the idea of the home working in the Czech Republic by using information technologies. Moreover, the project tried to increase the quality of the potential teleworkers – persons 50+. The project offered not only work, but also professional consultations or language courses focused on various areas of expertise.

The project was realized by Grafia Ltd., in cooperation with LANGMaster and it was supported financially by EU structural funds.

The main goal of the project was teleworking – together with training of unemployed people and somehow handicapped groups on the labour market. Training focuses mainly on using information technologies, primarily in the Pilsner area.

Among the people who signed for the project there was about 40 per cent from the group 50+ and most of them were women.

The project became an inspiration for the employers, who might have not known how they might use the interest and experience of the 50+ employees.



### **Teleworking – work online in the Czech Republic**

Teleworking, also known as work and communication online or work over the Internet or distant work are all names for the same activity – cooperation and communication that gets the work done without the need for the workers to be even physically in touch.

According to Martoch (2009), this way of working brings cost cuttings in telephone bills, in business trips and moreover it is a great time-saver when considering the time that would be needed for commuting or travelling.

Teleworking as a way of working is a natural result of the labour market evolution that is caused by information technology revolution. The economics based on services and information technologies requires a flexible approach.

Teleworking in the Czech Republic is mainly used by global corporations. Teleconference, video-conference, desktop sharing and other tools are used for mutual communication. Therefore, the communication with distant abroad-located headquarters or the communication within working teams is possible without the need for time-consuming and expensive business trips.

The advantages of teleworking for small and medium-sized companies are the same as they are for big and global companies. However, small and medium-sized companies often lack knowledge, they do not have the support of a big IT Department that would choose the appropriate systems and would teach them how to use them.

### **Types of Teleworking**

Martoch (2009) brings forward three types of teleworking:

- *occasional* – work online on an occasional business trip or on a work holiday. The work might be done on a rented computer (internet café, hotel or on a visit; usually not a secured access).
- *partial* – working regularly online for few hours or days a week. Employees can spend a part of their working hours on a distant place and the other part in the office. The mobile office – own notebook – is the main condition. The notebook must be sufficiently secured against an unauthorised access.
- *full* – the employees always work from a distant place or they often move from one working place to another – such as company subsidiaries or an on-site service for a very important customer. The communication with the headquarters is usually online; they commute to the office only after previous agreement. In such cases, so called “virtual team” is created – group of people from distant places that communicate through the Internet only. A secured notebook is a condition as well.

As mentioned above, employees have various possibilities to use teleworking in their work. Which one of the proposed possibilities they choose depends completely on the mutual agreement between the employee and the employer.

### **Why teleworker from the age group 50+?**

The main advantage of teleworking is the fact, that working hours and pace of work are chosen by the employees themselves and the only priority for them is the deadline.

This type of work is best for the employees, who have certain work experience, life experience, and which know their daily routine and work performance – these characteristics best describe an employee 50+.

Teleworker 50+ is a guarantee for the employer that they will get professional and reliable worker. Not only because worker 50+ is loyal, reliable, experienced and has sense for ethics and bird-view when solving conflicts or stress situations, but also due to the fact, that workers 50+ were used to work for their whole life and they do not tend to abuse the open working hours, which they adjust according to their pace of work and their lifestyle.

Working from home has great advantages for the employee as well. For instance, they are able to resolve a complicated home situation, when they need to take care of a handicapped family member or when the 50+ workers are handicapped themselves and they cannot commute to work regularly.

Teleworking might also have the following disadvantages:

- costs for infrastructure development, software, network security, together with a possible technical support,
- further costs caused by data security and employees training,
- lower control over the employees (not a problem with an easily measurable and defined work),
- applicable for certain positions only,
- feeling of isolation, possible psychological problems,
- limited data sharing with colleagues.

When introducing teleworking in an organisation, management might consider the 2+3 method, which means the employee would work in the office for 2 days and the remaining 3 days would be for working from home.

In my opinion, a work suitable for teleworking for age group 50+ might include the following:

- foreign languages translations,
- corrections and editorial work,
- accounting and taxes,
- graphic work,
- call centres and telemarketing,
- electronic sales,
- web administration and web design,
- counselling and consultations.

The work that can be done by using teleworking also depends on the abilities, knowledge, skills and personal characteristics of the teleworker 50+.

### **Conclusion**

The contribution is focused on teleworking and its possible use when employing people 50+. By employing 50+ workers the employer can fully use their personal know-how and potential.

The beginning of the contribution introduces the project Opportunity for Teleworking realized in Pilsner County, and then introduces the teleworking and its types.

The contribution concludes with the reasons, why an employee 50+ would be suitable for a position of teleworker.

According to the internet server Atweb.cz, the work is not the place, where we go, but it is the activity we do. Teleworking cannot be applied in all positions and businesses, but it is possible in many. Due to the cost cuttings teleworking might be welcome by both employers and employees. With the avian and swine influenza the working from home possibility might become even more popular than ever before.

This contribution was written within the framework of the GA ČR (Czech Science Foundation) grant-maintained project: Reg. No. 406/08/0459, Developing Managerial Tacit Knowledge, and with the financial support of GA ČR.

**Literatura:**

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

HÜTTLOVÁ, E.; BEROUŠEK, P. *Organizace práce v podniku*. 1. vyd. Praha: VŠE v Praze, 2004. 113 s. ISBN 80-245-0782-X.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

HRDLIČKOVÁ, L. *Teleworking – když doma znamená v práci*. [online]. [cit. 2009-08-14]. Dostupný z WWW: <<http://kariera.ihned.cz/c1-24345720-teleworking-kdyz-doma-znamenav-praci>>.

LIPŠANSKÝ, J. *Teleworking – 1. část: Co to je a má budoucnost?* [online]. [cit. 2009-08-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.dsl.cz/clanky-dsl/clanek-446/teleworking-1-cast-co-to-je-a-ma-budoucnost>>.

MARTOCH, M. *Teleworking – práce online v ČR i ve světě*. [online]. [cit. 2009-08-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.itbiz.cz/teleworking-prace-pres-internet>>.

PUŽMANOVÁ, R. *Teleworking = telecommuting*. [online]. [cit. 2009-08-14]. Dostupný z WWW: <[http://www.park.cz/teleworking\\_telecommuting](http://www.park.cz/teleworking_telecommuting)>.

INTERNETOVÝ PORTÁL Atweb.cz. *Teleworking*. [online]. [cit. 2009-08-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.atweb.cz/cz/Teleworking.php>>.

*Resumé: Labour market in the Czech Republic as well as in the whole world has changed considerably during the last decade. This change appeared as a part of global changes within social structure. The age structure on the labour market starts to show signs of shift towards overabundance of 50+ employees. This article presents an insight into this employee age structure, their usability and utility in teleworking. That is a system of work where the working hours and work load is determined individually by each employee while the priority is in keeping the deadlines for submission of fulfilled tasks to the employer. Great potential has arisen in this area for the age group of 50+ employees.*

*Key words: teleworking, Teleworker, 50+ employee, Opportunity For Teleworking project, online work and communication.*

**Kontaktní adresa autora:**

**Ing. Jiří Bejtkovský, Ústav managementu a marketingu, Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Mostní 5139, 760 01 Zlín  
e – mail: [bejtkovsky@fame.utb.cz](mailto:bejtkovsky@fame.utb.cz)**

# ÚLOHA ŠTÁTU A PRÍSTUPY K ROZVOJU ZNALOSTÍ V EKONOMIKE SR

Mária Blašková

**Abstrakt :** *Príspevok obsahuje úvahu o úlohe štátu a jeho možnostiach pôsobiť na rozvoj znalostí v ekonomike Slovenska. Poukazuje na vplyv globalizácie a postavenie štátu v ekonomike, na prepojenie štátu hospodárstva a politiky. Rozhodujúci význam pre budúcnosť a efektívny rozvoj každého štátu majú znalosti, veda, výskum, vzdelanie, ľudský kapitál, jeho kvantita a kvalita. Prioritou štátu, aktérov hospodárskej politiky SR musí byť sformovanie znalostnej ekonomiky. Je to výzva a jediná alternatíva, ktorá už nemôže byť len vo forme vyhlásení a dokumentov ale v konkrétnych rozhodnutiach a opatreniach na podporu vedy, výskumu a vzdelávania.*

**Kľúčové slová:** *ekonomická úloha štátu, ľudský kapitál, znalostná ekonomika, hospodárska politika*

Ekonomické teórie, ktoré boli veľmi ospevované, pretože obsahovali tvrdenia o potrebe minimalizácie zásahov štátu do ekonomiky a ospevovali všemohúcnosť trhového mechanizmu ako všeliaku, ktorý zagarantuje prekvitajúce hospodárstvo, nás priviedli do rozsiahlej krízy, ktorej istý koniec je v nedohľadne. Je zrejmé, že ako intervencionizmus, tak isto aj neokonzervativizmus má svoje nedostatky a obmedzenia.

Nastal teraz čas vidieť tieto nedostatky ako časť väčšieho problému. Ide o problém udržania dlhodobej životaschopnosti a schopnosti efektívne napredovať pre celý sociálno-ekonomický systém. Je potrebné vidieť ekonomiku v dejinnej perspektíve a nájsť odpoveď kam smerujeme. Správna diagnóza je východiskom, ktoré nás prinúti dôslednejšie preskúmať a vymedziť globalizáciu a slobodné trhové hospodárstvo, ktoré sa čiastočne prekrývajú, položiť si otázky a hľadať odpovede na riešenia čo je ich účelom. Politika a hospodárstvo sú stále viac medzinárodne prepletené, no je prekvapujúce, že stále hovoríme o globalizácii v snahe, aby sme sa vysporiadali s našimi rôznorodými problémami, ale väčšinou myslíme a argumentujeme iba v národných intenciách. Globalizácia a nové technológie vytvárajú nové prostredie. Vznikajú nepoznané šance a riziká. A tu je potrebná apelácia, že nesmieme ako doteraz zabúdať na človeka, pretože je mierou všetkých hodnôt. Globálny svet si nemôžeme predstaviť bez modernej informatiky a komunikácie. Mobil, notebook sú našou výbavou a keď sme kdekoľvek, môžeme sledovať najnovšie dianie a informácie. Kto si vyberie to správne z tohto mora informácií a čísel? Kto vyhodnotí kvalitu a spoľahlivosť tohto materiálu? To všetko si vyžaduje selekciu, ale kto ju robí? Hrozí nenáležitá interpretácia ak ju robí človek, ktorému chýba morálny a intelektuálny základ. Teda človek, jeho vzdelanie, znalosti, morálka, kvalita inštitúcií a rozhodnutia štátu, múdra hospodárska politika sú východiskom a zárukou, že sa podarí zvládnuť kolaps v hospodárskej oblasti a nastúpiť na trajektóriu rozvoja.

## **Štát, hospodárstvo a politika**

Národný štát zabezpečuje občanovi nezávisle od jeho postavenia právnu a sociálnu istotu. Štát vyberá dane, odvody a investuje do infraštruktúry a vzdelávania, ochraňuje pred vonkajším nepriateľom. Nemôžeme sa ho zrieknuť celkom, pretože chýbajú funkčné alternatívy. Interdependencia medzi politikou a ekonomikou je zjavná. Nesprávna je teória, že štát môže úplne nechať voľný priebeh slobodným trhovým silám, ktoré sa budú samé korigovať ak si chce splniť úlohy v prospech svojich občanov. Musí mať možnosť v čase potreby intervenovať, zasahovať proti slobodnému trhovému hospodárstvu.

Je potrebné spomenúť moment súžitia politiky a hospodárstva. Politici väčšinou ekonomike nerozumejú vôbec alebo len veľmi málo. Ako chcú v konkrétnych prípadoch pôsobiť na legislatívu, keď im chýbajú základné poznatky a súvislosti. Častokrát prijímajú návrhy zákonov, ktorých dôsledky nepoznajú a tak deformujú vývoj spoločnosti a ekonomiky.

Musíme rozlišovať úlohu štátu v ekonomických procesoch ako osoby kupujúcej output, od jeho úlohy ako osoby míňajúcej peniaze. Rozdiel spočíva v tých dôležitých výdavkoch, ktoré nazývame transferové platby. Transfery sú ukazovateľom rozsahu úlohy štátu ako agentúry redistribúcie dôchodkov a nie tvorby outputu. Najužitočnejšou mierou rozsahu vplyvu štátu na celú ekonomiku je pravdepodobne suma štátnych nákupov plus transfery.

Ekonómovia sa rozchádzajú v názore na najlepšiu vládnu hospodársku politiku pre krajinu, no môžu sa dohodnúť na pochopení ako funguje verejný sektor. Tu je dôležitý rozdiel v motiváciách verejných výdavkov a súkromných výdavkov.

Keď v diskusii používame termíny „verejné“ verzus „súkromné“ výdavky, riskujeme dostať sa do ideologických vášní a nie k analytickému pohľadu. Verejné výdavky sa môžu týkať bombardovacích lietadiel, ktoré nezvyšujú predajný output alebo vzdelanie, ktoré môže naozaj zvýšiť output našej pracovnej sily. Súkromný output sa môže sústrediť do vysokej technológie, alebo do prepychových hotelov. Navyše niektoré druhy súkromných výdavkov možno uskutočniť len vtedy, keď ich sprevádzajú alebo pripravujú verejné výdavky; museli by sme postaviť cesty prv, ako by sme mohli vybudovať automobilový priemysel a možno musíme postaviť prístav na uhlie prv, ako môžeme rozšíriť ťažbu uhlia pre export. Vidíme, že niektoré druhy výdavkov skutočne produkujú viac inflácie ako druhé, že tieto druhy však nepochádzajú nevyhnutne z verejnej sféry<sup>18</sup>.

Nie je správne tvrdiť, že súkromný sektor dosahuje vždy dobré výsledky a verejný sektor vždy zlé. Je zavádzajúce predpokladať, že štát a podnikateľský sektor sú vo vzájomnom antagonistickom vzťahu. Naopak verejný sektor chápeme ako nevyhnutný doplnok súkromnej sféry a pohyb dejín vnímame ako postupné stieranie alebo eliminovanie údajne jasného rozdelenia medzi obidvoma sférami.

Z existujúcich názorov o postavení hospodárskych subjektov, jednotlivcov a štátu a vzťahoch medzi nimi sa sformovali teórie, ktoré sa prakticky realizovali alebo realizujú. Napr. liberalistické teórie sa opierajú o samoregulujúcu schopnosť trhu a vláda (štát – centrum) by mala vytvárať len podmienky pre dokonalé konkurenčné prostredie pre hospodárske subjekty. Akceptovanie názorov liberálneho prúdu by prakticky znamenalo vylúčiť hospodársku politiku štátu a jej nástroje pri zabezpečovaní základných ekonomických cieľov. Vlády všetkých štátov s trhovou ekonomikou v rôznej miere trh regulujú a dosahujú výsledky, ktoré sa odrážajú najmä v hodnotách makroekonomických ukazovateľov.

Proti zásahom vlády sú často výhrady, ale obyvateľstvo svojou reakciou, súhlasom alebo nesúhlasom s postupom vlády vyjadruje a hodnotí ako sa vláde darí svojimi opatreniami a nástrojmi predchádzať vzniku a zabraňovať prejavu negatívnych účinkov trhovej ekonomiky.

Úspešná realizácia hospodárskej politiky je možná len ak dôjde ku konsenzu o základných princípoch a inštitúciách spoločnosti. To je možné len pri existencii základných politických práv pre jednotlivca a tiež aj vymedzení súkromne a kolektívne upravených vybraných oblastí spoločenského života. Právo jednotlivca je chránené deľbou moci a jej decentralizáciou.

Ak je moc decentralizovaná, vytvára sa tak priestor pre posúdenie individuálnych a skupinových preferencií. Vyplýva to z toho, že pri decentralizácii moci má jednotlivec väčšie možnosti politickej angažovanosti pri vyjadrovaní vlastných preferencií. Nájst

---

<sup>18</sup> Heilbroner, R. L., Thurow, L. C.: Čo je ekonómia? Bratislava: Bradlo a. s., 1994, s. 101.

optimálny vzťah medzi centralizáciou a decentralizáciou je veľmi komplikované. Tu je potrebné si uvedomiť a uplatňovať princíp reálnej schopnosti niesť dôsledky za rozhodnutia. Rozvinutý trhový mechanizmus predpokladá a vyžaduje uplatňovanie princípov demokracie v hospodársko-politickom živote. Ovplyvňuje to skutočnosť plnej suverenity výrobcov a spotrebiteľov.

Ak sú práva a inštitúcie legislatívne upravené, potom aj priebeh hospodársko-politických procesov je značne upravený a tvorí jadro spoločenskej dohody a fungovania hospodársko-politického systému.

Makroekonomická a mikroekonomická úroveň v národnom hospodárstve a osobitné procesy, ktoré sa v týchto rovinách uskutočňujú, musia byť v súlade. Je to nevyhnutná podmienka, ak má ekonomika ako celok prosperovať. V mikroekonomickej polohe aktivita podnikov a domácností zodpovedá zásadám trhu a trhového mechanizmu. V makroekonomickej polohe, osobitne pri vytváraní priaznivej makroekonomickej klímy pre aktivitu podnikov a domácností, významnú úlohu aj v trhovej ekonomike musí zohrávať štát, predovšetkým pri tvorbe hospodárskej politiky a podpore realizácie základných, najmä stabilizačných cieľov.

V ekonomike je potrebné využívať toľko z princípov slobodného trhu, koľko je len možné a zásahov štátu len toľko, koľko je nevyhnutné k predchádzaniu negatívnych dopadov trhu.

### **Je formovanie znalostnej ekonomiky prioritou hospodárskej politiky SR?**

Sme na križovatke, a je na vláde, jej rozhodnutiach, ktorou cestou sa bude ekonomika a spoločnosť uberať. Bude to cesta efektívneho rozvoja, stagnácie ba dokonca aj možného úpadku. Jediný zdroj, ktorý je možné využiť, je ľudský kapitál. Za ľudský kapitál sa v súčasnosti považujú znalosti, kvalifikácie a kompetencie, ktoré uľahčujú vytvorenie osobného, spoločenského a ekonomického blahobytu. Investície do ľudského kapitálu sú investíciami nielen z pohľadu jednotlivca ale, a to najmä z pohľadu spoločnosti. Vzdelávanie tak zabezpečuje nielen zisk, ktorý je súkromný ale aj spoločenský prospech. Vzdelávanie musí podporovať schopnosť zvládnuť situácie, ktoré sú síce v súčasnosti neznáme, ale v budúcnosti s veľkou pravdepodobnosťou nastanú.

V súvislosti s globalizáciou a rastom konkurencie na svetových trhoch sa týmito otázkami intenzívne zaoberajú najmä vyspelé štáty, ale sú výzvou pre všetky ekonomiky, najmä také zaostávajúce akou je aj Slovensko. Dokonca úlohy a zámery sú formulované v dokumentoch ako je Lisabonská stratégia a na ich základe v dokumentoch na národnej úrovni ako napr. Lisabonská stratégia pre Slovensko, Stratégia rozvoja konkurencieschopnosti Slovenska do roku 2010 a ďalšie. Aktualizovaný konvergenčný program Slovenska na roky 2004 – 2010 schválený uznesením vlády SR č. 1121/2004 zdôraznil potrebu výraznej podpory poznatkovo založenej ekonomiky a ľudského kapitálu, pretože výskum a vývoj majú v dlhodobom horizonte významnú úlohu. V oficiálnych dokumentoch sa deklaruje cieľ dosiahnuť navrhovaný 3 %-ný podiel HDP na výskum a vývoj v súlade s Lisabonskou stratégiou.

Aká je situácia v oblasti investícií do vedy, výskumu a vzdelávania zo štátneho rozpočtu v SR, ukazujú nasledujúce údaje

	2007	2008	2009	2010	2011
Výdavky na vedu a výskum					
Podiel na HDP v %	0,39	0,44	0,52	0,61	0,60
Výdavky na verejné vysoké školy					
Podiel verejných zdrojov na HDP v %	0,74	0,75	0,88	0,98	0,94

Zdroj: Rozpočty verejnej správy, Ministerstvo financií SR.

V oblasti investovania vedy, výskumu a vzdelávania patrí SR medzi krajiny s najnižším podielom finančných prostriedkov vyčleňovaných do týchto oblastí aj keď v jednotlivých rokoch majú mierne stúpajúcu tendenciu. Situácia je vážna najmä v podnikateľskom sektore, kde podiel výdavkov na HDP aj napriek minimálne vynakladaným sumám dokonca ešte klesá.

Slovensko zároveň patrí medzi krajiny s najnižším podielom verejných výdavkov plynúcich do školstva. Pre Slovensko, ktoré sa snaží o tvorbu znalostnej ekonomiky majú rozhodujúci význam absolventi vysokých škôl, ktorí v praxi tvoria podstatne vyššiu pridanú hodnotu a sú zdrojom ekonomického rastu vyspelých ekonomík. Preto zvyšovanie najmä kvality, ale i počtu vysokoškolsky vzdelaných ľudí by malo patriť medzi priority Slovenska.

Jedným z množstva problémov sú aj mzdy učiteľov, ktoré sú najnižšie v porovnaní s krajinami OECD. Mzdy sú významným faktorom, ktorý vplýva na motiváciu ľudí. Aj priemerné mzdy v porovnaní s krajinami OECD patria medzi najnižšie. Toto zaostávanie sa prejaví aj pri prepočte HDP/1 obyv. Nedostatočné mzdové ohodnotenie môže pôsobiť demotivujúco a znižuje sklon investovať do vlastného ľudského kapitálu. Pri budovaní znalostnej ekonomiky je kľúčovým prvkom zvyšovanie kvality vzdelávania.

Okrem podfinancovania vedy a výskumu a vzdelania v SR je veľká roztrieštenosť a nekoordinovanosť bez čoho nie je možné dosiahnuť dobré výsledky. Cieľom by mala byť dlhodobá a obojstranne výhodná spolupráca v oblasti inštitúcií vedy, výskumu a vzdelávania a podnikateľského sektora. Je potrebné investovať do technického vybavenia, ktoré je značne zastarané a neláka mladých perspektívnych vedcov a výskumníkov, ktorí potom svoj potenciál uplatňujú v zahraničí.

Vyššie uvedené skutočnosti poukazujú na to, že sa vypracovalo, schválilo, prijalo viacero dokumentov, ktoré zdôrazňujú význam sformovania znalostnej ekonomiky, kde veda, výskum a vzdelanie sú základným pilierom zvyšovania jej výkonnosti a konkurencieschopnosti. Realita na Slovensku je taká, že aj napriek tomu, že HDP rástol tempom 6,5 % v roku 2006, v roku 2007 to bolo dokonca 10,4 %, 6,4 % v roku 2008, neodrazilo sa to primerane v raste výdavkov na vedu, výskum a vzdelanie. Je, resp. bola táto oblasť prioritou pre hospodársku politiku? A ako to bude v najbližšej budúcnosti, keď ekonomika spoločnosti sa musí preorientovať a snažiť čo najskôr eliminovať dopady a prejavy celosvetovej krízy?

Súčasnosť nám ponúka neistotu, v ktorej sa ťažko hľadajú spoľahlivé recepty tak na najbližšie obdobie ako aj na dlhší časový horizont. Jasné je však to, že je to práve štát, ktorý svojimi rozhodnutiami a opatreniami môže a musí urobiť oveľa viac ako to bolo v rokoch predtým, keď taktovku držala „neviditeľná ruka trhu“.

## **Záver**

Základom pre zvládnutie súčasnej nepriaznivej krízovej situácie ale aj pre sformovanie znalostnej ekonomiky je existencia ľudského kapitálu, jeho kvalita aj kvantita v spojení s možnosťou využívania moderného technického vybavenia.

Budovanie modernej technickej infraštruktúry je potrebné zrealizovať v čo najkratšom čase a zabezpečiť prenos poznatkov z výskumu a vývoja do praxe.

Podpora vedy, výskumu a vzdelávania musí byť reálnou prioritou hospodárskej politiky. Aj keď sú náklady pre tieto oblasti vysoké a majú dlhodobú návratnosť, je potrebné vytvoriť podmienky pre realizáciu vysoko kvalifikovanej pracovnej sily v odvetviach a subjektoch ekonomiky a spoločnosti SR.

Rozhodnutia a opatrenia zo strany štátu sú jedinou alternatívou pre sformovanie znalostnej ekonomiky. Investície do vedy, výskumu a vzdelania majú rozhodujúci vplyv nielen na rast výkonnosti a konkurencieschopnosti ekonomiky ako celku ale aj na rozvoj regiónov a rast životnej úrovne obyvateľstva.

Súčasná situácia, jej riešenia a výsledky sú výzvou pre sformovanie nových a účinnejších prístupov zo strany štátu, kde v centre pozornosti by mal byť človek ako miera všetkých hodnôt.

Príspevok bol spracovaný v rámci riešenia projektu VEGA s názvom Nový rozmer hospodárskej asociálnej politiky v znalostnej ekonomike.

#### **Literatúra:**

ALTMANN, J.: *Wirtschaftspolitik*. Stuttgart: Gustav Fischer Verlag, 1993.

HEILBRONER, R. L., THURLOW, L. C.: *Čo je ekonómia?* Bratislava: Bradlo a. s, 1994.

KNESCHAUERK, F.: *Unternehmung und Volkswirtschaft*. Zürich, 1990.

SOJKA, M.: *Milton Friedman. Svět liberálné ekonomike*. Praha: Epocha, Edice Portréty, 1996.

VINCÚR, P. a kol.: *Teória a prax hospodárskej politiky*. Bratislava: SPRINT vfra, 2005. ISBN 80-89 085-34-2.

VONTOBEL, H.: *Človek ako meradlo hodnôt*. Bratislava: SPRINT vfra, 2005.

#### ***The role of the state and approaches to the development of the knowledge in the Slovak economy***

***Resumé:*** *This article deals with the role of the state and its possibilities to influence the development of the knowledge in the Slovak economy. It shows the different impacts of the globalization, the role of the state in the economy, as well as the connections between state, economy and politics. The crucial importance for the future and effective development of the state lies in the knowledge, science, research, education, quality and quality of the human capital. To create the knowledge based economy should be the priority for the government and other institutions that participate on the economic policy. It is the challenge and the only alternative that shouldn't stop at the public statements and documents, but it should lead to the concrete decisions and measures supporting science, research and education.*

***Key words:*** *economic role of the state, human capital, knowledge economy, economic policy*

#### **Kontaktná adresa autora:**

**Mária BLAŠKOVÁ, doc. Ing. PhD., Katedra hospodárskej politiky ,  
Národohospodárska fakulta, Ekonomická univerzita v Bratislave , Dolnozemska cesta 1,  
852 35 Bratislava, Slovenská republika, e-mail: [blaskova@euba.sk](mailto:blaskova@euba.sk)**



# ÚLOHA EVENT MARKETINGU V PODPORE POZITÍVNEHO IMIDŽU VYSOKEJ ŠKOLY

Katarína Butorová

**Abstrakt:** Autorka článku rozoberá problematiku možnosti využitia event marketingu v sektore vysokých škôl, definuje typy eventov a uvádza konkrétne príklady, výhody využitia zdôrazňujúc jeho synergizujúci efekt, úlohu a význam pri budovaní pozitívneho imidžu vysokej školy. Proces riadenia event marketingu vyžaduje strategický postup jeho aplikácie v jednotlivých krokoch, od analýzy súčasného stavu, cez realizáciu až po kontrolu úspešnosti event marketingových aktivít. Event marketing predstavuje veľmi efektívny nástroj Public Relations nesúci v sebe potenciál inovatívneho oslovenia a zaujatia cieľového publika (rešpektujúc pritom potrebu dosiahnutia vytýčených marketingových cieľov) aj v tak nekomerčnej sfére, akou je sektor vysokých škôl.

**Kľúčové slová:** Vysoká škola, event, event marketing, emocionálny zážitok, lojalita, imidž.

## Aktuálne problémy vysokého školstva v SR a potreba aplikácie nástrojov Public Relations

Súčasnú situáciu v sektore vzdelávania na Slovensku charakterizujú také faktory ako zostrovanie konkurenčného boja v dôsledku veľkého počtu vysokoškolských inštitúcií, znižovanie počtu kvalifikovaných absolventov vysokých škôl, zmeny v očakávaníach študentov a rodičov, budúcich zamestnávateľov a širokej verejnosti, zmeny v popularite vedných odborov, zvyšovanie politických tlakov a nárokov na vysoké školy, pokles študentov a absolventov s inou ako slovenskou štátnou príslušnosťou, odliv slovenských študentov na vysoké školy v zahraničí a pod.

Boj s konkurenciou pôsobiacou v tom istom vysokoškolskom odbore nevyhnutne vyžaduje nasadenie všetkých dostupných a účinných nástrojov marketingového komunikačného mixu s výrazným zapojením najmä aktivít Public Relations. Ako relatívne nová forma marketingu (aspoň vo vysokoškolskom sektore SR určite áno) vystupuje event marketing, ktorého prednosti už ocenili mnohé komerčné inštitúcie, ale aj organizácie neziskového sektora vo svete. Event marketing umožní škole vytvorenie dobrých vzťahov s verejnosťou, získanie podpory a dôvery verejnosti v činnosť školy, získanie záujmu konečných zákazníkov o produkt školy a pomôže vybudovať pozitívny imidž školy v očiach verejnosti.

Imidž ovplyvňuje názory a správanie ľudí, je určitým nositeľom informácií a preto predstavuje pre jednotlivca určitú koncepciu jeho orientácie. Ak má totiž škola dobrý imidž, má oveľa vyššiu šancu osloviť súčasného i potenciálneho zákazníka. Kotler a Armstrong definujú imidž organizácie jednoducho ako: „spôsob, akým jednotlivec alebo skupina prijíma organizáciu“.[Kotler, str. 362] Štefko uvádza priamo definíciu imidžu vzdelávacej inštitúcie ako: „súhrn všetkých predstáv, poznatkov a očakávaní spojených s daným vzdelávacím subjektom, s učiteľmi nielen súčasnými, ale i s bývalými, so študentmi nielen súčasnými, ale i s absolventmi a ich predpokladanými znalosťami“. [Štefko, str. 30]

Event marketing môžeme definovať ako: „inscenovanie zážitkov, rovnako ako ich plánovanie a organizáciu v rámci firemnej komunikácie. Tieto zážitky majú za úlohu vyvolať psychické a emocionálne podnety sprostredkované usporiadaním najrôznejších akcií, ktoré podporia imidž inštitúcie a jej produkty“. [Šindler, str. 22] Event marketing sa väčšinou prekladá ako "organizovanie akcií". Vychádza z faktu, že si ľudia najlepšie zapamätajú to, čo

reálne prežijú. [[http://cs.wikipedia.org/wiki/Event\\_marketing](http://cs.wikipedia.org/wiki/Event_marketing)] Pozitívna emocionálna pamäť sa upevňuje a rozvíja prostredníctvom dômyselne pripravených zážitkov, ktoré si človek dlho uchová v pamäti, podobne ako si uchová celkový dojem z inštitúcie. Dobrý imidž inštitúcie sa najčastejšie spája s tými firmami, ktoré ponúkli verejnosti silné emocionálne a subjektívne zážitky. Event marketing je jedným z dôležitých nástrojov marketingu, ktorý vysokej škole umožní prehĺbiť vzťahy s okolitou verejnosťou a jej partnermi a umožní upútať potenciálnych klientov pomocou nevšedných zážitkov.

Vysoké školy využívajú na informovanie a ovplyvňovanie verejnosti viaceré prostriedky v rámci Public Relations. Najčastejšie ide o rôzne školské publikácie, výročné správy, správy pre tlač, rozhlas a televíziu, univerzitný časopis a internetovú stránku, intranet, prednášky a semináre, tlačové konferencie a stretnutia so zástupcami médií, či sponzoring verejných projektov a dobročinných akcií alebo lobizmus. Problémom však je, že o niektoré z uvedených propagačných prostriedkov sa študenti (ako prioritné cieľové publikum školy) nezaujímajú. Informácie o tom, čo škola za uplynulý rok zrealizovala, aké aktivity sama sponzorovala, koľko medzinárodných konferencií sa na jej pôde konalo, či akých významných zástupcov iných inštitúcií škola prijala, ich často nedokážu upútať, resp. z dôvodu nedostatku času a presýtenosti informáciami ich ani nevyhľadávajú. Študenti zastupujú mladú generáciu, ktorá hľadá a oceňuje inovatívnosť, kreativitu, rýchlosť, flexibilitu a najmä dynamickosť a akčnosť školy, ktorú jej môžu zabezpečiť aj efektívne organizované a správe zacielené event marketingové akcie.

### **Aké prínosy má zapojenie event marketingu do podpory pozitívneho imidžu vysokej školy?**

Najčastejším prínosom, ktorý sa od eventov (a event marketingu vo všeobecnosti) očakáva, je vzdelávanie a zábava, resp. výchova a emocionálna aktivácia. Výchovu možno chápať v zmysle zmeny spoločenských postojov a hodnôt, napr. vedením študentov ku spravodlivosti, slušnosti, súdržnosti, tímovosti, alebo ku kultúre, umeniu a pod. Emocionálna aktivácia znamená aktivizáciu študentov, vyvolanie ich záujmu o bližšie spoznanie školy, posilnenie pozitívneho vzťahu a dôvery v školu, navodenie pocitu lojality a pod.

#### Čo ponúka event marketing?

- a) Zvyšuje synergický efekt v marketingovej komunikácii (zvyšuje sa celkový účinok komunikácie). Event marketing ako súčasť integrovanej marketingovej komunikácie má veľmi úzke väzby so všetkými prvkami marketingového komunikačného mixu. Snáď najviac sa však prekrýva so sponzoringom, najmä v súvislosti s veľkými akciami (koncertmi, galavečermi, plesmi). Nastáva tak ideálne spojenie, ktoré spôsobuje získanie dodatočných benefitov v porovnaní s aplikáciou jednotlivých nástrojov komunikácie samostatne.
- b) Znižuje celkové náklady na propagáciu inštitúcie zakomponovaním sa do integrovaného komunikačného mixu.
- c) Dosahuje nižšie náklady ako formy nadlinkovej komunikácie a často vyšší efekt v porovnaní s ostatnými formami podlinkovej komunikácie aj vďaka zákazníkovi poskytovanej pridanej hodnote – zážitku.
- d) Zabezpečuje vysokú adresnosť a možnosť individuálneho prístupu k zvolenej cieľovej skupine stanovením rozhodnutia, kto bude na event pozvaný a kto má byť eventom oslovený.
- e) Umožňuje reagovať aj na veľmi špecifické potreby vybranej cieľovej skupiny.
- f) Poskytuje zákazníkovi emocionálny zážitok a priamu osobnú skúsenosť („jedenkrát vidieť je viac, ako stokrát počuť“).

- g) Je riadenou udalosťou, t.j. ponúka možnosť kontroly každej fázy eventu, miesta i času jeho konania.
- h) Prostredníctvom neho dochádza k budovaniu komunity priaznivcov inštitúcie a posilňovaniu ich lojality. Tento moment výrazne pomáha pri budovaní prestíže a uľahčuje východiskovú situáciu inštitúcie v prípade jej možnej krízovej komunikácie.
- i) Vytvára priestor pre brand management (riadenie značky) a relations marketing (posilňovanie vzťahov so zákazníkom), v rámci reputation managementu (riadenie dobrého mena) prispieva k zlepšovaniu konkurenčnej pozície inštitúcie.
- j) Je veľmi vhodným nástrojom aj v situáciách, keď je potrebné zviditeľniť nového člena inštitúcie.

Ako vyplýva z uvedeného, event marketing sa profiluje ako relatívne flexibilný, mnohostranne použiteľný a efektívny prostriedok propagácie na zviditeľnenie sa. Škole, ktorá ho používa, prináša možnosť viac sa otvoriť verejnosti, dosiahnuť intenzívnejší personálny kontakt spolu s možnosťou získať bezprostrednú spätnú väzbu (podobne ako u osobného predaja) o spokojnosti publika a jeho názore na činnosť školy. Istým spôsobom (najmä zo strany študentov) možno event marketingové aktivity chápať ako snahu školy poukázať aj na jej akúsi ľudskejšiu a menej formálnu stránku, aby v nej verejnosť videla inštitúciu, ktorá nielen formálne vzdeláva, ale aj zveľaduje kultúrny a osobnostný rast svojich študentov prostredníctvom integrácie študentov do diania školy. Aktivity event marketingu sú u študentov veľmi obľúbené, podporujú povedomie študenta o škole, jeho spokojnosť, lojalitu a tým aj pozitívny vzťah a názor na ňu. Aby sme nezabudli aj na ostatné skupiny zákazníkov, je nutné spomenúť aj ďalšie efekty. Pre sponzorov je event marketing dobrým signálom, že škole záleží na jej reputácii a imidži, skvalitňovaní a poskytovaní nadhodnoty aj formou eventov, t.j. chce a snaží sa prežiť v konkurenčne náročnom prostredí. Budúcim zamestnávateľom dávajú aktivity event marketingu školy možnosť získať prehľad o jej činnosti, variabilite jej odborného zamerania a prostredníctvom vystúpení študentov a absolventov na akciách školy posúdiť ich šikovnosť a úspešnosť. Rodičom škola dáva pocit, že robí pre uspokojenie študenta maximum. V očiach masmédií, komisií, mestských a obecných zastupiteľstiev, agentúr, občianskych a záujmových organizácií vystupujú event marketingové aktivity školy ako aktivity deklarujúce záujem školy o orientáciu na výchovu novej vzdelanej a kultúrne zdatnej generácie.

### **Stratégia riadenia event marketingových aktivít**

Plánovanie, tvorba a organizovanie event marketingu predstavuje vcelku náročný proces, ktorý musí byť veľmi dobre pripravený, výborne zrealizovaný a náležite vyhodnotený. Väčšina škôl dokáže zabezpečiť svoje aktivity event marketingu vo vlastnej réžii bez nutnosti využitia outsourcingových agentúr. Na organizácii eventov sa podieľa viacero pracovníkov, prípadne celá škola spoločne. Proces riadenia event marketingu obsahuje šesť nasledovných krokov:

1. Analýza súčasného stavu školy (situačná analýza, SWOT) – prieskum súčasných trendov v event marketingu, zistenie potenciálu školy a potenciálu trhu, ako aj aktuálnej pozície jej konkurencie.
2. Stanovenie cieľov event marketingu – musia sa odvíjať od celkových marketingových cieľov školy v nadväznosti na jej poslanie a podnikateľský zámer. Základným komunikačným efektom a cieľom eventov by malo byť zvýšenie známosti a záujmu verejnosti o školu, posilnenie prestíže a imidžu školy. Keďže aj propagačné aktivity (vrátane event marketingu) musia sledovať líniu ekonomickosti nákladov, ďalším

cieľom je dosiahnutie návratnosti investícií, t.j. nákladov vynaložených na organizáciu eventu.

### 3. Určenie cieľovej skupiny.

Podľa cieľovej skupiny možno eventy vo vzdelávacej inštitúcii rozdeliť na:

- ✓ eventy zamerané na súčasných študentov (univerzitné plesy, športové zápasy, univerzitné akademické dni, otvorenie akademického roka, súťaže na odbornú tému),
  - ✓ eventy zamerané na potenciálnych zákazníkov (Dni otvorených dverí, veľtrhy vzdelávania, projekty oslovujúce študentov stredných škôl),
  - ✓ eventy zamerané na vnútorných zákazníkov - pracovníkov školy (spoločenské posedenia, Vianočný večierok, výlety, jubilejné oslavy, otvorenie akademického roka, oslavy výročia založenia školy, akcie pri príležitosti udeľovania ocenení rektora významným osobnostiam alebo pracovníkom školy napr. za publikačnú a projektovú činnosť, schôdze),
  - ✓ eventy zamerané na rodičov (Dni otvorených dverí, výstavy prác študentov),
  - ✓ eventy zamerané na sponzorov, významné osobnosti a odbornú verejnosť (konferencie, semináre, workshopy, slávnostné otvorenia nových priestorov školy, otvorenie akademického roka, univerzitné plesy, výstavy výnimočných prác študentov, veľtrhy vzdelávania, oslavy výročia založenia školy). [Čábyová, str. 116]
4. Zostavenie stratégie event marketingu – ide o definovanie objektu, posolstva, cieľovej skupiny, intenzity, typu a prevedenia eventu. Event by mal byť netradičný, jedinečný a mal by prinášať konkurenčnú výhodu.
5. Výber eventu – zostavenie plánu a scenára eventu, tvorba projektovej dokumentácie, tvorba rozpočtu a zabezpečenie financovania eventu, personálnych i hmotných zdrojov, komunikácia a celková koordinácia akcie. Tu sa ukáže sila a hĺbka podnikovej komunikácie (corporate communication) a overí sa flexibilita pracovníkov pri ich vzájomnej spolupráci. Organizácia eventov je teda aj výborným prostriedkom na to, ako zabezpečiť vyššiu mieru kooperácie a tímovosti na pracovisku.

Podľa obsahu sa eventy rozdeľujú na:

- pracovne orientované – porady, schôdze, zasadnutia
- informatívne orientované – napr. spomínané Dni otvorených dverí
- zábavne orientované – Vianočné posedenie

Podľa miesta rozlišujeme eventy organizované pod strechou – v priestoroch školy, mestských budovách (výstavy, veľtrhy, plesy, ...) a eventy organizované v tzv. „open-air“ priestoroch - športových areáloch, námestiach, v prírode (športové zápasy, hudobné a tanečné vystúpenia súborov školy, výlety...).

Pritom možno hovoriť tak o externom (určený pre vonkajšiu verejnosť), ako aj o internom event marketingu (orientovaný smerom k vnútorným zákazníkom – pracovníkom školy).

6. Event controlling – spočíva v porovnaní realizovaných event aktivít so stanovenými cieľmi a predpokladmi pred zahájením eventu. Proces event controllingu sa skladá z troch fáz:

- predbežnej kontroly – preskúmania rozhodnutí stanovených v procese plánovania eventu
- priebežnej kontroly – kontinuálneho sledovania a vyhodnocovania jednotlivých krokov realizácie eventu z hľadiska časovej i obsahovej nadväznosti
- následnej kontroly – analýzy účinkov, ktoré event zanechal v jednotlivých cieľových skupinách.

### **Záver**

Na presadenie sa v konkurencii musí vysoká škola využívať už aj také marketingové nástroje, ktoré prinášajú pridanú hodnotu – pozitívne emócie, spomienky, ochotu vrátiť sa k pozitívnej skúsenosti so službami a produktmi školy dosahované formou organizácie rôznych kultúrnych, spoločenských, športových, firemných a iných akcií. Pozitívny zážitok sa takto dostáva do mozaiky dojmov a názorov, ktoré si klient o škole utvára. Event marketing by však mal byť súčasťou strategických rozhodnutí a systematickej korporáčnej komunikácie, produkujúcej synergický efekt prepojením event marketingu s ostatnými prvkami marketingovej komunikácie, výsledkom čoho je cielené vytváranie pozitívneho imidžu a vnímania školy.

### **Literatúra**

ČÁBYOVÁ, L. – ĎURKOVÁ, K. *Event marketing – nástroj budovania imidžu vzdelávacej inštitúcie*. In: MATÚŠ, J. a kol. *Budovanie pozitívneho imidžu vzdelávacích inštitúcií – zborník z medzinárodnej odbornej konferencie*. Trnava: FMK UCM, 2006. 187 s. ISBN 80-89220-51-7.

KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. *Marketing*. 1.vyd. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1990. 385 s. ISBN 80-08-02042-3

ŠINDLER, P. *Event marketing. Jak využit emoce v marketingové komunikaci*, 1. vydání. Praha: Grada, 2003. 236 s. ISBN 80-247-0646-6.

ŠTEFKO, R. *Teoretické východiská skúmania determinantov image vzdelávacej organizácie*. In: *Aula* : časopis pro vysokoškolskou a vědní politiku, Centrum pro studium vysokého školství, v.v.i. ISSN 1210-6658. č. 1 (1999), str. 30-34.

[http://cs.wikipedia.org/wiki/Event\\_marketing](http://cs.wikipedia.org/wiki/Event_marketing)

***The role of event marketing in supporting a positive image of higher education institution***

**Resumé:** *The author of the article analyses possibilities of using event marketing in the higher education sector, defines various types of events and brings particular examples, advantages of events emphasising its synergetic effect, its role and importance in building a strong and positive image of higher education institution. Managing the event marketing requires a strategic process of its performance in the single steps from analysing the current situation through execution to checking its accomplishment and results. Event marketing represents highly effective tool of Public Relations containing potentiation of innovative captivation of target audience (heeding to the need of achieving determined marketing goals) also in such non-commercial sphere as in the higher education sector.*

**Key words:** *Higher Education Institution, event, event marketing, emotional experience, loyalty, 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**

# VYBRANÉ PRÁVNÍ ZNALOSTI S EKONOMICKÝM DOPADEM NA TRŽNÍ PRAXI

Martina Ditmarová\*

**Abstrakt:** Příspěvek se s ohledem na tematické zaměření konference zamýšlí nad vybranými znalostmi z oblasti práva, které mají potenciál ovlivnit ekonomickou úspěšnost podnikatele – konkrétně se dotýká státní ingerence v oblasti podnikání, ať už na základě živnostenského zákona nebo zákonů omezujících šedou ekonomiku. Věnuje se také revoluční novince v komunikaci – datovým schránkám.

**Klíčová slova:** živnostenské podnikání, živnostenský zákon, živnostenský úřad, živnostenský rejstřík, výpis ze živnostenského rejstříku, informační systém veřejné správy, kontaktní místo veřejné správy, centrální registrační místa (CRM), jednotný registrační formulář (JRF), živnost volná, obory živnosti volné, živnosti řemeslné, živnosti vázané, živnosti koncesované, správní delikty na úseku živnostenského podnikání, moderní technologie, elektronizace, datové schránky (DS), oprávnění vstupu do DS, přístupové údaje, zneprístupnění DS, zneplatnění přístupových údajů, zrušení DS, doručování prostřednictvím DS, zákon o opatřeních proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu, zákon o omezení plateb v hotovosti

## Úvod

Není pochyb o tom, že základní a nejdůležitější znalostí pro tržní praxi je nabídnout výrobek nebo službu, která půjde na odbyt. Na druhou stranu ani sebelepší výrobek či služba se neprodá sama – za úspěchem stojí především schopní lidé, jejich znalosti a dovednosti a jejich usilovná práce. Bylo by to, jako budovat dům - bez základové desky se nelze obejít, ale dům to také ještě není.

Co se znalostí týče, každý člověk se rodí jako nepopsaná stránka, a tak se do života hodí jakákoliv informace, která jde kolem. Dalo by se říci, že znalosti pro tržní praxi (což je část názvu konference, pro níž je tento příspěvek zpracován) představují mnohonásobnou nadstavbu znalostí potřebných a využitelných pro běžný život, avšak pro podnikatele jsou alfou a omegou úspěchu. Také vedle výše uvedeného principu „dříve či později se hodí každá informace“ je nutné cílené získávání znalostí.

S ohledem na téma konference – ekonomické znalosti pro tržní praxi – jsou v tomto příspěvku pod drobnohledem vybrané právní znalosti, které svým potenciálem mohou přispět ke zdárnější uplatnění podnikatele v praxi. A proč právní znalosti, když ekonomie je samostatnou vědní disciplínou, zabývající se lidským jednáním ve světě omezených zdrojů a neomezených potřeb. Protože v duchu hesla „vše souvisí se vším“ úzce spolupracuje s dalšími obory, jako je účetnictví, matematika, hospodářské výpočty, zbožíznalství, marketing, psychologie, sociologie, politologie či právo.

## Změny živnostenského zákona po novele<sup>19</sup>

První oblast, co by pramen znalostí, bez kterých se neobejde téměř žádný podnikatel, je živnostenský zákon<sup>20</sup>, se kterým se setká při zahájení svého podnikání, a který jej „provází“

\* Mgr. Martina Ditmarová, asistentka katedry obchodního práva a mezinárodního práva soukromého, Právnická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci.

<sup>19</sup> Zákon č. 130/2008 Sb., kterým se mění zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony. **Změny, které přinesl zákon č. 130/2008 Sb., jsou pro přehlednější členění textu označeny tučně, původní znění živnostenského zákona je označeno kurzívou.**

až do jeho zániku. Vždyť na každých 1000 obyvatel v České republice připadne cca 200 podnikatelů a cca 270 živnostenských oprávnění.

Živnostenský zákon byl za dobu své dosavadní účinnosti mnohokrát měněn.<sup>21</sup> Poslední velkou novelou byl zákon č. 130/2008 Sb.<sup>22</sup> (dále jen „novela“) platný od 1. července 2008, který přinesl řadu zásadních změn s cílem zjednodušit vstup do podnikání začínajícím podnikatelům i zjednodušit podnikání podnikatelům stávajícím. O které změny se jedná?

1. *Živnostenské listy a koncesní listiny*, které sloužily jako průkazy živnostenského oprávnění jsou nahrazeny výpisem z rejstříku, popřípadě do vydání výpisu stejnopisem ohlášení s prokázaným doručením živnostenskému úřadu (dále též „ž. úřad“), a to i prostřednictvím kontaktního místa veřejné správy nebo pravomocným rozhodnutím o udělení koncese.<sup>23</sup> Živnostenský úřad vydává tři druhy výpisů, a to výpis po ohlášení živnosti ohlašovací nebo výpis po právní moci rozhodnutí o udělení koncese, který vydá, splní-li ohlašovatel zákonné podmínky, nebo je-li žadateli udělena koncese,<sup>24</sup> úplný výpis<sup>25</sup> nebo částečný výpis,<sup>26</sup> který vydá na žádost podnikatele; dále může na žádost podnikatele vydat potvrzení o určitém zápisu, popřípadě potvrzení o tom, že v rejstříku určitý zápis není.<sup>27</sup>

2. Možnost provozovat více živností zůstala zachována, avšak oprávněním ke všem provozovaným živnostem určitého podnikatele může být jediný průkaz živnostenského oprávnění, tzv. úplný výpis ze živnostenského rejstříku. Došlo ke snížení správních poplatků,<sup>28</sup> neboť nově je ohlášení libovolného počtu živností a podání libovolného počtu žádostí o koncesi, pokud jsou učiněna současně při vstupu do živnostenského podnikání, zatíženo správním poplatkem 1000 Kč; další ohlášení živnosti nebo podání žádosti o koncesi podnikatelem již v průběhu podnikání správním poplatkem 500 Kč. Snížení se týká i dalších správních poplatků souvisejících se živnostenským podnikáním.<sup>29</sup>

3. S účinností od 1. srpna 2006 mohou podnikatelé využívat Centrálních registračních míst (dále též „CRM“), která jsou součástí projektu Ministerstva průmyslu a obchodu ČR s názvem „Zjednodušení administrativních postupů při zahájení a v průběhu podnikání“. Centrálními registračními místy jsou obecní živnostenské úřady jejichž prostřednictvím a za pomoci jednotného registračního formuláře (dále též „formuláře“) mohou ohlašovatelé nejen ohlásit živnost ohlašovací nebo žadatelé o koncesi požádat o její udělení podle ŽivZ (dále též „ohlašovatelé“), ale také provést některé další úkony spojené s podnikáním,<sup>30</sup> neboť je-li podnikateli (fyzické osobě) vydáno v pořadí první živnostenské

---

<sup>20</sup> Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů (dále též „ŽivZ“ nebo „živnostenský zákon“).

<sup>21</sup> Živnostenský zákon vstoupil v platnost dne 15. listopadu 1991 s účinností od 1. ledna 1992 a od této doby byl do dne „uzavření“ tohoto příspěvku (10. října 2009) novelizován celkem 111 x (slovy: jednostojednáctkrát), což v průměru znamená šest novel na každý rok účinnosti tohoto zákona.

<sup>22</sup> Zákon č. 130/2008 Sb., kterým se mění zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony.

<sup>23</sup> Srov. § 10 odst. 3 ŽivZ.

<sup>24</sup> Srov. § 47 odst. 1 a § 54 odst. 1, § 60 odst. 4 písm. a) ŽivZ.

<sup>25</sup> Srov. § 60 odst. 4 písm. b) ŽivZ.

<sup>26</sup> Srov. § 60 odst. 4 písm. c) ŽivZ.

<sup>27</sup> Srov. § 60 odst. 4 písm. d) ŽivZ.

<sup>28</sup> Srov. příloha Sazebník správních poplatků, část I., pol. 24 zákona č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>29</sup> „Podle odhadů Ministerstva průmyslu a obchodu ČR podnikatelé ušetří více jak 60% současných správních poplatků.“ Bohutínská, Jana. *Novela živnostenského zákona: „Živnostňáky v koši neskončí [citováno 5. září 2008]. Dostupný z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/novela-zivnostenskeho-zakona/>. „Podnikatelé ušetří 125 milionů Kč.“ Bartovský, Tomáš (tiskový mluvčí Ministerstva průmyslu a obchodu ČR). Římanova novela živnostenského zákona byla schválena [citováno 5. září 2008]. Dostupný z: <http://www.mpo.cz/zprava40452.html>.*

<sup>30</sup> Srov. § 45a ŽivZ.



oprávnění, je povinen podat přihlášku k daňové registraci nebo příslušné oznámení (platí i pro právnickou osobu), oznámit zahájení samostatné výdělečné činnosti, podat oznámení podle zákona o veřejném zdravotním pojištění a dále může podat přihlášku k silniční dani a oznámit vznik volného pracovního místa nebo jeho obsazení (platí i pro právnickou osobu). Formulář novelizací výrazně „zeštíhlé“. V původní podobě nebyl jednotný registrační formulář ničím jiným než souhrnem několika samostatných formulářů pro podání činěná vůči příslušnému živnostenskému a finančnímu úřadu, příslušné správě sociálního pojištění, úřadu práce a příslušné zdravotní pojišťovně; podnikatel musel vyplňovat základní a opakující se údaje v každém formuláři samostatně; *formulář čítal přibližně dvacet stran s více než čtyřmi sty kolonkami*. Nový formulář je dvoustránkový s méně než sto padesáti kolonkami; sjednocuje a zpřehledňuje požadované náležitosti z jednotlivých úřadů a současně odstraňuje opakované vyplňování totožných údajů.<sup>31</sup> Jednotný registrační formulář existuje ve verzi zvlášť pro fyzickou a právnickou osobu; tvoří jej Základní formulář pro fyzickou a právnickou osobu, Přílohy - Statutární orgán, Předmět podnikání, Odpovědný zástupce, Provozovny, Příloha pro Finanční úřad a správu sociálního zabezpečení, dále Seznam oborů činností náležející do živnosti volné, Prohlášení odpovědného zástupce, Organizační složka. Přílohové formuláře umožňují ohlašovatelům ohlásit více živností, provozoven, odpovědných zástupců nebo statutárních orgánů v rámci jednoho podání, aniž by musel vyplňovat více základních formulářů. K tomu, aby mohl podnikatel fyzická či právnická osoba, která již je držitelem živnostenského oprávnění, ohlásit najednou změny vůči všem úřadům, kterých se formulář týká, slouží dvoustránkový Změnový list jednotného registračního formuláře, kterým lze ohlásit změny všech údajů nejen vůči ž. úřadu, ale i vůči příslušným správním úřadům. K usnadnění vyplňování Základního formuláře, Přílohy pro Finanční úřad a správu sociálního zabezpečení a Změnového listu slouží Pokyny k vyplnění, které jsou na ž. úřadech působících jako CRM k dispozici spolu s těmito formuláři nebo je lze získat i elektronicky.<sup>32</sup>

4. Výrazně byla zkrácena lhůta v níž musí ž. úřad provést zápis do rejstříku a vydat ohlašovatelům nebo žadatelům o koncesi průkaz živnostenského oprávnění za předpokladu, že byly splněny všechny podmínky stanovené zákonem pro ohlášení živnosti ohlašovací nebo pro udělení koncese, a to z 15 dnů na 5 dnů ode dne doručení ohlášení nebo ode dne nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese.

5. Místní příslušnost živnostenských úřadů byla zrušena. Veškerá podání podle ŽivZ lze učinit u kteréhokoliv ž. úřadu, tedy bez ohledu na *příslušnost ž. úřadu určenou předchozí právní úpravou podle bydliště fyzické osoby, sídla právnické osoby, místa povoleného pobytu nebo místa podnikání nebo umístění organizační složky podniku na území ČR zahraniční fyzické osoby, umístění organizační složky podniku na území ČR zahraniční právnické osoby*. K postupu podle živnostenského zákona je příslušný ž. úřad, kterému bylo podání doručeno jako prvnímu. Živnostenský úřad, který provede úkon, v jehož důsledku je třeba provést zápis do rejstříku, je příslušný k provedení tohoto zápisu.<sup>33</sup> Z tohoto liberálního způsobu určení místní příslušnosti však existují výjimky.<sup>34</sup>

6. Podnikatel měl před novelou povinnost *oznámit všechny změny a doplnění* týkající se údajů a dokladů, které jsou stanoveny pro ohlášení živnosti nebo jako náležitosti

<sup>31</sup> K tématu podrobněji Ditmarová, M. Klíčové změny živnostenského zákona účinné od 1. července 2008 aneb „když novela, co nového“. In sborník z konference „Olomoucké debaty 2008“, Olomouc 2008 (v tisku). Na vyžádání k dispozici na adrese [martina.ditmarova@seznam.cz](mailto:martina.ditmarova@seznam.cz).

<sup>32</sup> Dostupné např. z: <http://www.mpo.cz/dokument20082.html>.

<sup>33</sup> Např. tedy ohlašovatel živnosti (fyzická osoba), který má bydliště v Olomouci, předpokládané místo podnikání v Praze, může ohlášení učinit u ž. úřadu v Berouně; ten následně, jsou-li splněny všechny podmínky dle ŽivZ, provede zápis do rejstříku a vydá podnikateli výpis; o výpis může však ohlašovatel požádat i kterýkoliv jiný ž. úřad, stejně tak se může zastavit při cestě z Berouna do Olomouce v Prostějově, rozhodne-li se v ohlášení např. doplnit další obor živnosti volné a učinit toto podání u ž. úřadu v tomto místě.

<sup>34</sup> Srov. § 71 odst. 2 a 3 ŽivZ.

žádosti o koncesi a předložit doklady o nich do 15 dnů ode dne jejich vzniku. Stále se zdokonalující informační systém veřejné správy umožňuje, aby byl podnikatel zbaven povinnosti oznamovat skutečnosti, které ž. úřad může získat i jinak, tzn. bez přičinění podnikatele. Například změny a doplnění již zapsané do obchodního rejstříku,<sup>35</sup> které se týkají všech údajů a dokladů stanovených pro ohlášení živnosti nebo pro podání žádosti o koncesi, nemusí podnikatel oznamovat také ž. úřadu, protože tyto změny jsou provedeny elektronicky v celém systému. Ohlašovatel nebo žadatel o koncesi také nově nemusí při ohlášení uvádět údaje,<sup>36</sup> které jsou již evidovány v rejstříku, s výjimkou jeho identifikačních údajů. Totéž platí i pro žadatele o koncesi.<sup>37</sup> Oznamovací povinnost pro ostatní změny a doplnění zůstala zachována a platí lhůta uvedená viz. výše.

<sup>7.</sup> *Novela odstranila živnosti volné s jejich 125 obory činností* a zavedla jedinou živnost volnou s tím, že v příloze č. 4 ŽivZ je uveden výčet oborů činností náležejících do této živnosti. Výčet oborů je taxativní, avšak obor č. 80 „Výroba, obchod a služby jinde nezařazené“ připouští i provozování činností v ostatních oborech nezařazených ovšem jen za předpokladu, že nejsou předmětem živnosti řemeslné, vázané nebo koncesované, anebo jejich výkon není upraven jiným právním předpisem.<sup>38</sup> Jelikož je ohlašovatel povinen vymezit předmět podnikání uvedený v ohlášení s dostatečnou určitostí a jednoznačností,<sup>39</sup> musí v ohlášení živnosti volné uvést obory činností (libovolný počet oborů, nejméně jeden, nebo také všechny), které bude v rámci svého podnikání provozovat. Předmět podnikání živnosti volné musí být ohlášen v souladu s názvem oboru činnosti uvedeným v příloze č. 4 k ŽivZ. Doplnování již ohlášené živnosti volné o další obory nebo naopak odhlašování oboru činnosti podnikatelem dále neprovozovaným, nepodléhá správnímu poplatku. Ačkoliv má podnikatel povinnost oznámit rozšíření nebo zúžení předmětu podnikání o daný obor živnosti volné, neučiní-li tak, není to podle nové právní úpravy posuzováno jako přestupek, jako neoprávněné podnikání.<sup>40</sup> Na jednu stranu je tento postup pochopitelný vzhledem k faktu, že účelem zavedení jediné živnosti volné byla snaha zjednodušit podnikání pro oblast činností, které vzhledem k svému odborně nenáročnému charakteru nekladou zvýšené nároky na odbornou nebo jinou způsobilost svých provozovatelů, tak jak je tomu u ostatních živností. Na druhou stranu, není-li neoznámení změny provozovaného oboru činnosti sankcionováno, jeví se vnitřní členění živnosti volné jako nadbytečné, které bude navíc ztrácet skutečnou vypovídací hodnotu o činnostech, které konkrétní podnikatel skutečně provozuje nebo je oprávněn provozovat. Nová koncepce jedné živnosti volné také vylučuje možnost přerušit provozování této živnosti co do konkrétního oboru; její provozování lze přerušit jen jako celek.

<sup>8.</sup> Slučování se dotklo i živností řemeslných, vázaných a koncesovaných; řada živností regulovaných byla také přeřazena do režimu živnosti volné. V důsledku těchto změn došlo nejen ke změně obsahových náplní jednotlivých živností, ale i ke *zrušení nařízení vlády č. 469/2000 Sb., kterým se stanoví obsahové náplně jednotlivých živností, ve znění pozdějších předpisů* s tím, že s účinností od 14. srpna 2008 jej nahradilo nové<sup>41</sup> nařízení vlády č. 278/2008 Sb., o obsahových náplních jednotlivých živností. Toto nařízení odráží změny zavedené novelou a obsahuje čtyři přílohy pojednávající postupně o obsahových náplních

<sup>35</sup> Např. změna obchodní firmy nebo sídla. Srov. § 27 až 381 obchodního zákoníku.

<sup>36</sup> Srov. § 45 odst. 2 a 3 ŽivZ.

<sup>37</sup> Srov. § 50 odst. 2 ŽivZ.

<sup>38</sup> Např. zákon č. 85/1996 Sb., o advokacii, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>39</sup> § 45 odst. 4 ŽivZ.

<sup>40</sup> Srov. § 61 odst. 1 a § 63a odst. 1 ŽivZ před novelou. § 62 odst. 1 písm.w) ŽivZ.

<sup>41</sup> Pro lepší orientaci podnikatelů v právní úpravě byla zvolena forma nového nařízení, nikoliv novelizace původního nařízení, které se právě vlivem časté novelizace stalo nepřehledným (srov. čl. 60 odst. 3 usnesení vlády č. 188/1998, legislativní pravidla vlády, ve znění pozdějších usnesení).

živností řemeslných, vázaných, koncesovaných a o obsahových náplních jednotlivých činností živnosti volné.<sup>42</sup>

<sup>9.</sup> Další změna se týká úplného odstranění povinné praxe<sup>43</sup> u živností řemeslných jako jedné z podmínek prokázání odborné způsobilosti<sup>44</sup> za předpokladu, že zájemce o živnostenské oprávnění předloží doklad o odborné způsobilosti v příslušném oboru a dále zkrácením povinné doby praxe na jeden rok v případě, že zájemce předloží doklad o odborné způsobilosti pouze v příbuzném oboru nebo jej získá na základě rekvalifikace. Nově již také není možné nahradit doklad o odborné způsobilosti dokladem o vykonání kvalifikační zkoušky před komisí složenou ze zástupců ž.úřadu, střední odborné školy atd.<sup>45</sup>

<sup>10.</sup> A co se „starými“ živnostenskými listy a koncesními listinami? V koši neskončily, ale jen do času. Přejícná ustanovení umožňovala podnikatelům pokračovat v podnikatelské činnosti na základě živnostenského oprávnění, které získali před účinností novely, a to po dobu jednoho roku ode dne její účinnosti, tzn. do 30. června 2009 (dále jen „lhůta“); po uplynutí lhůty tato oprávnění zanikají.<sup>46</sup> V tomto mezidobí platil odlišný režim pro fyzické osoby a právnické osoby v závislosti na druhu provozované živnosti, a to

<sup>a.</sup> fyzickým osobám s živnostenským oprávněním k provozování živnosti volné nebo řemeslné zaniklo toto oprávnění uplynutím lhůty a současně v témže okamžiku nabily toto oprávnění znova.

<sup>b.</sup> fyzické osoby s živnostenským oprávněním k provozování živnosti vázané a koncesované musely předložit ž. úřadu ve lhůtě devíti měsíců ode dne účinnosti novely doklady prokazující, že splňují zákonné podmínky nebo že ustanovily odpovědného zástupce, který tyto podmínky splňuje, jinak živnostenské oprávnění nevznikne.

<sup>c.</sup> právnické osoby s jakýmkoliv živnostenským oprávněním taktéž musely předložit ž. úřadu ve lhůtě devíti měsíců ode dne účinnosti novely doklady prokazující, že ustanovily odpovědného zástupce splňujícího zákonné podmínky, jinak živnostenské oprávnění nevznikne.

Platné znění živnostenského zákona je však v této věci matoucí a snad i nedomyšlené, neboť v případech, kdy podnikatel splnil povinnost uvedenou pod písm. b) nebo c), event. nemusel podle písm. a) splňovat ničeho, uvádí, že mu ž. úřad vydá živnostenský list nebo koncesní listinu,<sup>47</sup> ačkoliv tentýž zákon v § 10 odst. 3 normuje: „Podnikatel prokazuje své živnostenské oprávnění výpisem ze živnostenského rejstříku ... do vydání výpisu stejnopisem ohlášení ... nebo pravomocným rozhodnutím o udělení koncese.“ Je otázkou, proč tato záležitost není řešena jiným způsobem, např. není přímo zakotveno, že ž. úřad i v těchto případech jakési „re-registrace“ vydá výpis.<sup>48</sup> Dá se očekávat, že praxe ž.

---

<sup>42</sup> K tématu podrobněji Ditmarová, M. Klíčové změny živnostenského zákona účinné od 1. července 2008 aneb „když novela, co nového“. In sborník z konference „Olomoucké debaty 2008“, Olomouc 2008 (v tisku). Na vyžádání k dispozici na adrese [martina.ditmarova@seznam.cz](mailto:martina.ditmarova@seznam.cz).

<sup>43</sup> Prokazoval-li například zájemce o živnostenské oprávnění k provozování živnosti řemeslné svou odbornou způsobilost výučním listem z příslušného tříletého učebního oboru, musel se nad to prokázat dokladem o vykonání tříleté praxe v oboru. Srov. § 21 odst. 1 písm.a) ŽivZ před novelou.

<sup>44</sup> Druhou podmínkou je doklad o odborné způsobilosti, tzn. o dosaženém vzdělání, např. výuční list. Srov. § 22 odst. 1 písm. f) ŽivZ před novelou.

<sup>45</sup> Ačkoliv jsou živnostenské listy a koncesní listiny považovány v této přechodné době za platné průkazy živnostenského oprávnění, i tak toto krátké období od účinnosti novely ukazuje, že v praxi podnikatelé mezi sebou při své podnikatelské činnosti již nyní vyžadují výpis z rejstříku, tedy z předstihem, což je vzhledem k případné dlouhodobosti vzájemného vztahu, který mnohdy přesáhne přechodné období, pochopitelné.

<sup>46</sup> Ve lhůtě 60 dnů od předložení dokladů v případech podle písm. b) a c) a ve lhůtě jednoho roku od účinnosti novely.

<sup>47</sup> Jako náhražka živnostenského listu nebo koncesní listiny se jeví jako nejvhodnější výpis podle ustanovení § 60 odst. 4 písm. a) ŽivZ, neboť výpisy podle písm. b) a c) citovaného ustanovení nesmějí obsahovat rodné číslo podnikatele.

úřadů toto úskalí překoná; stejně tak nelze ani vyloučit další změny a doplnění živnostenského zákona.

<sup>11.</sup> *Živnostenský zákon již nehovoří v hlavě II o „neoprávněném podnikání“ a v hlavě III o „porušení jiných ustanovení zákona“.* Nově hovoří o „správních deliktech“, které jsou rozděleny na přestupky fyzických osob a správní delikty právnických osob a podnikajících fyzických osob. Změnila se také slovní dikce obsažená v příslušných ustanoveních. Dřívější dikce „ž. úřad může uložit pokutu ...“ napovídala, že ž. úřad také pokutu uložit nemusel, bylo to na jeho správním uvážení. Nově je diktováno „za správní delikt se uloží pokuta ...“. Zjistí-li tedy ž. úřad, že se jej podnikatel dopustil, „musí“ vyvodit důsledky; správní uvážení se však může projevit v rámci stanovení výše pokuty pod horní hranici stanovenou za konkrétní správní delikt živnostenským zákonem a dále v postupu ž. úřadu vůči fyzické osobě nepodnikateli, kdy zákonná dikce „za přestupek lze uložit pokutu ...“ připouští méně striktní postup.

<sup>12.</sup> *Bylo zrušeno nařízení vlády č. 209/2001 Sb.<sup>49</sup> - které ukládalo podnikateli provozujícímu některou živnost v něm stanovenou, pokud její výkon zajišťoval kromě své osoby i dalšími fyzickými osobami, že tyto osoby musejí splňovat odbornou způsobilost stanovenou tímto nařízením – a jeho obsah byl nově vtělen přímo do živnostenského zákona do přílohy č. 5.*

<sup>13.</sup> Došlo také k výraznému zpřísnění dočasného poskytování služeb na území České republiky. Osoba, která je usazena v jiném členském státě<sup>50</sup> a na území České republiky poskytuje dočasně nebo příležitostně služby (dále jen "poskytovatel služby"), jejichž součástí je výkon regulované činnosti, která je živností,<sup>51</sup> je oprávněna vykonávat tuto činnost, aniž požádá o uznání odborné kvalifikace podle zákona o uznávání odborné kvalifikace a aniž ohlásí živnost nebo požádá o koncesi podle živnostenského zákona. Zda je regulovaná činnost vykonávána dočasně a příležitostně se posuzuje zejména s ohledem na dobu, trvání, četnost, pravidelnost a nepřetržitost výkonu činnosti na území České republiky. Nově musí tato osoba předkládat nejen zákonem požadované doklady, ale i písemně<sup>52</sup> oznámit poskytování služeb uznávacímu orgánu, jímž je Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR.<sup>53</sup> K výhodám občanů členských zemí EU patří svoboda provozovat povolání jako podnikatel nebo zaměstnanec (s ohledem na omezení popsaná níže) v jiném členském státě, než je stát, v němž poskytovatel služeb získal svou odbornou kvalifikaci. Za tímto účelem byl na evropské úrovni vytvořen systém pro uznávání odborné způsobilosti. V říjnu roku 2007 vypršela lhůta pro implementaci směrnice 2005/36/ES, která zavedla dva postupy – pro regulované profese, jež nemají vliv na zdraví a bezpečnost lidí, stanovuje při dočasném působení v rámci volného pohybu služeb proceduru ohlášení, - pro profese s vlivem na zdraví a bezpečnost aplikuje klasickou proceduru uznávání kvalifikace.

<sup>14.</sup> Novela přinesla i další změny a doplnění (např. živností nově není pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor, když jsou poskytovány jiné než základní služby, živnostenský zákon již nerozlišuje velkoobchodní a maloobchodní činnost, zavádí jednotnou kategorii obchodní činnosti, do které patří nově rovněž úprava zboží k potřebě kupujícího, ovšem jen na žádost zákazníka), o kterých však z důvodu limitace rozsahu tohoto příspěvku nelze pojednat.

---

<sup>49</sup> Nařízení vlády č. 209/2001 Sb., kterým se stanoví seznam živností, jejichž výkon je podnikatel povinen zajistit pouze fyzickými osobami splňujícími odbornou způsobilost stanovenou tímto nařízením.

<sup>50</sup> § 69a odst. 1, 2 a § 70 odst. 1 ŽivZ.

<sup>51</sup> Za regulované činnosti jsou považovány živnosti řemeslné, vázané a koncesované.

<sup>52</sup> Prostřednictvím formuláře, který je vydán ve verzi zvlášť pro fyzickou a právnickou osobu.

<sup>53</sup> Srov. § 69a odst. 4, 5 a 6 ŽivZ.

### **111 novelizace Živnostenského zákona je na světě**

V platnost již vstoupil zákon č. 111/2009 Sb., o základních registrech, který vymezuje obsah základních registrů a informačního systému územní identifikace a stanoví práva a povinnosti, které souvisejí s jejich vytvářením, užíváním a provozem, a zřizuje Správu základních registrů. V souvislosti s tímto zákonem vstoupila v platnost v pořadí již 111 novela živnostenského zákona.<sup>54</sup> Pro živnostníky to znamená, že kromě IČA jim bude přidělováno s účinností od 1.7.2010 další číslo, a to identifikační číslo provozovny (IČP). Dotkne se to nejen provozoven nově vznikajících, ale i těch stávajících. Číslo poskytne správce základního registru osob, kterým je Český statistický úřad a přidělí jej živnostenský úřad příslušný podle sídla právnické osoby nebo bydliště nebo místa podnikání fyzické osoby, liší-li se od bydliště.

### **Nástup datových schránek rovná se oživení elektronických podání na Živnostenských úřadech**

S nástupem datových schránek, o kterých je pojednáno v následující kapitole, je spojováno i oživení možnosti činit úkony vůči živnostenskému úřadu přes internet, která funguje už skoro rok (od 1.10.2008) a doposud sklízí absolutní neúspěch, když ani ne jedno procento všech podání se uskutečňuje touto formou. Důvody jsou dva: potřeba elektronického podpisu na elektronickém podání, které je navíc nutno doplnit o další dokumenty v písemné podobě. Pak je pochopitelné, že podnikatel raději navštíví rovnou živnostenský úřad, kde elektronicky spolu s pracovníky živnostenského úřadu vyplní Jednotný registrační formulář<sup>55</sup> a zároveň dodá doplňující dokumenty. S nástupem datových schránek a s možností elektronické konverze dokumentů lze očekávat nárůst elektronických podání, neboť nebude třeba elektronický podpis a bude možné písemné dokumenty konvertovat<sup>56</sup> do elektronické podoby a následně elektronicky doručit prostřednictvím datové schránky.

### **Datové schránky – revoluční novinka**

Jedním z celosvětových trendů, které podmiňují konkurenceschopnost a dynamický rozvoj ekonomiky, je elektronizace. Proto ani Evropská unie nezůstává pozadu a usiluje na základě projektu eEurope od roku 2000 přivést každého občana, každou domácnost, školu, podnik a úřad do digitálního věku on-line; vytvořit Evropu s digitální gramotností a s podporou podnikatelské kultury otevřené pro moderní informační technologie; zaměřuje se i na lepší využívání informačních technologií v orgánech veřejné správy, na tzv. „eGovernment“.

Proto je i jednou z priorit České republiky najít cestu jak myšlenku eGovernmentu uvést do života. Jedním z legislativních nástrojů<sup>57</sup> je zákon č. 300/2008 Sb., o elektronických úkonech a autorizované konverzi dokumentů (dále též „zákon“), který zavedl prostřednictvím našeho právního řádu do reálného života s účinností od 1. července 2009 velmi progresivní novinku, a to datové schránky, které představují prostředek pro zavedení

<sup>54</sup> Zákon č. 227/2009 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákona o základních registrech.

<sup>55</sup> V současnosti je touto formou uskutečněno až 60 % všech podání – jde o zcela běžnou praxi, která z velké části nahradila papírové formuláře.

<sup>56</sup> Srov. § 22 a násl. zákona č. 300/2008 Sb. Dokument lze konvertovat dvěma způsoby: z elektronické do listinné podoby (elektronický dokument určený ke konverzi, lze předložit na CD nebo poslat z datové schránky do datové schránky např. Czech POINTu, kde dojde k ověření dokumentu, jeho vytisknutí a opatření ověřovací doložkou, která potvrzuje shodu papírové verze s verzí elektronickou) a z listinné do elektronické podoby (předložený dokument se naskenuje, ověří se shoda a připojí ověřovací doložka), výstup je předán na CD nebo je zaslán k vyzvednutí do úložiště konverzí. Autorizovaná konverze dokumentů na žádost je zpoplatněna, a to 30 Kč za stránku.

<sup>57</sup> Další kroky budou následovat v podobě elektronických občanských průkazů od ledna 2010, zadávání veřejných zakázek v celé EU v elektronické podobě do konce roku 2010 atd.

výlučně elektronické komunikace mezi orgány veřejné moci a dalšími subjekty, a které zásadní způsobem ovlivňují doručování.

Předmětem zákona je nejen úprava datových schránek, provádění úkonů a doručování dokumentů prostřednictvím informačního systému datových schránek, ale i provádění autorizované konverze dokumentů, která představuje možnost převodu dokumentu z listinné podoby do podoby elektronické a naopak (příčemž dokument, který konverzí vznikne má stejné právní účinky jako ověřená kopie dokumentu).

### Účel zřízení datových schránek

Hlavním účelem datových schránek je rychlejší a pohodlnější komunikace mezi dotčenými subjekty, neboť jak plyne ze zákonné definice pojmu datová schránka, jedná se o elektronické úložiště určené k doručování orgány veřejné moci a provádění úkonů vůči orgánům veřejné moci.<sup>58</sup> Zjednodušeně řečeno se jedná o elektronickou ústřednu, která bude fungovat dvousměrně a prostřednictvím níž oprávněná osoba, „vlastník“, bude jak přijímat dokumenty, tak i provádět úkony, a to ve formě datové zprávy.

Datové schránky zřizuje Ministerstvo vnitra (dále též „ministerstvo“), a to bezplatně

- a) na žádost fyzické osoby, podnikatele i nepodnikatele<sup>59</sup>, do tří pracovních dnů ode dne podání žádosti splňující všechny zákonné náležitosti,<sup>60</sup>
- b) z úřední povinnosti advokátu, daňovému poradci a insolvenčnímu správci bezodkladně poté, co obdrží informaci o jejich zapsání do zákonem stanovené evidence,
- c) z úřední povinnosti právnické osobě zřízené zákonem bezodkladně po jejím vzniku, právnické osobě zapsané v obchodním rejstříku a organizační složce podniku zahraniční právnické osoby zapsané v obchodním rejstříku bezodkladně poté, co obdrží informaci o jejím zapsání do obchodního rejstříku,
- d) na žádost právnické osoby ve výčtu podle předchozí věty neuvedené do tří dnů ode dne doručení žádosti splňující všechny zákonné náležitosti,<sup>61</sup>
- e) z úřední povinnosti orgánu veřejné moci bezodkladně po jeho vzniku,
- f) z úřední povinnosti notářům a soudním exekutorům poté, co obdrží informaci o jejich zapsání do zákonem stanovené evidence,<sup>62</sup>

příčemž pro každý jeden subjekt výše uvedený může být zřízena jen jedna datová schránka.<sup>63</sup>

Je-li datová schránka zřizována na žádost, musí obsahovat úředně ověřený podpis fyzické osoby podnikatele/nepodnikatele nebo osoby oprávněné jednat jménem právnické osoby. Úředně ověřený podpis není vyžadován v případech, kdy je žádost podepsána před zaměstnancem státu zařazeným v Ministerstvu vnitra nebo v kontaktním místě veřejné správy anebo je-li podepsána zaručeným elektronickým podpisem, který je založen na kvalifikovaném certifikátu vydaném akreditovaným poskytovatelem certifikačních služeb.<sup>64</sup>

<sup>58</sup> Srov.: § 2 zákona č. 300/2009 Sb. Od 1. ledna 2010 by se systém měl rozšířit i na vzájemnou komunikaci mezi podnikateli, kteří si prostřednictvím datových schránek budou moci zasílat například faktury.

<sup>59</sup> Podmínkou je plná způsobilost k právním úkonům.

<sup>60</sup> Srov.: § 3 a § 4 zákona č. 300/2009 Sb.

<sup>61</sup> Srov.: § 5 zákona č. 300/2009 Sb.

<sup>62</sup> Notáři a soudní exekutoři jsou určeni jako orgány veřejné moci přímo ze zákona č. 300/2008 Sb.

<sup>63</sup> Výjimku z tohoto pravidla stanoví § 7 zákona č. 300/2009 Sb. pro datové schránky městských částí hlavního města Prahy a městských částí nebo městských obvodů územně členěného statutárního města. Dále fyzická osoba podnikatel může mít zřízenou jak datovou schránku fyzické osoby podnikatele pro doručování dokumentů souvisejících s podnikáním a datovou schránku fyzické osoby nepodnikatele pro doručování soukromých dokumentů.

<sup>64</sup> Srov.: § 2 písm. b) zákona č. 227/2000 Sb., o elektronickém podpisu a o změně některých dalších předpisů, ve znění pozdějších předpisů. V ČR jsou pouze tři certifikační autority, které vydávají e-podpisy. První certifikační autorita, a. s., Česká pošta, s. p., eIdentity a. s.

Nespornou výhodou je také možnost podat žádost a jiná oznámení podle zákona č. 300/2008 Sb. prostřednictvím kontaktního místa veřejné správy.<sup>65</sup> Přijímání žádostí a oznámení je bezplatné s výjimkou opětovného vydání přístupových údajů.<sup>66</sup>

### **Oprávnění vstupu do datové schránky**

Do datové schránky je oprávněn/a vstupovat a činit úkony v neomezeném rozsahu a vstupovat do dokumentů určených do vlastních rukou:

- a) fyzická osoba, pro níž byla datová schránka zřízena,
- b) statutární orgán právnické osoby, člen statutárního orgánu právnické osoby nebo vedoucí organizační složky podniku zahraniční právnické osoby zapsané v obchodním rejstříku, pro něž byla datová schránka zřízena,
- c) vedoucí orgánu veřejné moci,<sup>67</sup> pro něhož byla datová schránka zřízena (dále jen „oprávněná osoba“).

Každá z výše uvedených osob může umožnit přístup do datové schránky i dalším fyzickým osobám (dále jen „pověřená osoba“); zároveň jim však musí určit rozsah, v jakém jsou oprávněny činit úkony prostřednictvím datové schránky - například je lze vyloučit z přístupu do dokumentů doručovaných do vlastních rukou.<sup>68</sup>

Zákon také umožňuje oprávněné osobě zvolit si tzv. administrátora - fyzickou osobu, která může za ni činit úkony vůči pověřeným osobám a k ministerstvu. Důvodem vytvoření funkce administrátora, který má význam především na velkých úřadech či u velkých právnických osob, je soustředit správu a organizační záležitosti spojené s provozem datové schránky do rukou jedné osoby a oprostít tak statutární orgány a vedoucí orgánů veřejné moci od ryze administrativních záležitostí.

### **Přístupové údaje**

Přístupové údaje lze definovat jako uživatelské jméno, které je pro každou osobu jedinečné a tvoří jej řetězec nejméně 6 znaků<sup>69</sup> a bezpečnostní heslo, které je tvořeno nejméně 8 znaky. Přístupové údaje k přístupu do datové schránky zasílá ministerstvo oprávněné osobě bezodkladně po zřízení datové schránky. Datová schránka se zpřístupní s prvním přihlášením, nejpozději však patnáctého dne po dni doručení přístupových údajů<sup>70</sup>, které se doručují do vlastních rukou oprávněné osoby.

Oprávněné osobě je však ponechána možnost změnit si heslo i zvolit si heslo delší a složitější, pokud se pro to rozhodne z vlastní vůle.<sup>71</sup> Taktéž pojme-li podezření, že mohlo dojít ke kompromitaci jejího hesla, může si heslo sama změnit, což je mnohem rychlejší a snadnější procedura, než kdyby musela například žádat o vydání nových přístupových údajů. Další výhodou je, že s volbou vlastního hesla vzrůstá i pravděpodobnost, že si jej bude oprávněná osoba schopna lépe zapamatovat.

<sup>65</sup> Srov.: § 8a zákona č. 365/2000 Sb., o informačních systémech veřejné správy a o změně některých dalších zákonů.

<sup>66</sup> Srov.: § 12 odst. 4 zákon č. 300/2008 Sb.

<sup>67</sup> Pro účely zákona se za vedoucího orgánu veřejné moci považuje hejtman kraje, primátor hlavního města Prahy, starosta obce, starosta městské části hlavního města Prahy a starosta městské části nebo městského obvodu územně členěného statutárního města.

<sup>68</sup> Skutečnost, že je dokument nebo úkon doručovaný prostřednictvím datové schránky určen do vlastních rukou, musí být vyznačena v datové zprávě.

<sup>69</sup> Přípustné znaky pro tvorbu uživatelského jména a hesla uvádí příloha č. 1 vyhlášky; jedná se o 85 povolených znaků, kromě číslic 0 až 9 a malých a velkých písmen abecedy bez háček a čárek, také základní znaménka, @, závorky, % atd.

<sup>70</sup> Postup podle něhož dojde k automatické aktivaci uplynutím patnáctidenní lhůty bude aktivní až od listopadu 2009.

<sup>71</sup> Součástí uživatelské příručky, kterou zveřejňuje provozovatel informačního systému datových schránek na Internetu jsou mimo jiné i pokyny a rady, jak vytvářet hesla tak, aby byla současně bezpečná a zapamatovatelná.

Maximální počet pokusů na zadání hesla při přihlašování do datové schránky je 5. Pokud se uživateli v těchto 5 pokusech heslo zadat nepodaří, zablokuje systém tomuto uživateli<sup>72</sup> přístup do datové schránky na dobu 1 hodiny a zároveň zašle upozornění na e-mailovou adresu, že došlo k pokusu o neoprávněný přístup, že schránka byla zablokována a že se uživateli doporučuje změna hesla. Adresu, na kterou má být zasíláno upozornění zvolí osoba, pro kterou byla schránka vytvořena, nebo administrátor.<sup>73</sup> Po hodině dojde k opětovnému odblokování schránky.

Pokud bude chtít uživatel využívat vyšší míru zabezpečení, může pro přístup do datové schránky využívat namísto uživatelského jména a hesla elektronický prostředek vydaný za tím účelem ministerstvem.

Předpokládá se, že takovým možným prostředkem bude elektronický občanský průkaz (dále jen „e-OP“), který by měla zavést novela zákona č. 328/1999 Sb., o občanských průkazech, ve znění pozdějších předpisů s účinností od 1. ledna 2010.

Další možností budou tzv. elektronické prostředky třetích stran, které splňují bezpečnostní požadavky stanovené vyhláškou. Uvažuje se například využití čipových karet používaných v elektronickém bankovníctví.

Pokud některá z osob oprávněných k přístupu do datové schránky použije k přihlašování elektronický prostředek, zablokuje se tím možnost přihlašování pomocí uživatelského jména a hesla.

Jako bezpečnostní prvek je zavedeno automatické odhlášení po určitém čase,<sup>74</sup> které chrání uživatele, který se buď zapomene odhlásit, nebo si například neplánovaně odběhne od počítače ve chvíli, kdy je přihlášen do své datové schránky.

### **Znepřístupnění datové schránky**

Datovou schránku lze zneprístupnit, a to i zpětně, z úřední povinnosti ke dni, ke kterému nastanou zákonem předvídané skutečnosti, například úmrtí oprávněné osoby nebo její vzetí do vazby, výmaz podnikající fyzické a právnické osoby ze zákonem stanovené evidence. Datovou schránku zřízenou na žádost, lze zneprístupnit také na žádost osoby pro níž byla zřízena.

Znepřístupněná datová schránka může být na žádost oprávněné osoby opět zpřístupněna do tří pracovních dnů od podání žádosti. Zákon však omezuje tento způsob dispozice s datovou schránkou v tom smyslu, že byla-li datová schránka zneprístupněna dvakrát za poslední rok, lze ji zpřístupnit nejdříve uplynutím 1 roku od jejího posledního zneprístupnění.

### **Zneplatnění přístupových údajů**

Zákonná úprava pochopitelně také počítá se situací, že oprávněná osoba zruší jí dříve udělené pověření ke vstupu do datové schránky pověřené osobě nebo v případě právnické osoby dojde například ke změně člena jejího statutárního orgánu apod. Taktéž může dojít ke ztrátě nebo odcizení přístupových údajů. Nastanou-li tyto okolnosti, oprávněné osoby musejí informovat ministerstvo, které neprodleně po přijetí oznámení zneplatní přístupové údaje oznamovatele a následně mu zašle do vlastních rukou nové přístupové údaje. Při opětovném zaslání nových přístupových údajů z důvodu ztráty nebo odcizení během 3 let je tato služba zpoplatněna.<sup>75</sup> Učiní-li osoba oprávněná k přístupu do datové schránky oznámení o ztrátě

<sup>72</sup> Za uživatele lze označit osobu oprávněnou, osobu pověřenou a administrátora.

<sup>73</sup> Srov.: § 8 odst. 7 zákona č. 300/2008 Sb.

<sup>74</sup> Neprovede-li přihlášená osoba oprávněná k přístupu v datové schránce žádný úkon po dobu 10 minut, systém ji odhlásí.

<sup>75</sup> Příloha – část I., položka č.4 zákona č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů: „Opětovné vydání přístupových údajů k datové schránce – 200 Kč.“



nebo odcizení přístupových údajů prostřednictvím kontaktního místa veřejné správy, obdrží nové přístupové údaje na počkání.

### **Zrušení datové schránky**

Datové schránky budou rušeny až po uplynutí tří let od právně významné skutečnosti s níž zákon zrušení spojuje, například ode den úmrtí fyzické osoby, zániku právnické osoby bez právního nástupce.

### **Doručování prostřednictvím datové schránky**

Zavedení datových schránek a zdárné fungování celého systému má výrazným způsobem přispět ke zdárnému doručování orgánů veřejné moci. Očekávané změny mají být přímo revoluční, neboť umožní-li to povaha dokumentu a nebude-li přicházet v úvahu „doručení na místě“ (event. „vyhláškou“), musí doručování mezi orgány veřejné moci probíhat prostřednictvím datové schránky a tímtež způsobem musí být doručováno orgánem veřejné moci všem osobám se zřízenou datovou schránkou.<sup>76</sup> Naproti tomu uživatel datové schránky, který není orgánem veřejné moci, může, ale nemusí využít ke komunikaci s orgánem veřejné moci svou datovou schránku, nýbrž může zvolit jiný způsob podání – písemně v listinné podobě prostřednictvím provozovatele poštovních služeb nebo osobně na podatelně, ústně do protokolu, elektronicky se zaručeným podpisem.

Dokument, který je dodán do datové schránky, je doručen okamžikem, kdy se do datové schránky přihlásí osoba, která má s ohledem na rozsah svého oprávnění přístup k dodanému dokumentu. Pro případ, že by se do datové schránky oprávněná osoba nepřihlásila po delší dobu, vytváří zákon fikci doručení<sup>77</sup> – dokument dodaný do datové schránky se považuje za doručený uplynutím desátého dne<sup>78</sup> ode dne, kdy byl dokument dodán do datové schránky, není-li náhradní doručení vyloučeno jiným právním předpisem.<sup>79</sup>

Dokument zasláný orgánu veřejné moci prostřednictvím systému datových schránek je však považován za doručený okamžikem dodání dokumentu do datové schránky dotčeného orgánu.<sup>80</sup>

Navíc dokument doručený do datové schránky má stejné účinky jako doručení do vlastních rukou.<sup>81</sup>

Činit prostřednictvím datové schránky i podání, pro která je jinak předepsáno použití tiskopisu, bude možné tehdy, pokud nepůjde o tiskopisy, jejichž vzory jsou stanoveny právním předpisem.<sup>82</sup> Chybí totiž obecná úprava odpovídající § 123e odst. 2 zákona č. 582/1991 Sb.<sup>83</sup> Tiskopisy obsahující zajišťovací prvky lze teoreticky po vyplnění konvertovat,

<sup>76</sup> Souvisí s: § 45 odst. 2, §§ 46 odst. 1, 47 odst. 1 OSŘ, jak vyplývá ze změn provedených zákonem č. 7/2009 Sb. s účinností od 1.7.2009.

<sup>77</sup> Souvisí s: § 49 odst. 4 OSŘ, jak vyplývá ze změn provedených zákonem č. 7/2009 Sb. s účinností od 1.7.2009.

<sup>78</sup> Pro počítání lhůty 10 dnů podle § 17 odst. 4 zákona č. 300/2008 Sb. se pravidlo vyplývající z § 40 odst. 1 písm. c) správního řádu neuplatní a fikce doručení nastoupí desátý den ode dne, kdy byl dokument dodán do datové schránky adresáta, bez ohledu na to, zda poslední den této lhůty připadl na pracovní den, sobotu, neděli nebo svátek.

<sup>79</sup> Souvisí s: 49 odst. 5 k § 173, § 174a odst.2, § 174b odst.1 OSŘ, jak vyplývá ze změn provedených zákonem č. 7/2009 Sb. s účinností od 1.7.2009.

<sup>80</sup> V tomto případě se neuplatní ustanovení § 17 odst. 3 zákona č. 300/2008 Sb., které se týká doručování dokumentů orgány veřejné moci adresátům různým od těchto orgánů.

<sup>81</sup> Souvisí s: § 49 odst. 6 OSŘ, jak vyplývá ze změn provedených zákonem č. 7/2009 Sb. s účinností od 1.7.2009.

<sup>82</sup> Např. vyhláška č. 384/2002 Sb., o provedení některých ustanovení zákona o zbraních.

<sup>83</sup> Srov.: § 123e odst. 2 zákona č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení, ve znění pozdějších předpisů zní: „Je-li podle tohoto zákona nebo ve věcech pojistného podle zvláštního zákona pro podání nebo jiný úkon předepsán tiskopis, lze podání nebo jiný úkon učinit též

neboť ověřovací doložka při konverzi obsahuje údaj o tom, zda vstup obsahuje zajišťovací prvek.<sup>84</sup> V praxi však bude nutné posuzovat případ od případu a přihlídnout k povaze a účelu konkrétního tiskopisu (např. tiskopis pozvání dle § 180 zákona č. 326/1999 Sb., o pobytu cizinců na území České republiky a o změně některých zákonů, slouží po ověření jako doklad o některých skutečnostech a předkládá se např. při hraniční nebo pobytové kontrole).

Podání prostřednictvím datové schránky nebude možné učinit, pokud zvláštní zákon stanoví povinnost učinit je jiným konkrétním způsobem (např. osobní podání žádosti o udělení víza dle § 170 odst. 1 zákona č. 326/1999 Sb.).

Podání učiněné fyzickou či právnickou osobou prostřednictvím datové schránky, zásadně nebude muset být opatřeno zaručeným elektronickým podpisem, neboť autenticitu dokumentu zajistí samotný systém datových schránek. Úkon učiněný oprávněnou osobou prostřednictvím datové schránky má stejné účinky jako úkon učiněný písemně a podepsaný, ledaže jiný právní předpis nebo vnitřní předpis požaduje společný úkon více z uvedených osob (např. podpis dvou jednatelů společnosti s ručením omezeným). V takovém případě by musely být k datové zprávě připojeny zaručené elektronické podpisy všech takových osob. Stanoví-li zvláštní zákon povinnost opatřit podání úředně ověřeným podpisem ve smyslu zákona č. 21/2006 Sb., o ověřování shody opisu nebo kopie s listinou a o ověřování pravosti podpisu a o změně některých zákonů<sup>85</sup> nebude možné systému datových schránek využít.

### **Informační systém datových schránek**

Všechny datové schránky jsou spravovány informačním systémem datových schránek (dále též „ISDS“), který obsahuje informace o datových schránkách a jejich uživateli a který spravuje Ministerstvo vnitra a provozuje držitel poštovní licence – Česká pošta, s.p.<sup>86</sup> Údaje vedené v ISDS jsou neveřejné.<sup>87</sup> Správce a provozovatel ISDS nejsou oprávněni k přístupu do datových schránek jiných subjektů.

Aby však datové schránky mohly plnit jednu ze základních funkcí, kterou je doručování od orgánů veřejné správy, musí mít tyto orgány možnost identifikovat konkrétní datovou schránku, které má být doručováno. Identifikaci umožní ministerstvo za pomoci tzv. identifikátoru, který vytvoří provozovatel ISDS na základě automatizovaného generování, přičemž pro každou datovou schránku se vytváří identifikátor jedinečný a nezaměnitelný.<sup>88</sup>

S ISDS není možné pracovat bez přihlášení.

---

a) se souhlasem příslušného orgánu sociálního zabezpečení na počítačové sestavě, která má údaje, obsah i uspořádání údajů shodné s předepsaným tiskopisem,

b) v elektronické podobě podepsané zaručeným elektronickým podpisem ...,

c) pomocí produktu výpočetní techniky, který je co do údajů, formy a formátu shodný s předepsaným tiskopisem, je-li právnickou nebo fyzickou osobou stvrzeno vytvoření tohoto produktu, nebo

d) se souhlasem příslušného orgánu sociálního zabezpečení pomocí produktu výpočetní techniky, který je co do údajů shodný s předepsaným tiskopisem.“

<sup>84</sup> Srov.: § 25 odst. 1 písm. e) zákona č. 300/2008 Sb.

<sup>85</sup> Např. prohlášení o zvolení jména - § 67 odst. 1 písm. e) zákona č. 301/2000 Sb., o matrikách, jménu a příjmení a o změně některých souvisejících zákonů.

<sup>86</sup> Vztah mezi správcem a provozovatelem je založen na základě Smlouvy o provozování informačního systému datových schránek, kterou podepsal ministr vnitra a generální ředitel České pošty, s.p. dne 27.2.2009 na jejímž základě bude provozovatel zajišťovat provoz celého systému a dále například rozesílat přístupové údaje, provozovat helpdesk, callcentrum a další služby pro snadnější využívání datových schránek.

<sup>87</sup> Srov.: § 14 odst. 4 zákona č. 300/2008 Sb. Jiným osobám lze poskytnout jen kontaktní adresy, na něž má být adresátu (osobě pro níž byla datová schránka zřízena) doručováno, dal-li k jejich zveřejnění souhlas.

<sup>88</sup> Srov.: § 14 odst. 4 a § 21 zákona č. 300/2008 Sb., § 4 vyhláška o podrobnostech přístupu do datové schránky. Důvodová zpráva k zákonu č. 300/2008 Sb. předpokládá, že identifikátorem bude bezvýznamové číslo nezaměnitelné s rodným číslem jehož kapacita s ohledem na možný počet subjektů, kterým může být přiděleno, vystačí na dobu 500 let. Přestože zákon nestanoví výslovně jiné užití čísla než v systému datových schránek, lze předpokládat, že jej bude možno využít i jinak.

### **Jak si lze datovou schránku opatřit?**

Je-li datová schránka zřizována na žádost, je třeba vyplnit formulář<sup>89</sup> a žádost

- předat osobně na podatelnu Ministerstva vnitra<sup>90</sup> i bez úředně ověřeného podpisu a předložit občanský průkaz,
- poslat na adresu Ministerstva vnitra s úředně ověřeným podpisem,
- poslat přes internet elektronicky vyplněnou žádost podepsanou zaručeným elektronickým podpisem,
- podat osobně na kontaktních místech veřejné správy i bez úředně ověřeného podpisu a předložit občanský průkaz<sup>91</sup>.

Veškeré podrobnosti lze získat na [www.datoveschranky.info](http://www.datoveschranky.info).

### **Náklady na zřízení a provoz datové schránky**

Zřízení datové schránky je bezplatné. Možné náklady představují náklady

- a) při opětovném zaslání nových přístupových údajů z důvodu ztráty nebo odcizení během 3 let,
- b) na pořízení elektronického prostředku a autentizačního certifikátu k přihlašování do datové schránky (nepovinné),
- c) na vyzoomění adresáta o dodání datové zprávy do jeho datové schránky technickým prostředkem pro vyzoomění jiným než e-mailem (např. SMS zprávou<sup>92</sup>),
- d) na pořízení elektronické spisové služby (což přichází v úvahu jen pro orgány veřejné moci a větší podnikatelské subjekty),
- e) na zřízení datového trezoru, který umožňuje bezpečně ukládat datové zprávy a následně s nimi pracovat (bez datového trezoru jsou doručené zprávy vymazány po 90 dnech),<sup>93</sup>
- f) na zvýšení bezpečnosti přihlašování za využití certifikátu, uloženého na čipové kartě, USB tokenu nebo jiném technickém prostředku, který umožňuje zajistit vyšší stupeň bezpečnosti při přihlašování<sup>94</sup> k datové schránce nebo opatřit dokumenty v elektronické podobě (datová zpráva) zaručeným elektronickým podpisem.

### **Několik dočasně aktuálních informací**

Majitel přístupových údajů k nové datové schránce si musí ještě před přihlášením přes webové rozhraní nainstalovat do internetového prohlížeče doplněk 602XML Filler, bez něhož není možné vytvářet ani číst datové zprávy.<sup>95</sup> U většiny počítačů však zároveň varuje, že 602XML Filler může ohrozit bezpečnost počítače.<sup>96</sup> Vedle toho komplikuje i přístup do schránky z cizího počítače – v něm může být jakékoliv instalování podobných doplňků zakázáno.

<sup>89</sup> Dostupné z: <http://www.datoveschranky.info/zrizeni-datove-schranky/>.

<sup>90</sup> Úředně ověřený podpis na žádosti [fyzických osob](#), [podnikajících fyzických osob](#) a [právnických osob](#) se nevyžaduje, je-li žádost podepsána před zaměstnancem státu zařazeným v ministerstvu nebo zaměstnancem zařazeným v kontaktním místě veřejné správy.

<sup>91</sup> Na základě dvouměsíční praxe se jeví jako nejjednodušší způsob.

<sup>92</sup> Česká pošta bude zasílat sms za 3 Kč včetně DPH. Službu SMS upozornění lze aktivovat z přístupového rozhraní k administraci Datové schránky. Stačí se jen přihlásit a službu aktivovat. Dostupné z: <http://www.lidovky.cz>

<sup>93</sup> K aktivaci datového trezoru je nutno předložit identifikátor datové schránky a průkaz totožnosti. Lze si vybrat z datových trezorů s různou úložnou kapacitou.

<sup>94</sup> Přihlašování jménem a heslem je pouze základní postup.

<sup>95</sup> Při vstupu na web [www.mojedatovaschranka.cz](http://www.mojedatovaschranka.cz) prohlížeč instalaci tohoto doplňku sám nabídne.

<sup>96</sup> Potíž tkívá v tom, že certifikační autorita Post-Signum není zahrnuta ve standardní instalaci Windows, proto jsou certifikáty vydané touto certifikační autoritou považovány za nedůvěryhodné. Pro přístup na web i přes toto varování je proto potřeba přidat doménu [www.mojedatovaschranka.cz](http://www.mojedatovaschranka.cz) do výjimek. Prohlížeč pak nebude nekompatibilitu certifikátu brát v úvahu.

Na veřejném počítači vedle instalace 602XML Filleru lze narazit na další problém. Pokud bude uživatel datové schránky například využívat k ověření přístupu do schránky certifikát<sup>97</sup> na externím zařízení (USB token, čipovou kartu aj.), bez instalace ovladačů tohoto zařízení se do datové schránky nepřihlásí. Jediným skutečně bezpečným způsobem, jak do systému vstoupit bez rizika i mimo kancelář či domácí počítač, je využití vlastního notebooku.

Datovou schránku nelze ztotožňovat s e-mailovou schránkou; jejím prostřednictvím nelze komunikovat přímo s jednotlivými úředníky, ale pouze z celým úřadem – orgánem veřejné moci, taktéž neumožňuje komunikaci s jinou fyzickou osobou, fyzickou osobou podnikatelem nebo právnickou osobou - uživatelem datové schránky. Nicméně i v tomto směru se „blýská na lepší časy“; od 1. ledna 2010 by se systém měl rozšířit i na vzájemnou komunikaci mezi podnikateli, kteří si prostřednictvím datových schránek budou moci zasílat například faktury.

Do konce roku 2009 musí být zřízeno přibližně půl milionu datových schránek - cca 18 tisíc pro orgány veřejné moci, cca 450 tisíc pro právnické osoby zapsané v obchodním rejstříku (včetně organizačních složek podniků zahraničních právnických osob).

Ministerstvo vnitra musí zřídit všem povinným uživatelům (s výjimkou advokátů a daňových poradců) datové schránky nejpozději do 90 dnů ode dne účinnosti zákona č. 300/2008 Sb., čili do 15. září 2009. Advokátu a daňovému poradci musí zřídit datovou schránku nejpozději do 1. ledna 2012. Zákon však dává advokátu nebo daňovému poradci možnost uspíšit tento proces a na vlastní žádost požádat o zřízení datové schránky podnikající fyzické osoby a získat tak datovou schránku do 3 pracovních dnů ode dne doručení žádosti.<sup>98</sup>

Informační systém datových schránek je koncipován tak, aby jeho používání nevyžadovalo žádnou konkrétní technologii či konkrétního výrobce. Obecně lze říci, že každý počítač s připojením na internet, na kterém lze běžně prohlížet webové stránky, je vhodný i pro práci s aplikací datových schránek, která pak především z bezpečnostních důvodů na straně klienta obsahuje kromě internetového prohlížeče i programové moduly, které zajišťují šifrování a podepisování dat. Cílem je, aby aplikace datových schránek byla maximálně dostupná (v budoucnu třeba i na kapesních mobilních zařízeních) a držela krok s vývojem technologií.

Není možné vytvořit oficiální seznam datových schránek, do kterého by bylo možné nahlédnout a zjistit, kdo má a kdo nemá datovou schránku. Datovou schránku bude možné vyhledat a identifikovat jen z webového rozhraní datové schránky. Systém tedy bude fungovat opačně. Po zadání identifikačních údajů bude možné učinit dotaz, zda příslušná osoba má zřízenou a aktivní datovou schránku. Pokud ano, bude možné do ní zprávu odeslat. Důvodem pro tuto formu je ochrana dat a především skutečnost, že seznam schránek se může měnit. Speciálně fyzické osoby si mohou schránky zřizovat, ale i rušit. Lze-li adresátovi odeslat do jeho datové schránky elektronickou zprávu před týdnem, neznamená to automaticky, že touto schránkou disponuje i později. Oprávněná osoba může také uvádět identifikátor vlastní datové schránky na vizitkách apod.

Česká pošta, s.p., se chystá nabízet komerční nadstavbovou službu spočívající v tom, že pokud vytvořený dokument (rozhodnutí) bude rozeslán např. 20 dotčeným subjektům, 10 z nich bude možné doručit do datové schránky, ostatním však ne - pošta dokument z elektronické podoby konvertuje do podoby písemné, opatří je konverzní doložkou potvrzující pravost a platnost původního elektronického podpisu, vloží do obálek a rozešle.

---

<sup>97</sup> Používání certifikátů ministerstvo doporučuje. Zabezpečení pouze pomocí hesla je totiž z bezpečnostního hlediska zejména kvůli možným phishingovým útokům nedostatečné.

<sup>98</sup> Srov.: § 31 odst.3 k § 4 odst.1 zákona č. 300/2008 Sb.

V budoucnu lze jistě očekávat další rozšíření nabízených služeb a produktů v souvislosti s užíváním datových schránek.

Díky datovým schránkám postupně odpadne orgánům veřejné moci nutnost rozesílat adresátům listovní zásilky s doručenkou do vlastních rukou; předpokládá se úspora státu na poštovních poplatcích ve výši 200 až 300 milionů korun ročně. Naopak České poště, s.p., se sníží tržby z těchto poplatků přibližně o 800 milionů korun, neboť sazba za datovou zprávu může být až o polovinu levnější než písemnost zaslaná v obálce s modrým pruhem. Česká pošta, s.p., se zatím nevyjádřila, jak bude na vzniklý deficit reagovat. Je otázkou zda nezdrazí běžné listovní služby?

Předpokládané náklady na vybudování ISDS, rozeslání přístupových údajů a vybavení konverzních míst odpovídající technikou budou činit 1,4 miliardy korun z nichž 15% bude hrazeno z rozpočtu Ministerstva vnitra a zbytek ze strukturálních fondů EU.

### **Základní právní předpisy upravující oblast datových schránek, konverze dokumentů a elektronické spisové služby**

- zákon č. 300/2008 Sb., o elektronických úkonech a autorizované konverzi dokumentů
- zákon č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (zákon je citován ve znění novely, která by měla nabýt účinnosti dnem 1. července 2009)
- zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 227/2000 Sb., o elektronickém podpisu a o změně některých dalších zákonů (zákon o elektronickém podpisu), ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád, ve znění pozdějších předpisů včetně změn provedených zákonem č. 7/2009 Sb. s účinností od 1.7.2009.
- nařízení vlády č. 495/2004 Sb., kterým se provádí zákon č. 227/2000 Sb., o elektronickém podpisu a o změně některých dalších zákonů (zákon o elektronickém podpisu), ve znění pozdějších předpisů
- vyhláška č. 496/2004 Sb., o elektronických podatelnách
- vyhláška č. 191/2009 Sb., o podrobnostech výkonu spisové služby
- vyhláška č. 192/2009 Sb., kterou se mění vyhláška č. 645/2004 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů
- vyhláška č. 193/2009 Sb., o stanovení podrobností provádění autorizované konverze dokumentů<sup>99</sup>
- vyhláška č. 194/2009 Sb., o stanovení podrobností užívání a provozování informačního systému datových schránek<sup>100</sup>

### **Dohled státu nad finančními toky**

Podnikatelské prostředí je v neposlední řadě také ovlivňováno zákonem č. 253/2008 Sb., o některých opatřeních proti legalizaci výnosů z trestných činů a financování terorismu, ve znění pozdějších předpisů a zákonem č. 254/2004 Sb., o omezení plateb v hotovosti a o změně zákona č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků, ve znění pozdějších předpisů jejichž cílem je boj s „šedou“ ekonomikou.

Zákon č. 253/2008 Sb. vytváří mechanismus, který má pomocí povinné identifikace, kontroly a oznamovací povinnosti, upozornit na podezřelé finanční transakce. Hlavním kontrolním orgánem je ministerstvo financí ČR, resp. finančně analytický útvar pro tyto účely přímo zřízený.

<sup>99</sup> Srov.: § 24 odst. 4 zákona č. 300/2008 Sb.

<sup>100</sup> Srov.: § 9 odst. 4 zákona č. 300/2008 Sb.

Tento zákon ukládá každému podnikateli, který přijímá platbu v hodnotě 15 000 EUR nebo vyšší v rámci jednotlivého obchodu za jeden kalendářní den povinnost identifikovat klienta a uchovávat tyto údaje po zákonnou dobu, odmítnout uskutečnění obchodu, jestliže má pochybnosti o pravdivosti získaných identifikačních údajů o klientovi, jestliže se klient odmítne podrobit identifikaci, a o této skutečnosti současně informovat ministerstvo financí, provádět kontrolu klienta, podávat oznámení podezřelého obchodu, informovat Ministerstvo financí na jeho žádost a zákonem stanovenou mlčenlivost.<sup>101</sup> Za porušení zákonných povinností lze podnikateli uložit mnohamilionové pokuty. Nejprísněji lze potrestat jednání, které znemožní nebo ztíží zajištění nebo odčerpání výnosu z trestné činnosti nebo umožní financování terorismu, a to pokutou do 50 milionů Kč.

Dále je podnikatel povinen při vstupu do České republiky z oblasti mimo území Evropských společenství a při výstupu z České republiky do takové oblasti písemně oznámit celnímu orgánu dovoz a vývoz platných platidel v české nebo cizí měně, cestovních šeků nebo peněžních poukázek směnitelných za hotové peníze, cenných papírů na doručitele nebo na řad, jakož i dalších investičních nástrojů, které jsou podepsané, ale neobsahují jméno příjemce, anebo vysoce hodnotných komodit, jako jsou zejména drahé kovy nebo drahé kameny, v úhrnné hodnotě 10 000 EUR nebo vyšší. Pokud dochází k uvedeným transakcím formou poštovní nebo jiné zásilky, musí být zásilka navíc předložena ke kontrole celnímu orgánu.<sup>102</sup> Podnikateli - fyzické osobě lze uložit za přestupek v této oblasti a právnické osobě za správní delikt pokutu do 10 milionů Kč nebo propadnutí věci.

Zákon č. 254/2004 Sb. navíc ukládá podnikateli povinnost provést platbu přesahující 15 000 EUR (až na zákonem stanovené výjimky) bezhotovostně, jak při platbách v rámci České republiky tak mimo její území.<sup>103</sup> Také nesplnění této povinnosti je sankcionováno. Fyzické osobě plátcí i příjemci lze uložit pokutu do 500 tisíc Kč. Právnické osobě a podnikající fyzické osobě plátcí i příjemci lze uložit pokutu do 5 milionů Kč.

Oba zmiňované zákony připouštějí liberaci.<sup>104</sup>

## **Závěr**

Zájmem každého podnikatele je dosáhnout co nejvyššího zisku s co nejmenšími náklady. I když obsah právních předpisů a jejich znalost „chleba neupečou a nádrž v automobilu nenaplní“, přesto se mohou, i když sekundárně, podílet na onom snižování nákladů. Je rozdíl utratit za každé živnostenské oprávnění 1000 Kč, či v případě koncese 2000 Kč, nebo utratit při zahajování podnikání za libovolný počet živnostenských oprávnění jen 1000 Kč a za další oprávnění získaná až v průběhu podnikání 500 Kč. Je rozdíl utrácet denně za listovní služby nebo neutráct nic, když si lze bezplatně zřídit datovou schránku s jejíž pomocí je doručování pro podnikatele bezplatné.

Heslo „neznalost zákona neomlouvá“ je notoricky známé. V tomto kontextu pak neznalost povinností, které ukládají zmiňované zákony, a jejich nedodržování může mít pro podnikatele doslova ruinující finanční následky vzhledem k sankcím, které lze uložit.<sup>105</sup>

Kromě přímých finančních úspor má svůj ocenitelný význam i úspora času, které se podnikateli dostane, využívá-li moderních technologií a je znalý práva – vždyť „čas jsou peníze“.

<sup>101</sup> Srov. § 28 zákona č. 253/2008 Sb.

<sup>102</sup> Srov. § 41 zákona č. 253/2008 Sb.

<sup>103</sup> Srov. § 3 zákona č. 254/2004 Sb.

<sup>104</sup> Srov. § 52 zákona č. 253/2008 Sb. a § 6a zákona č. 254/2004 Sb. Pro fyzické osoby nepodnikatele je stanoven jako primární procesní předpis zákon o přestupcích a pro právnické osoby a fyzické osoby podnikatele správní řád.

<sup>105</sup> Za rok 2008 bylo zjištěno 1331 případů plateb porušujících zákaz hotovostního převodu a celkově bylo na pokutách vybráno více než 24 milionů Kč. Informace o činnosti české daňové správy za rok 2008. Dostupné z: <http://cds.mfcr.cz>.

Není však potřeba všelikého bádání na to, aby bylo možno na závěr konstatovat, že za úspěchem stojí především selský rozum, píle a vzdělanost, což lze dovést i z významu řeckého slova „oikonomia“<sup>106</sup>, které původně znamenalo „vedení domácnosti“.

### **Literatura:**

- Zákon č. 227/2009 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákona o základních registrech.
- Zákon č. 111/2009 Sb., o základních registrech.
- Zákon č. 300/2008 Sb., o elektronických úkonech a autorizované konverzi dokumentů.
- Zákon č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 365/2000 Sb., o informačních systémech veřejné správy a o změně některých dalších zákonů.
- Zákon č. 301/2000 Sb., o matrikách, jménu a příjmení a o změně některých souvisejících zákonů.
- Zákon č. 227/2000 Sb., o elektronickém podpisu a o změně některých dalších předpisů (zákon o elektronickém podpisu), ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 328/1999 Sb., o občanských průkazech, ve znění pozdějších předpisů (připravovaná novela).
- Zákon č. 326/1999 Sb., o pobytu cizinců na území České republiky a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád, ve znění pozdějších předpisů včetně změn provedených zákonem č. 7/2009 Sb. s účinností od 1.7.2009.
- Nařízení vlády č. 495/2004 Sb., kterým se provádí zákon č. 227/2000 Sb., o elektronickém podpisu a o změně některých dalších zákonů (zákon o elektronickém podpisu), ve znění pozdějších předpisů.
- Vyhláška č. 194/2009 Sb., o stanovení podrobností užívání a provozování informačního systému datových schránek.
- Vyhláška č. 193/2009 Sb., o stanovení podrobností provádění autorizované konverze dokumentů.
- Vyhláška č. 192/2009 Sb., kterou se mění vyhláška č. 645/2004 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů.
- Vyhláška č. 191/2009 Sb., o podrobnostech výkonu spisové služby.
- Vyhláška č. 496/2004 Sb., o elektronických podatelkách.
- Vyhláška č. 384/2002 Sb., o provedení některých ustanovení zákona o zbraních.
- <http://www.asi.cz>
- <http://www.datoveschranky.info>
- <http://www.euractiv.cz>
- <http://www.hkcr.cz>
- <http://www.mvcz.cz>
- <http://ec.europa.eu/ceskarepublika>

---

<sup>106</sup> Oikos – dům, nomos – zákon.

### ***Selected legal knowledge with business impact on market practice***

**Resumé:** *Contribution with regard to the thematic focus of the conference reflects on the knowledge of selected areas of law which have the potential to affect the economic success of entrepreneurs - specifically affects the impact of the involvement of government business, whether on the basis of trade law or laws limiting „the gray economy“. The contribution is also engaged in a revolutionary novelty of communication - data boxes.*

**Key words:** *business in trade, The Trade Licensing Act, Trade Licence Office, Register of Trades, Extract from an entry in the Register of Trades, Information System in Public Administration, Contact Point of the Public Administration, Central Registration Points (CRM), Uniform Registration Form (JRF), notifiable trade, fields of free trade, vocational trades, regulated trades, permitted trades, administrative delicts in business, modern technologies, electronic communications, data boxes (DB), authorization of entry to DB, access data, demystifying DB, make invalid access data, cancellation of DB, data delivery through DB, The Act on Measures against Money Laundering and Terrorist Financing, The Act to Limit Cash Payments.*

**Kontaktní adresa autora:**

**Martina Ditmarová, Mgr., Univerzita Palackého v Olomouci, Právnická fakulta,  
Katedra obchodního práva a mezinárodního práva soukromého,  
martina.ditmarova@seznam.cz**



# STÁTNÍ ROZPOČET V KRIZI

Antonie Doležalová

**Abstrakt:** Příspěvek se zaměřuje na situaci ve státních rozpočtech v době velké hospodářské krize: jak se hospodářská krize odrazila ve státních rozpočtech, a jak se krizi pokoušeli řešit jednotliví ministři financí.

**Klíčová slova:** státní rozpočet, hospodářská krize, hospodářská politika

Předmětem zájmu této studie je situace ve státní rozpočtové politice na přelomu 20. a 30. let minulého století. Příspěvek se zaměří na postihnutí změn v československých státních rozpočtech v době velké hospodářské krize. Naší hlavní otázkou bude, do jaké míry byla tehdejší politická reprezentace schopná na vzniklou situaci reagovat, a do jaké míry byla hospodářská politika schopná přicházet s návrhy na její řešení, a jak se tyto kroky odrážejí v tehdejší státní rozpočtové politice..

## Politické prostředí na přelomu 20. a 30. let

Na přelomu 20. a 30. let minulého století procházelo hospodářství Československa hlubokou krizí, která nemohla zůstat bez odezvy v hospodářské politice. Ta byla určena nejen probíhajícími krizovými jevy, ale také politickým prostředím a hospodářskými programy tehdejších vlád, stejně jako působením konkrétních ministrů financí. V roce 1929, v prvním roce krize, která je předmětem našeho zájmu, byl strážcem státní pokladny Karel Engliš<sup>107</sup> jako člen desáté vlády, která v čele s Františkem Udržalem spatřila světlo světa 1. února 1929, a svým programovým prohlášením kopírovala předchozí tři vlády, v jejichž čele stál Antonín Švehla<sup>108</sup> a v mezidobí od března do října 1926 Jan Černý. Rozkol uvnitř koalice a odchod lidovců řešily předčasné parlamentní volby na podzim roku 1929, které učinily konec pravicové vládě v Československu. Výsledky voleb přiměly Františka Udržala, který sestavoval také jedenáctou vládu<sup>109</sup>, přizvat do kabinetu opět i strany socialistické. Nastalo období tzv. koncentrační koalice. V agrární straně se bojovalo o nástupnictví po Švehlovi. Po Englišově demisi zasedl do křesla ministra financí Karel Trapl; jmenován byl 16. dubna 1931, a zůstal v něm i po nástupu dvanácté Malypetrovy vlády, až do 27. března 1936, byť vlády nadále procházely střídou. 29. prosince 1932 nově designovaným premiérem Janem Malypetrem sestavená dvanáctá vláda<sup>110</sup> šla ve svém programovém prohlášení v ohledu státních financí dál než vláda předchozí: premiér Malypetr svázal stav státního hospodářství pevně s jeho fiskálním režimem, a krátkou dobu "zvýšeného hospodářského ruchu a blahobytu v letech 1926 až 1929" viděl z hlediska dlouhodobější perspektivy jako hospodářský omyl. V intencích tohoto prohlášení považovala Malypetrova vláda za svůj nejpřednější úkol uvést do rovnováhy finanční hospodářství státu. V červnu 1933 parlament schválil osnovu zákona o mimořádné nařizovací moci – vláda potom vydala 240 souvisejících nařízení hlavně v hospodářské politice. Měla odvahu vydat se cestou podstatného, byť i tvrdého snížení státních výdajů. Jako podmínku "zlevnění státu" označil premiér pokles počtu státních zaměstnanců nejen ve státní správě, ale i ve státních podnicích. Tím se dotkl

---

<sup>107</sup> Engliš Karel (1880-1961).

<sup>108</sup> Švehla Antonín (1873-1933)

<sup>109</sup> Sešli se v ní 2 národní socialisté, 3 sociální demokraté, 1 německý sociální demokrat, 4 agrárníci, 1 německý agrárník, 1 živnostník, 1 národní demokrat + Karel Engliš jako odborník, 2 lidovci

<sup>110</sup> Složená ze 3 sociálních demokratů, 1 německého sociálního demokrata, 2 národních socialistů, 3 agrárníků, 1 německého agrárníka, 1 národního demokrata, 2 lidovců a 2 odborníků

zásadního problému československé ekonomiky, který předchozí vlády více či méně skrývaly, popřípadě bagatelizovaly, a tím byla zadluženost a nerentabilita téměř všech státních podniků. V druhé Malypetrově vládě, která byla jmenována 14. února 1934, přibyl 1 agrárník a 1 živnostník. Nucená stavem státních financí, odhodlala se tato vláda ke kroku nanejvýš nepopulárnímu, a sice ke snižování osobních nákladů ve státních výdajích. 19. května 1935 proběhly volby do poslanecké sněmovny, jejichž výsledky zdrtily československé politiky: zvítězila strana menšiny - Henleinova Sudetendeutsche Partei s volebním ziskem 15,2 % hlasů! Jen díky přepočítávání hlasů přes druhé a třetí skrutinium získali v poslanecké sněmovně alespoň o jeden mandát víc druzí agrárníci. Vládu nakonec sestavil v červnu 1935 opět Jan Malypetr podle stejného stranického klíče, jaký použil při sestavování svého předchozího kabinetu. Vláda sice ohlašovala změny daňového zatížení, ale musela zároveň čelit skutečnosti rostoucích vydání na úrokování státního dluhu, který se zvyšoval mimořádnými investičními a vojenskými náklady.

### **Státní rozpočet v době hospodářské krize**

Státní rozpočet vstupoval do krize ve formální úpravě, kterou prosadil Karel Engliš zákonem č. 221/1926 Sb. z. a n.; státní rozpočet byl rozdělen do čtyř skupin, které tvořila 1) vlastní státní správa, 2) správa státních podniků, 3) podíl samosprávných svazků a fondů a podíl silničního fondu na státních daních, dávkách a poplatcích a 4) správa státního dluhu. V roce 1929 byly výdaje překročeny v mnoha kapitolách, ale ne o příliš vysoké částky, největší položku tvořily zálohy na deficit Košicko-Bohumínské železniční dráhy. Ve vztahu k rozpočtu na rok 1928 lze konstatovat, že nenastaly žádné podstatnější změny, a v následujících letech byla situace velmi obdobná.

Rozpočet na rok 1930 byl předkládán se zpožděním, 8. ledna 1930, protože československý podzim roku 1929 ovládly volby a sestavování nové vlády. Řízením ministerstva byl v té době pověřen Bohumil Vlasák,<sup>111</sup> který zde "dočasně" pracoval celý rok. Volby neovlivnily samotný státní rozpočet nebo finanční zákon jako takový, ale protože v září 1929 bylo rozpuštěno Národní shromáždění, nebylo možné tento vládní návrh projednat. Situaci řešil tzv. Stálý výbor tím, že se na své schůzi 7. listopadu 1929 usnesl zmocnit vládu vést státní hospodářství podle finančního zákona na rok 1929 až do 28. února 1930. Posléze bylo toto provizorium prodlužováno až do 15. dubna 1930.<sup>112</sup> Finanční zákon pro rok 1930 předkládal už opět Engliš. Rozpočet zřetelně ukázal, že právě v tomto roce se objevily méně příznivé hospodářské výsledky. Ve státním hospodaření se to projevilo především poklesem výnosu státních podniků, z výdajové strany ovšem pokračoval trend zvyšování platů a nejrůznějších příplatků státním zaměstnancům.

Překvapivě při představování státního rozpočtu na rok 1931, 25. září 1930, Engliš v poslanecké sněmovně konstatoval, že československý stát po převratu prodělal těžkou krizi finanční administrativy, která "...se krok za krokem zlepšuje. Nával nevyřízených věcí se likviduje..."<sup>113</sup>, beze slova zmínky o tom, že jím spravované hospodářství právě upadá do krize zcela nové. Přitom práce na přípravě tohoto rozpočtu probíhaly už v době světové hospodářské deprese, ale Engliš její účinky na československé hospodářství hodnotil jako "...mnohem mírnější nežli ve většině ciziny"<sup>114</sup> s ohledem na stále ještě relativně nízkou nezaměstnanost a hlavní pozornost hodlal soustředit na přípravu zákona o organizaci finanční správy. Navzdory očekávanému přebytku skončil státní rozpočet opět s více než 2 mld schodkem. Na výši schodku se podílel jednak značný pokles příjmů a zároveň velké množství tzv. nepreliminovaných výdajů. Vzhledem k tomu, že státní rozpočty na léta 1926-1930

<sup>111</sup> Vlasák Bohumil (1871-1945)

<sup>112</sup> Zákon č. 20/1930 Sb. z. a n.

<sup>113</sup> <http://www.psp.cz/eknih/1930ns/ps/stenoprot/70schuz/>. 25.9.1930.

<sup>114</sup> <http://www.psp.cz/eknih/1930ns/ps/stenoprot/70schuz/>. 25.9.1930.

označoval Engliš za stabilizované, připustil, že rozpočet na rok 1931 tuto stabilizaci přerušuje; přerušení však přičítal zcela na vrub správních výdajů zvýšených z mimořádných důvodů, jež plynuly z plnění nových, nepředvídaných úkolů. Mezi ně zařadil např. konečné vyřízení platů z mírových smluv, úpravu penzí státních zaměstnanců (ale bez zvýšení penzí zaměstnanců ve státních podnicích, k němuž sice rovněž došlo, ale s odrazem v rozpočtu státní správy jako zmenšení příjmů státních podniků), vánoční příspěvek státním zaměstnancům, reformu gentského systému a teprve na posledním místě zvýšení podpor v nezaměstnanosti. Celkově šlo o sumu 567,4 mil. Kč, přičemž ona podpora v nezaměstnanosti činila pouze 51 mil. Kč!

V roce 1931 také vyšlo najevo, že v předchozích „Englišových“ letech byly v rozpočtech vytvářeny přebytky, kumulující se jako příjmové rezervy, a právě v tomto roce posloužily jako nečekaný zdroj příjmů.

Dne 14. října 1931 po dlouhých pěti letech předkládal státní rozpočet někdo jiný než Karel Engliš - 14. října 1931 vystoupil před poslaneckou sněmovnou Karel Trapl.<sup>115</sup> Už v úvodním hodnocení hospodářské situace se Trapl vyjádřil jasně v tom smyslu, že dosud „... žilo se nad poměry, místo aby se pracovalo a šetřilo.“<sup>116</sup> Trapl se neostýchal oficiálně kritizovat přetrvávající přeceňování možností vlastního československého mikrokosmu, které nebylo možné tak rychle napravit a vylepšit. Veřejné svazky se podle něj zavazovaly (a byly zavazovány) k úkolům, které nebyly úměrné československé hospodářské síle. Do určité míry připouštěl i vliv poválečné (a v Československu i po-rakouské) touhy po jiném, lepším a spravedlivějším světě. Při sestavování rozpočtu však počítal s pokračováním nepříznivé hospodářské situace; byl-li rozpočet předchozího roku ještě na rozhraní krize, protože mohl počítat s daněmi vycházejícími z hospodaření roku 1930, hospodaření „jeho“ roku už neslo znatelné znaky deprese. Svůj hlavní úkol při konsolidaci depresí narušeného hospodářství viděl v racionalizaci státní správy: Trapl získal vládní pověření připravit návrh zákona o úsporných opatřeních ve státní správě, který měl být lékem na ohromný rozsah státních přerozdělovacích procesů.<sup>117</sup> Trapl do skutečné výše státního rozpočtu poprvé oficiálně zahrnoval také výdaje státních podniků, jejichž podnikání dokonce neváhal označit za zatěžující národní hospodářství jako celek. Zřídil na ministerstvu inspektorát pro vybírání daňových nedoplatků, které se v té chvíli pohybovaly okolo 5 mld. Kč a za rok 1930 klesly pouze o 56 mil. Kč! Přitom rozpočet už vůbec nemohl počítat s jakýmkoli rezervami, naopak musel počítat s poklesem výnosů státních příjmů, a to především u přímých daní, daně z obratu a cel; u státních podniků očekával ministr nižší nebo žádný zisk.

Na změnách rozpočtu pro rok 1932 se obzvlášť podílely kapitola Ministerstva sociální péče a kapitola Odpočivné a zaopatřovací platy (z důvodu zvýšení počtu zaměstnanců, kteří byli přeloženi v roce 1932 do trvalé výslužby). Traplovým největším problémem totiž bylo dostat zákonným nárokům kladeným na rozpočet. K nim patřily zvýšené osobní výdaje podle platových zákonů - opět bez zřetele ke zvýšeným osobním výdajům ve státních podnicích, které se projeví jako snížené příjmy z nich, odměny soudcům, tzv. odpočivné a zaopatřovací platy, výdaje na udržování státních silnic a mostů, sociální opatření nebo příspěvky státnímu fondu pro vodohospodářské meliorace. Kvóty téměř všech kapitol klesaly, zejména pak výdaje zahraniční, vojenské a finančně-správní, zvyšovaly se pouze výše zmíněné položky, které lze označit za sociální. Při plném respektování skutečnosti, že sociální oblast zahrnuje za první republiky ve státním rozpočtu téměř výhradně státní zaměstnance. Péči o nezaměstnané stát musel krýt úvěrovými operacemi.

Rozpočet na další rok byl předkládán teprve v půli prosince 1932, a Trapl to odůvodnil mimořádnou péčí a úsilím postavit rozpočet na základ krizového stavu hospodářství.

<sup>115</sup> Trapl Karel (1881- 1940).

<sup>116</sup> <http://www.psp.cz/eknih/1931ns/ps/stenoprot/142schuz/>. 14.10.1931.

<sup>117</sup> <http://www.psp.cz/eknih/1931ns/ps/stenoprot/142schuz/>. 14.10.1931.

Rozpočet tak nebyl do konce běžného roku schválen a musel být přijat provizorní zákon o vedení státního hospodářství do konce února 1933.<sup>118</sup> Hlavní linie rozpočtu se však nezměnila. Trapl počítal se snižováním národního důchodu,<sup>119</sup> na jaře získanou francouzskou půjčku hodlal použít pouze k řešení měnových a s tím spojených úrokových (a tudíž i dluhových) záležitostí. Rovnováhu ve státním rozpočtu chtěl dosáhnout opětovnými restriktivními zásahy do státních výdajů. Už do příprav tohoto rozpočtu se zapojili koaliční členové rozpočtového výboru, kteří ho podle jeho vlastních slov účinně podporovali při omezování státních výdajů na nezbytné minimum.<sup>120</sup> Snížení výdajů dosáhl snížením platů a mezd státních zaměstnanců podle vlastní předlohy zákona o úsporných opatřeních ve státní správě. Zvýšené výdaje umožnil pouze v kapitole péče o nezaměstnané a na krytí schodku státních železnic. Zostřenou kontrolou dosáhl na straně příjmů zvýšení příjmů z některých daní, především daně důchodové. Počítal s dalším nepříznivým vývojem a upozorňoval, že snižování státních výdajů musí pokračovat - jako podstatnou cestu tímto směrem viděl přebudování státního aparátu tam, kde svým rozsahem už překročil meze „hospodářské oprávněnosti nebo účelnosti“. Skutečná rovnováha ve státním hospodářství mohla být podle něj nastolena nikoliv zvyšováním příjmů, nýbrž z největší části snížením výdajů.

Jestliže oproti vyrovnanému rozpočtu vykazoval závěrečný účet opět značný schodek, je třeba to přičíst jednak silnému poklesu příjmů, a jednak, a to je zásadnější, téměř miliardové výši nepreliminovaných výdajů. Na nich se rovným dílem podílely péče o nezaměstnané, přiděl československým státním drahám a zálohy na schodky Košicko-Bohumínské dráhy. Výši deficitu "zachránily" škrty ve výdajích schváleného rozpočtu, zaměřené hlavně na státní investice a osobní výdaje. V posledně jmenovaných výdajích se podařilo ušetřit neuvěřitelných 255 mil. Kč. Jen o něco víc potom stát vydal na péči o nezaměstnané.

Rozpočet na rok 1933 byl nižší než rozpočet na rok 1932, celkové státní výdaje podle závěrečného účtu překročily plánované výdaje pouze o stovky milionů - celkové překročení není sice příliš vysoké, ale zároveň klesla příjmová stránka rozpočtu, a to vedlo ke vzniku rozpočtového schodku. Nejvíce byly překročeny výdaje v Ministerstvu sociální péče, v ostatních kapitolách byl vesměs vykázán pokles plánovaných výdajů, především osobních. V situaci hluboké hospodářské krize je pochopitelné, že klesaly příjmy snad ze všech daní a dávek, jakož i výnosy státních podniků v důsledku poklesu intenzity hospodářského života.

*"Rozpočet na rok 1934 jest ve znamení odříkání všech vrstev obyvatelstva a výsledkem obětí, které musily býti přineseny".*<sup>121</sup> Těmito slovy uváděl Trapl v listopadu 1933 v poslanecké sněmovně v život další státní rozpočet. Pokračoval trend snižování výdajů a jejich hluboké kontroly. Byla zavedena přesná evidence státních výdajů a příjmů pro každý jednotlivý měsíc rozpočtového roku v souladu s možnostmi státní pokladny; speciálně se to týkalo hospodaření státních podniků, jejichž příjmy byly nejvíce dotčeny všeobecnou hospodářskou krizí. Nejtěžší byla přitom situace největšího státního podniku, československých státních drah, v němž byla provedena četnými organizačními úpravami dalekosáhlá restrikce režijních nákladů. Snížení rozpočtu na rok 1934 činilo ve výdajích ve srovnání s rozpočtem na rok 1933 11,6 %. Kdybychom zahrnuli všechny výdaje včetně státních podniků, činilo by snížení výdajů téměř 2 mld. Kč. To znamenalo ve srovnání s prvním krizovým rozpočtem (na rok 1931) 22 % snížení výdajů. Ve stejné míře však došlo i k snížení rozpočtových příjmů. Rozpočet na rok 1934 tak poměrně výmluvně ukazuje, jak hluboce zasáhla krize do hospodářských poměrů Československa: v roce 1934 poklesly příjmy státního rozpočtu bezprecedentním způsobem. Celkové státní výdaje byly naplánovány

<sup>118</sup> Zákon č. 197/1932 Sb. z. a n..

<sup>119</sup> Jako vůbec první s tímto pojmem v exposé operoval.

<sup>120</sup> <http://www.psp.cz/eknih/1932ns/ps/stenoprot/227schuz/>. 14. 12.1932.

<sup>121</sup> <http://www.psp.cz/eknih/1933ns/ps/stenoprot/297schuz/>. 6.11.1933.

na 7,630 mld Kč. Podle státního závěrečného účtu však preliminované státní výdaje dosáhly 8,029 mld Kč a nepreliminované 0,775 mld Kč. Největší pokles výdajů oproti předchozímu roku zaznamenaly věcné výdaje (téměř 1 mld. Kč), na snížení se podílelo i Ministerstvo národní obrany, školství, veřejných prací, poklesly rovněž výdaje sociální, a to díky sníženým výdajům na péči o válečné poškozence. Došlo k viditelné redukci stavební i investiční činnosti, čímž byla mimo jiné výrazně zasažena elektrifikace venkova; redukce doznaly přiděly vodohospodářskému fondu. Vůbec největšího snížení výdajů bylo dosaženo v kapitole Ministerstva financí – a to v důsledku snížení státního dluhu díky odkladu jeho umořování. Závěrečný účet za tento rok pak ukázal, že se začal zlepšovat stav státních podniků, ač jejich skutečné výnosy nedosáhly očekávané úrovně. Na definitivní výši schodku se nejčernější barvou zapsala úprava zahraničních dluhů a tzv. konečná úprava měny.<sup>122</sup>

Rozpočet na rok 1935 byl sestavován v situaci pomalu se stabilizujícího hospodářství. Trapl nicméně trval na tom, že v žádném případě není možné opouštět těžce dosažený nižší rozsah státního hospodářství, a státní rozpočet počítal se všemi úsporami, kterých bylo dosaženo v letech krize.<sup>123</sup> Přesto se mu nepodařilo udržet rozpočet na úrovni předchozího. Pohyb rozpočtových čísel směrem vzhůru vyplynul z vyšších osobních výdajů jdoucích na platy stálých. Trapl očekával, že schodek státního hospodářství za rok 1935 bude opět vyšší než za rok 1934, a chtěl se proto soustředit na opatření, jež by pracovala ve směru zlepšování výrobních poměrů. Tady se znovu projevilo jeho přesvědčení, že jediné výroba je nositelkou možnosti zvýšení národního důchodu, zaměstnanosti a zvýšení domácí spotřeby i zahraničního odbytu.

Rozpočet na rok 1936 byl celkově vyšší než předchozí; musel brát zřetel na nové výdaje vyplývající z nových výdajů daných měnicí se politickou situací ve střední Evropě. Jinak byl rozpočet sestaven na přísně úsporné základně.

#### Přehled příjmů a výdajů státních rozpočtů v době hospodářské krize

Rok	Návrh rozpočtu			Skutečnost		
	Výdaje	Příjmy	Saldo	Výdaje	Příjmy	Saldo
1926	10 070	10 086	86	11 117	13 470	2 353
1927	9 744	9 724	20	10 536	10 455	-81
1928	9 536	9 562	26	11 340	9 981	-1 359
1929	9 534	9 570	36	9 889	10 799	910
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

*Pramen: Vládní návrh finančního zákona pro rok 1926, Praha 1925; Vládní návrh finančního zákona pro rok 1927, Praha 1926; Vládní návrh finančního zákona pro rok 1928, Praha 1927; Vládní návrh finančního zákona pro rok 1929, Praha 1928; Vládní návrh finančního zákona pro rok 1930, Praha 1930; Vládní návrh finančního zákona pro rok 1931, Praha 1931; Státní závěrečný účet za rok 1926, Praha 1927, Státní závěrečný účet za rok 1927, Praha 1928; Státní závěrečný účet za rok 1928, Praha 1929; Státní závěrečný účet za rok*

<sup>122</sup> Zákon č. 25/1934 Sb.z. a n. , podle kterého byl zahraniční dluh přepočítán podle kurzů k 31.12.1934.

<sup>123</sup> Zvláště také s tím, že úprava platů podle zákona o úsporných opatřeních č. 204/1932 Sb. z. a n. resp. úsporná opatření podle zákona č. 247/1933Sb.z. a n. a vládního nařízení č. 252/1933 Sb. z. a n. zůstanou v platnosti také v r. 1935.

1929, Praha 1930; Státní závěrečný účet za rok 1930, Praha 1931; Státní závěrečný účet za rok 1931, Praha 1932; Vládní návrh finančního zákona pro rok 1934, Praha 1933; Vládní návrh finančního zákona pro rok 1935, Praha 1934; Vládní návrh finančního zákona pro rok 1936, Praha 1935; Státní závěrečný účet za rok 1931, Praha 1932; Státní závěrečný účet za rok 1932, Praha 1933; Státní závěrečný účet za rok 1933, Praha 1934; Státní závěrečný účet za rok 1934, Praha 1935; Státní závěrečný účet za rok 1935, Praha 1936; Státní závěrečný účet za rok 1936, Praha 1937.

### Závěr

Pokouší-li se léčit dnešní fiskální potíže dlouholetý úředník ministerstva financí, můžeme velmi podobně uzavřít pro rozhrané prvorepublikové finance: pořádek a řád do nich vnášeli rovněž úředníci. Nejprve v letech 1923 – 1925 úředník ŽB Bohdan Bečka,<sup>124</sup> v roce 1929 jeden z nejvyšších úředníků ministerstva financí Bohumil Vlasák, a konečně od roku 1931 Karel Trapl. Snad dokonce můžeme (opatrně, ale přece) zobecnit: ve státě, ve kterém prorůstají stranické mocenské mechanismy do státních (i hospodářských) struktur, ministři financí dosazení do ministerského křesla jako představitelé konkrétní politické strany nemají tolik odvahy činit nepopulární fiskální opatření ať už na straně příjmů či výdajů, jako odborníci.

Ministři financí jako představitelé politických stran (popřípadě jiných zájmových uskupení) se dívali na fiskální politiku jako na krátkodobý nástroj hospodářské politiky. To bylo dáno jednak tehdejší převládajícím způsobem uvažování o fiskální politice, a jednak tím, že pracovali na svém vlastním obrazu, protože ani nevěděli, kdy jejich mandát vzhledem k rozložení politických sil skončí. Proto větší šanci vnést řád do rozpočtové (a vůbec finanční) politiky měli spíše ti, kteří nebyli závislí na přízni politických stran a nebyli ve vleku svých velkých plánů.

A tak jako první mimo nezávisle publikující experty na problém státních financí poukázal B. Bečka a především K. Trapl ve 30. letech. Paradoxně tak v době krize nebyl státní rozpočet v krizi, naopak, léta krize znamenala stabilizaci státní rozpočtové politiky; pod jejím tlakem odpovědní činitelé, že rozsah státních výdajů a jejich struktura jsou neudržitelné a přistoupili (poprvé v historii Československa) k jejich restrikci. 30. léta měnila pohled na státní finance – ve dvou směrech: jednak se rozšiřovalo spektrum úkolů a začaly se objevovat úvahy o aktivní fiskální politice, ale zároveň se začalo měnit uvažování o konstrukci státních financí na příjmové – tzn. přizpůsobovat výdaje příjmům, nikoli naopak. I tato druhá skupina názorů se objevila jako lék na krizi, nut o podotknout, že dříve, než skupina názorů prvních, která se v historii jaksí více „uchytila“. Samotný hospodářský růst v pokrizovém Československu teprve v roce 1936 nastartoval zbrojní výroba – tedy státní zakázky, a možno říci aktivní fiskální politika.

### Literatura

DOLEŽALOVÁ, A. *Politické stranictví a ekonomický zájem*. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky, 2008. 97 s. Studie 2/2008. ISBN 80-86729-37-0.

DOLEŽALOVÁ, A. *Rašín, Engliš a ti druzí*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. 422 s. ISBN 978-80-245-1356-0.

ENGLIŠ, K. *Státní rozpočet republiky československé pro rok 1927*. Praha 1927  
*Vládní návrh finančního zákona pro rok 1926-1937*.

*Státní závěrečný účet za rok 1926-1936*.

www.psp.cz

---

<sup>124</sup> Bečka Bohdan (1863-1940).

### ***State budget in crisis***

***Resumé:*** *The contribution is focused on the situation in the state budget policy in the time of the big depression: It is dealing with the question how the big depression was reflected in state budgets and how czechoslovak finance ministers tried to handle the crisis.*

***Key words:*** *state budget, economic crisis, economic policy*

**Kontaktní adresa autora:**

**Antonie Doležalová, PhDr., Ing., Ph.D, katedra institucionální ekonomie NF VŠE, nám. W. Churchilla 4, Praha 3, 130 67, dolezala@vse.cz**

# VÝKON ROZHODNUTÍ ANGLIE WALES

## Marie Emilie Grossová

**Abstrakt:** Výkon soudních rozhodnutí je soudně schválené opatření, jehož cílem je donutit soudně uznané dlužníky, aby splnili příkaz soudu. Podle právního systému Anglie a Walesu je výběr donucovací metody výhradně věcí soudně uznaného věřitele.

**Klíčová slova:** Výkon rozhodnutí, exekuce, soud, dlužník, bankovní účet,

Je velmi nepříjemné, pokud se někdo cizí rozhodne zajímat o náš majetek, ale zároveň je na nás snažit se takovým situacím předcházet, nebo se snažit jejich pravděpodobnost alespoň minimalizovat. Případě že se nesplácí peníze řádně dle smlouvy, bude dlužník ve většině případů na tuto skutečnost několikrát upozorněn, bude mu pohroženo exekucí a v tom momentě je důležité začít s nastalou situací něco dělat. Exekuce je formou legálního převzetí cizího majetku z důvodů nesplácení úvěru či jiné formy finanční pomoci, která byla věřitelem dlužníkovi poskytnuta. Jedná se o extrémní formu vymáhání dluhů, kdy je proti vůli majitele zabaven hmotný i nehmotný majetek, který je poté použit pro splácení dluhu. Týká se to všech států Evropské unie, kde například v Anglii a Walesu je výkonem soudních rozhodnutí soudně schválené opatření, jehož cílem je donutit soudně uznané dlužníky, aby splnili příkaz soudu.

Podle právního systému Anglie a Walesu je výběr donucovací metody výhradně věcí soudně uznaného věřitele.

Při výběru této metody musí věřitel zvážit, zda:

- je pravděpodobné, že od odpůrce získá své peníze a soudní poplatky;
- odpůrce dluží peníze i jiným lidem nebo proti němu soud hrabství vydal další rozsudky;
- odpůrce vlastní věci nebo majetek, který lze zabavit a prodat v aukci;
- je odpůrce zaměstnaný;
- má odpůrce další příjmy, například výnosy z investic;
- má odpůrce účet u banky, stavební spořitelny nebo jiný účet;
- odpůrce vlastní majetek (dům); nebo
- zda někdo další dluží odpůrci peníze.

Níže uvádím informace o různých druzích donucovacích opatření. Soudně uznaný věřitel by si měl vybrat takové opatření, které mu nejspíše pomůže získat dlužnou částku zpět. Pokud je například odpůrce nezaměstnaný nebo samostatně výdělečně činný, byla by žádost o příkaz k obstavení výdělku zbytečným plýtváním časem a penězi. Pokud má však odpůrce peníze na bankovním účtu, je dobré požádat o příkaz o uhrazení dluhu třetí stranou.

Soud nemůže zaručit, že soudně uznaný věřitel dostane své peníze zpět a za každou žalobu je třeba zaplatit soudní poplatek. Přestože soud připočte tento poplatek k penězům, které odpůrce dluží, nemůže vrátit věřiteli peníze, které již věřitel zaplatil, pokud tento nedostane zpět své prostředky od odpůrce.

### **Donucovacími opatřeními mohou být:**

**Konfiskace / exekuce** Jde v podstatě o totéž, tj. zabavení statků za účelem jejich případného odsunu a prodeje v aukci, jehož cílem je pokrýt náklady na soudně uznaný dluh. Konfiskace je mimosoudní opatření provedené prostřednictvím zabavení statků; exekuce je výkon rozhodnutí občanského soudu prostřednictvím zabavení statků. Oběma metodám se brzy začne jednotně říkat „převzetí právní kontroly nad statky“. Aby bylo možno dosáhnout



výkonu rozhodnutí pomocí exekuce, je třeba požádat soud o příkaz k exekuci a to pouze tehdy, pokud má odpůrce:

- dostatek statků na adrese udané soudně uznaným věřitelem, které lze prodat v aukci a získat tak peníze, nebo
- veškeré peněžní prostředky požadované v příkazu k zastavení prodeje statků.

Soud vydá příkaz k exekuci až poté, co odpůrce:

- nezaplatil částku, jejíž úhrada mu byla nařízena nebo
- se opozdil nejméně s jednou splátkou.

Soudní vykonavatelé nemohou vždy odebrat a prodat statky odpůrce, například základní vybavení domácnosti a pracovní nástroje živnostníka nebo zboží podléhající dohodě o leasingu nebo pronájmu. Soudní vykonavatel nezabaví majetek odpůrce, pokud jeho hodnota není taková, aby po uhrazení nákladů na odebrání a prodej majetku stačila na zaplacení příkazu. Zboží prodané v aukci často vynese pouze zlomek své původní hodnoty. Statky odpůrce mohou být navíc již zabaveny soudními vykonavateli jednajícími na základě jiného soudního příkazu.

#### ***Příkaz ke srážkám ze mzdy***

V rámci této donucovací metody vydá soud příkaz, na jehož základě se ze mzdy nebo platu soudně uznaného dlužníka pravidelně odečte pevná částka ke dni jeho splatnosti a zašle přímo soudně uznanému věřiteli. Před vydáním tohoto příkazu k musí být odpůrce někým zaměstnán, nelze jej vydat, pokud je odpůrce nezaměstnaný nebo samostatně výdělečně činný. Soud nebude moci příkaz vydat nebo vydá pouze příkaz k uhrazení dané částky v malých splátkách, pokud jsou životní náklady odpůrce vyšší než jeho výdělek.

#### ***Příkaz k obstarání majetku dlužníka – včetně příkazu k prodeji a zákazu nakládat s majetkem***

Příkaz k obstarání majetku dlužníka zabraňuje odpůrci, aby prodal svůj majetek (jako jsou věci, pozemky nebo investice), aniž by uhradil dluh soudně uznanému věřiteli. Věřitel dostane zaplaceno buď z výnosu z prodeje, pokud je majetek prodán, nebo z výnosu z pozůstalosti, pokud dlužník zemře. Tento postup může rovněž zahrnovat dva další druhy soudního příkazu. Jednak příkaz k prodeji, kdy soud může nařídit prodej nemovitého majetku. Za druhé existuje zákaz nakládat s majetkem, který brání dlužníkovi v nakládání s nemovitým majetkem, jehož cílem je vyhnout se řízení o vydání příkazu k obstarání jeho majetku

#### ***Příkaz k uhrazení dluhu třetí stranou ( řízení o poddlužníkovi)***

Na základě této donucovací metody vydá soud příkaz, kterým se zmrazí bankovní účty soudně uznaného dlužníka. Částka pokrývající soudně uznaný dluh je pak automaticky převedena na účet soudně uznaného věřitele k uspokojení jeho pohledávky. Pokud na bankovních účtech není dostatek prostředků k pokrytí dluhu, pak se použijí ty prostředky, které jsou dostupné k uhrazení alespoň části dlužné částky.

#### ***Konkurzní řízení***

Pokud dlužná částka převyšuje 750 GBP, může soudně uznaný věřitel rovněž požádat o zahájení konkurzního řízení proti odpůrci. Toto řízení lze vést jak u soudů hrabství, tak u vrchního soudu.

#### ***Soudní předvolání***

Tato donucovací metoda je omezena na vymáhání nezaplacených daní. Soudně uznaný dlužník se dostaví k soudu a ve veřejném líčení vypovídá pod přísahou o tom, proč nezaplatil svůj soudně uznaný dluh, zvláště pak o tom, co udělal s prostředky, ke kterým měl přístup od té doby, co dostal rozhodnutí soudu, a proč je nepoužil na uhrazení dluhu.

#### ***Příkaz k poskytnutí informací***

I když se nejedná přímo o donucovací metodu, umožňuje tento postup, aby soudně uznaní dlužníci byli dotazováni ohledně svého majetku a soudně uznaný věřitel získal více

informací a mohl si tak lépe zvolit donucovací metodu, kterou použije. Součástí současných návrhů reformy, která se týká systému výkonů soudních rozhodnutí v Anglii a Walesu, je záměr rozšířit tyto pravomoci tak, že bude zaveden širší systém příkazů k poskytnutí údajů.

### **Vydání vykonatelného právního titulu nebo rozhodnutí**

Je možné vymáhat jak soudní, tak mimosoudní rozhodnutí, stejně jako rozsudky soudů hrabství a vrchního soudu které patří mezi další rozhodnutí, která lze vymáhat za použití všech nebo některých výše uvedených metod, některá rozhodnutí nižších soudů, různých tribunálů a nedoplatky některých druhů nájemného a nezaplacených daní, poplatků a pokut za parkování. Není vždy nutno žádat o příkaz soudu nařizující výkon rozhodnutí, exekuční řízení pro nezaplacené nájemné, daně, cla, spotřební daně a pokuty za parkování lze zahájit bez předchozího souhlasu soudu.

Jak soudy hrabství, tak vrchní soud jsou oprávněny nařídit výkon soudního rozhodnutí v případech, kdy rozhodnutí vydaly. Je však třeba uvést, že vykonavatel soudu hrabství nemůže vymáhat částky nad 5 000 GBP (ledaže vymáhá na základě dohody, která se řídí zákonem o spotřebitelských úvěrech z roku 1974 a kterou lze vymáhat pouze u soudů hrabství). Rozhodnutí soudů hrabství o částce vyšší než 5 000 GBP je nutno postoupit úředníkovi vrchního soudu pro výkon rozhodnutí, který nemůže vymáhat rozhodnutí o částce nižší než 600 GBP. Soudně uznání věřitelé mohou postoupit rozhodnutí soudů hrabství týkající se částek v rozsahu 600 GBP až 5 000 GBP vrchnímu soudu, který je bude vymáhat exekučně. Dále je třeba poznamenat, že u vrchního soudu neexistuje žádný postup k obstarání výdělků. Aby mohla být použita tato donucovací metoda, je věc třeba postoupit soudu hrabství.

### ***Statut, úloha, odpovědnost a pravomoci činitelů zabývajících se výkonem soudních rozhodnutí***

- ***Úředníci vrchního soudu zabývajících se výkonem soudních rozhodnutí*** (dříve správní úředníci hrabství - sheriffs), do 31. března 2004 vykonávali soudní příkazy vrchního soudu správní úředníci hrabství. Tito úředníci byli jmenováni na základě zákona o správních úřednících hrabství (Sheriffs Act) z roku 1887. Vrchní úředníci hrabství (High Sheriffs) byli každoročně jmenováni královnou pro každý bailiwick (což je oblast spadající pod pravomoc vrchního úředníka – obvykle odpovídající jednomu hrabství v Anglii nebo Walesu). I když byli vrchní úředníci odpovědní za výkon rozhodnutí vrchního soudu v rámci své oblasti, nebyli do tohoto výkonu osobně zapojeni.

Místo toho postupovali pravomoci při výkonu rozhodnutí na své podřízené (Under Sheriffs), obvykle praktikující advokáty a jejich úředníky, kteří spolu se soudními vykonavateli prováděli každodenní práci spojenou s výkonem soudních rozhodnutí. Měli monopol na vykonávání příkazů k zabavení majetku dlužníka (což je příkaz k exekuci s cílem vymoci uhrazení dluhu ve chvíli, kdy byl vynesena rozsudek vůči dlužníkovi) a rovněž příkazů k uvedení v držbu a vrácení majetku

Od 1. dubna 2004 provádějí výkon příkazů vrchního soudu úředníci vrchního soudu zabývajících se výkonem soudních rozhodnutí. Jsou to odborníci na výkon soudních rozhodnutí, kteří jsou jmenováni lordem kancléřem, aby prováděli výkon soudních rozhodnutí v rámci určitých poštovních okresů. Jejich jmenování a pravomoci se řídí paragrafem 99 a dodatkem 7 zákona o soudech z roku 2003 (Courts Act 2003) a Předpisy pro úředníky vrchního soudu zabývajících se výkonem soudních rozhodnutí z roku 2004 (High Court Enforcement Officers Regulations 2004). Pro své jmenování musejí splňovat mnoho kritérií, jako je kvalifikace, finanční bezúhonnost, členství v odborných společnostech, závazek zachovávat rozmanitost, vhodné chování a dodržování disciplíny.

Stejně jako v případě správních úředníků hrabství mohou úředníci vrchního soudu vymáhat rozsudky soudu hrabství, pokud vymáhaná částka překračuje 600 GBP a věřitel se rozhodne postoupit dluh k vymáhání vrchnímu soudu.

- ***Vykonavatelé soudů hrabství***

Vykonavatelé soudů hrabství, kteří jsou zaměstnanci Soudní služby (Court Service) a tedy státními úředníky se zabývají výkonem soudních rozhodnutí anebo příkazů vydaných a zaregistrovaných u soudů hrabství. Vykonávají exekuční příkazy, zmocňují se držby pozemků na základě příkazů k uvedení v držbu a získávají zpět majetek na základě příkazů k vrácení majetku. Vykonavatelé soudů hrabství kromě toho plní další povinnosti včetně osobního doručování písemností a příkazů k vazbě.

- ***Diplomovaní soudní vykonavatelé***

Diplomovaní soudní vykonavatelé jsou soukromými vykonavateli, kteří získali osvědčení na základě Pravidel pro zabavení majetku na zaplacení nájemného, takže mají povolení od soudce obvodního soudu zasedajícího u soudu hrabství. Zabavení majetku na zaplacení nájemného se vztahuje k zabavení majetku nájemníka majitelem bytu, jehož účelem je zajištění platby dlužného nájemného bez soudního zásahu. Podle dalších zákonů mohou diplomovaní soudní vykonavatelé rovněž vymáhat další specifické dluhy, jako je poplatek na místní správu, podnikové daně atd. Jedná se o místní daně placené domácnostmi a fyzickými osobami místním úřadům.

- ***Soukromí soudní vykonavatelé***

Soukromí soudní vykonavatelé vymáhají dluhy v případě, že právní předpisy nestanoví, že by dluhy měl vymáhat pouze úředník vrchního soudu zabývající se výkonem soudních rozhodnutí, vykonavatel soudů hrabství nebo diplomovaný soudní vykonavatel. Soukromý soudní vykonavatel nemusí splňovat žádné kvalifikační předpoklady.

- ***Nižší soudy***

Od 1. dubna 2001 převzaly Výbory nižších soudů (Magistrates Courts Committees - MCCs) od policie formální hlavní odpovědnost za výkon rozhodnutí vydaných na neplatiče pokut a osoby porušující tresty obecně prospěšných prací. Podle nového uspořádání je věcí jednotlivých MCCs, aby rozhodly o tom, jakým způsobem má být jejich příkaz vykonán.

Postup při výkonu rozhodnutí však může být složitý, zvláště u vrchního soudu. Věřitelé proto mohou požádat o pomoc právníka, právní středisko nebo občanskou poradnu, než zahájí výkon rozhodnutí. Některé soudy hrabství fungují rovněž jako okresní rejstříky pro vrchní soud. Jejich zaměstnanci nebo zaměstnanci vrchního soudu v Londýně mohou poskytnout více informací o výkonu rozhodnutí prostřednictvím vrchního soudu, ale nemohou však poradit, kterou metodu zvolit, neboť toto rozhodnutí je věcí věřitele.

### ***Poplatky za výkon soudních rozhodnutí***

Za každou donucovací metodu se platí různé soudní poplatky a jak již bylo uvedeno, i když soud připočte tyto poplatky k penězům, které odpůrce dluží, nemůže věřiteli vrátit částku, kterou již zaplatil, pokud věřitel nedostane své peníze od odpůrce.

#### **Hmotné podmínky**

V Anglii a Walesu je výběr donucovací metody zcela v rukou soudně uznaného věřitele. Věřitelé, kteří obdrželi platné rozhodnutí soudu a ještě nedostali zaplacení, mají právo vymáhat toto rozhodnutí nejhodnějšími prostředky, které mají k dispozici a proto není úkolem soudu zasahovat do této svobody výběru. Pokud tedy existuje platné rozhodnutí, žadatel správně vyplnil příslušné formuláře, poskytl veškeré dodatečné informace, o které byl požádán a zaplatil předepsaný poplatek, je soud povinen řídit se přáním věřitele a použít donucovací metodu, kterou si věřitel vybral.

## **Předmět a charakter donucovacích opatření**

Výkon soudních rozhodnutí lze provádět na následujícím majetku:

- bankovních účtech prostřednictvím příkazu k uhrazení dluhu třetí stranou (poddlužnická žaloba);
- hmotném movitém majetku prostřednictvím jeho zabavení nebo exekuce;
- registrovaných vozidlech prostřednictvím jejich zabavení nebo exekuce;
- nemovitém majetku prostřednictvím příkazu k obstavení majetku dlužníka;
- platech nebo mzdách prostřednictvím příkazu k obstavení výdělku.

Nároky vůči dohodám, které se řídí zákonem o spotřebitelských úvěrech z roku 1974, lze vymáhat pouze u soudů hrabství, i když se nárokují částky, které by se jinak považovaly za částky nad limitem soudů hrabství. Zboží, které je předmětem dohod o pronájmu nebo leasingu je vyňato ze zabavení majetku. Neexistuje žádný závazný seznam majetku, který nelze zkonfiskovat, jsou pouze směrnice pro potřeby soudních vykonavatelů, kteří mohou zabavit pouze majetek, který patří odpůrci nebo je ve společném vlastnictví. Nesmí například zabavit majetek, který patří partnerovi nebo partnerce – což zahrnuje i osoby, se kterými odpůrce žije stejným způsobem, jako kdyby byli manželé.

Veškerý majetek, který soudní vykonavatel zabaví, musí být zpeněžen v aukci. Soudní vykonavatelé majetek nezabaví, pokud si budou myslet, že po zaplacení nákladů na ovoz majetku a jeho prodej v aukci nezbude dostatečná částka na uhrazení části soudního příkazu.

Soudní vykonavatelé nemohou zabavit:

- předměty, které odpůrce potřebuje k výkonu povolání nebo podnikání, jako jsou pracovní nástroje živnostníka nebo knihy;
- základní vybavení domácnosti, které odpůrce a jeho rodina potřebuje, jako je oděv a lůžkoviny;
- předměty, které jsou pronajaté nebo podléhají dohodě o leasingu (včetně aut);
- majetek, který již mohl být zabaven soudními vykonavateli jednajícími na základě jiného soudního příkazu; nebo
- vybavení, které podniku nepatří (např. kancelářský nábytek, stroje a vozidla na leasing).

V případě příkazů ke srážkám ze mzdy vezme soud v úvahu, kolik peněz potřebuje odpůrce k úhradě nákladů na potraviny, nájemné nebo hypotéky, základních potřeb a pravidelných účtů, například za elektřinu. Jedná se o „chráněnou výši výdělku“. Pokud odpůrce má vyšší příjem, než je tato chráněná výše výdělku, soud vystaví příkaz ke srážkám ze mzdy.

V případě příkazů k uhrazení dluhu třetí stranou může soudně uznaný dlužník, který nesmí vybírat peníze ze svého účtu u banky nebo stavební spořitelny a který tvrdí, že následkem toho on nebo jeho rodina mají problém uhradit běžné životní výdaje, požádat soud o příkaz k platbě v tísni, který umožňuje provést jednu nebo více plateb určitým osobám.

### **Účinky donucovacích opatření**

Pokud dlužníci nebo třetí strany nesplní požadavky soudních příkazů, vystavují se sankcím pro pohrdání soudem. Tresty, které lze za pohrdání soudem uložit, zahrnují „očistění od pohrdání“ (což je omluva soudci při veřejném líčení), pokuty a v nejzávažnějších případech uvěznění až na 14 dní. Banky mají stanovené povinnosti z hlediska poskytování informací a zajišťování bankovních účtů. Když banka dostane příkaz k uhrazení dluhu třetí stranou týkající se jejího zákazníka, nemusí sdělit, kolik peněz má zákazník na účtu. Může uvést např. že na účtu nejsou žádné peníze, že na účtu je nedostatek prostředků k pokrytí celé částky, ale může zaplatit její část, nebo že na účtu je dostatek prostředků k zaplacení celé požadované částky. Pro ochranu údajů existují velmi přísná pravidla, která udávají, jaké další informace může banka poskytnout. Po zavedení širšího systému příkazů k poskytnutí údajů

uvedeného výše budou banky nicméně nuceny poskytovat více informací, týkajících se bankovních údajů soudně uznaných dlužníků.

Platnost těchto opatření

Všechny příkazy k uhrazení dlužné částky uvádějí lhůtu, do kdy je třeba poskytnout příslušné informace nebo splnit soudní příkaz a rovněž uvádějí nejvyšší trest, který je možno uložit za nesplnění soudního příkazu.

#### ***Možnosti opravných prostředků proti rozhodnutí o provedení takového opatření***

Donucovací metody nařízené soudem (příkazy k obstavení majetku, příkazy k obstavení výdělků a příkazy k uhrazení dluhu třetí stranou) vždy probíhají ve dvou fázích. Dříve se jim říkalo „prozatímní“ a „absolutní“, ale nyní se jim říká „předběžná“ a „závěrečná“. Předběžná fáze procesu je soudní funkcí, která probíhá výhradně písemně a soudně uznaný dlužník nemůže do procesu v této fázi nijak zasáhnout.

#### **Závěr**

Předložila jsem informaci o tom, jak probíhá výkon rozhodnutí v jedné ze zemí Evropské unie. Tento způsob vymáhání pohledávek je již za dlouhé roky používání stabilní a dokonale vypracovaný. Některé z uvedených metod a způsobů jsou pro náš systém vymáhání pohledávek zcela nové. Věřím, že můj příspěvek přispěje k informovanosti jaké mají možnosti soudní orgány a také dlužníci, kterých se to především týká.

#### ***Execution of decision England Wales***

***Resumé:*** *Enforcement is court-sanctioned action taken to compel judgment debtors to comply with the orders of the court. Under the legal system of England and Wales the choice of enforcement method lies entirely with the judgment creditor.*

***Key words:*** *Enforcemen, execution, Court,debtor,account.*

#### **Kontaktní adresa autora:**

**Marie Emilie Grossová, JUDr.,Ph.D., UPOL, Filozofická fakulta v Olomouci, Katedra aplikované ekonomiky, e-mail: marie.grossova@volny.cz**

# INFORMAČNÁ PODPORA MANAŽMENTU ZNALOSTÍ

**Anna Hamranová**

**Abstrakt:** Adekvátne nástroje zamerané na podporu potrieb riadiacich pracovníkov sa všeobecne označujú ako nástroje Business Intelligence. Podľa dostupných prieskumov je na Slovensku zavádzanie aplikácií Business Intelligence v začiatkoch. Väčšina slovenských podnikov sa nachádza v etape zavádzania systémov ERP, nad ktorými sa budú implementovať aplikácie Business Intelligence. Táto skutočnosť nás viedla k tomu, aby sme preskúmali aktuálny stav v oblasti ovládania pojmového aparátu Business Intelligence manažérmi slovenských podnikov. Zvolili sme metódu dotazníkového prieskumu. Cieľom prieskumu bolo identifikovať pripravenosť podnikov na zavedenie a využívanie systémov Business Intelligence, ako aj posúdiť existenciu predpokladov zavedenia týchto systémov.

**Kľúčové slová:** Business Intelligence, transkčné systémy, ERP - Enterprise Resource Planning, spracovanie dát, ponímanie Business Intelligence, pojem Business Intelligence

## Úvod

V súčasnosti jednou z hlavných priorít krajín Európskej únie i mnohých vyspelých svetových ekonomík je prechod na tzv. znalostnú ekonomiku. V oblasti podnikového manažmentu sa táto skutočnosť prejavuje aplikáciou tzv. manažmentu znalostí. Jedným z predpokladov pre získavanie, uchovávanie a distribúciu znalostí v podniku je jeho kvalitná informačná infraštruktúra založená na kvalitných podnikových údajoch. Predložený príspevok sa týka jednej z informačných technológií, a to Business Intelligence, ktorú možno považovať za kľúčovú v oblasti spracovania dát, t.j. ich integrácie, skladovania, kvality, bezpečnosti a analýzy.

Táto skutočnosť nás viedla k tomu, aby sme preskúmali aktuálny stav v oblasti ovládania pojmového aparátu Business Intelligence manažérmi slovenských podnikov. Zvolili sme metódu dotazníkového prieskumu. Cieľom prieskumu bolo identifikovať pripravenosť podnikov na zavedenie a využívanie systémov Business Intelligence, ako aj posúdiť existenciu predpokladov zavedenia týchto systémov. Celkovo bolo distribuovaných 250 dotazníkov, z ktorých sa vrátilo 220 vyplnených, z čoho po prečistení údajov bolo vhodných na spracovanie 212 dotazníkov, čo predstavuje celkovú návratnosť 84,8%. Skúmanú vzorku podnikov sme rozčlenili podľa veľkosti, odvetvia podnikania a štruktúry vlastníkov:

- percentuálne zastúpenie podnikov podľa veľkosti: mikro podniky – 13%, malé podniky – 22%, stredné podniky – 38%, veľké podniky – 27%
- percentuálne zastúpenie podnikov podľa odvetvia podnikania: priemysel – 37%, služby – 24%, informačné technológie a telekomunikácie – 21%, strojárstvo – 10%, ostatné – 8%
- percentuálne zastúpenie podnikov podľa štruktúry vlastníkov: výlučný domáci vlastník – 44%, dominantný domáci vlastník – 4%, výlučný zahraničný vlastník – 30%, dominantný zahraničný vlastník – 14%, 100% podiel štátneho vlastníctva – 8%

## Výsledky prieskumu

Na začiatku sme skúmali teoretickú pripravenosť manažérov firiem na zvládnutie koncepcie Business Intelligence. Zaujímalo nás, ako sa manažéri podnikov orientujú v problematike pojmového aparátu, ako vnímajú pojem Business Intelligence. V úvodnej otvorenej otázke sme respondentom ponúkli možnosť vyjadriť sa k pojmu Business Intelligence, pričom nás zaujímalo, čo respondentovi príde na um ako prvé, aké slová, či

frázy, keď sa stretne s pojmom Business Intelligence. Zozbierané odpovede boli kvantitatívneho charakteru a na ich kategorizáciu bolo nutné zatriediť ich do viacerých spoločných, či príbuzných kategórií. Kategórie sme stanovili takto:

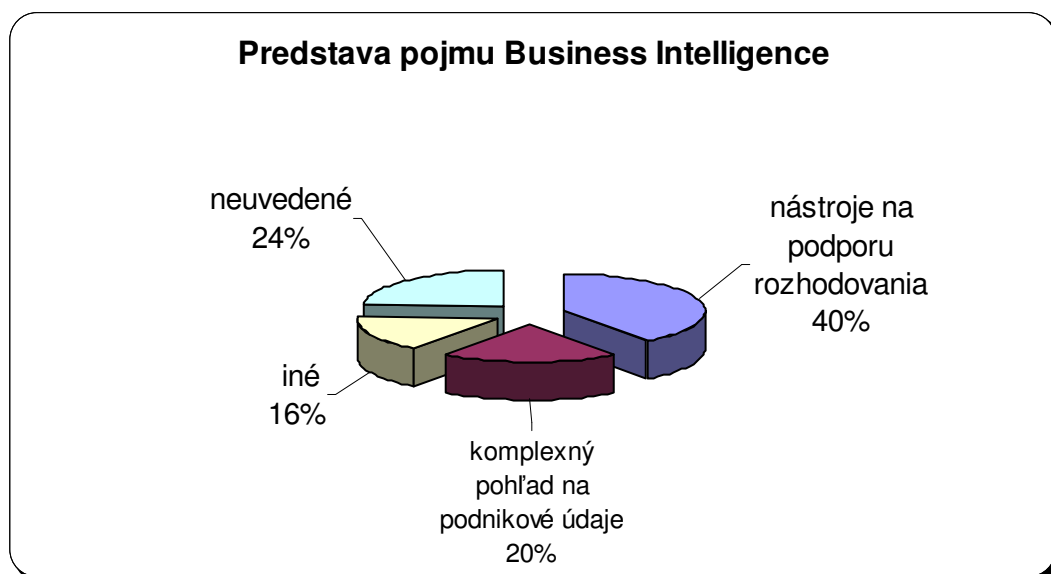
neuvedené

BI – nástroje na podporu rozhodovania

BI – komplexný pohľad na podnikové údaje

iné

Ako vyplýva z grafu 1, 40% opýtaných si pojem Business Intelligence spája najmä so správnym, ale zjednodušeným pohľadom na Business Intelligence ako na nástroj určený na podporu rozhodovania. Len 20% podnikov chápe Business Intelligence komplexne ako nástroje na podporu rozhodovania založené na multidimenzionálnych pohľadoch na podnikové údaje. Žiadnu odpoveď neuviedlo 24% opýtaných a 16% uviedlo odpovede, ktoré sme kvôli rôznorodosti neboli schopní zaradiť do žiadnej z vyššie uvedených kategórií. V tejto skupine respondenti uvádzali odpovede ako napr.: Business Intelligence slúži na rôzne štatistiky a reporty, na zlepšenie procesov v organizácii, Business Intelligence implementuje učiaca sa organizácia a podobne. Môžeme teda povedať, že 60% opýtaných má viac menej komplexnú predstavu o pojme Business Intelligence, čo je pozitívne zistenie a jeden z nutných predpokladov implementácie systémov Business Intelligence v praxi. Negatívne však je, že pomerne vysoké percento opýtaných (24%) neuviedlo v odpovedi na túto otázku nič, čo znamená, že pojem Business Intelligence buď nepoznajú alebo mu nevenujú pozornosť.



Graf 1: Predstava pojmu Business Intelligence

V druhej otázke sme uviedli päť rôznych definícií pojmu Business Intelligence, a to:

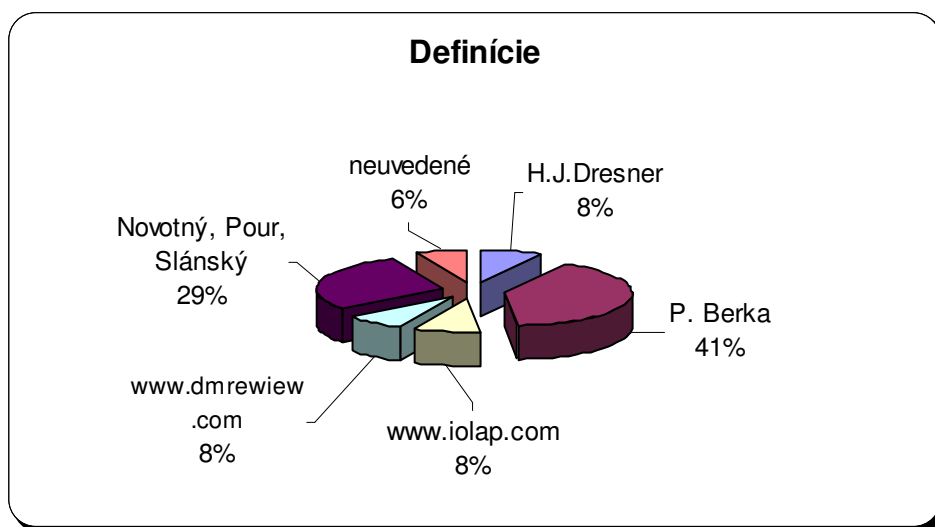
- termín Business Intelligence zaviedol v r. 1989 Howard J. Dresner, analytik spoločnosti Gartner Group, ktorý ho popísal ako „sadu konceptov a metód určených na skvalitnenie rozhodnutí firmy.“<sup>125</sup> Vyzdvihuje tu význam dátovej analýzy, reportingu a dotazovacích nástrojov, ktoré vykonávajú používatelia pomocou množstva dát a pomáhajú mu syntézou hodnotných a užitočných informácií.
- Business Intelligence tvorí určitú kategóriu aplikácií a technológií pre zber, skladovanie, analýzu a sprístupnenie dát, účelom ktorých je pomôcť užívateľom v podnikoch robiť lepšie rozhodnutia. aplikácie Business Intelligence zahŕňujú

<sup>125</sup> Dresner, H: Enterprise BI Suites and Reporting: Convergence at Last. Dostupné z <http://www.bus.umich.edu/KresgePublic/Journals/Gartner/research/109800/109817/109817.pdf>, 10.6.2007

funkčnosť systémov pre podporu rozhodovania, dotazovania a reportingu, štatistických analýz, vytvárania prognóz a Data Mining (ťažba dát). Túto definíciu uvádza P. Berka<sup>126</sup> a možno ju nájsť aj na stránke <http://searchdatamanagement.techtarget.com/gDefinition><sup>127</sup>.

- Business Intelligence je charakterizovaná ako zber a analýza dát, cieľom ktorých je lepšie porozumenie a reakcia na zmeny, ktorým organizácia čelí<sup>128</sup>.
- Business Intelligence tvoria znalosti podniku získané pomocou rozličných hardvérových a softvérových technológií, ktoré umožňujú organizácii premeniť dáta na informácie.<sup>129</sup> Táto definícia považuje technológie len za prostriedok, nie za podstatu Business Intelligence.
- Business Intelligence je súbor procesov, aplikácií a technológií, ktorých cieľom je účinne a účelne podporovať rozhodovacie procesy v podniku. Podporujú analytické a plánovacie činnosti podnikov a organizácií a sú postavené na princípoch multidimenzionálnych pohľadov na podnikové dáta. Takto je charakterizovaná Business Intelligence na serveri Českej spoločnosti pre systémovú integráciu<sup>130</sup> a autori O. Novotný, J. Pour a D. Slánský<sup>131</sup>.

Respondentov sme požiadali, aby vybrali tú, ktorá podľa nich najlepšie charakterizuje pojem Business Intelligence. Výsledok je zobrazený v grafe 2. Najzrozumiteľnejšie boli definície, ktoré uvádzajú autori P. Berka (41%) a Novotný, Pour, Slánský (29%). Negatívom je skutočnosť, že napriek ponúknutým odpovediam, 6% opýtaných si nevybralo žiadnu z možností.



Graf 2: Definície Business Intelligence

Ďalšia otázka sa týkala toho, či má respondent vedomosť o tom, či je v podniku implementovaný komplexný systém BI. 22% respondentov uvádza, že BI implementované majú, 31% podnikov nemá, ale o implementácii uvažuje. Väčšina podnikov (47%) BI implementované nemá ani o implementácii neuvažuje (graf 3).

<sup>126</sup> Berka, P.: Dobývání znalostí z databází, Academia, Praha 2003, ISBN80-200-1062-9

<sup>127</sup> [http://searchdatamanagement.techtarget.com/gDefinition/0,294236,sid91\\_gci213571,00.html](http://searchdatamanagement.techtarget.com/gDefinition/0,294236,sid91_gci213571,00.html), 10.6.2007

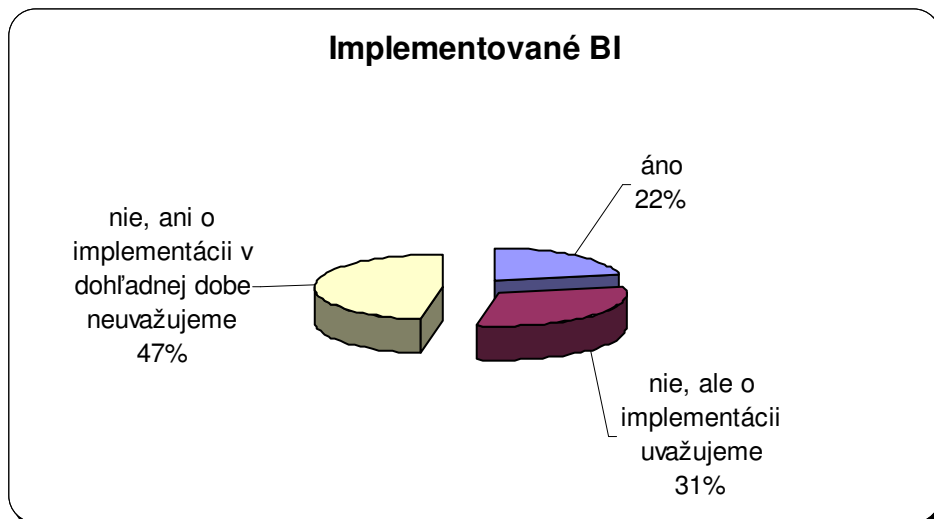
<sup>128</sup> <http://www.iolap.com/services/index.htm>, 10.6.2009

<sup>129</sup> <http://www.dmreview.com/portals/portal.cfm?topicId=230064>, 10.6.2009

<sup>130</sup> [http://www.cssi.cz/publ\\_si\\_clanek.asp?typ=1&kod=185](http://www.cssi.cz/publ_si_clanek.asp?typ=1&kod=185), 10.6.2008

<sup>131</sup> Novotný, O., Pour, J., Slánský, D.: Business Intelligence, Grada Publishing, a.s., 2005, ISBN 80-247-1094-3



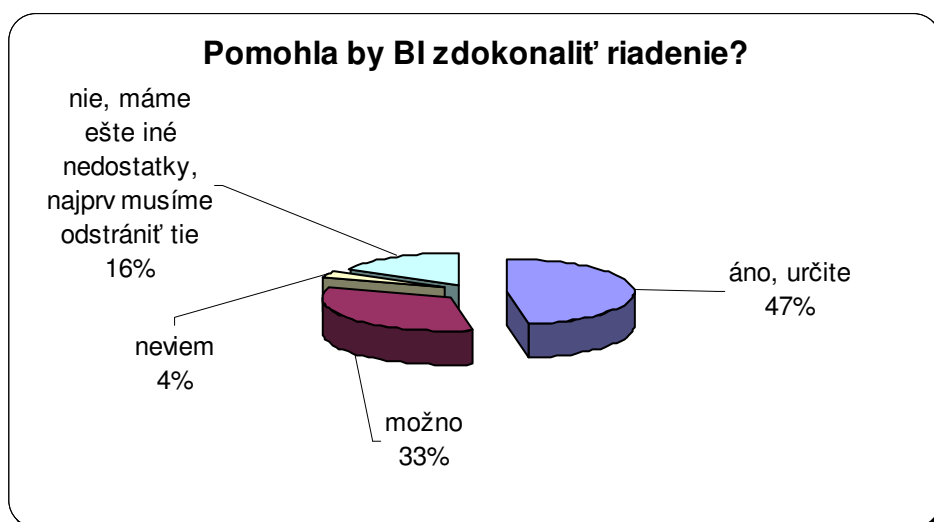


Graf 3: Implementácia BI v podnikoch

Svoje odpovede respondenti najčastejšie zdôvodnili takto:

- skupina podnikov, ktoré majú implementované BI – vyjadruje spokojnosť s BI, odpovede sa dajú vyjadriť napr.: „komplexný systém BI máme v spoločnosti implementovaný a sme s ním nadmieru spokojní, nakoľko nám umožnil zdokonaľiť riadiace a komunikačné procesy v spoločnosti“, alebo „umožňuje nám veľmi rýchlo a efektívne získať údaje a informácie, ktoré potrebujeme“ a pod.
- skupina podnikov, ktoré BI implementované nemajú, ale o jeho implementácii uvažujú, ako najčastejší dôvod uvádza nedostatok finančných prostriedkov na ďalšie investície do IS/IT, ale uznáva, že „aktuálne konkurenčné prostredie a situácia na trhu vytvára tlak na kvalitu rozhodovacieho procesu a z toho dôvodu prvky BI a ich zavedenie sa v strednodobom horizonte plánuje“
- skupina podnikov, ktoré BI implementované nemajú a ani o implementácii neuvažujú ako najčastejšie dôvody uvádza, že investície do IS/IT nie sú momentálne ich prioritou, že nemajú na to vyhradené prostriedky, že im stačí to, čo momentálne majú, že BI by nebolo pre nich efektívne

Na otázku, či by podľa nich implementácia komplexného systému BI pomohla zdokonaľiť v ich podniku riadenie, odpovedali respondenti takto: 47% podnikov uviedlo odpoveď „áno, určite“, 33% pripúšťa možnosť „možno“, 16% je presvedčených, že nie a 4% respondentov túto otázku zodpovedať nevedelo (graf 4).



#### Graf 4: Pomohla by Business Intelligence zdokonalit' riadenie?

V ďalšej časti dotazníka sme zisťovali stupeň poznania jednotlivých súčastí Business Intelligence, pričom skratky jednotlivých pojmov boli pre respondentov rozpísané. Znalosť pojmov z oblasti IS/IT je dôležitá pre manažérov z dôvodu ich väčšej kompetentnosti pri rozhodovaní o investíciách informačných systémov, pri rokovaniach o zmluvách, pri špecifikácii konkrétnych požiadaviek.

Pojmy boli zostavené podľa údajov na str. xx a ich hodnotenie odstupňované takto:

poznám a denne ho používam	váha 1
poznám, používam len občas	váha 2
poznám z teórie, v praxi nepoužívam	váha 3
už som tento pojem počul	váha 4
nepoznám, ešte som sa s tým nestretol	váha 5

Stupeň poznania daného pojmu sme počítali pomocou váženého priemeru ( s váhami 1 – 5). Pri takto zvolených kritériách najviac známy pojem bol vyjadrený najmenšou hodnotou váženého priemeru, najmenej známy pojem najväčšou hodnotou. Z vypočítaných výsledkov sme zostavili tabuľku:

OLTP (On line Transaction Processing)	3,69
ETL (Extraction, Transformation and Loading)	4,00
EAI (Enterprise Application Integration)	3,84
DSA (Data Staging Area)	3,50
ODS (Operational Data Store)	3,42
DW (Data Warehouse)	2,95
DMA (Data Marts)	3,67
OLAP (On Line Analytical Processing)	3,54
Data Mining	3,39
Nástroje pre zabezpečenie kvality dát	3,50
Nástroje pre správu metadát	3,94

Tab. 1: Stupeň poznania jednotlivých súčastí Business Intelligence

Najznámejším pojmom bol pre respondentov pojem DW – Data Warehouse – dátový sklad (2,95), najmenej známym pojmom bol pojem ETL (4,00). Ostatné pojmy dosahovali hodnotu váženého priemeru od 3 do 4, t.j. medzi „poznám z teórie, v praxi nepoužívam“ a „už som tento pojem počul“. Je to zapríčinené vo veľkej miere vysokým percentom podnikov, ktoré sa vyjadrili, že dané pojmy nepoznajú, že sa s nimi ešte nestretli (od 22% v prípade DWH po 48% v prípade ETL).

#### Záver

Vzhľadom na obmedzený rozsah príspevku sme uviedli len niektoré výsledky prieskumu, týkajúce sa najmä poznania pojmu Business Intelligence a jeho súčastí. Na základe vyššie prezentovaných zistení môžeme konštatovať, že pojem Business Intelligence sa postupne dostáva do povedomia mnohých manažérov slovenských podnikov. Až 80% manažérov (podľa grafu 4) si uvedomuje, že bez Business Intelligence už čoskoro nebudú môcť zodpovedať na otázky: „Čo sa stalo?, Prečo sa to stalo? a Čo by sa mohlo stať?“ dostatočne rýchlo a presne, že nebudú môcť prijímať rozhodnutia len na základe vlastnej intuície, ale musia sa opierať o konkrétne údaje generované podnikovými informačnými zdrojmi i externým prostredím.

## **Literatúra**

BERKA, P.: *Dobývání znalostí z databází*, Academia, Praha 2003, ISBN80-200-1062-9

DRESNER, H: *Enterprise BI Suites and Reporting: Convergence at Last*. Dostupné z <http://www.bus.umich.edu/KresgePublic/Journals/Gartner/research/109800/109817/109817.pdf>, 10.6.2007

[http://searchdatamanagement.techtarget.com/gDefinition/0,294236,sid91\\_gci213571,00.html](http://searchdatamanagement.techtarget.com/gDefinition/0,294236,sid91_gci213571,00.html), 10.6.2007

[http://www.cssi.cz/publ\\_si\\_clanek.asp?typ=1&kod=185](http://www.cssi.cz/publ_si_clanek.asp?typ=1&kod=185), 10.6.2008

<http://www.dmreview.com/portals/portal.cfm?topicId=230064>, 10.6.2009

<http://www.iolap.com/services/index.htm>, 10.6.2009

NOVOTNÝ, O., POUR, J., SLÁNSKÝ, D.: *Business Intelligence*, Grada Publishing, a.s., 2005, ISBN 80-247-1094-3

ŠUPŠÁK, J.: *Globálne biznis a IT priority v slovenských reáliách*. Dostupné z <http://www.efocus.sk/files/1077/supsak.pdf>, 20.8.2009

### ***Information Support of Knowledge Management***

**Resumé:** *Adequate tools which are specially focused on support of needs of managers are generally called as Business Intelligence tools. Implementation of Business Intelligence tools is only in the beginning in Slovakia according to available surveys. Majority of Slovak companies are in the phase of implementation of ERP tools, which serve as a base for implementation of Business Intelligence tools. This fact lead us to explore the actual status in the area of Slovak companies managers' knowledge of Business Intelligence terminology. We have chosen a questionnaire survey. The goal of this survey is identify readiness of companies for implementation and application of Business Intelligence tools as well as usage itself of these tools.*

**Keywords:** *Business Intelligence, Transaction Systems, ERP - Enterprise Resource Planning, data processing, concept of Business Intelligence, Business Intelligence terminology*

### **Kontaktná adresa autora:**

**Anna Hamranová, Ing., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra informačného manažmentu, Dolnozemska cesta 1, 852 05 Bratislava, Slovenská republika, e-mail: hamranov@euba.sk**

# SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM – NUTNÉ „ZLO“ NEBO PŘÍLEŽITOST?

**Radmila Herzánová, Eva Jílková**

**Abstrakt:** Obsahem příspěvku je aktuálně diskutované téma společenské odpovědnosti firem. Autorky se zamýšlejí nejen nad motivacemi ekonomických subjektů ke společenské odpovědnosti a nad jejími důsledky pro společnost, ale také nad samotnou podstatou SOF, její unifikací a spojitostí s podnikatelskou etikou.

**Klíčová slova:** společenská odpovědnost firem (SOF), firma a management, podnikatelská etika, 3P (lidé, planeta, zisk)

Na úvod příspěvku lze poznamenat, že téma společenské odpovědnosti a firemního dárcovství je stále častěji námětem řady publikací, článků, internetových prezentací, odborných diskuzí i běžných rozhovorů manažerů. Tato tendence svědčí o tom, že zejména v Západní Evropě a Americe se společenská odpovědnost stala moderním, často prezentovaným tématem jak na poli vědeckém, tak i na poli žité praxe. Také v České republice míra zájmu o společenskou odpovědnost v poslední době zvýšila a je jisté, že téma společenské odpovědnosti je tématem aktuálním a ožehavým. Navíc, pro organizace a firmy fungující na globalizujících se trzích je otázka odpovědného přístupu k podnikání jednou z nejdynamičtějších a nejzajímavějších oblastí.

## **Motivace ke společenské odpovědnosti**

V souvislosti se společenskou odpovědností firem jsou spojovány výhody pro mikroekonomické subjekty. Pro nabízející subjekty jsou to základní ekonomické kategorie jako růst zisku, přístup ke kapitálu, snížení nákladů a zvýšení efektivity, růst prodeje nebo vyšší spotřebitelská věrnost. Spotřebitelským subjektům zase uplatňování SOF přináší zvyšování kvality nakupovaných výrobků a služeb, vyšší důvěra v partnerský subjekt, který podle základních ekonomických zákonů má naprosto protichůdné zájmy. Podíváme-li se hlouběji do historie, k počátkům ekonomické vědy, zjistíme, že již v polovině 18. století Adam Smith ve svém díle Pojednání o podstatě a původu bohatství národů napsal, že: „Není to laskavost řezníka, sládky nebo pekaře, které vděčíme za to, že máme svůj oběd, nýbrž jejich zřetel na vlastní zájem. Nespolehneme se na jejich lidskost, ale na jejich sebelásku, a nezdůrazňujeme jim naše potřeby, ale výhody, které plynou jim.“ [1]

Adam Smith jako zakladatel mikroekonomie popsal efektivnost trhů a vysvětlil podstatu ekonomického zisku na chování jednotlivých ekonomických subjektů, jejichž jediným motivem je sledovat vlastní zájem. Troufáme si tvrdit, že podstatu neviditelné ruky trhu a otázku sledování vlastního zájmu považují za zřejmé východisko fungování trhů nejen ekonomové, ale i podnikatelská a spotřebitelská veřejnost. Uvedená východiska však mohou znamenat dva omyly v uvažování:

- 1) Sledování vlastního zájmu je v rozporu s uplatňováním SOF.
- 2) Nabízející nehledí na spokojenost poptávajících.

Ad 1) Správný výklad je takový: Ekonomické subjekty si bezpodmínečně musí uvědomit, že zapojování do aktivit směřujících ke společenské odpovědnosti přináší zvyšování společenské úrovně a společenského blahobytu a to je i v jejich zájmu. Vyšší společenský blahobyt přinese vyšší zisky a další ekonomické i mimoekonomické výhody všem jednotlivcům.

Ad 2) Správný výklad: Ekonomické subjekty na straně nabídky by měly zohledňovat spokojenost poptávkové strany trhu, nerealizovat své zájmy na úkor protistrany. Jedná se o známou skutečnost, že teprve spokojený zákazník (klient, partner, spolupracovník,

zaměstnanec) znamená pro firmu nebo jiný typ ekonomického subjektu pozitivní přínos. Zkrátka, spokojenost musí být na obou (všech) stranách. Pochopitelně, aby k takové situaci mohlo dojít, je třeba kompromisů, konsensu. Společenský konsensus je navíc hlavním principem demokracie, což je v souladu s uvedenými myšlenkami. Prakticky to znamená návrat k Baťově politice vedení firmy a prosazování hesla „Náš zákazník, náš pán“.

Důraz na společenskou odpovědnost může konkrétním podnikům a firmám přinést četné výhody, jako je např. snížení nákladů, zvýšení zisku, zlepšení image, zvýšení produktivity a kvality, udržení kroku s konkurenty a požadavky trhu, snížení rizika či snížení nákladů na risk management. Vytvoření sociotechnických opatření významně napomůže těchto výhod dosáhnout. Odpovědnost a transparentnost v aktivitách organizace je dnes nanejvýš opodstatněným požadavkem a prosazuje se též shoda s relevantními mezinárodními standardy a národní legislativou jak v rámci vlastního podnikání, tak i v rámci dodavatelského řetězce. Zároveň se předpokládá respekt vůči lidským právům, realizují se akce proti korupci a úplatkářství a nadále rozvíjí dialog se státními i soukromými organizacemi, které jsou zapojeny do lokálních projektů. Z dosavadního vývoje vyvstal také naléhavý požadavek, aby organizace přispívaly do oblasti společenské (sociální, ekonomické a životního prostředí) vlastním podnikáním, zatímco dosud byl zájem firem orientován většinou jen na zvyšování hodnoty pro vlastníky. [2]

### **Formy sociální odpovědnosti firem v naší současné praxi**

Sociální zodpovědnost firem je úzce propojená s pojmem podnikatelské etiky, která studuje morální standardy a rozhodování podnikatele. Problematika podnikatelské etiky a sociální zodpovědnosti se mnohdy prolíná, u některých autorů se setkáváme s překrýváním pojmů.

Zatímco morální standardy jsou skupinové nebo společenské zvyky, uplatňované v situaci, kdy činnost nebo jednání může ublížit jednotlivci nebo skupině lidí (klamavá reklama, důvěrné informace, vztahy ke konkurenci – a to v situacích, které neřeší jednoznačně právní normy), rozhodování spojené s etikou nastupuje v situaci, kdy se nemůžeme opřít o fakta, zákon nebo ustálená pravidla.

Mezi základní oblasti podnikatelské etiky patří:

- individuální etika
- práva zaměstnanců (ale také péče o důchodce, vzdělávání zaměstnanců apod.)
- ochrana spotřebitelů (informace, bezpečnost, cena, aktualizace, nové technologie)
- diskriminace
- utajené informace
- ochrana životního prostředí, využívání energie
- ochrana osobních dat, ochrana dat v počítačích, průmyslová špionáž
- korupce
- ochrana zvířat
- vztahy s odbory
- odpovědnost organizace
- odpovědnost zaměstnanců
- upuštění od nezákonných operací (podplácení, daňové úniky, obchod s narkotiky)

Zatímco podnikatelská etika řeší možné důsledky veškeré činnosti organizace (ekonomické, sociální), jde sociální zodpovědnost firem dál ve snaze řešit i ty problémy společnosti nebo dané komunity, které bezprostředně nesouvisí s její činností. Tady nastává také problém v motivaci současných manažerů, která by se měla postupně posouvat od snahy o zviditelnění firmy po skutečný zájem na rozvoji dané komunity.

Mezi významné prvky odpovědnosti vůči společnosti patří snaha firem o:

- aktivní podporu společenského života a budování občanské společnosti,
- podporu občanských aktivit v dané lokalitě (NNO).

„Konkrétně se společenská odpovědnost projevuje integrací pozitivních postojů, praktik či programů do podnikatelské strategie organizace na úrovni jejího nejvyššího vedení. Vyžaduje posun pohledu na vlastní společenskou roli z úrovně "profit only" (pouze zisk) k širšímu pohledu v kontextu dnes často zmiňovaných tří „P“ – "People, Planet, Profit" (lidé, planeta, zisk).“ [3]

Příkladem zavedené praxe může být nejen zahrnutí podpory nevýdělečných organizací a projektů do PR plánů podnikatelských subjektů, pořádání a podpora společenských akcí, ale například novější forma uvolňování dobrovolníků v dohodnuté části pracovní doby na práci v neziskových organizacích (pomoc s účetnictvím, psaním projektů, školení apod.), případně bezplatné odborné konzultace v dohodnutém čase a rozsahu.

Uvedené skutečnosti budou mít bezesporu pozitivní dopad na ekonomiku regionu, jakož i národní hospodářství a jeho makroekonomické výstupy. Navíc, v současné době je při hodnocení jednotlivých ekonomických subjektů kladen důraz nejen na ekonomické ukazatele na regionální, státní a nadnárodní úrovni, ale i další ukazatele, které posuzují společenský přínos, zejm. příspěvek k rozvoji vzdělanosti a zaměstnanosti, zvyšování kvality, otázka dlouhodobého rozvoje a zdokonalování a zapojování se do evropských a světových struktur.

### **Závěr**

Ač je společenská odpovědnost zakotvena v dokumentech, ustanoveních EU (Zelená kniha), nemůže dojít k jejich realizaci bez internalizace společenské odpovědnosti do vnitřní etiky, etického kodexu, firmy a jednání manažera. V současné firemní praxi zatím nedošlo k zapracování systémového řešení SOF jako plnohodnotné části podnikového plánování. Společenská odpovědnost jde totiž nad rámec zákona. Není žádným způsobem unifikovaná a nelze ji proto zákonem vynutit. Její míra se tak liší na úrovni jednotlivých firem, korporací, regionů i států. Dobrovolnost realizace aktivit společenské odpovědnosti vychází z vnitřního přesvědčení jednotlivců v managementu ekonomických subjektů, tzv. „aktérů hry“, o správnosti takového počínání.

Přestože téma SOF se zdá být poměrně nové, zásady upravující vliv „podnikatelské“ činnosti na společnost, přírodu a obyvatele popisují již texty starodávných civilizací. Příkladem mohou být ustanovení Egyptské knihy mrtvých, kde čteme tato prohlášení zemřelých „podnikatelů“ v síni pravd:

- nedopustil jsem se nepoctivosti,
- nebylo na mne stížností u úřadů, neočernil jsem člověka u jeho nadřízeného,
- nenařizoval jsem nikomu aby pracoval více než mu bylo možno,
- nezmenšoval jsem obilní míry, nezkracoval jsem lokte, neporušil jsem polní výměry, neporušoval jsem jazýčku vah,
- nechytal jsem do sítě ptáků v bažinách bohů a nelovil ryby ve vodách jejich,
- nezabraňoval jsem vodě téci v její čas a nestavěl jsem hrází v cestu tekoucí vodě,
- nedal jsem se uchvátit zlostí na odhadce mého majetku.

Snaha o ochranu přírody budováním přírodních rezervací (bažiny bohů a vody jejich) je společenský problém téměř pět tisíc let, proto nezbyvá než věřit, že také v současnosti bude mít společenská zodpovědnost firem stále stabilnější místo v plánování a řízení organizací.

**Literatura:**

SMITH, A. *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů*. 1776, kniha 1, s. 13. citováno podle: Holman, R. *Dějiny ekonomického myšlení*. Praha: C.H.Beck, 2002. str. 47

Srov. Rada kvality ČR – kolektiv autorů. *Společenská odpovědnost organizací (CSR) - Aplikace a hodnocení* [on-line] Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 123 s., 1. vyd. 2008. ISBN 978-80-02-01989-3 Dostupné z: <http://www.npj.cz/tmce/INT-publikace%20/72.pdf>, str. 10

Rada kvality ČR – kolektiv autorů. *Společenská odpovědnost organizací (CSR) - Aplikace a hodnocení* [on-line] Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 123 s., 1. vyd. 2008. ISBN 978-80-02-01989-3 Dostupné z: <http://www.npj.cz/tmce/INT-publikace%20/72.pdf>, str. 11

***Corporate social responsibility – necessary evil or chance***

**Resumé:** *Social responsibility was described by a lot of managers and economists but the companies miss good motivation to do it excepting their PR activities. The author attention to advantages social-responsibility activities for business.*

**Key words:** *corporate social responsibility (CSR), company and management, business etics, 3P (People, Planet, Profit)*

**Kontaktní adresa autorů:**

**Ing. Eva Jílková, Ph. D., Ing. Radmila Herzánová, Ph.D, Ústav ekonomie, Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s.**

# VÁCLAV CHYTIL A JEHO VÝKLAD CYKlickÉHO KOLÍSAÍÍ EKONOMIKY Z ROKU 1939

Vendula Hynková

## **Abstrakt:**

Václav Chytil patří mezi představitele druhé generace Brněnské školy. V roce 2009 uplyne 70 let od vydání jeho druhé nejvýznamnější práce *Vlny hospodářské konjunktury*. Příspěvek věnuje pozornost té části ekonomické teorie V. Chytila vysvětlující kolísání hospodářské aktivity. V době trvání finanční a ekonomické krize ve světě je toto téma jistě aktuální.

## **Klíčová slova:**

Ekonomický cyklus, teorie konjunktury, krize, periodicitu cyklu, vlna.

## **Úvod**

Mezi nejvýznamnější práce českého ekonomu a právníka V. Chytila, představitele druhé generace Brněnské školy, jsou řazeny *Univerzalismus jako metoda hospodářské vědy a Vlny hospodářské konjunktury*. V tomto roce (2009) to bude přesně 70 let, co byla vydána Chytilova monografie týkající se makroekonomické problematiky cyklického kolísání ekonomiky. Vydáním jeho publikace v roce 1939 V. Chytil osvětlil teorii hospodářských cyklů, když se zaměřil na kritiku německé nauky o konjunkturu, kterou provedl z hlediska originální teleologické ekonomické teorie.

Teorie konjunktury, jak ji definoval V. Chytil, zkoumá stav a vývoj dané ekonomiky, což je poměrně obšírná definice, jelikož se neomezuje pouze na pojem hospodářský cyklus a jeho teorie, ale obsahuje v sobě např. i hodnocení konkrétního vývoje určité ekonomiky. Stavem ekonomiky V. Chytil rozuměl velikost domácího produktu, který poskytuje určitou míru užítku, a tento užitek je měřen obsahem objektivního účelu státu jako jednoho z ekonomických subjektů. Slovo konjunktura V. Chytil převzal z německé terminologie v první polovině 20. století, přesněji z E. Wagemannovy „nauky o konjunkturu“, o poměrech v hospodářství.<sup>132</sup> Konjunktura zde není užita jako jedna z vývojových tendencí ekonomiky v rámci hospodářského cyklu, jak je také vyložena v učebnicích ekonomie.

## **Změna cen jako faktor způsobující makroekonomickou nerovnováhu**

V. Chytil soustředil pozornost na výklad toho, jak změna cen finální produkce ovlivní velikost národního produktu a jak tím způsobí cyklické kolísání ekonomiky. Změnu cen produkce chápal jako změnu rovnovážných cen na jednotlivých trzích, kdy se mění relativní ceny (cenové relace). Pracoval s pomocnou myšlenkovou konstrukcí, kterou představuje rovnovážná poloha (rovnováha) ekonomiky.

*„Vyjdeme z rovnovážné polohy národního hospodářství. Tato „rovnovážná poloha“ je arci myšlenkovou konstrukcí, pomůckou pro pochopení právě opaku rovnovážné polohy, totiž poruch rovnováhy: hospodářství má však stálou tendenci k rovnováze.“<sup>133</sup>*  
*Změna ceny ukazuje tedy vždy a nutně na poruchu rovnovážného stavu. Pravíme „změna ceny“, t. j. změna cenové relace; to nezahrnuje v sobě změn celé soustavy hospodářských čísel*

<sup>132</sup> Ernst Wagemann (1884 – 1956) byl filozof, národohospodář a statistik, který působil především v Berlíně, kde r. 1925 založil *Institut pro výzkum konjunktury* (od roku 1941 byl přejmenován na *Institut pro národohospodářský výzkum*).

<sup>133</sup> CHYTIL, V. *Vlny hospodářské konjunktury*. Praha, Brno, 1939, s. 32



*(celé hladiny cenové, výnosové a důchodové při inflaci nebo deflaci), kteréžto změny sice způsobují poruchy rovnovážného stavu, nejsou však regulátorem poruch. Inflační vzestup nebo deflační pokles hladiny cenové působí poruchu rovnovážné vzájemné polohy trhu statků (ceny), trhu kapitálu (úrok) a trhu pracovního (mzda) spolu s trhem měny (kurs), a teprve jako důsledek také poruchu kvantitní rovnováhy uvnitř jednotlivých těchto trhů (výroba – spotřeba atd.). Nebylo-li by poruchy prvé, nebylo by ani jejího důsledku.“<sup>134</sup>*

V. Chytil pracoval s neoklasickým modelem, kdy ekonomika využívá plně svých výrobních zdrojů. Ekonomika má stálou tendenci k rovnováze, představuje vnitřně stabilní systém, který má schopnost vracet se do rovnováhy v případě nějaké poruchy. Rovnováhu za podmínek úplného využití zdrojů V. Chytil chápal sice jako myšlenkovou konstrukci, zároveň ale předpokládal, že je možno vysledovat období, kdy se ekonomika k tomuto stavu nejvíce přibližuje.

Ceny statků V. Chytil vnímal jako hlavní regulátory, kdy jejich změny signalizují poruchu rovnovážného stavu. Rozlišoval přechodné a trvalé změny hospodářského stavu. Přechodné změně odpovídá tzv. výchvív hospodářského stavu a trvalé změně hospodářský pokrok nebo naopak „sestup“. Příčinu poruchy rovnováhy V. Chytil hledal vně ekonomiky, nikoli uvnitř. Odmítal přisvojovat poruchy v hospodářství individualistické soustavě (tržnímu systému), která by mohla být zejména v době krizí obviněna. Naopak, individualistickou volnou soutěž vnímal jako předpoklad k obnově rovnováhy v hospodářství.

V. Chytil se přesvědčil o tom, že pouhý cenový záznam je nedostačující pro zjištění rozsahu produkce a zaměstnanosti, popřípadě pro hospodářské prognózy v rámci teorie hospodářského cyklu. Cenám V. Chytil přesto věnoval pozornost, protože změny cen chápal jako nejvhodnější ilustrační způsob k pochopení problematiky cyklického kolísání ekonomiky.

*„Bylo nutné věnovati pozorování ceny zvláštní pozornost, a to nejen z řečeného už důvodu, nýbrž také proto, že je její pozorování nejlepším ilustračním příkladem k pochopení problematiky „hospodářských vln konjunkturálních“, a odlišení účelově-hodnotícího od pořádkového pojmu stavu, t. j. konjunktury hospodářství v nejširším smyslu, což je, jak řečeno, základním sine dua non nauky o konjunkturu.“<sup>135</sup>*

### **Teorie krizí**

V. Chytil čerpal z abstraktní teleologické ekonomické teorie K. Engliše, který rozlišoval tři typy krizí – krizi z měnové deflace, krizi z nadvýroby a krizi z racionalizace. V. Chytil doplnil tuto teorii ještě o inflační krizi. Uvědomoval si, že každá z krizí má svůj specifický průběh a záleží na tom, kde nastal její počátek a na situaci na ostatních trzích. Příčiny deflačního procesu V. Chytil členil na vnitřní a vnější. Důsledkem obou příčin je zvyšování kupní síly peněžní jednotky. Příčiny krize z měnové deflace V. Chytil spatřoval ve vnější příčině. Deflační změna zde vychází ze strany peněz. Deflační krize následně ovlivňuje reálnou ekonomiku ve svých důsledcích. Prostřednictvím poklesu agregátní poptávky (vlivem monetární restrikce) klesají makroekonomické veličiny – národní produkt, důchod a zisky firem. Deflační účinky jsou závislé na míře deflace – na zhodnocení měnové jednotky a na úvěrových poměrech v národním hospodářství. Pokles podnikové aktivity a uvolňování pracovních sil poté probíhá ve všech výrobních oborech podle míry zadluženosti nebo podílu na vývozu. Ekonomiku může postihnout i inflační krize, ale za závažnější a aktuální byla zakladatelem Brněnské školy K. Englišem považována deflační krize, neboť v letech 1919 – 1925 byla v Československu prováděna deflační politika, ale jako zastávce měnové stability

<sup>134</sup> CHYTIL, V. *Vlny hospodářské konjunktury*. Praha, Brno, 1939, s. 33.

<sup>135</sup> Tamtéž, s. 62. Pozn. „sine dua non“ znamená základní předpoklad pro splnění daného úkolu.

K. Engliš považoval obě tyto krize za nežádoucí. Inflací V. Chytil rozuměl zvyšování velikosti národního produktu (nominálního), národního důchodu a zisků firem při současném snižování obsahu peněžní jednotky (poklesu kupní síly peněz). Cenový vzestup (inflaci) vnímal jako prosperitu pro firmy, pokud s cenami jejich produkce rostou i jejich zisky.

*Inflace znamená lineární zvýšení všech hospodářských čísel, tedy cen, výnosů a důchodů....Při inflačním vzestupném pohybu cenovém ulehčuje se přímo podniků břemeno dluhové služby, zvýšené ceny přes zvyšovanou rentabilitu vedou k rozšiřování výrobní aktivity, podniky jsou v průměru a celku v prosperitě.*<sup>136</sup>

Inflací měl na mysli, když se zvyšuje soustava všech hospodářských čísel, tzn. cen i mezd, ale pokud se odkloní cenová hladina od důchodové, označoval tuto situaci za „drahotu“. V jejím případě rostou ceny při nižším rozsahu produkce. K drahotě dochází např. poklesem produktivity práce, neúrodou nebo přírodní katastrofou. Dnes pro tyto situace máme označení inflace na straně nabídky (slumpflace). V případě drahoty dochází k poklesu národního produktu, k růstu cenové hladiny a platí, že za stejný národní důchod se koupí méně statků a služeb. Od inflace a drahoty V. Chytil definoval inflační metody, což jsou opatření a události hospodářské politiky státu vyvolávající inflační účinky v ekonomice. Za hlavní metody považoval tvorbu umělé kupní síly – např. emisí peněz na krytí rozpočtových deficitů nebo poskytnutí úvěru centrální banky komerčním bankám, umělé zvyšování cen nad rovnovážnou úroveň (kartelové dohody či daně), změny v kurzu měny způsobující inflaci nebo změny v platební bilanci způsobující inflaci.

Příčinu krize z nadvýroby V. Chytil viděl uvnitř ekonomiky, v relaci mezi cenou, rozsahem výroby a výrobním nákladem. Autor teleologické teorie zde vychází z teorie užitkových, cenových a nákladových relací. Počátek této krize nastává na straně spotřebitelů, kde se při určité dosud rovnovážné ceně může změnit jejich užitkové hodnocení. Tím může klesnout odbyt určitého statku při této dosud rovnovážné ceně. Vznikne tak nadvýroba ze strany spotřeby. Považuje se za speciální, protože se týká pouze určitých statků. Ke změně rovnováhy může dojít i na straně výroby, kdy se z určitých důvodů shledává za výhodnější vyrábět při dané ceně více (zřejmě když firma volí jinou alternativu než je maximalizace zisku, a to maximalizací obrátu). I zde je počátek nadvýroby určitých statků. V obou případech dochází ke snížení, popř. zastavení výroby. Snižování cen a uvolňování pracovních sil nastávají souběžně, na rozdíl od deflace v pojetí V. Chytila, při níž nezaměstnanost předchází snížení cen. Impulsem u krize z nadvýroby není snížení cenové hladiny jako v případě deflace, zde dochází ke změnám v cenových relacích nebo-li ke změnám relativních cen. Předpokladem je, že nadvýroba jednoho statku postupně vyvolá nadvýrobu ostatních statků, což nakonec povede k obecnému snížení aktivity firem a v důsledku toho ke snížení tvorby národního důchodu, jemuž odpovídá i snížení cen.

Racionalizace v teleologické ekonomické teorii znamená snížení reálného výrobního nákladu na jednotku produktu nebo-li snížení průměrných nákladů firmy. Racionalizace přináší na trhu produkce změny v cenových relacích, na kapitálovém trhu zvýšenou spotřebu kapitálu při zavedení investic a na trhu práce uvolnění pracovních sil – vyšší nezaměstnanost. Krizí z racionalizace V. Chytil myslel zpravidla vliv na míru nezaměstnanosti a bral tudíž v úvahu krátkodobé hledisko. Racionalizaci v ekonomice spojoval s levností (láci), nikoli s deflací. Během racionalizace se mění cenové relace, skladba výroby a spotřeby. Cenový pokles z důvodu racionalizace neznamena depresi pro firmy, nýbrž naopak, umožňuje jejich expanzi. Racionalizaci lze přirovnat k pozitivnímu nabídkovému šoku, který nezpůsobuje

<sup>136</sup> CHYTIL, V. *Vlny hospodářské konjunktury*. Praha, Brno, 1939. s. 59.

vážné poruchy v ekonomice. Od momentu, kdy by racionalizaci již nedoprovázel pokles zaměstnanosti, by zmizel důvod hovořit o krizi.

### **Průběh hospodářského cyklu**

V. Chytil se nespokojil s pouze popisně-historickým záznamem, protože zachycuje stupeň pozorované kvality, aniž by vysvětloval původ změn a aniž by různé příčiny změn od sebe odlišoval. V rámci teorie konjunktury požadoval vyložit pořádkové změny, které představují vlnění v tom nejvlastnějším slova smyslu, tj. změny, které vznikají poruchou rovnováhy na některém z trhů a díky tomu se pak vlny šíří dále, až vznikne nová rovnováha.

V. Chytil odmítl tvrzení E. Wagemanna, že to, co se neopakuje, znamená, že je jednorázové. Za důležité považoval, zda v sobě určitý důvod (příčina, účel, norma) obsahuje opakování jevu. Pokud ne, jedná se o jednorázovou změnu, a pokud ano, jedná se o periodickou změnu. Periodicitu ale nezaměňoval s časovou pravidelností, protože i jevy bez časové pravidelnosti mohou být periodické. V. Chytil upřesnil rozdíl mezi jednorázovým a periodickým pohybem tak, že impuls k jednorázové změně v sobě neobsahuje opakování, na rozdíl od periodického pohybu, kdy nastane porucha rovnovážného stavu s příslušným vlněním, který se opakuje v časových intervalech. V obou případech se jedná o procesy, které narušují makroekonomickou rovnováhu.

V. Chytil předpokládal, že každá porucha narušující rovnováhu povede k určitému vyrovnávacímu procesu, jenž za nějakou dobu nastolí novou rovnováhu. Vyrovnávací proces je z jeho pohledu součástí celého cyklu. Pod pojmem hospodářský cyklus rozuměl celkový zrovnovažující proces až k ustanovení nové rovnováhy. Definoval tzv. hospodářský výchvň, jenž znamená podnět porušující rovnováhu s tou vlastností, že po ukončení zrovnovažujícího procesu bude celkový stav hospodářství z účelově-hodnotícího hlediska nezměněn. Zatímco E. Wagemann ztotožňoval pojem hospodářský cyklus s hospodářskou vlnou, V. Chytil upozorňoval na metodologickou nejasnost německé nauky o konjunkturu a definoval jednotlivé pojmy na základě metodologického východiska Brněnské školy. Hospodářským cyklem měl na mysli jeden zrovnovažující proces, od začátku až do konce, a uvnitř tohoto cyklu hovořil o hospodářských vlnách. Hospodářský cyklus je něco jiného než vlna a zastával názor, že pokud by se hospodářské vlnění skládalo z řady vln – cyklů, potom by tyto cykly spolu musely souviset.

Problém rozdělování hospodářského cyklu na příslušné úseky (fáze) V. Chytil členil dvojnásobem, a to v pořádkovém a kauzálně-historickém smyslu. Zatímco konjunkturní cyklus je pojem pořádkový a určuje jeden průběh zrovnovažujícího procesu, v kauzálně-historickém pohledu se jedná o zjištění příčin hospodářského pohybu (kolísání reálného HDP). Tento pohyb V. Chytil akceptoval rozčlenit na další jednotlivé pohybové úseky, jimž přísluší konkrétní příčiny, avšak tyto příčinně vymezené úseky s pojmem hospodářský cyklus neztotožňoval. Kauzálně-historický přístup z jeho pohledu poskytuje pouze hrubý a primitivní způsob rozčlenění hospodářského pohybu a je tudíž zcela nedostačující v teorii konjunktury. Hospodářský pohyb rozčleňoval jen pořádkovým hlediskem, protože teleologický výklad musí být abstraktní a platný pro jakoukoli ekonomiku.

Za problematickou věc V. Chytil pokládal výklad pojmu „cyklický“. Vystupoval proti názoru, že přívlastek „cyklický“ znamená, že se opakují některé jevy vždy v určitém pořadí – tj. opakují se periodicky. „Cyklický“ neznamena podle Chytila periodicky se opakující. Argumentoval tím, že žádný zrovnovažující proces v sobě nenese podnět k tomu, aby se periodicky opakoval, že se žádná krize periodicky neopakuje a že omyl spočívá jen v povrchním pozorování skutečnosti a v zaměňování pořádkového hlediska s historicko-kauzálním hlediskem. Proto rozlišuje pojmy opakování a periodicitu a tvrdí, že pokud by se cykly periodicky opakovaly, všechny poruchy hospodářské rovnováhy by byly stejné, lišily

by se pouze kvantitativně, nikoli však kvalitativně, a nebylo by zapotřebí rozlišovat jednotlivé druhy krizí, poněvadž všechny krize by měly stejný průběh.

*„Jestliže by tedy měl konjunkturální cyklus (kolo) představovati periodicky se opakující návrat určitých hospodářských konstelací (barevné loukotě), musil by se stále celý „otáčeti“, t. j. znovu a znovu periodicky vyskytovat, kteroužto možnost jsme však svrchu (s výjimkou sezónních pohybů) zamítli. Žádný zrovnovažující proces nemá v sobě popud k periodickému opakování se, a žádná kausálně-historická událost.“<sup>137</sup>*

V. Chytil si povšiml, že neexistuje jedno společné schéma skladby cyklů. A vysvětloval si to tím, že členění hospodářského cyklu na fáze závisí na statistické zkušenosti. Pro výklad hospodářského cyklu a jeho členění uznával pouze abstraktní metodu, nikoli historickou induktivní metodu, protože abstraktní ekonomická teorie má předcházet veškerým statistikám a má být myšlenkovým nástrojem pro zpracování statistického materiálu. Schéma cyklických fází má být vytvořeno pro každý typ rovnovážné poruchy zvlášť, protože neuznává vytvořit pouze jedno schéma pro veškerý hospodářský pohyb.

V souladu s noetickým východiskem se stal předmětem úvah i pojem fáze. Představitel německé nauky o konjunkturu E. Wagemann definoval pojem fáze jako určitou konstelaci jednotlivých trhů uvnitř hospodářství či určitý pohybový úsek hospodářského pohybu a podle něho začíná každý hospodářský cyklus depresí. Jednotlivé fáze hospodářského cyklu seřadil následovně: deprese – vypětí – vysoké napětí – krize. Toto řazení se liší od jiných představitelů teorie hospodářského cyklu, např. členění francouzského ekonoma a statistika J. C. Juglara (1905 – 1990) začíná obdobím prosperity, následuje krize a poté likvidace. Členění amerického ekonoma W. C. Mitchella (1874 – 1948) začíná fází vypětí, následuje krize, poté deprese a fáze ozdravení (oživení). A představitel německé historické školy A. Spiethoff (1873 – 1957) rozdělil hospodářský cyklus na fáze váznutí, vypětí a krizi. Tato členění jednotlivých autorů byla pro V. Chytila důkazem, že neexistuje jednotné členění hospodářského cyklu, a vysvětloval si to tím, že tito autoři zaměřují pořádkové a účelově hodnotící hledisko. Tvorbu takové teorie vnímal jako nejasně myšlené účelově-hodnotící úsudky a považoval za lhostejné, která fáze se označí za počáteční, zejména pokud se nevychází z rovnovážného stavu ekonomiky. Odmítal při dělení hospodářského cyklu vycházet z účelově-hodnotících hledisek, neboť určitý stav ekonomiky může být z jednoho hlediska hodnocen kladně a z jiného hlediska záporně, a nebo se může jevit z téhož hlediska pro určitou část hospodářství jako plus a pro jinou část hospodářství jako mínus. Je si vědom toho, že každá krize má jiný průběh, a tím pádem bude mít i jiné rozlišení základních průběhových typů. Úkol nauky o konjunkturu spatřoval v aplikaci rozčlenění hospodářského cyklu na fáze na konkrétní skutečnost. Je již zcela jasné, že odmítal rozdělení cyklu na fáze na základě statistických údajů.

*„Dále je si třeba uvědomiti, že dělení cyklů ve fáse může se díti pouze abstraktní cestou, a že ovšem není naprosto „libovolný“, jak se domnívá Mitchell, počet fází, a závislý na rozsahu statistického materiálu; rozdělení není odvozeno ze statistického materiálu, nýbrž může býti vybudováno toliko na základě pořádkové abstraktní teorie hospodářské, předchází statistickému materiálu, musí býti hotovo dříve jakožto myšlenkový nástroj pro zpracování daného statistického materiálu, jako každý nástroj musí býti dříve připraven pro zpracování materiálu.“<sup>138</sup>*

<sup>137</sup> CHYTIL, V. *Vlny hospodářské konjunktury*. Praha, Brno, 1939. s. 82.

<sup>138</sup> Tamtéž, s. 85.

V. Chytil zavrhoval ztotožňovat cyklus s jednou vlnou hospodářského vlnění a zároveň zvažoval, zda je vůbec pojem vlny vhodný, aby nedocházelo k zaměňování těchto dvou pojmů a k nedorozumění. Také se domníval, že nelze vybudovat jednotný pojem cyklu pro všechny vědy.

### **Předpověď hospodářského vývoje**

V. Chytil shledával prognózu hospodářského vývoje za důležitou pro orientaci hospodářských subjektů. Rozeznával izolovanou předpověď budoucnosti určitého hospodářství bez souvislosti k budoucnosti ostatních hospodářství a předpověď budoucnosti celé kategorie hospodářství v souvislosti k ostatním hospodářstvím, až v rámci světového hospodářství.

V. Chytil rozlišoval historickou a hospodářskou prognózu hospodářské budoucnosti. Historickou prognózu (např. očekávání válečného stavu nebo přírodní katastrofy) přirovnával spíše k věštvectví, než k prognóze, protože nemá spojitost s hospodářským myšlením, a přikládal jí nepatrný význam. Naopak hospodářskou prognózu považoval za vědeckou a její použitelnost vnímal v okamžiku, kdy nastala určitá hospodářská nerovnováha a kdy vzniká potřeba předpovědět průběh hospodářského cyklu až do jeho ukončení. Nebo když žádá hospodářskou prognózu stát, pokud ho zajímá, jak se bude projevovat jeho zásah do ekonomiky.

Hlavní úkol hospodářské prognózy V. Chytil spatřoval v rozpoznání povahy hospodářského vlnění z hlediska abstraktní ekonomické teorie. V podstatě se jedná o rozpoznání druhů hospodářských krizí, zda neprobíhají některé současně, či za sebou a zda se vzájemně nekříží. Jinými slovy podstatou hospodářské prognózy je aplikace abstraktní ekonomické teorie o krizích na konkrétní případy makroekonomické nerovnováhy. Za správné považuje vyjádřit úsudek o hospodářské budoucnosti vždy v rámci jednoho hospodářského vlnění. Takový úsudek vnímal sice jako pojmově jistý, ale pouze pravděpodobný, poněvadž není vyloučen další zdroj nerovnováhy v ekonomice. Je přesvědčen, že povaha probíhající krize (krize z nadvýroby, z deflace, z inflace či z racionalizace), lze určit budoucnost zrovnovažujícího hospodářského procesu a lépe se orientovat v rámci možností v přítomnosti.

V. Chytil odmítl takové pojetí nauky o konjunkturu, jenž pokládá za základ hospodářské prognózy periodicitu hospodářského pohybu a kdy dlouhý historický záznam hospodářského vlnění je podkladem pohledu na hospodářskou budoucnost. Argumentoval tvrzením, že pokud se v minulosti vyskytovaly v určitých intervalech hospodářské krize (zrovnovažující procesy), nepodmiňuje to jejich výskyt v budoucnosti a rozhodně odmítl stejnorodé krize, které by se periodicky opakovaly. Zamítl hovořit o krizích, které by se opakovaly vždy v určitém pořadí za sebou. Hospodářskou prognózu vytyčil začátkem a koncem jedné krize, to znamená začátkem a koncem jednoho zrovnovažujícího procesu či jednoho hospodářského vlnění.

*„Hospodářská prognosa je obmezena začátkem a koncem téže krize, téhož vlnění, lze ji činiti pouze uvnitř jednoho vlnění.“<sup>139</sup>*

V. Chytil si uvědomil, že předpovědi musí být zasazeny do určitých podmínek a že je nutné pracovat s myšlenkou „ceteris paribus“. Při předpovědích doporučoval vycházet ze znalostí hospodářské historie, aby se správně pochopily a vyložily pozorované změny, popř. závěry do budoucna. Ale odmítl prioritní postavení historicko-kauzální metody pro utváření

---

<sup>139</sup> CHYTIL, V. *Vlny hospodářské konjunktury*. Praha, Brno, 1939, s. 125.

předpovědí průběhu hospodářského cyklu. Prognózu ekonomického vývoje začlenil do nauky o konjunktúře, která má přidat k abstraktní ekonomické teleologické teorii svoji konkrétnost.

### **Závěr**

Hlavní rozdíl mezi německou naukou o konjunktúře a teleologickou teorií konjunktury V. Chytila je vidět v metodologické rovině. Pro autora Brněnské školy je primární abstraktní průzkum hospodářského vlnění a sekundární je konkrétní průzkum hospodářských cyklů u konkrétní ekonomiky. To, že německá nauka o konjunktúře postupovala jinak, se stalo předmětem kritiky V. Chytila. Analýza vnitřní struktury ekonomiky při cyklickém kolísání je z pohledu teorie Brněnské školy vždy předmětem abstraktní teleologické teorie.

Nauku o konjunktúře V. Chytil odlišoval od historicko-kauzálního výkladu hospodářských pohybů, ale také ji neviděl jako čistou abstraktní hospodářskou teorii. Její význam spatřuje v její konkrétnosti – tím, že poskytuje konkrétní kvantitní a kvalitní obraz průběhu hospodářského pohybu a konkrétní úsudky k tomuto hospodářskému pohybu. Tyto úsudky se získají cestou aplikace abstraktně-teoretických hospodářských zákonů na konkrétní obsah. Nauka o konjunktúře obvykle pozoruje konkrétní národní hospodářství v konkrétní době s jeho konkrétní skladbou, s konkrétními poměry a s konkrétním začleněním do světového hospodářství. Z metodologického hlediska V. Chytil neviděl zásadního rozdílu mezi konkrétním a abstraktním výkladem hospodářského pohybu. V tomto případě se jedná jen o otázku primárnosti a sekundárnosti – o otázku aplikace abstraktní hospodářské teorie na konkrétní obsah. V nauce o konjunktúře se uplatní rovněž kauzálně-historická věda, zvláště, je-li potřeba vysvětlit příčinu vzniku hospodářského vlnění.

V. Chytil byl přesvědčen, že by tradiční (německá) nauka o konjunktúře měla pohlížet na problém kauzálně-historického výkladu jiným způsobem. Poukázal na její výrazné nedostatky a chyby. Vytýkal jí zejména metodologickou nejasnost, nedostatečné noetické předpoklady, nedostatečnou ujasněnost pojmů, se kterými se pracuje a které podmiňují, že si ani není dobře vědoma povahy „kauzální teorie“ hospodářského pohybu, a dále názor, že konjunkturní vlnění je stejnorodý, souvislý a zejména periodicky se opakující vlnovitý pohyb. Protože pokud by se hledala příčina tohoto pohybu, jenž je souvislý, stejnorodý a opakující se, hledala by se jedna stejná příčina, která by v sobě obsahovala periodicitu. Připadalo mu, že se německá nauka o konjunktúře snaží podat v podstatě jen jeden výklad, že se snaží zpracovat jen jednu teorii. Byl přesvědčen, že je nemožné hledat jen jeden společný výklad veškerého hospodářského pohybu. Tradiční německá nauka o konjunktúře z jeho pohledu neobstála v oblasti kauzálně-historického výkladu konjunkturního hospodářského pohybu, postrádal u ní výkladnou historickou disciplínu, kterou vnímal jako nepostradatelnou součást teorie hospodářského cyklu.

*„Tradiční nauka tedy neuspokojuje, ani pokud jde o kauzálně-historický výklad konjunkturního pohybu hospodářského. Přehlédneme-li ostatně celou t.zv. národohospodářskou vědu v její šíři, musíme konstatovati, že ona důležitá její větev, historie hospodářská, je naprosto zanedbávána. Pěstuje se sice hodně kronikářství, popisu, avšak výkladná historická disciplína není vůbec zastoupena, ačkoliv jde o vděčnou a důležitou oblast vědecké práce.“<sup>140</sup>*

---

<sup>140</sup> CHYTIL, V. *Vlny hospodářské konjunktury*. Praha, Brno, 1939. s. 120.

## **Literatura**

ENGLIŠ, K. Deflační a racionalizační krise. *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, 1932, ročník XXXVII, s. 1-35.

ENGLIŠ, K. *Světová a naše hospodářská krise*. 40 článků z Lidových novin (listopad 1930 až leden 1934). 1. vyd. Praha : Fr. Borový, 1934. 217 s.

CHYTIL, V. Englišův hospodářský logicizmus. *Všehrd – List československých právníků*. Roč. XII, č. 1, 1931.

CHYTIL, V. Teleologická teorie hospodářství. *Sociální revue*, 1934.

CHYTIL, V. *Vlny hospodářské konjunktury. Pojmově-kritická studie*. (Se zvláštním zřetelem k cenovým záznamům jako podkladu úsudku o stavu hospodářství). Sbírnka spisů právnických a národohospodářských (svazek XCVIII). 1. vyd. Praha, Brno : Orbis, 1939. 125 s.

Spisy Právnické fakulty Masarykovy univerzity. Řada teoretická. Svazek 332. *Filozoficko-ekonomické myšlení brněnské normativní školy. K odkazu Václava Chytila a Vladimíra Vybrala*. 1. vyd. Brno : Právnická fakulta MU, 2008. 156 s. ISBN 978-80-210-4668-9.

VENCOVSKÝ, F. *Dějiny českého ekonomického myšlení do roku 1948*. Editor Jaroslav Malina. 1. vyd. Brno, Praha: Nadace Universitas Masarykiana, Georgetown, NAUMA, Masarykova univerzita, 1997. 433 s. ISBN 80- 902197-5-6 (Georgetown), 80-902215-5-6 (NAUMA), 80-210-1624-8 (Masarykova univerzita).

### ***Vaclav Chytil and his Explanation of Business Cycle in 1939***

**Resumé:** *Vaclav Chytil belongs to the second generation representatives of The Brno School. In 2009 it will have gone 70 years since he has published the second most important work called Waves of Economic Conjuncture. The contribution pays attention to the part of V. Chytil's economic theory that explains the business cycle. This subject is certainly up-to-date, mainly at the time of financial crisis and economic recession duration.*

**Key words:** *Business cycle, theory of conjuncture, crisis, periodicity of business cycle, wave.*

### **Kontaktní adresa:**

**Ing. Vendula Hynková, Univerzita obrany, Fakulta ekonomiky a managementu, Kounicova 65, Brno 612 00, email: Vendula.Hynkova@unob.cz**

# AKTUÁLNE MANAŽÉRSKE METÓDY V TEÓRIÍ A V PRAXI.

**Zuzana Chodasová**

**Abstrakt:** Podnikateľský subjekt v súčasnej dobe je pod veľkým tlakom konkurencie, preto je nútený ustavične zdokonaľovať svoje procesy a systémy riadenia a reagovať na nové situácie novými funkciami riadenia a metódami, ktoré by umožňovali odhaľovať riziká, upozorňovať na hroziace a reálne odchýlky od žiaduceho vývoja. Preto robíme aj prieskum v správcovských podnikateľských jednotkách, aby sme mali možnosť posúdiť, ako je naša prax pripravená tieto náročné zmeny v riadiacej práci zvládnuť.

**Kľúčové slová:** facility manažment, podniková stratégia, analýza nákladov, controlling, riadenie nákladov, podnikový manažment,

## Úvod

Prostredie v ktorom v súčasnosti spoločnosti podnikajú prináša neustále zmeny. Tieto vplyvy zákonite vyvolávajú zmeny vo vnútri spoločnosti, v ich riadení, hodnotení dosiahnutých výsledkov. Úlohou manažmentu je pomôcť dosiahnuť udržať podnikové procesy v stanovených medziach, aby bolo zabezpečené dosiahnutie stanovených cieľov spoločnosti[1]. Z potreby priebežného udržiavania rovnováhy medzi vnútorným a vonkajším svetom podniku, vyplývajú najmä nasledujúce požiadavky na manažment podniku:

- Rýchlosť tvorby jednotných podnikových cieľov a ich presadzovanie predstavuje kritický faktor ekonomického úspechu. Od podniku si to vyžaduje krátky postup pri rozhodovaní a taktiež rozhodnosť manažmentu.
- Schopnosť anticipácie a adaptácie ma iniciatívny charakter – takto sa zabezpečí včasné prispôbenie sa zmenám okolia, skôr než sa vyskytnú nerovnováhy ohrozujúce podnikovú existenciu. Podnik musí byť citlivý na slabé signály z podnikového okolia. Je to možné dosiahnuť väčším uvedomením si problémov a vyššou bdelosťou spolupracovníkov, taktiež aj zavedením systému včasného varovania.
- Schopnosť reakcie a štruktúrnej pružnosti pre prispôbenie sa nepredvídateľným udalostiam, vhodne hodnotiť riziko.
- Zmenšenie a ovládnutie komplexnosti, kde cieľom podniku musí byť získanie znalostí, ako zaobchádzať s rozmanitosťou vzťahov: cieleným vytváraním alebo ovplyvňovaním faktorov výrobného systému a podnikového okolia, zabudovávaním samo regulujúcich sa mechanizmov bez riadiacich zásahov.

Cieľom podnikového riadenia je vitálny podnik, ktorého predpokladom je schopnosť prispôbenia sa pokroku[5]. K splneniu tejto riadiacej úlohy potrebujú manažéri rozsiahle integrujúce informácie pre doplnenie riadenia nielen controllingom, facility manažmentom, ale aj inými modernými prvkami v riadení.

## Facility manažment – jeho uplatnenie při správe nehnuteľností

S rozvojom spoločnosti, techniky a hospodárstva vznikajú vo svete nové trendy, ktoré zasahujú všetky oblasti života. Takto v posledných rokoch postupne preniká do povedomia verejnosti aj facility manažment /FM/, ktorý často býva nesprávne interpretovaný ako správa a údržba budov. V praxi sa však FM neobmedzuje len na túto oblasť, ale zahrňuje celý rad ostatných /podporných činností/, ktoré sú nevyhnutné pre fungovanie každej organizácie.



Predmetom FM, je optimalizácia podporných a servisných činností firiem a organizácií. Predovšetkým ma na starosti využitie budov, plôch, inventára, technických prostriedkov, ale tiež aj spotrebu energií, nákup služieb, zaistovanie služieb vlastnými pracovníkmi, bezpečnosť a rad ďalších činností[2].

Môžeme povedať, že FM sa neuplatňuje iba na prebiehajúce procesy, ale s úspechom ho možno využiť tiež pri príprave investičných zámerov. Často totiž dochádza vo fáze štúdií i projektov nových budov a areálov k potlačovaniu následných prevádzkových hľadísk. S týmto problémom sa stretávajú hlavne správcovia nehnuteľností, keď ponúkajú svoju pomoc už v dobe výstavby, aby sa našli najekonomickejšie prevádzkové riešenia, ich návrhy sú nezakomponované do štúdií. Dostávajú sa k slovu až po kolaudácií, lenže to už býva neskoro. Rad problémov sa ukáže hneď v prvých dňoch prevádzky. Zlé dispozičné riešenie, malá variabilita podľa potrieb nájomcov či užívateľov, ale predovšetkým vysoké prevádzkové náklady. Tie sú dnes v nových budovách tak veľké, že sa v pomerne krátkom časovom horizonte dajú porovnávať s nákladmi obstarávacími. Preto u každého projektu novej budovy by mali byť odborníci na FM, aby súčasne s architektonickou a prevádzkovou štúdiou vznikala aj štúdia prevádzkových nákladov. Len tak dosiahneme stav, keď prevádzka budovy bude efektívna a optimálne ekonomicky náročná. Zároveň bude objekt pre budúcnosť pripravený aj na zmeny nárokov užívateľov. Tým sa zaistí jeho dlhodobé ekonomické zhodnotenie a vysoká návratnosť vložených prostriedkov.

Tak ako platí, že uplatnenie zásad FM prináša úspory, platí aj opak nerešpektovanie spôsobuje ekonomické straty. Príkladom môže byť dokončenie stavby, ukladanie podlahovej krytiny. Pretože rozpočet je napnutý, nakúpia sa menej kvalitné podlahoviny, ktoré však nevydržia následnú prevádzku. Do roka sa kupujú nové. Na investícií sa ušetrilo, ale zdražilo to okamžite prevádzku. Nevhodné zvolené materiály z hľadiska ich údržby, neprístupné priestory, sklenené fasády a stropy a iné skutočnosti, ktoré môžu byť architektonicky zaujímavé, v skutočnosti však z hľadiska prevádzky sa stávajú vysoko nákladovými.

Dnes hodnota nehnuteľností závisí výhradne od ich stavu, polohy a využiteľnosti. Ak chceme nehnuteľnosť rentabilne zhodnotiť, musíme si obstaráť presné a rozsiahle analýzy vybavenosti územia, dopravného prepojenia a rámcových právnych podmienok. Taktiež je potrebné preveriť procesy a funkcie pre možné využitie, čo sa nerieši len v okamžiku rozhodovania, ale počas celej doby využívania nehnuteľnosti. Je potrebné sledovať vývoj nehnuteľností, robiť analýzu očakávaných zmien hospodárskych rámcových podmienok, analýzu využitia prostredia.

Nesmieme zabudnúť na užívateľov nehnuteľnosti, ktorí predstavujú posledný článok tvorby hodnôt, nakoľko do celého systému vkladajú peniaze. V transparentnom systéme ekonomiky orientovanej na zákazníka predstavuje optimálne využitie nehnuteľnosti prvoradý cieľ a tomuto cieľu, by sa mali ostatní spoluhráči podriaďovať. Všetky zmeny hospodárskych podmienok neovplyvňujú až natoľko požiadavky kladené na nehnuteľnosť pretože v konečnej fáze sú to ľudia, ktorí nehnuteľnosť využívajú, preto ich ergonomické a sociálno-psychologické požiadavky majú byť tiež sledované. Danými analýzami a popisom týchto možností sa predovšetkým zaoberá strategická koncepcia FM. Všetky často sa ešte stretávame so skutočnosťou, že pri koncepcii projektov sa tieto myšlienky neobjavujú, pretože nesmerujú niekedy k pozoruhodným stavebným dielam. Cieľom architekta je stavebné dielo samotné a ide o jeho originalitu. Takto silné architektonické prvky zabúdajú na požiadavky procesov využitia, čo vedie k nepredajnosti aj niektorých nehnuteľností. Zo spomínaných dôvodov je potrebné nehnuteľnosť koncipovať tak, aby sa dlhodobo presadila, pre svoju „praktičnosť“ a „ľudskosť“, v čom nám tiež napomôže využívanie FM.

## **Prieskum využitia facility manažmentu v praxi**

FM má za úlohu usmerňovať podporné procesy v spoločnostiach s ohľadom na ich organizáciu a ekonomiu. Cieľom je efektívne podporovaný hlavný výrobný program spoločnosti. Medzi podporné činnosti môžeme zaradiť najmä správu budov, správu majetku, využívanie firemných priestorov, plánovanie rekonštrukcií a sťahovanie, upratovanie, údržbu, stravovanie, dopravu, poštu, kopírovacie služby atď. Tieto činnosti sú chápané iba ako podporné, aj keď sa zo svojimi nákladmi a výsledkami významne podieľajú na celkovom hospodárení organizácií a ich optimalizácii. Ich riadeniu nie je často venovaná náležitá pozornosť. Správna aplikácia FM v správcovských organizáciách nám môže priniesť najmä tieto prínosy :

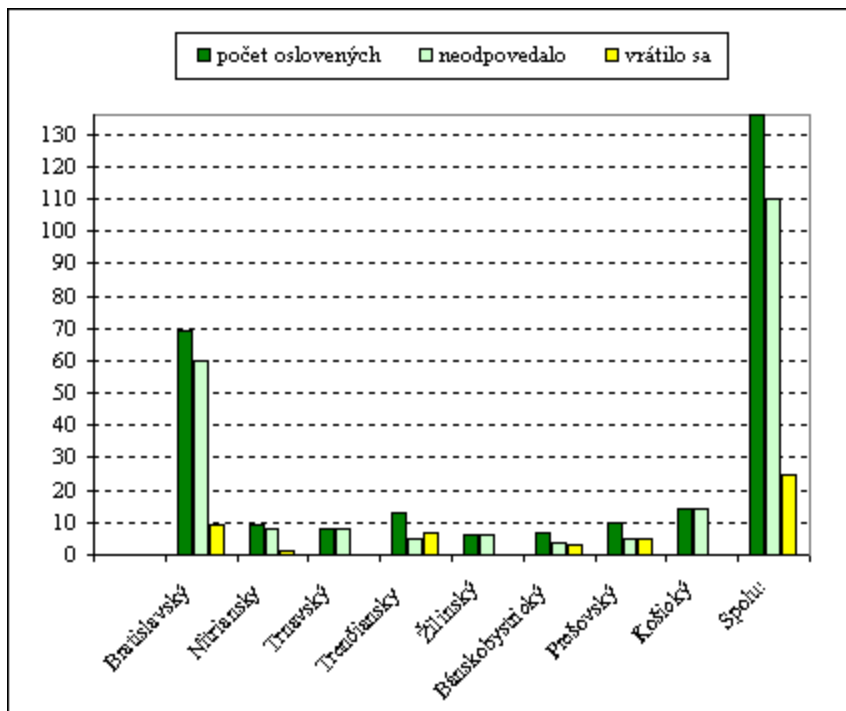
- redukcii prevádzkových nákladov
- zníženie priestorových nárokov
- strategický prehľad pre plánovanie nákladov, využitia priestorov
- spresnenie účtovníctva a inventarizácie
- rozdelenie nájomného a odpisov
- optimalizáciu prostriedkov
- presné adresovanie nákladov.

Môžeme povedať, že FM kompletne pomáha riešiť analýzu všetkých činností a procesov prebiehajúcich v danej spoločnosti. Oblasť, ktorou sa FM zaoberá je pomerne široká. Hlavným dôvodom, prečo sa začal FM vo svete presadzovať, je snaha organizácií čo najlepšie uspieť v tvrdom boji s konkurenciou. Facility manažment umožňuje kvalitné riadenie podporných procesov v podnikateľských subjektoch. Úspešný priebeh hlavných činností v organizácií je podmienený aj podmienkami podporných procesov, ktoré sú podstatou splnenia základnej úlohy na ktorú bola organizácia vytvorená[1].

V každom z týchto subjektov prebiehajú primárne a sekundárne činnosti. Primárne alebo hlavné činnosti (core business) sa vykonávajú s cieľom dosiahnuť zisk – prvoradým cieľom manažmentu firmy je preto maximálna efektívnosť hlavnej činnosti[4]. Sekundárne alebo podporné činnosti sú všetky ostatné činnosti, ktoré vytvárajú podmienky na úspešný priebeh hlavnej činnosti. Ide najmä o správu majetku, prevádzku budovy, priestorové plánovanie, upratovanie, stravovanie, informatiku atď. Návratnosť nákladov, ktoré sú spojené so zavedením facility managementu pri riadení podporných činností, je 2 až 3 roky. Úspora prevádzkových nákladov sa však v neskorších rokoch vyšplhá na 10 až 30 %.

Správcovské organizácie, ktoré sa zaoberajú aj facility manažmentom pribúda. Konkurencia na trhu pôsobnosti organizácií je vysoká a tak potencionálni klienti si môžu vybrať, aká organizácia bude pre nich výhodná. Správcovské organizácie na Slovensku stále ešte podceňujú význam uplatnenia spomínaných opatrení v riadiacej práci a preto sme sa snažili spracovať anketu na overenie daných skutočností. Chceli sme, aby sa správcovské organizácie zamysleli, ako u nich funguje systém riadenia a aplikácia nových metód v riadiacej práci.

Analýza v oblasti využívania moderných metód ako facility manažmentu a nástrojov riadenia vo vybraných správcovských organizáciách nám ukázala ešte mnohé nedostatky v riadiacej práci, ktoré budem prezentovať aj v príspevku . Na zobrazenie názorného príkladu ochoty zapojiť sa do spomínaného prieskumu uvádzam tab.č.1., kde poukazujem na skutočnosť, že zo 136 oslovených organizácií odpovedalo iba 25 správcovských spoločností.



Tab.č.1. Pomerné vyjadrenie zodpovedanosti otázok správcovskými organizáciami

Vo všeobecnosti jednotlivé správcovské organizácie uvádzali ako svoje výhody a nevýhody najmä tieto skutočnosti:

Ako výhody, ktoré jednotlivé organizácie v sebe vidia sú napr.:

- Dlhá pôsobnosť na trhu
- Kvalita ponúkaných služieb
- Nízka cena
- Možnosť poskytnutia pôžičky z vlastných prostriedkov

Nevýhodou niektorých organizácií je napríklad.:

- Nedostatok kvalifikovaných pracovníkov
- Súkromné organizácie musia vyvíjať iniciatívu získavania nových klientov, pričom bytové družstvá ich majú od samého vzniku

Správcovské organizácie sa snažia pomôcť svojim klientom aj tým, že navrhujú rôzne systémy alebo produkty, ktoré by znížili náklady na využívanie priestorov. Zvýšenie cien za plyn alebo energií sa dá stále predpokladať a tak znížiť náklady sa môžu napríklad:

- Zateplením užívaného domu
- Hydraulickým vyregulovaním tepelnej sústavy
- Výmenou starých okien za nové
- Slnečnými kolektormi
- Zmenou systému osvetlenia spoločných priestorov

Ak nemáme dost' vlastných odborníkov, ktorí nám pomôžu zrealizovať spomínané zmeny v oblasti riadiacej práce, je vhodné do daného procesu zakomponovať nezávislého externého poradcu, ktorý by sa mal predovšetkým sústrediť najmä na :

- audit pomocných podporných procesov spolu s vymedzením cieľov pre danú oblasť
- stanovenie parametrov hodnotenia daných procesov
- nastavenie štandardu- obsahu služby, imidžu a vzťahov
- vymedzenie rozsahu outsourcingu ( insourcingu)
- výber dodávateľských služieb

Nie je jednoduché zrealizovať prieskum v správcovských spoločnostiach v rámci Slovenska, aby mal hodnovernú vypovedaciu hodnotu. Nakoľko sme sa stretli s pomerne veľkou neochotou zapojiť sa do danej ankety zo strany niektorých spoločnosti, za niektoré kraje Slovenska nám nepišli žiadne odpovede/ Košický, Žilinský a Trnavský kraj/. Preto jednotlivé tvrdenia zistené z prieskumu môžeme považovať len ako názory, s čiastočnou vypovednou hodnotou.

### **Záver**

Úlohou FM je usmerňovať podporné procesy v spoločnostiach s ohľadom na ich organizáciu a hospodárnosť, kde konečným cieľom je efektívne podporovaný hlavný výrobný program spoločnosti[3]. Často sa zabúda, že podporné procesy sa so svojimi nákladmi a výsledkami významne podieľajú na celkovom hospodárení organizácií a ich optimalizácii.

Môžeme vo všeobecnosti povedať, že FM je strategický pohľad na hospodárenie, správu a organizáciu všetkých vecných zdrojov podnikania, kde pod zdrojmi si predstavujeme najmä pozemky, budovy, miestnosti, stroje a zariadenia občianskej vybavenosti. Pojem FM má viac definícií a výkladov, napríklad medzinárodná asociácia IFMA ho charakterizuje: **ako metódu v organizáciách, ktorá vzájomne zladí pracovníkov, pracovné činnosti a pracovné prostredie, pri vzájomnom zahrnutí princípov obchodnej administratívy, architektúry, humanitných a technických vied.[2]**

FM je vlastne odbor, ktorý rieši širší okruh otázok okolo nehnuteľností, teda nielen okruh správy údržby, ale aj nadväznú podpornú činnosť .

### **Medzi hlavné úlohy FM môžeme predovšetkým zaradiť:**

- Strategické a taktické plánovanie zariadenia a vybavenia nehnuteľností.
- Financovanie zariadenia a vybavenia .
- Výber, nájom a správa nehnuteľností.
- Výstavba, rekonštrukcie a sťahovanie.
- Zdravie, bezpečnosť, ochrana.
- Stanovenie organizačných pravidiel a postupov.
- Meranie a riadenie kvality prostredia.
- Architektúra, inžiniering .
- Prevádzka budov, údržba a správa.
- Dohľad na služby (kopírovanie, doprava, upratovanie, stravovanie).
- Telekomunikácie.
- Životné prostredie.

Riadeniu spomínaných podporných procesov nie je často venovaná v správcovských spoločnostiach náležitá pozornosť, na čo má upozorniť aj daný príspevok.

**Literatúra:**

ĎURIŠOVÁ, M.: *Diagnostický test- integrálna súčasť diagnostického procesu, Diagnostika podniku, controlling a logistika*, Žilina 2004, ISBN 80-8070-208-X str.58

CHODASOVÁ, Z.: *Asset of Modern Methods in Development Process*, Vadyba Management,, Vilnius University 2005, ISSN 1822-3133, s.13-19

IVANIČKA K: *Update of Slovak Housing Sector Profile*. Publishing House STU in Bratislava ,2004, ISBN-80-227-2053-4, pp.118

KUCHARČÍKOVÁ, A., VODÁK, J.: *Diagnostic approach to the – Human capital development, In Proceedings , Second international conference on soft computing applied in computer and economic environments, ICSC 2004*, Kunovice, European Polytechnical Institute Kunovice 2004, s21, ISBN 80-7314-025-X

KRIŽANOVÁ, A. – VALÁŠKOVÁ, M.: *Aplikácia analytických metód postavenia podniku na integrovaný dopravný systém*. In: Zborník príspevkov 6. medzinárodnej vedeckej konferencie „Globalizácia a jej sociálno – ekonomické dôsledky 06“. Katedra ekonomiky, FPEDaS, Žilinská univerzita v Žiline, október 2006 Žilina. s. 146-15, ISBN 80-8070-597-6

VODÁK J. *Corporate Identity as one of the important Management Activity*, Scientific Papers of the University of Pardubice, Pardubice 2006, ISBN 80-7194-883-7

---

*Príspevok je súčasťou riešenia projektu VEGA „ Transfer technológií z univerzít do praxe“ 1/0450/08*

***Current management methods in the theory and praxis***

**Resumé:** *Management process influences an overall advancement of the property market, which is reflected also in the proper operation of the financial sector. The paper presents some facts of method Facility management /FM/. The FM in Slovakia is only on its onset of practical application. It is useful for the future owners of buildings of various age, technical condition and facilities. It should be of benefit by optimizing all supportive processes, specifying costs and their reduction at more effective area utilization. Investors as well as developer's organizations can benefit from FM as well. The application of FM helps them construct buildings of high practical value at low operation costs, providing projects of high quality and all services for tenants.*

**Key words:** *facility management, enterprise strategy, controlling, management, modern approach, supportive process, cost analysis*

**Kontaktná adresa autora:**

**Zuzana Chodasová, Ing. PhD., Oddelenie ekonomiky a riadenia stavebníctva, Ústav manažmentu STU, Vazovová 5, 813 68 Bratislava, Slovenská republika, e-mail: [zuzana.chodasova@stuba.sk](mailto:zuzana.chodasova@stuba.sk)**

# INOVÁCIE AKO NÁSTROJ ROZVOJA PODNIKOV

**Daniela Chorváthová, Peter Jamnický**

**Abstrakt:** Na zvýšenie konkurencieschopnosti Slovenskej republiky prostredníctvom mobilizácie inovácií v národnej ekonomike vypracovala a schválila vláda SR Stratégiu konkurencieschopnosti Slovenska do roku 2010. Tento základný dokument sa stal oficiálnym vládny programom rozvoja znalostnej ekonomiky na Slovensku. Inovácie sú prioritou vlády SR, prostredníctvom ktorých je možné efektívne prispievať k dlhodobému rozvoju ekonomickej prosperity spoločnosti. Strategickým cieľom do roku 2013 sú inovácie ako jeden z hlavných nástrojov rozvoja znalostnej ekonomiky a zabezpečovania hospodárskeho rastu. Rast slovenských podnikov by mal byť založený na vlastných znalostných zdrojoch, vzdelaní, inováciách a širokej škále diferencovaných produktov a služieb pre globálnu ekonomiku.

**Kľúčové slová:** inovácie, znalostná ekonomika, nový segment, štíhly koncept, inovácie produktov, služieb, podnikových procesov, proinovatívne podnikateľské prostredie.

## Úvod

Inovácie predstavujú zdroj dlhodobého zisku, podnikateľského úspechu a konkurenčnej výhody. Neorientujú sa len na výroby, ale tiež na služby, podnikové a podnikateľské procesy, realizujú sa na trhu, u zákazníkov, ktorí sú ochotní zaplatiť za vyššiu, odlišnú alebo inú hodnotu než akú ponúkajú konkurenti.

Inovácie sú budúcnosťou podniku, sú súčasťou jeho strategického riadenia a jeho kľúčovým procesom. Vrcholové vedenie by sa malo zaoberať otázkami:

- kde sa nachádzajú nové príležitosti a ako ich dosiahnuť,
- do akých oblastí je potrebné nasmerovať strategické inovácie a investície,
- kde získať, ako rozvíjať a udržať si najlepších zamestnancov v podniku,
- kto je naším zákazníkom a akú novú alebo odlišnú hodnotu mu môžeme poskytnúť, v čom môžeme byť najlepší.

Inovácie sú také kvantitatívne alebo kvalitatívne zlepšenia produktov, procesov alebo podnikateľského modelu, ktoré významne pridávajú hodnotu zákazníkovi, podniku, v ideálnom prípade obom súčasne. Pokiaľ sa pridaná hodnota realizuje až pri transakcii v rámci trhu, inovácia vtedy vzniká na trhu vo chvíli predaja. Realizuje ju zákazník. Inovácie sa tým zásadne líšia od vynálezov, patentov alebo zlepšovacích návrhov, ktoré môžu zostať nerealizované na papieri.

## Inovácie na Slovensku a v iných krajinách

Inovačné aktivity ako výsledky výskumu a vývoja sú v Európskej únii, tak i na Slovensku, hybnou silou rozvoja ekonomiky, budúcej konkurencieschopnosti vo forme nových poznatkov, zvyšujú efektívnosť ekonomiky a jej akcieschopnosť. SR dnes čelí výzve modernizovať svoj inovačný systém a vytvoriť inovačnú stratégiu, ktorá ponúkne vhodné riešenia pre zvýšenie inovatívnosti krajiny, budovania znalostnej ekonomiky a zabezpečenie hospodárskeho rastu.

Strategickým cieľom Inovačnej stratégie<sup>141</sup> SR do roku 2013, prijatej vládou SR v roku 2007, je dosiahnuť, aby sa inovácie stali jedným z hlavných nástrojov rozvoja

---

<sup>141</sup> MH SR: Návrh Inovačnej stratégie SR na roky 2007 až 2013. Bratislava, 8. marec 2007. Schválená vládou SR dňa 14. marca 2007 uznesením vlády SR č. 265/2007.

znalostnej ekonomiky a zabezpečovania vysokého hospodárskeho rastu Slovenskej republiky s cieľom dosiahnuť úroveň najvyspelejších ekonomík Európskej únie.

V období 2007 – 2013 bude potrebné v Slovenskej republike vytvoriť národný inovačný systém, ktorý bude obsahovať regionálne inovačné štruktúry (inkubátory, inovačné centrá, poradenské centrá a ďalšie elementy). Regionálne inovačné štruktúry vytvoria základnú štruktúru smerujúcu k trvalej udržateľnosti rozvoja Slovenskej republiky na báze znalostí. Na základe týchto predpokladov sa v roku 2013 predpokladá dosiahnuť:

- pozitívny trend rozvoja inovačných procesov s priemetom do hospodárstva a sociálnej oblasti,
- nárast počtu úspešne zrealizovaných projektov,
- prírastok hrubého domáceho produktu zabezpečený inováciami na 25% (v súčasnosti sa zabezpečuje prírastok hrubého domáceho produktu inováciami asi 8%),
- je potrebné, aby viac ako 50% podnikov priemyslu a služieb, najmä malých a stredných podnikov, malo inovatívny charakter,
- zlepšenie konkurencieschopnosti.

Európska únia stále zaostáva vo výskume a vývoji za USA a Japonskom, čo je spôsobené až o tretinu nižšími investíciami do výskumu než v USA, a tiež nižšou inovačnou aktivitou európskych podnikov. Rozdiely medzi jednotlivými členskými krajinami sú veľké. Inovačná aktivita v niektorých krajinách je vysoká, v iných výrazne zaostáva, čo môže poškodiť udržateľnosť ekonomického rastu.

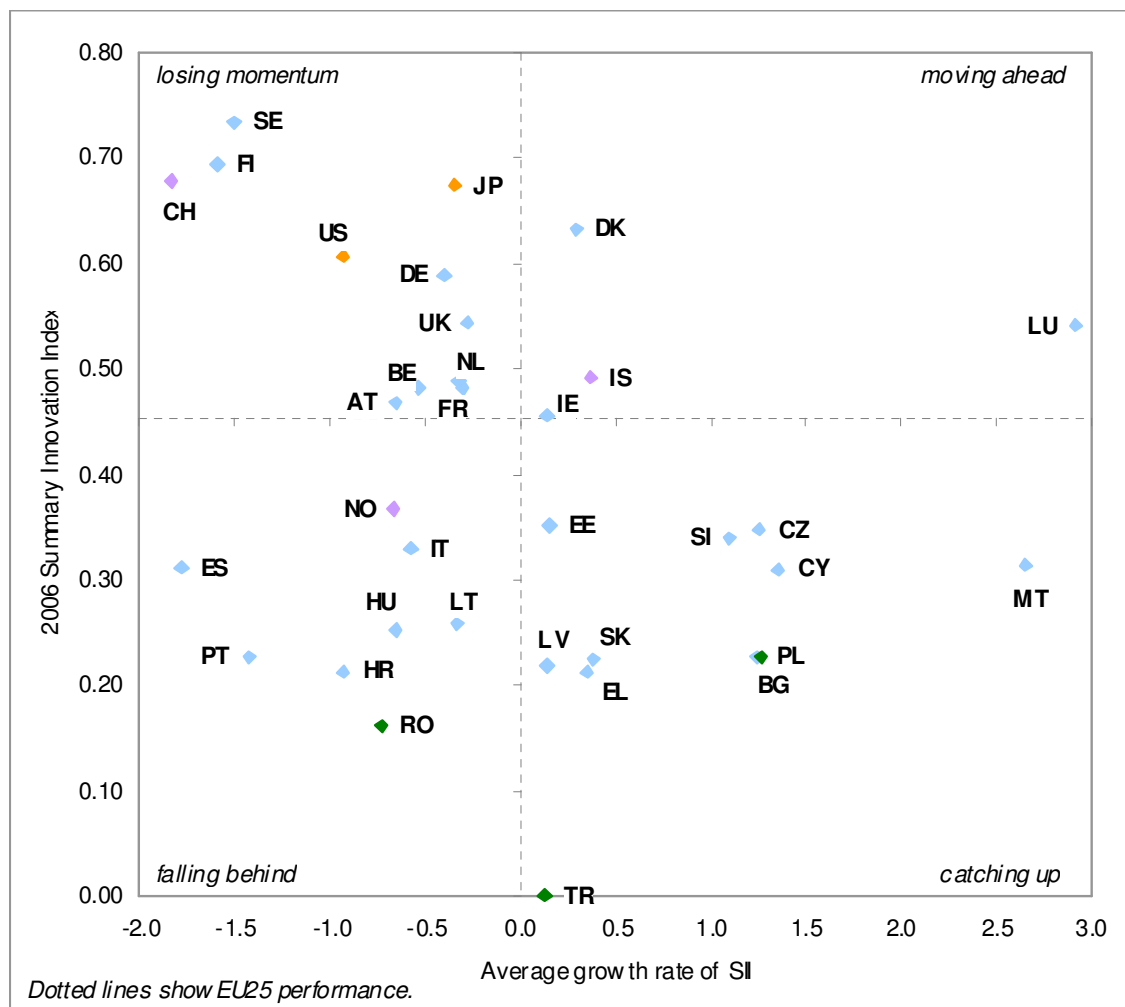
Z grafu č.1 na základe dosiahnutých výsledkov<sup>142</sup> Súhrnného inovačného indexu a rastového potenciálu vyplýva, že hodnotiace krajiny sú rozdelené do štyroch kategórií:

- Švédsko, Fínsko, Švajčiarsko, Japonsko, USA, Nemecko, UK, Holandsko, Belgicko, Francúzsko a Rakúsko sú všetky nad priemernou inovačnou výkonnosťou ale pod priemerným inovačným rastom. Tieto krajiny sú losing momentum (stratený moment rastu).
- Luxembursko, Island, Dánsko a Írsko sa nachádzajú nad priemernou inovačnou výkonnosťou aj rastom. Tieto krajiny sa nachádzajú v kvadrante moving ahead (napredujúce), avšak pre Island aj pre Írsko platí, že sa nachádzajú veľmi blízko európskeho priemeru.
- Krajiny catching up (zachytávajúce – nastupujúce) sú Estónsko, Slovinsko, Česká republika, Cyprus, Malta, Slovensko, Litva, Bulharsko, Poľsko a Grécko. Tieto krajiny sa nachádzajú v kvadrante nad priemerným inovačným rastom.
- Krajiny falling behind (zaostávajúce) sú Nórsko, Taliansko, Španielsko, Maďarsko, Lotyšsko, Portugalsko, Chorvátsko a Rumunsko.

Graf č.1 Postavenie SR v rámci EÚ podľa hodnotenia inovačnej výkonnosti

---

<sup>142</sup> MH SR: Návrh Inovačnej stratégie SR na roky 2007 až 2013. Bratislava, 8. marec 2007. Schválená vládou SR dňa 14. marca 2007 uznesením vlády SR č. 265/2007.



Zdroj: MH SR: Návrh Inovačnej stratégie SR na roky 2007 až 2013. Bratislava, 8. marec 2007. Schválená vládou SR dňa 14. marca 2007 uznesením vlády SR č. 265/2007.

### Vplyvy a určujúce faktory vývoja inovácií

Globalizácia sa stala jednou z kľúčových charakteristík svetového priemyslu, najmä pri zavádzaní inovácií. Celosvetový konkurenčný tlak spôsobuje, že podniky musia prinášať na trh nové výrobky v čo najkratšom čase, s čo najlepším uspokojením požiadaviek zákazníkov. Na vývoj ekonomiky a inovácií majú vplyv tieto faktory:

- pokračujúca globalizácia, ktorá sa na Slovensku prejavuje vo formách zahraničných investícií, zvýšenia podielu exportu a importu, využitia rastúcich trhov najmä v Ázii, pokračujúcou integráciou v EÚ,
- znalostná ekonomika, ktorá je charakterizovaná rastom výskumu a vývoja, vysokých technológií a inovácií. Rast podielu znalostnej ekonomiky na rast Slovenska je podporovaný faktorom inovačnej politiky Slovenskej republiky, podporou zo štrukturálnych fondov,
- rozvoj priemyselnej výroby a jej štrukturálne zmeny. Priemyselná výroba v strednodobom výhlade bude predstavovať nosnú časť rastu ekonomiky, dôjde k zmenám prechodom od nízko nákladovej výroby k výrobe podporovanej znalosťami a inováciami,
- rastúci význam environmentálnej politiky a trvalo udržateľného rozvoja. Na jednej strane budú utlmované výroby ohrozujúce životné prostredie, na druhej strane vzniknú príležitosti pre rozvoj nových druhov výrobkov a technológií.



Niektoré podniky strácajú schopnosť rozvíjať svojich zamestnancov a inovovať samých seba. Namiesto týchto dlhodobých cieľov sa sústreďujú na krátkodobé finančné ciele. To vedie k tomu, že kým pred druhou svetovou vojnou sa priemerný vek podniku pohyboval okolo 60 a viac rokov, dnes je to priemerne 20 rokov.

Oblasti, ktoré rozhodujú o budúcnosti podnikov sú [1]:

- rozvoj ľudského potenciálu podniku. Pokiaľ podniky chcú vytvárať hodnotu pre zákazníka, zvyšovať pridanú hodnotu a hodnotu podniku mali by mať na zreteli, že tieto hodnoty môžu vzniknúť len v systéme postavenom na hodnotách. Bez pevných hodnôt u zamestnancov a v podnikovej kultúre nemôžu vzniknúť trvalé hodnoty pre zákazníkov. Konkurenčný náskok a dlhovekosť podniku závisí od sebaavdelávania, na vytváraní a kapitalizácii znalostí.

- systematické inovácie a neustála schopnosť zmeny. Inováciami nie sú nepremyslené chaotické zmeny, inovácie musia prebiehať v určitom tempe. Tempo inovácií a zmien v podniku by malo reagovať na zmeny v jeho okolí, a dokonca by tieto zmeny malo iniciovať.

### **Implementácia inovácií**

Inovácie sú postavené na jednoduchej myšlienke, ktorá prinesie niečo nové. Napríklad Miroslav Trnka - slovenský podnikateľ v roku 2007 zaviedol technológiu proti počítačovým vírusom a podnik Eset po úspechu na domácom trhu a po úspechu testov podľa nezávislej organizácie AV-Comparatives je so svojim produktom úspešný aj vo svete. Dieter Mateschnitz, spojil vlastnosti osviežujúcich nápojov a kávy do energetického nápoja Red Bull. S vlastnou receptúrou a značkou vytvoril globálny trh. Šetrenie a zlepšovanie je povinné, ale zdrojom nového bohatstva sú inovácie.

Pokiaľ chce podnik úspešne inovovať [7], musí inovovať produkty, služby, ale aj podnikové procesy a väzby s partnermi. Z pohľadu trvalej konkurencieschopnosti ide o neustály rozvoj inovačnej schopnosti podniku. Zákazníci a konkurenti sú nevyspytateľní, nie je dôležité čo hovoria, ale čo robia. Lepšie je byť pripravený na čokoľvek, ako sa pokúšať všetko predvídať. V dnešnej dobe je potrebné poznať, kto je zákazník a aké má požiadavky a potreby.

Podniky by mali byť schopné poznať a zareagovať, na tieto problémy[1]:

- nové príležitosti rozpoznať rýchlejšie než konkurencia a pritom ich realizovať lacnejšie,
- schopnosť pripraviť novú ponuku s rýchlym nárastom hodnoty pre zákazníka,
- inovovať infraštruktúru podniku tak, aby dokázala realizovať nové príležitosti,
- neustále budovať konkurencieschopnosť podniku v turbulentnom prostredí.

Pri inovácii výrobku ide o zmeny jeho vlastností, vylepšovanie funkcií a odstraňovanie neužitočných funkcií, alebo vytváranie úplne nového výrobku. Pri inovácii procesov ide o zmenu technológie, optimalizáciu výkonnosti, teda o obnovu procesu vytvárať pridanú hodnotu pre zákazníka a podnik. Pri týchto typoch inovácií ide hlavne o vnútorné podnikové prvky. Vyšší potenciál majú inovácie podnikateľského systému. Predmetom týchto zmien nie sú len vnútorné prvky podniku, ale i externé prvky a väzby, ktorými je podnik prepojený s okolím. Tento druh inovácií niekedy mení pomery na trhu, alebo vytvára úplne nový trh. Podľa G. Hamela [4] je potrebné vybudovať také podniky, ktoré budú schopné podniknúť ľudskú predstavivosť a tvorivosť, bez toho aby sa v podniku stratila disciplína a úspora v nákladoch.

Inovácia výrobkov je orientovaná navonok. Jej cieľom je zvýšiť záujem zákazníkov a predaj. Inovácia technológie je orientovaná do vnútra podniku a jej cieľom je zabezpečiť kvalitu a produktivitu. Z pohľadu nákladov je inovácia technológie náročnejšia ako inovácia výrobkov.

Trendové charakteristiky inovácií:

- skracovanie fázy prípravy inovácií,
- strmá krivka životného cyklu inovácií. Fáza adaptácie a implementácie sa spája s prípravou inovácie, inovácia tak už od začiatku prináša efekty,
- stimulovanie rastovej fázy životného cyklu intenzívnymi zlepšeniami nižších inovačných radov v stanovených intervaloch,
- riadené ukončenie životnosti inovácie výrobcom v predstihu pred prirodzeným poklesom odbytov včasnou prípravou novej inovácie,
- harmonizované postupy nábehu nových inovácií.

### **Inovácie výrobkov, služieb a procesov**

Najviac sa vyskytujú inovácie výrobkov, služieb alebo vstupu na nový trh. Dôležité je dosiahnuť vyššie pokrytie na existujúcom trhu zvýšeným predajom. Zlepšiť treba produkty a služby novými funkciami, jednoduchosťou a úspornosťou, čím sa zlepší výkonnosť predaja a dosiahne vyššia ziskovosť. Je potrebné zefektívniť predaj rýchlejšou a jednoduchšou obsluhou zákazníka, napr. internetom. Možné je tiež uskutočniť prechod na geograficky nové trhy adaptáciou produktov na miestne podmienky.

Pri inovácií výrobkov [5] je dôležité analyzovať a správne vyhodnotiť požiadavky trhu, zákazníkov a ich požiadavky. Tu sú dôležité poznatky zamestnancov z obchodu a marketingu a tiež analýza trendov v odvetví. Výsledkom tejto analýzy môžu byť protirečenia (napríklad vyššia kvalita oproti nižším nákladom, vyššia pevnosť verzus nižšia hmotnosť a pod). Príklad riešenia protirečení je pri poniklovaní súčiastok, pri ktorom sa ohrieva roztok v nádobe, aby sa zvýšila produktivita nanášania niklu. Vysoká teplota však zároveň znižuje kvalitu roztoku. Protirečenie – vysoká teplota je potrebná i nepotrebná. Riešenie – nahriať súčiastku a nie roztok v nádobe.

Tieto protirečenia môžu byť aj technické a fyzikálne.[6] Pri technických protirečeniach dochádza k zlepšovaniu jedného parametra na úkor druhého. Napríklad pevnejšia konštrukcia vyžaduje viac materiálu, čím sa zvyšuje hmotnosť. Fyzikálne protirečenia sú charakteristické tým, že niečo na výrobku musí byť, ale súčasne to prináša nevýhodu, napr. anténa na prenosnom rádiu musí byť veľká kvôli prijímaniu signálu, a súčasne malá kvôli ľahkej prenosnosti rádia. Tieto protirečenia sa riešia pomocou tabuliek na riešenie technických a fyzikálnych protirečení. Na záver podnik vypracuje samotné technické riešenie problému.

Pri inovácií procesov ide o tri spôsoby riešenia:

- TOC (theory of constraints) sa zameriava na hľadanie a odstraňovanie obmedzení v systéme a zvyšovanie prietoku v procesoch. Ak chceme zlepšiť systém, musíme nájsť a odstrániť jeho obmedzenia – v procese je to zvyčajne úzke miesto, vo výrobku funkcia, ktorá nedostatočne plní požiadavky zákazníka.
- Six Sigma sa zameriava na redukciu variability v procesoch, čiže na zvýšenie ich stability. V procese to znamená mať pod kontrolou kvalitu, dostupnosť zdrojov, pri výrobku ide hlavne o zvyšovanie jeho spoľahlivosti, kvality, bezpečnosti a funkčnosti.
- Štíhly koncept (lean) sa orientuje na elimináciu plytvania (činností, ktoré nepridávajú hodnotu) zo všetkých procesov medzi objednávkou zákazníka a doručením výrobku alebo služby.

## **Inovácie podnikateľského systému**

Podnikateľský systém je hodnotový reťazec, ktorého štruktúru tvoria interné hodnototvorné procesy podniku a všetky vonkajšie väzby s partnermi (zákazníci, dodávatelia a banky). Predmetom inovácií môžu byť prvky podnikateľského systému a jeho väzby. Strategické inovácie podnikateľského systému sa môžu zameriavať na<sup>143</sup>:

- vytvorenie úplne nového trhu – základom je odhaliť neuspokojované potreby zákazníkov, alebo uspokojovať existujúce potreby novým spôsobom. Príkladom je mobilná komunikácia alebo vytvorenie trhu energetických nápojov, výroby zamerané na podporu zdravia ľudí, ako sú špeciálne upravené horské bicykle, ktoré zvyšujú bezpečnosť jazdy v horských terénoch, výroby Probios, ktoré svojím zložením majú pozitívne účinky na zdravie ľudí,
- vytvorenie nového produktu alebo služby – v prípade vytvorenia nového produktu alebo služby základom inovácie je ponuka nových úžitkových vlastností pre zákazníkov, napr. cyklónový vysávač, ktorý je oveľa účinnejší než klasické vysávače, Global Positioning System, nazývaný ako GPS, je satelitný navigačný systém, používaný na zistenie presnej pozície a poskytujúci veľmi presnú časovú referenciu kdekoľvek na zemi. Cieľom prevádzkovateľa tohto systému, Ministerstva obrany USA, pôvodne bolo, aby vojenské jednotky mohli presne určovať polohu, rýchlosť a čas v jednotnom referenčnom systéme, ale americký kongres neskôr schválil jeho využitie s určitými obmedzeniami aj pre civilný sektor a dnes sa používa ako navigačný systém pre autá,
- vytvorenie nového segmentu na existujúcom trhu – má podobu inovácií, ktoré znamenajú, vytvorenie nového segmentu v rámci existujúceho trhu v podobe dočasného monopolu. Príkladom sú nízkonákladoví leteckí prepravcovia alebo vytvorenie segmentu hybridných pohonov, napríklad Toyota, prípadne predaj produktov na splátky, ktorý vytvoril segment nízkopríjmových, ale kupujúcich zákazníkov spotrebnej elektroniky, bielej techniky. Skype – telefonovanie zadarmo cez internet. Táto služba umožňuje vymieňať súbory s desiatkami miliónov užívateľov programu Skype na celom svete úplne zadarmo. Pri nainštalovaní tohto programu je možné rozprávať sa s kýmkoľvek na celom svete. Skype umožňuje aj doplnkové služby, ako sú vlastné vyzváňanie a voľba kontaktov z telefónu, a s verziou Skype 2.0 je možné aj video telefonovanie. Ďalej sú to internetové kaviarne, kde je možné za prijateľné ceny surfovať na internete, scanovať, tlačiť a napalovať,
- zvýšenie podielu na výdajoch zákazníka – ide o inovácie, ktoré znamenajú poskytovanie komplexných služieb zákazníkom zo strany jedného dodávateľa, napr. značkoví predajcovia áut, ktorí ponúkajú okrem kúpy auta i poistenie, asistenčné služby a servisné služby, výkup ojazdených áut a podobne. Prípadne mobilní operátori, ktorí okrem mobilnej hlasovej komunikácie začali poskytovať mobilnú dátovú komunikáciu,
- vytvorenie nového podnikateľského systému – ide o inováciu spôsobu tvorby, realizácie a distribúcie hodnoty zákazníkom, spôsobu platby a toku financií predávajúcim, napr. priamy model predaja PC koncovým zákazníkom od podniku Dell, ktorý je vysoko efektívny a umožňuje kúpu kvalitnej zostavy PC za prijateľnú cenu. Podobne i predaj hudobných súborov cez portál iTunes, ktorý umožňuje sťahovanie kvalitnej hudby od známych hudobných spoločností a samostatné mixovanie súborov podľa prania zákazníkov,
- inovácia cenovej a platobnej stratégie – ide o inováciu spôsobu platby, ktorá vychádza v ústrety novým zákazníkom, ktorí majú zdroje, ale nová platobná stratégia

---

<sup>143</sup> Total Innovation Management [online]. [10.4.2009] [http://www.ipaslovakia.sk/clanok\\_view.aspx?id\\_u=355](http://www.ipaslovakia.sk/clanok_view.aspx?id_u=355)

im poskytuje výhody, v podobe postupnej platby. Napr. predaj tovaru na splátky cez katalóg bez navýšenia ceny, ktorý je ušitý na mieru pre zákazníka, ktorý si sám určuje mesačné splátky, pričom tovar si zákazník prevezme ihneď.

Niekedy tieto strategické inovácie nevystupujú jednotlivo, ale v kombinácií a uvedenými typmi inovácií. Strategické inovácie znamenajú posun podniku voči konkurentom.

Existujúce odvetvia predstavujú trhový priestor. Medzi jednotlivými odvetviami sú jasne určené hranice a známe sú aj pravidlá konkurenčnej hry. Ak začne byť trh preplnený, klesajú vyhliadky na zisk a rast. Vtedy sústredenie sa výlučne na stratégiu rozvoja existujúceho trhu, by znamenalo odmietnutie schopnosti vytvárať nový trhový priestor. Pre podnik je výhodné, že pokiaľ nedokáže na trhu poraziť konkurenta, je dobré spojiť sa s ním, prípadne zmeniť pravidlá.

Podnik by mal rozvíjať tieto schopnosti v oblasti inovácií: identifikovať príležitosti, tvoriť, navrhnuť a plánovať inovačné zmeny, realizovať a efektívne využívať inovácie, kooperovať a riadiť celý inovačný proces.

### **Záver**

Poznanie trhu a zákazníka je kľúčom k úspešným inováciám, ktoré vyžadujú vhodné interné a externé prostredie. Inovácie musia prinášať hodnotu nielen zákazníkovi, ale aj podniku. Podnik by mal sledovať vývoj okolo seba a vziať budúcnosť do vlastných rúk. Inovovať je potrebné už vtedy, keď podnik je úspešný. Konkurencieschopnosť podnikov by mala byť určovaná schopnosťou inovácií vlastných produktov a služieb. Súčasná výhoda Slovenska – lacná pracovná sila je časovo obmedzená, a preto by si mali podniky už dnes vytvárať podmienky na budúce inovačné aktivity. Na Slovensku ešte nie je úplne rozvinuté priaznivé proinovatívne podnikateľské prostredie, o čom svedčí aj slabá inovatívnosť podnikov. Chýba technologicky orientovaný podnikateľský segment, ktorý by sa stal základom inovačnej dynamiky krajiny. Rast slovenských podnikov by mal byť založený na vlastných znalostných zdrojoch, vzdelaní, inováciách a širokej škále diferencovaných produktov a služieb pre globálnu ekonomiku.

### **Literatúra**

SKARZYNSKI, P., GIBSON, R.: *Innovation To The Core* .2. vydanie. Boston: Harvard Business Press, 2008. 320 s. ISBN – 13: 978-1-4221-0251-0.

BROWN, T.: *Design Thinking*. Boston: Harvard Business Review 6/2008. s.75-92 ISSN 0017-8012.

Spoluvytváranie hodnoty <http://www.ipaslovakia.sk/UserFiles/File/ZL/Uspech/2007-2%20Uspech%20Spoluvytvaranie%20hodnoty.pdf>

HAMEL, G., BREEN, B.: *The Future of Management*. 1. vydanie. Boston: Harvard Business School Press 2007. 115-280 s. ISBN – 13: 978-1-4221-0250-3.

KISLINGEROVÁ, E. a kol.: *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vydanie. Praha: Nakladatelství C.H.Beck, 2008. 320 s. ISBN 978-80-7179-882-8.

MANN, D.: *Hands on Systematic Innovation*. 1. vydanie. Belgicko: Creax Press, 2002. ISBN 4-902716-00-3.

MH SR: *Návrh Inovačnej stratégie SR na roky 2007 až 2013*. Bratislava, 8. marec 2007. Schválená vládou SR dňa 14. marca 2007 uznesením vlády SR č. 265/2007.

## ***Innovation as a tool for development of enterprises***

***Resumé:*** *To increase the competitiveness of Slovak Republic through the mobilization of innovation in the national economy has developed and adopted by the Government Competitiveness Strategy of Slovakia until 2010. This basic document has become an official government program for developing knowledge-based economy in Slovakia. Innovation is a priority for the Government, which can effectively contribute to sustainable development of economic prosperity. The strategic objective in 2013 to become the innovation as one of the main instruments of development of the knowledge economy and ensuring economic growth. Growth of enterprises should be based on their own knowledge resources, learning, innovation and a wide range of differentiated products and services to the global economy.*

***Key words:*** *innovation, knowledge economy, a new segment, slim concept, innovation, products, services, business processes, proinovatívne business environment.*

### **Kontaktní adresa autora:**

**Daniela Chorváthová, Ing., Peter Jamnický, Ing., Ekonomická univerzita v Bratislave,  
Fakulta podnikového manažmentu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava,  
[chorvath@euba.sk](mailto:chorvath@euba.sk)**

# KNOWLEDGE OF THE COOPERATIVE PRINCIPLES INTO THE CZECH BUSINESS ENVIRONMENT

Miloslava Chovancová

**Abstrakt:** *Cílem příspěvku je upozornit na družstevnictví, jako na opomíjenou formu podnikání v České republice. Družstva jsou formou podnikání, která respektují procesy a postupy na dodržování demokratických principů uživatelsko-vlastnických, uživatelsko-kontrolních a uživatelsko-ziskových.*

**Klíčová slova:** *družstva, družstevní principy, Česká republika*

## Introduction

The social and economic history of the world records innumerable cases of individuals on all continents utilizing collective action to address common social and economic problems by forming cooperatives. There is an extensive literature on the economic justification of cooperatives, legal foundations, role of cooperatives around the world, as well as the structure and scope of cooperatives. The business form of the cooperatives is neglected business in the Czech Republic, because of a general opinion on those, as the relics of socialism; although the former cooperatives hadn't been managed belong the democratic cooperative principles.

## Cooperatives and the Global Financial Crisis

Available information published by the chief of the International Labour Organization's Cooperatives Branch<sup>144</sup>, suggests that, with few exceptions, cooperative enterprises across all sectors and regions are relatively more resilient to the current market shocks than their capital-centred counterparts. However, as for other enterprise types, the situation of cooperatives with regard to the crisis varies with the degree of dependency on demand and external financing, the degree of their diversification and also with the sector.

*Cooperatives have been more resilient to the deepening global economic and jobs crisis than other sectors.*

Co-operative organizations can integrate co-op values and principles into their strategic behavior in the market place, successfully transforming this behavior into increased member participations and greater member loyalty.<sup>145</sup> „Cooperatives are not “just” another form of business, they are not enterprises “en miniature”, but a specific, value-based business model for all sizes and activities. Just to mention famous examples like KPMG (Klynveld-Peat-Marwick-Goerdeler), the London Philharmonic Orchestra, Best Western hotel chain, AP, which are all cooperatives. The crisis has led to a self interrogation about the right business model. Cooperatives are one interesting alternative model. They put a premium to longer term sustainability and profitability, to sharing benefits between their members who are the capital owners and the main users (lenders, borrowers); they factor in the needs of the local community, are highly transparent and – fundamentally - have a social agenda which does not prevent them from being sustainable and profitable at the same time.“, Henry Hagen said.<sup>146</sup>

---

<sup>144</sup> HAGEN, H. *Coops and the global financial crisis*. April 23th, 2009

<sup>145</sup> KETILSON, L.H. *Revisiting the Role of Co-operative Values and Principles*. Saskatoon: Centre for Study of Co-operatives, 2006.

<sup>146</sup> HAGEN, H. *Coops and the global financial crisis*. April 23th, 2009

Organizational cooperation is the subjects of multiparty negotiations, which bring the forces of existing relationships – history, power imbalances, external accountability, and cultural gaps – to the table. Each relates to a core issue such as group values, identities, survival, or power. Many are incommensurable, requiring negotiators to move to unfamiliar ground in language or procedure to even negotiators, and to accept some changes on core issues to reach any meaningful agreement. Both create high level of stress for negotiator and ground groups.<sup>147</sup>

Competitive strategy tends to focus on the particular industry and product. The issue of cooperation comes within the purview of corporate strategy in several ways. (1) it should reflect the mission and objectives that corporate management sets for company, (2) cooperation may be sought as a means of sharing the resourcing, or its risk of desired new developments, (3) it may by incumbent on the corporate function to superimpose a controlling and coordinating framework over a firm's different business.<sup>148</sup>

### **Collaborative business**

#### ***Definition of a Cooperative***

A cooperative is an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social and cultural needs and aspirations through a jointly-owned and democratically-controlled enterprise.

Collaborative business groups can be organized in a variety of ways, linking companies together in a larger, overarching relationship for a common purpose. These organizations may range from informal information networks to legally incorporated cooperatives. While such membership organizations are known by a variety of names, in general they may be logically classified as Networks, Alliances or Cooperatives.

#### ***Organizational Characteristics of Networks***

- range from informal social groups to formal associations
- the common bond ranges from being in the same industry to a specific mutual interest
- tend to take a long-term view, because the common interest will continue
- medium number of entities involved due to industry, location and so on
- members are from very small to medium sized
- provides services, joint purchasing and/or combined marketing efforts
- anti-trust issues can be a concern

#### ***Organizational Characteristics of Alliances***

- an understanding or at most a contractual agreement, but rarely a separate legal corporation
- involves two or a small number of entities
- entities are often corporations
- the partners may be in different industries but they have a common interest and their skills/talents/capabilities are complementary
- a short to medium to long term relationship
- organized to provide a very specific task, product or service

#### ***Organizational Characteristics of Cooperatives***

- a separate, legal, limited-liability corporation
- members are often in the same industry and have a common economic interest

<sup>147</sup> BEASON, M.L. Conflict, Co-operation and Culture. Saskatoon: Centre for Study of Co-operatives, 2002.

<sup>148</sup> CHILD, J., FAULKNER, D., TALLMAN, S., *Cooperative Strategy: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*, Oxford University Press: 2005.

- formed for perpetuity
- usually composed of many entities
- often used by individuals or proprietors
- involved in joint marketing of outputs, purchasing of supplies and/or providing services
- a wide variety of products and services provided

Cooperative members are often in the same industry and have common economic interests which may involve joint marketing, purchasing of supplies and/or the providing of services.

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.<sup>149</sup>

### **Cooperative principles<sup>150</sup>**

Various writers over the past century have analyzed and observed the application of cooperative principles. Although slight differences in terminology appear on the various lists, three principles emerge as being widely recognized and practiced. Cooperatives are based on the values of self-help, self-responsibility, democracy, equality, equity and solidarity. In the tradition of their founders, cooperative members believe in the ethical values of honesty, openness, social responsibility and caring for others.

#### ***The User-Benefits Principle***

Members unite in a cooperative to get services otherwise not available, to get quality supplies at the right time, to have access to markets or for other mutually beneficial reasons. Acting together gives members the advantage of economies of size and bargaining power. They benefit from having these services available, in proportion to the use they make of them. Members also benefit by sharing the earnings on business conducted on a cooperative basis. When cooperatives generace margins from efficient operations and add value to products, these earnings are returned to members in proportion to their use of the cooperative. Without the cooperative, these funds would go to other middlemen or processors.

#### ***The User-Owner Principle***

The people who use a cooperative own it. As they own the assets, the members have the obligation to provide financing in accordance with use to keep the cooperative in business and permit it to grow. Accumulating adequate equity is a major challenge facing many cooperatives.

#### ***The User-Control Principle***

As owners, a cooperative's members control its activities. This control is exercised through voting at annual and other the cooperative focused on serving the members, rather than earning profits for outside investors or other objectives.

Cooperatives worldwide generally operate using the same principles as adopted in 1995 by the International Cooperative Alliance. The principles are part of a cooperative statement of identity which also includes the definition of a cooperative and a list of cooperative values.

---

<sup>149</sup> CHILD, J., FAULKNER, D., TALLMAN, S., *Cooperative Strategy: Managigng Alliances, Networks, and Joint Ventures*, Oxford University Press: 2005.

<sup>150</sup> FREDERICK, D.A. *Co-op 101: An Introduction to Cooperatives*. USDA: 1997



### ***Economic and social impact of cooperatives worldwide***<sup>151</sup>

The top 300 cooperatives in the world in terms of turnover are of the size of the GDP of Canada. In Colombia, Saludcoop, a health co-operative, provides health care services for 15.5 per cent of the population. In Ethiopia, 900,000 people in the agriculture sector are estimated to generate part of their income through cooperatives. In France, 9 out of 10 farmers are members of agricultural co-operatives; co-operative banks handle 60 per cent of the total deposits and 25 per cent of all retailers in the country are co-operatives, while in Japan 9.1 million family farmers are members of cooperatives who provide 257,000 jobs. In India, the needs of 67 per cent of rural households are covered by cooperatives, and in Switzerland, the largest retailer and largest private employer is a cooperative.

### **Conclusion**

Because of the economic situation, not only in the Czech Republic, the legislative conditions for cooperatives should be developed. The International Labour Organization views cooperatives as important in improving the living and working conditions of women and men globally as well as making essential infrastructure and services available even in areas neglected by the state and investor-driven enterprises. Moreover, values that are at the heart of the cooperative movement are central to creating decent jobs. Cooperatives are close to a democratic, people-centred economy which cares for the environment, while promoting economic growth, social justice and fair globalization. Cooperatives play an increasingly important role in balancing economic, social and environmental concerns as well as in contributing to poverty prevention and reduction.

### **Literatura:**

BEASON, M.L. *Conflict, Co-operation and Culture*. Saskatoon: Centre for Study of Co-operatives, 2002. ISBN 0-88880-457-1

CHILD, J., FAULKNER, D., TALLMAN, S., *Cooperative Strategy: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*, Oxford University Press: 2005, ISBN 0-19-926625-5

HAGEN, H. *Coops and the global financial crisis*. April 23th, 2009

[http://www.ilo.org/global/About\\_the\\_ILO/Media\\_and\\_public\\_information/Feature\\_stories/language--en/WCMS\\_105073/index.htm](http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/Media_and_public_information/Feature_stories/language--en/WCMS_105073/index.htm)

FREDERICK, D.A. *Co-op 101: An Introduction to Cooperatives*. USDA: 1997

HENEHAN, B., ANDERSON, B. *Considering Cooperation: A Guide for New Cooperative Development*, *Department of Applied Economics and Management*, Cornell University, New York, 2001. 14853-7801

KETILSON, L.H. *Revisiting the Role of Co-operative Values and Principles*. Saskatoon: Centre for Study of Co-operatives, 2006. ISBN 0-88880-505-5

---

<sup>151</sup> HAGEN, H. *Coops and the global financial crisis*. April 23th, 2009

***Knowledge of the Cooperative Principles Into the Czech Business Environment***

***Resumé:*** Aim of the paper is to point the cooperatives as a neglected business form in the Czech Republic. Cooperatives are form of business to respect the user-benefits, the user-owner and the user-control principles

***Key words:*** cooperatives, cooperative principles, the Czech Republic

**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](mailto:chovancova@fame.utb.cz)**

# VZNIK, RAST A PODNIKATEĽSKÝ ÚSPECH OBCHODNEJ FIRMY TESCO

**Peter Jamnický – Daniela Chorváthová**

*„A predtým než každé ráno doraňajkujeme,  
si uvedomíme, že sme závislí na viac ako  
polovici sveta“*  
Martin Luther King

**Abstrakt:** V roku 1947 boli kótované akcie na burze cenných papierov firmy Tesco, ktorá je lídrom medzi predajcami vo Veľkej Británii a v roku 1995 získala dominantné postavenie na trhu, keď predajca Sainsbury sa dostal na druhé miesto. Firma začala s ponukou nakupovania z domu v roku 2000, ktoré umožňovalo zákazníkom nakupovať online. V súčasnosti firma Tesco rozširuje sieť svojich obchodov nielen vo Veľkej Británii, ale aj v zámorí, a to na Taiwane, Malayzii, Poľsku, USA a Írsku.

**Kľúčová slova:** firma Tesco, historický vývoj, globálna expanzia, lokalizácia

## Úvod

Rozvoj firiem je závislý aj od schopnosti jej zakladateľov, resp. majiteľov čeliť mnohým podnikateľským výzvam. Založenie malej firmy a jej rozvíjanie je náročný proces, ktorý sa nie vždy každému podnikateľovi podarí. Na príklade firmy Tesco je možné popísať podnikateľský úspech firmy, ktorá bola založená jedným podnikateľom s mizivými finančnými zdrojmi a postupom času sa rozšírila na nadnárodnú spoločnosť.

## Historický vývoj firmy

Podnikateľský úspech firmy Tesco je spojený s jeho zakladateľom Jackom Cohenom, ktorý začal predávať v roku 1919 rôzne produkty so zľavou na predajnom stánku na trhu v londýnskom East End. Po získaní štartovacieho kapitálu a skúseností J. Cohen v roku 1924 zavádza na trh prvý vlastný produkt čaj Tesco.

Názov firmy Tesco vychádza zo spojenia prvých písmen jeho priezviska a jeho obchodného partnera T. E. Stockwella, od ktorého J. Cohen kupoval čaj. Ďalší vývoj firmy bol nasledovný:

- 1929 prvý obchod bol otvorený v Edgware na severe Londýna,
- 1934 firma Tesco získala pozemok v Edmontone na severe Londýna, kde vzniklo sídlo firmy a sklady, ktoré umožňovali centrálnu kontrolu skladov;
- 1939 firma Tesco má okolo 100 pobočiek,
- 1947 Tesco Stores (Holdings) Ltd sa stáva verejnou spoločnosťou s kótovaním na burze,
- 1956 otvorenie prvého samoobslužného supermarketu v Maldone,
- 1959 firma Tesco vlastní približne 400 obchodov získaných fúziami a odkúpením,
- 1960 firma Tesco kúpila obchodnú sieť s 212 obchodmi v severnom Anglicku,
- 1961 obchod firmy Tesco v Leicesteri je najväčším obchodom v Európe,
- 1974 firma Tesco vlastní 771 obchodov, ale mnohé z nich, ktoré sú malé zatvára a súčasne v najväčších z nich otvára benzínové stanice;
- 1979 predaj dosiahol 1 miliardu libier,
- 1982 predaj dosiahol 2 miliardy libier,

1987 firma Tesco vlastní 377 obchodov – omnoho menej ako v minulosti, avšak každý z nich je väčší. Ku koncu roku firma kúpi 29 nových obchodov v rámci rozvojového programu (500 mil. libier);

1991 Tesco sa stáva dominantným nezávislým obchodnou sieťou benzínových staníc,

1992 otvorenie prvých obchodov Tesco Metro,

1994 otvorenie prvých obchodov Tesco Express,

1995 firma Tesco uvádza klubovú kartu Tesco Clubcard, firma vstupuje na maďarský trh a stáva sa najväčšou predajnou sieťou potravín vo Veľkej Británii;

1996 firma Tesco vstupuje na trhy Poľska, ČR, SR, Severného Írska a zavádza 24 hodinovú prevádzku v obchodoch,

1997 firma Tesco sa snaží získať podiel na trhu pôžičiek a personálneho finančného poradenstva, vstup na trh Írska a otvorenie hypermarketov Tesco Extra;

1988 vstup firmy na thaivanský a thaiský trh,

1999 Tesco vstupuje na trh mobilných telefónov a juhokórejský trh, predaj kníh a bankovníctvo;

2000 začiatok online obchodovania [www.tesco.com](http://www.tesco.com),

2002 firma Tesco začína podporovať Airmiles prostredníctvom klubkarty,

2003 Tesco vstupuje na malajský, japonský a turecký trh;

2004 Tesco rozširuje svoju ponuku o multimedialne produkty, poskytovateľ širokopásmových produktov a rozširuje sa do Číny;

2005 firma Tesco dosiahla zisk 2 miliardy libier,

2006 Tesco plánuje sa rozšíriť do USA, vo Veľkej Británii už má 1879 obchodov vrátane získanej obchodnej siete T&S, Cullen's, Hart's, Europa outlets a niektoré Express a Metro outlet. Firma kontroluje tretinu trhu predaja potravín vo Veľkej Británii a má dostatok pôdy a aktív vo Veľkej Británii, aby mohla zdvojnásobiť svoju štruktúru;

2008 nárast predaja za prvý polrok o 13,9 %, vytvorenie 30 000 nových pracovných miest a plán akvizícií v Južnej Kórei, Indii.

Z malej firmy sa vyvinula spoločnosť pôsobiaca v globálnom prostredí prostredníctvom nízkych cien tovarov. Využíva pri tom homogenizáciu produktových radov a štandardizáciu. Firma sa snaží udržať si nízku cenu tovaru čo možno prostredníctvom najvyššej možnej marže ponúkaním najmä celého potravinárskeho sortimentu. V roku 2006 boli príjmy firmy vo výške 39 miliárd libier a zisk vo výške 2,2 miliardy libier čo približne zodpovedá príjmom krajín ako Bolívie, Barbadosa, Bulharska, Burundi, Bahrajnu, Bosne-Hercegovine, Botswany a Butánu.

Firma Tesco využíva v konkurenčnom boji politiku predaja niektorých základných produktov za cenu pod ich výrobnými nákladmi s cieľom, aby si získali najmä starších a menej mobilných zákazníkov. Ďalšou politikou je prispôsobovanie cien na rôznych územných lokalitách miestnym konkurenčným podmienkam, keď sa produkty predávajú lacnejšie ako ich predáva miestna konkurencia. Tretou politikou je zamedzenie priamej konkurencie na produktové rady prispôbením cien vybraných žiadaných produktov, t.j. ponukou malého množstva vybraných produktov za nízke ceny, zatiaľ čo ostatné produkty majú vysokú cenu s očakávaním, že tieto sa nakúpia s vybraným lacným tovarom. Prostredníctvom týchto politík je firma schopná riadiť ceny produktov, a tak získavať dominantné postavenie na miestnych trhoch.

Súčasťou týchto politík sú aj ďalšie postupy ako požadovanie platby za umiestnenie produktu do produktového radu; vyhradenie si práva, že dodávateľ nebude dodávať tovar iným predajcom, v prípade, že dodávateľ nesúhlasí so znížením cien produktov, vymení ho za iného dodávateľa. V niektorých prípadoch umiestnenie produktov dodávateľov sú

podmienené platbami dodávateľov vybraným charitatívnym organizáciám, dodávatelia majú možnosť zaplatiť si podporu predaja svojich produktov na viditeľných miestach a podobne.

### **Podpora rozmachu firmy Tesco globalizačnými tendenciami vo vývoji globálnej ekonomiky**

Globálna ekonomika predpokladá, že činitele výroby nemusia byť nutne v blízkosti konečného užívateľa. Táto ekonomika prosperuje na základe celosvetového využívania rôznych komparatívnych výhod štátov a ich integrácie do svetovej ekonomiky, resp. globálneho hodnotového reťazca. Spočiatku z toho procesu prospeli len veľké spoločnosti. V súčasnosti však majú prístup ku globálnej ekonomiky aj menšie, dokonca aj malé organizácie vďaka otvoreniu trhov, rozvoju telekomunikácií, nástupu informačných technológií a zásadnému zlepšeniu medzinárodnej logistiky. Ďalším charakteristickým znakom globálnej ekonomiky je, že umožňuje neustále zvyšovanie efektívnosti organizácií. Keďže hodnotový reťazec je riadený globálne, spôsobuje to aj konkurenciu nielen medzi štátmi, ale aj regiónmi hlavne o efektívnosť vynaložených nákladov a vyššiu pridanú hodnotu.

Vo všeobecnosti svetové hospodárstvo predstavuje obehový systém, ktorý v centrách svetového obchodu centralizuje kapitál do finančných trhov a inštitúcií a potom ho presúva na periferie, buď priamo vo forme úverov a portfóliových investícií, alebo nepriamo cez nadnárodné spoločnosti. Kapitál prináša veľký úžitok, nielen nárast produktívnej kapacity, ale aj inováciu výrobných metód; nielen nárast bohatstva, ale aj väčšiu slobodu pohybu pracovných síl. Krajiny a aj regióny preto súťažajú o prilákanie a ponechanie si kapitálu a vytvárajú podmienky pre zatriktívnenie územia pre investorov pred ostatnými cieľmi.

Organizácie môžu dnes "nakupovať" v akomsi globálnom hypermarkete, či už sa jedná o kapitál, zamestnancov, dodávateľov, suroviny alebo partnerov pre strategické spojenia. Organizácia organizuje svoje činnosti - od výskumu a vývoja a inovácie cez výrobu a distribúciu až po finálny predaj a marketing - ako medzinárodne integrovaný celok. Čerpá suroviny z najlacnejších zdrojov, vyrába alebo finalizuje výrobky na miestach s najnižšími nákladmi, ziskava a rozvíja technológie tam, kde prinášajú najväčší úžitok a využíva svoje manažérske a technické zdroje čo najekonomickejšie, ba i využíva celosvetový životný cyklus produktov. Proces globalizácie umožňuje úsporu energie, surovín a materiálov, ale aj pracovných síl.

V minulosti sa ekonomický regionalizmus zameriaval na zabezpečenie rovnomerného rozvoja jednotlivých častí štátu, najmä v porovnaní s hlavným mestom. Prejavy tohto regionalizmu boli zakladanie miestnych centier vedy a priemyslu, vznik regionálnych spolkov a lobistických skupín a prispôbenie vzdelávacích zariadení lokálnym potrebám. Na prvý pohľad sa môže zdať, že proces globalizácie a regionalizácie sú protichodné. Sú ale dôsledkom vývoja dnešného svetového hospodárstva, ktoré podporujú rozmach veľkých spoločností, napr. ako firmu Tesco.

### **Záver**

Kritici globalizačných tendencií kritizujú negatívne dôsledky, ktoré spôsobujú globálne obchodné reťazce napr. ako firma Tesco, t.j. narušenie sociálnych väzieb (sociálneho kapitálu) na miestnych lokalitách, zničenie konkurencie poväčšine v centrách malých miest, nárast automobilizmu založenom na základe dostupného benzínu, vznik „klonovaných miest“ v okolí hypermarketov, znečisťovanie životného prostredia a dokonca až k obvineniam založeným na zavlečení inváznych druhov hmyzu, živočíchov a rastlín do jednotlivých krajín. Napriek tejto kritike však možno povedať, že firma Tesco dosiahla veľký rast, keď sa z pôvodne individuálneho predaja na trhu stala globálna spoločnosť.

**Literatúra:**

CSIKÓSOVÁ, A. - ANTOŠOVÁ, M.: *Marketingový výskum zameraný na imidž hypermarketu*. In: Sociálno-ekonomická revue. roč. 2, č. 3, 4 (2004), s. 106-112. ISSN 1336-3727.

SIMMS, A.: *Tescopoly – how one shop came out on top and why it matters*. Londýn: Constable&Robinson, 2007. ISBN 978-1-84529-511-0.

*Tesco plc first quarter trading statement strong growth in group sales - up 13.7%* [online]. 2008, posledná aktualizácia 10.6.2008 [cit. 2008-06-30]. Dostupné z: <[http://www.investorcentre.tescopl.com/plc/ir/pres\\_results/results/r2009/Q1/q1\\_trading\\_statement08.pdf](http://www.investorcentre.tescopl.com/plc/ir/pres_results/results/r2009/Q1/q1_trading_statement08.pdf)>.

***The establishment, the growth, and the entrepreneurial success of the TESCO company***

***Resumé:*** *The UK's leading retailer Tesco was floated on the stock exchange in 1947 and in 1995 took over rival Sainsbury's position as the UK number one. The company launched a home shopping service in 2000, allowing customers to order their shopping online. Tesco is now expanding its convenience stores and overseas into areas such as Taiwan, Malaysia, Poland, the US and Ireland.*

***Key words:*** *Tesco company, historil development, global boom, lokalization*

**Kontaktní adresa autora:**

**Ing. Peter Jamnický, Ing. Daniela Chorváthová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Dolnozemska cesta 1/b, Sk-852 35 Bratislava, e-mail: [chorvath@euba.sk](mailto:chorvath@euba.sk), [jamnicky@euba.sk](mailto:jamnicky@euba.sk)**

# METÓDY VEDENIA ĽUDÍ, TRADIČNÝ A SYSTEMICKÝ PRÍSTUP V KOUČINGU

Jana Fabianová, Jaroslava Janeková

**Abstrakt:** Článok sa zaoberá metódami vedenia ľudí využívajúcimi rôznu mieru direktívy a podpory. Zvlášť pozornosť je venovaná koučingu. Podrobnejšie sú popísané teoretické východiská, podobnosti a rozdiely medzi tradičným a systemickým prístupom v koučingu.

**Kľúčové slová:** vedenie ľudí, tradičné koučovanie, systemické koučovanie

## Úvod

V manažerskej praxi je možné sa stretnúť s rôznym spôsobom vedenia ľudí. Od rozdávania príkazov, pokynov a kontroly ich splnenia, až po delegovanie právomocí, ktoré je založené na dôvere a zodpovednosti. Vhodnosť a opodstatnenosť zvoleného prístupu závisí ako od konkrétnej situácie, v ktorej sa manažér a jeho pracovný tím nachádza, tak od samotných ľudí, ich kompetentností a vôle sa k problémom postaviť. Mnohí manažéri si pritom uvedomujú, že príkazy, inštrukcie a presvedčanie môžu síce zaistiť rýchle splnenie úlohy, ale nemôžu dlhodobo zaistiť optimálny výkon.

## Situačné vedenie ľudí

Podľa teórie situačného vedenia ľudí<sup>152</sup> závisí vhodnosť voľby štýlu vedenia od dvoch faktorov:

- od náročnosti úlohy,
- od úrovni daného pracovníka.

Nie je jedno, akú náročnú úlohu manažér rieši a s akým pracovníkom. Na každého pracovníka je potrebné zvoliť iný spôsob vedenia a tiež každý človek v rôznej situácii vyžaduje rôzny prístup. Správanie sa manažéra možno popísať v dvoch dimenziách.

1. *Podporné správanie*- predstavuje osobný vzťah vedúceho s jednotlivcom, poskytovanie podpory.
2. *Direktívne správanie*- pri ktorom ide o jasnú organizáciu práce, o to kedy, kde a ako bude úloha splnená.



Obr. 1 Kategórie pracovníkov a štýly riadenia

<sup>152</sup> DAŇKOVÁ, M.: *Koučování - kdy, jak a proč*, Grada Publishing, a.s., Praha 2008, s.33-41

Pracovníkov možno rozdeliť do štyroch kategórií (obr.1), pričom ich posudzujeme v súvislosti s konkrétnou úlohou. U pracovníkov sa berú do úvahy nielen ich schopnosti a znalosti, ale aj ich motivácia k úlohe a odvaha prijať zodpovednosť. To znamená, že vzhľadom k jednej úlohe môže byť pracovník na vývojovej úrovni 4 a vzhľadom k inej na úrovni 2. Každá kategória vyžaduje inú mieru direktívneho či podporného správania.

### **1. Kategória - príkazový štýl riadenia**

Do prvej kategórie pracovníkov, vyžadujúcich príkazový štýl riadenia, patria zamestnanci, ktorí *nevedia a nechcú*. Pri takýchto pracovníkoch iný štýl ako príkazový nie je účinný. Tu sa môže naskytnúť otázka, či týchto ľudí je rozumné zamestnávať. Pravdou ale je, že sú práce, ktoré nevyžadujú tvorivosť a nevedí, ak ľudia ostanú na tejto pozícii.

### **2. Kategória - konzultatívny štýl riadenia**

Tento štýl riadenia je vhodný pre kategóriu pracovníkov, ktorí ešte *nemajú schopnosti a znalosti, ale sú motivovaní*. Môže ísť aj o nováčikov, ktorí nastúpili a potrebujú dorásť. Voľbou direktívneho prístupu by sa u týchto pracovníkov výrazne oslabila motivácia, pričom schopnosti by sa nezvyšili. Je dôležité rozpoznať, či pracovník má na to, aby mohol odborne dorásť, pretože samotný záujem nie je zárukou úspechu.

### **3. Kategória - participačný štýl riadenia**

Kategóriu pracovníkov, pre ktorú je vhodný tento štýl riadenia tvoria pracovníci, ktorí prácu dobre *poznajú a vedia všetko potrebné, len nie sú vždy motivovaní*. Jedná sa o schopných odborníkov, ktorí sú obyčajne neformálnymi autoritami v tíme. Táto cenná kategória ľudí s veľkým potenciálom je schopná pracovať celkom samostatne, ak sa ju podarí motivovať.

### **4. Kategória - delegačný štýl**

Delegačný štýl je vhodný pre kategóriu ľudí, ktorí *vedia, chcú a preberajú zodpovednosť*. Patria tu pracovníci, ktorých by manažéri videli v tíme najradšej a z hľadiska priorít patria ku kľúčovým. Formujú tím a vykonávajú veľkú časť práce. Snaha je udržať týchto ľudí vo firme, aby neodchádzali inde. Títo ľudia majú väčšinou maximálne dosiahnuteľný plat a výhody a k tomu, aby ostali, musia mať dôvod. Dôvodom môže byť napríklad spôsob komunikácie s nimi.

Z dlhodobého hľadiska je efektívne znižovať mieru direktívneho správania a nahrádzať ho podporným správaním- ako to naznačujú šípky na obrázku. Zvyšovaním kompetentnosti a zodpovednosti pracovníka za riešenie problému sa v ďalšom znižuje potreba podporného správania zo strany manažéra, čo prináša vysokú efektivitu práce celého pracovného tímu.

Vysoko efektívny spôsob, ktorý posúva pracovníka dopredu k napĺňaniu jeho potenciálu tak, že je znižovaná miera direktívneho správania a zvyšovaná miera podporného správania manažéra je koučing. Vzhľadom k vyššie spomínaným kategóriám ľudí je ho vhodné použiť ako spôsob vedenia pre 2. až 4. kategóriu.

### **Koučing- nástroj riadenia a rozvoja ľudí**

Koučing je štýl vedenia ľudí, pri ktorom ide o špecifickú a dlhodobú starostlivosť o človeka, jeho rast v profesijnom a osobnom živote. Je založený na vzťahu medzi koučom a koučovaným, vyznačujúcim sa vzájomnou dôverou, otvorenosťou a úprimnosťou. Filozofia koučingu vychádza z toho, že koučovaný človek má potenciál na to, aby vec riešil bez pomoci. Využíva tzv. Pygmalionský efekt, to znamená, že ak druhého považujem za schopného, takým sa aj stane. Základnou metódou kouča je kladenie otázok. Formou vhodne kladených koučovacích otázok umožňuje koučing ľuďom objavovať potenciál ukrytý v nich, motivuje ľudí, aby tento potenciál využívali.



Na problematiku koučingu sa dá pozerat' z rôznych stránok. Z hľadiska toho, či je realizovaný individuálnou formou, alebo je koučovaná celá skupina, resp. pracovný tím, možno hovoriť o individuálnom alebo skupinovom koučingu. Každá forma má svoje špecifiká, výhody aj nevýhody.

Taktiež môže byť vykonávaný koučom, ktorý do organizácie prichádza zvonku (externý koučing), alebo je z vnútra organizácie (interný koučing). Koučom vo vlastnom pracovnom tíme môže byť aj manažér.

Tieto aspekty problematiky v tomto príspevku podrobnejšie analyzované nebudú. Pozornosť bude upriamená na dva základné prístupy v koučingu a to na tradičný prístup, nazývaný aj klasický alebo exekutívny, a vývojovo novší prístup v koučingu - systemický. Obidva prístupy majú rozličné teoretické východiská, v mnohom sú si podobné, ale vyznačujú sa i viacerými odlišnosťami.

### **Tradičný prístup v koučingu**

Predstaviteľom tradičného prístupu v koučingu je John Whitmore<sup>153</sup> a Timothy Gallway<sup>154</sup>. Whitmore vo svojej knihe *Koučovanie* píše, že „koučovanie uvoľňuje potenciál človeka a umožňuje mu tak maximalizovať jeho výkon. Koučovanie skôr, než by niečomu učilo, pomáha učiť sa“, pričom cituje svojho priateľa Gallweya.

Koučovanie v tradičnom poňatí znamená dlhodobejšie inštruovanie, vysvetľovanie a oznamovanie pripomienok a patrí k nemu aj pravidelná kontrola, čo koučovaný robí. Ide o neustále podnecovanie a smerovanie koučovaného k žiadúcemu výkonu práce a k vlastnej iniciatíve, pričom sa rešpektuje individualita koučovaného pracovníka. Cieľom tradičného koučovania je doviest' koučovaného k inému pohľadu na vlastné správanie.

Často sa koučovanie zamieňa s pojmami tréning, poradenstvo, či mentorovanie.

Pri tréningu stojí metóda alebo zručnosť v popredí a cieľom je zvládnuť tréňovanú metódu. Pri koučovaní je stredobodom záujmu človek, techniky a riešenia vhodné pre toho človeka sa objavujú až počas procesu koučovania.

Poradenstvo spočíva v tom, že poradca vie niečo, čo klient nevie a núka riešenie. Kouč vychádza z toho, že klient sám pozná, alebo dokáže rozvinuť riešenie, ktoré je pre neho najlepšie. Úlohou kouča je byť pomocníkom pri rozvíjaní riešenia klienta. Vyhyba sa ponúkaniu hotových riešení, ktoré síce fungovali inde, ale pre klienta môžu byť úplne neúčinné.

Koučovanie neznamená mentorovanie. Mentor totiž odovzdáva klientovi svoje vlastné skúsenosti s cieľom, aby mentorovaný dosiahol jeho úroveň. Podstatou koučovania nie je odovzdávanie vedomostí, zručností a skúseností, ale podpora pri osobnom raste, v dôsledku ktorého sa urýchľuje rast profesijný. Cieľom je zvyšovanie kompetentnosti a spôsobilosti klienta zvládať všetky svoje životné roly.

Nejde tu ani o psychoterapiu. Psychoterapia pracuje s minulosťou a v nej nachádza príčiny problémov, koučing je zameraný na budúcnosť. Predošlá situácia slúži len na vyvíjanie budúceho riešenia.

Podľa Kláry Giertlovej môžeme najdôležitejšie atribúty tradičného koučovania zhrnúť nasledovne:<sup>155</sup>

- systematickosť a dlhodobosť, zároveň však dohodnutá časová obmedzenosť,
- zameranosť na ciele v profesijnom a osobnom rozvoji,
- spolupráca kouča a koučovaného,

<sup>153</sup> Úspešný britský poradca a pedagóg, v súčasnosti pôsobiaci ako kouč v poradenskej firme Performance Consultants, ktorú riadi.

<sup>154</sup> Tenisový odborník a vychovávateľ z Harvardu, zaoberajúci sa koučovaním športovcov.

<sup>155</sup> GIERTLOVÁ, K.: *Manažovať a koučovať systemicky? Ano.*, Dali-BB, s.r.o., Banská Bystrica 2004, s.20-21

- rozhovor ako základný nástroj koučovania.

Pri tradičnom skupinovom koučovaní sa vychádza najčastejšie z konceptu klasickej skupinovej terapie a z postupov klasického sociálno - psychologického výcviku. Z hľadiska vytvorenia bezpečia pre účastníkov je žiadúce, aby takéto stretnutia viedol odborník s psychologickým, alebo iným príbuzným vzdelaním.

Profesionálne tradičné koučovanie sa v manažérskej praxi osvedčuje ako účinnejší nástroj riadenia a rozvoja ľudí, než je riadenie pomocou inštrukcií alebo príkazov. Často mu ale chýba partnerský rozmer, ktorý používa systemický prístup v koučovaní.

### **Teoretické východiská systemického prístupu**

Pojem „systemický“ je v slovenskej terminológii novotvarom a označuje všeobecný myšlienkový prístup, takzvané konštruktivistické porozumenie teórii systémov. Je ho potrebné rozlišovať od pojmov „systémový“ (majúci určitý systém) a „systematický“ (pravidelný, sústavný). Systemický prístup vychádza z viacerých filozofických a teoretických východísk ako je:

1. teória konštruktivismu,
2. teória sociálnych systémov a autopoiézy,
3. teória komunikácie,
4. kybernetika II. rádu.

Filozofia konštruktivismu je založená na viere, že vedecké opisy a výklady sa približujú, alebo by sa mohli približovať k objektívnej realite, ktorá existuje nezávisle od pozorovateľa. Systemici si uvedomujú, že to, čo každý z nás vníma ako objektívnu realitu je len zlomkom mnohorakosti (komplexity), aká ona v skutočnosti je. Aby sme ju pretvorili do zrozumiteľnej podoby, vytvárame si pre ňu zmysluplné vysvetlenia. Tým ju vlastne zredukujeme. Aby sme s ňou mohli narábať, vytvárame si vlastné obrazy (konštrukty), ktoré majú pre nás logiku. Výsledný obraz je teda naším konštruktom, ktorý si vytvárame na základe svojich skúseností a vnútorných nastavení. Pre systemického kouča to znamená, že dokáže udalosti okolo seba vnímať ako konštrukty, nepovažuje ich nevyhnutne za pravdu, za objektívnu realitu. Uvedomuje si, že svet a všetko v ňom je príliš zložitý na to, aby ho celý pochopil a pritom všetko v ňom má množstvo ďalších súvislostí. Obrazne to vyjadril Petr Parma<sup>156</sup> tézou „mapa nie je územie“.

Teória sociálnych systémov a autopoiéza je založená na tom, že systém funguje tak, ako najlepšie vie- optimálne pre to, aby sa zachoval, reprodukoval sám seba. Zmena v systémoch sa vyvíja nepredvídateľne, lokálne neplánovito a často nezvratne z pôvodne zdanlivo stabilného systému do nových prekvapivých foriem. Autopoiéza vyjadruje operacionálnu uzavretosť živých systémov, čo znamená, že systémy môžu narábať len so svojimi vlastnými stavmi, nie s prvkami, ktoré sú mimo ich hraníc. Na druhej strane môžu veľmi dobre prijímať a spracovávať informácie z prostredia, ak sú pre ne podstatné a dokážu ich „rozrušiť“. Pre prácu kouča to znamená, že sa v zmysle poznania „ak nemôže do hlavy druhého vstúpiť, nemôže tam ani nič meniť“, nebude snažiť objektívne opisovať a riadiť klientské systémy. Bude ale umožňovať dialógy, v ktorých sú opisované rôzne konštrukcie skutočnosti a tvorené alternatívne konštrukcie. Či sa v správaní klienta niečo zmení alebo nie, závisí len a len na ňom. Kouč môže iba podporiť zmeny, pre ktoré sa klient sám rozhodne.

Teória komunikácie vychádza z predpokladu, že nositeľom významu v komunikácii nie je slovo, ale kontext v akom bolo vyslovené. V komunikácii redukujeme slovami komplexitu, čím zjednodušujeme to, čo je zložitý. S iným kontextom je vyslovené slovo od „vysielajúceho“, ako je prijaté „prijímajúcim“. Keďže kontext je daný skúsenosťou a

<sup>156</sup> Český pedagóg, psychológ a psychoterapeut, v súčasnosti sa zaoberajúci koučingom. Autor a priekopník systemického koučovania.

skúsenosť je neprenosná, každý na základe osobných zážitkov asociuje slovo čiastočne s iným kontextom. Naša komunikácia potom nutne obsahuje väčšie či menšie nedorozumenia. Systemický kouč si uvedomuje, že si nikdy nemôžeme navzájom úplne porozumieť, pretože nemáme prístup ku všetkým kontextom. Pripadá mu prirodzené, že si ľudia navzájom nedokonalozumejú a dochádza medzi nimi ku komunikačným šumom.

Kybernetika predstavuje vednú disciplínu zaoberajúcu sa pozorovaním, riadením a reguláciou systémov. Kybernetika II. rádu predstavuje uplatňovanie kybernetických princípov vo vzťahu ku kybernetike samotnej. V systemickom prístupe to potom znamená, že pozorovateľ je súčasťou pozorovaného. Svojou účasťou na pozorovaní ovplyvňuje pozorované a aj on je ovplyvňovaný tým, čo pozoruje. Nemôže byť nezávislý, čím odpadá akýkoľvek objektívny pohľad. V týchto súvislostiach hovoríme v systemickom prístupe o reflexii a sebareflexii. Reflexia a sebareflexia, čiže premýšľanie o tom, ako premýšľame, je jeho základom.

### **Systemické koučovanie**

Pojem „systemické koučovanie“ je v odbornej terminológii pomerne mladý a jeho autorom je český profesionálny kouč Petr Parma. Bol vytvorený v roku 1993 spojením termínov „systemický prístup“, a „koučovanie“. Dnes je to vo svete už bežne používaný názov a štandardne uplatňovaná disciplína.

Systemické koučovanie je osobitným druhom koučovania vychádzajúcim zo systemického prístupu. Konečným efektom je lepší výsledok dosiahnutý s vynaložením menšej námahy. Totiž systemické koučovanie bude vždy sledovať hlavný cieľ- dosahovať dohodnuté ciele a zvyšovať kompetentnosť ľudí rozhodovať o veciach o ktorých sú schopní rozhodnúť sami.

Systemický kouč sa najprv učí si rozširovať myslenie. Učí sa premýšľať o svojom vlastnom myslení, učí sa reflektovať, prečo a ako myslí. Keď sa to naučí u seba, môže to umožňovať aj druhým. Učí sa o sebe premýšľať ako o kompetentnom plnohodnotnom systéme. Keď to vie, môže tak zaobchádzať aj s druhými. Skúša najúčinnější spôsoby a postupy riešenia problémov a pokiaľ sa nedarí, hľadá zo širokého spektra ten postup, ktorý zaberie. Podľa princípu ako ho vyjadril Petr Parma „neopravuj, čo nie je pokazené, nerob čo nefunguje a rob viac to, čo funguje.“

### **Rozdiely medzi tradičným a systemickým prístupom v koučingu<sup>157</sup>**

#### **Tradičné koučovanie**

- Zaoberá sa príčinami problémov. V tom je jeho podstata.
- Kouč identifikuje problémové oblasti, odhaľuje slabé stránky koučovaného a vedie ho k ich odstraňovaniu, resp. pretváraniu.
- Kouč rozhoduje o tom, čo sa bude v koučovaní diať. Nedirektívne koučovaného vedie, ktorý vedome prijíma jeho vedenie.
- Kouč sa snaží o objektivitu a nadhľad pri hodnotení partnerových schopností uskutočniť potrebné kroky k cieľu.
- Kouč venuje veľa energie preskúmvaniu súčasného stavu a používa ho ako meradlo pre hodnotenie správnosti stanovených cieľov.
- Kouč koučuje koučovaného. Ich vzťah sa považuje za hierarchický (kouč je autorita).

---

<sup>157</sup> GIERTLOVÁ, K.: *Manažovať a koučovať systemicky? Ano.*, Dali-BB, s.r.o., Banská Bystrica 2004, s.77

### **Systemické koučovanie**

- Nehľadá príčiny problémov, zameriava sa na cieľ, želaný stav kedy problém už nie je.
- Systemický kouč namiesto odhaľovania problémových oblastí ponúka partnerovi pomoc pri precíznom formulovaní cieľa, odhaľovaní a posilňovaní jeho využiteľných zdrojov.
- Kouč pracuje na objednávke zadávateľa a pomáha hľadať prienik cieľov partnera s cieľmi zadávateľa.
- Systemický kouč priebežne reflektuje, že jeho pohľad ako pozorovateľa pozorovaného procesu je rovnako subjektívny ako pohľad partnera alebo zadávateľa objednávky.
- Systemický kouč sa zameriava na spoločné konštruovanie cieľového stavu. Dôvodom je, že rozprávanie o probléme problém konzervuje a nesmeruje k riešeniu. Minulé skúsenosti partnera využíva ako zdroje na ceste k cieľu.
- Systemický kouč nepovažuje partnera za objekt ale za subjekt koučovania. Ponúka pomoc pri tvorbe riešenia, ktoré považuje partner za najlepšie.
- Vzťah medzi systemickým koučom a partnerom je založený na partnerstve dvoch rovnocenných ľudí, z ktorých má každý v procese inú úlohu.

### **Záver**

Záverom je ale potrebné konštatovať, že hoci je koučing vysoko efektívny nástroj vedenia ľudí a umožňuje dosahovať ciele i v prípadoch, kde iné prístupy nestačia, nie je univerzálne uplatniteľný. Je výbornou investíciou pre perspektívnych jedincov, vyznačujúcich sa ochotou meniť svoje zmýšľanie, opustiť svoje návyky, vyjsť z pohodlia „zabehnutých koľají“, majúcich snahu zvyšovať svoje osobné kvality a zlepšovať výsledky práce. Pre pasívnych jedincov predstavuje koučing zbytočne drahú a neefektívnu investíciu.

### **Literatúra**

GIERTLOVÁ, K.: *Manažovať a koučovať systemicky? Ano.*, Dali-BB, s.r.o., Banská Bystrica 2004, ISBN 80-89090-07-9

PARMA, P.: *Umění koučovat*, Alfa Publishing, s.r.o., Praha 2006, ISBN 80-86851-34-6

SUCHÝ, J. NÁHLOVSKÝ, P.: *Koučování v manažérske praxi*, Grada Publishing, a.s., Praha 2007, ISBN 978-80-247-1692-3

WHITMORE, J.: *Koučování, rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*, Management Press, Praha 2005, ISBN 80-7261-101-1

DAŇKOVÁ, M.: *Koučování - kdy, jak a proč*, Grada Publishing, a.s., Praha 2008, ISBN 978-80-247-2047-0

Príspevok je súčasťou grantovej úlohy VEGA č. 1/0052/08 Systémový prístup k racionalizácii pracovných procesov vo výrobných podnikoch.

***Management methods, traditional and systemic approach in coaching***

***Resumé:*** *The contribution deals with people management methods making use of various directive and support rate. Attention is focused on coaching. For more detail there are described theoretic resources, similarity and differences between traditional and systemic coaching.*

***Key words:*** *people management, traditional coaching, systemic coaching*

**Kontaktná adresa autorov:**

**Ing. Jana Fabianová, PhD., Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach,  
Ústav ekonomickej a environmentálnej bezpečnosti, Kukučínova 17, 040 01 Košice, SR  
[jana.fabianova@vsbm.sk](mailto:jana.fabianova@vsbm.sk)**

**Ing. Jaroslava Janeková, PhD., Strojnícka fakulta Technickej univerzity v Košiciach,  
Katedra manažmentu a ekonomiky, Letná 9, 040 01 Košice, SR  
[jaroslava.janekova@tuke.sk](mailto:jaroslava.janekova@tuke.sk)**

# FORMOVANIE ZNALOSTNEJ EKONOMIKY V PODMIENKACH SR

Elena Fifeková

**Abstrakt:** Príspevok sa zameriava na vybrané oblasti znalostne založenej ekonomiky a hodnotí tvorbu predpokladov pre formovanie znalostnej ekonomiky v podmienkach SR Na základe vybraných indikátorov hodnotí a porovnáva súčasnú úroveň znalostne založenej ekonomiky na Slovensku a krajín eurozóny.

**Kľúčové slová:** znalostne založená ekonomika, kvalitatívne faktory rastu, výskum, vývoj, vzdelanie, index znalostnej ekonomiky, európsky inovačný index

## Úvod

Rozvojová stratégia Slovenska sa v dlhodobom horizonte opiera o potrebu podpory kvalitatívne založených rastových determinantov, predovšetkým ľudských zdrojov, ľudského potenciálu. Zvýšené úsilie o formovanie predpokladov rozvoja znalostnej ekonomiky v podmienkach SR priniesla realizácia Lisabonskej stratégie. Rozpracovanie Lisabonskej stratégie pre Slovensko znamenalo významný posun v zdôraznení potreby formovania ekonomiky a spoločnosti založenej na vedomostiach; stratégia deklarovala nevyhnutnosť založiť ekonomický rast SR na zásadných kvalitatívnych zmenách, podporených vzdelanosťou, ľudskými zdrojmi, vedou, výskumom, inováciami a kvalitným podnikateľským prostredím. Potreba realokácie zdrojov v prospech cieľov Lisabonskej stratégie bola zvýraznená v modernizačnom programe Slovensko 21<sup>158</sup>, kde sa zdôrazňuje hlavne nevyhnutnosť podporovať investície do rozvoja ľudského kapitálu a znalostnej spoločnosti. Rovnako Dlhodobá vízia rozvoja slovenskej spoločnosti v dlhodobých rozvojových prioritách<sup>159</sup> kladie dôraz na kvalitatívne zmeny, podmienené formovaním znalostnej ekonomiky. Predpokladá, že ekonomická transformácia Slovenska na jeho ceste k zvyšovaniu rastovej výkonnosti musí zabezpečiť smerovanie „k ekonomike založenej na znalostiach, umožňujúcej udržateľný rast, vyššie zhodnocovanie národnej práce a vyššiu konkurenčnú schopnosť. Hybnou silou takéhoto vývoja je rastúca úroveň vzdelania obyvateľstva, rozvinutá výskumno-vývojová základňa a inovačná činnosť ľudí, stimulovaná priaznivým proinovačným podnikateľským prostredím“<sup>160</sup>.

## Vymedzenie ekonomiky založenej na znalostiach

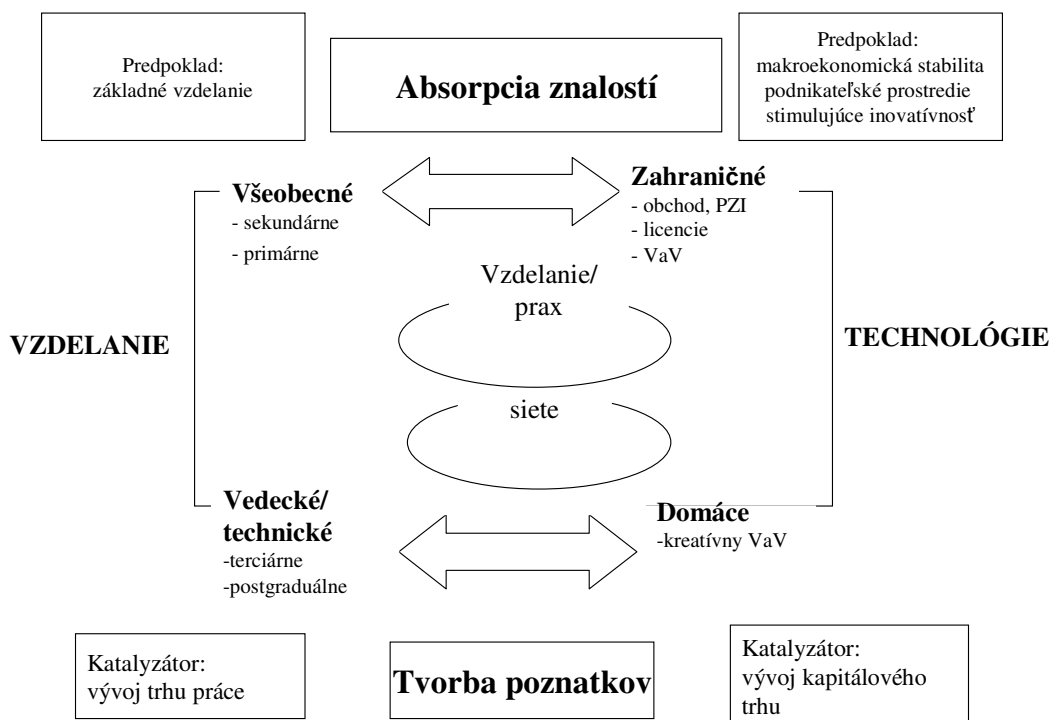
Znalostne založená ekonomika predstavuje vo všeobecnosti taký typ ekonomiky, ktorý kladie dôraz na rozvoj ľudského potenciálu. Koncept znalostne založenej ekonomiky prešiel určitým kvalitatívnym posunom. Spočiatku sa koncept v znalostnej ekonomiky vyšpecifikovával hlavne v súvislosti s potrebou rozvoja technologicky náročných odvetví, v súčasnom období dochádza k jeho rozšíreniu o všetky sektory ekonomických aktivít – vymedzuje sa koncept znalostne založenej spoločnosti. Jeho ambíciou je postihnúť a zhodnotiť všetky kvalitatívne zmeny vývoja spoločnosti - ekonomický rozvoj, sociálnu súdržnosť a ekologickú udržateľnosť. Znalostne založená ekonomika odráža posun od technicko-fyzikálnych faktorov k faktorom založeným na vedomostiach (vzdelanie, informácie, prepojenie technologického know-how s kreativitou a talentom ľudského kapitálu). Ide o ekonomiku, ktorá umožňuje dosahovať udržateľný rozvoj. Základné rámce znalostne založenej ekonomiky uvádzame v schéme č. 1.

<sup>158</sup> Modernizačný program Slovensko 21 (2008).

<sup>159</sup> Bližšie pozri napr. Dlhodobá vízia rozvoja slovenskej spoločnosti, 2008.

<sup>160</sup> Tamtiež, str. 17.

Schéma č. 1: Zjednodušené znázornenie ekonomiky založenej na znalostiach



Prameň: spracované podľa Gill (2002).

Ako vidieť zo schémy č. 1, základným predpokladom znalostnej ekonomiky je tvorba podmienok pre rozvoj tzv. dynamických konkurenčných výhod (veda, výskum, vývoj, vzdelanie, invencie, inovácie, technológie, kvalita informácií, proinovačné podnikateľské prostredie).

Formovanie a rozvoj znalostnej ekonomiky je sledované a hodnotené prostredníctvom širokého spektra indikátorov, pričom hlavným problémom je ich dostupnosť, časová konzistentnosť, častokrát jednoznačná vypovedacia schopnosť a vzájomná medzinárodná porovnateľnosť. Štúdie OECD, Svetovej banky, Európskej komisie a mnohé ďalšie pri hodnotení znalostne založenej ekonomiky skúmajú predovšetkým indikátory, ktoré možno považovať za akcelerátory ekonomického rozvoja a to tak v oblasti znalostne založených vstupov, ako aj znalostne náročných výstupov

### Úroveň znalostnej ekonomiky SR

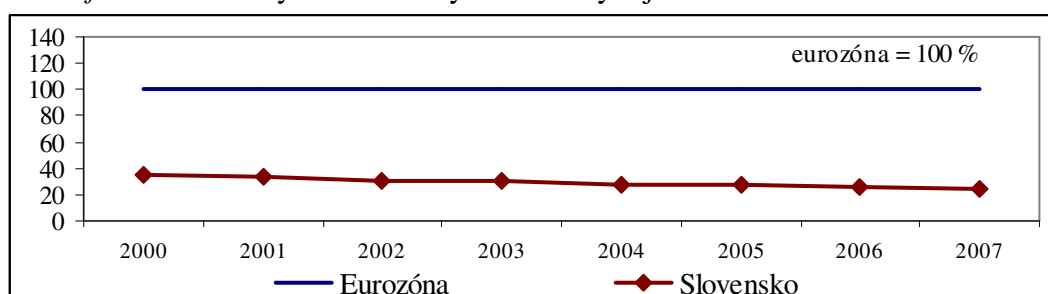
Ako sme uviedli, tvorba podmienok pre kvalitatívne náročné poznatkovo založené aktivity výrazne ovplyvňuje rastový potenciál slovenskej ekonomiky. Slovensko sa v súčasnom období nachádza v počiatočnej fáze formovania znalostnej ekonomiky a jej jednotlivé oblasti, hlavne oblasť výskumu, vývoja, inovácií, možno zaradiť medzi úzke miesta slovenskej ekonomiky.

Napriek skutočnosti, že SR v ostatnom období výrazne predstihovala dynamiku ekonomického rastu krajín eurozóny (kumulatívny rast HDP Slovenska bol v období ostatných desiatich rokov o 30,6 percentuálneho bodu vyšší ako kumulatívny rast krajín eurozóny) a priemerné tempo reálneho rastu SR bolo v rokoch 1999-2008 vyššie o 3 percentuálne body v porovnaní s priemerným rastom v eurozóne, podpora jednotlivých oblastí znalostnej ekonomiky zostala viac na úrovni deklarovaných zámerov a do polohy reálneho plnenia bola posúvaná iba pomaly. Slovensko nevyužilo priaznivý ekonomický vývoj

v predchádzajúcom období na tvorbu podmienok pre rozvoj faktorov, ktoré formujú znalostnú ekonomiku t.j. vedy, výskumu, vývoja, inovácií, vzdelávania. Vysoký ekonomický rast a priaznivé vonkajšie podmienky v ostatných rokoch sa nepremietli do masívnejšej podpory dynamických konkurenčných výhod.

*Podiel výdavkov na výskum na HDP v SR (graf č. 1) dlhodobo buď stagnoval, alebo sa znižoval. Uvedený vývoj spôsobil, že SR sa v oblasti podpory výskumu a vývoja výrazne vzdälovala tak priemeru krajín eurozóny, ako aj EÚ27. Kým v roku 2000 presahoval podiel výdavkov na výskum a vývoj na HDP v SR úroveň 35 % podielu výdavkov na výskum a vývoj na HDP krajín eurozóny, v súčasnom období dosahuje SR úroveň iba 24,6 % (v roku 2007 dosiahol podiel výdavkov na výskum a vývoj kritickú hodnotu 0,46 % HDP). Podiel výdavkov na výskum a vývoj na hrubom domácom produkte v SR je v súčasnom období štyrikrát nižší ako v štátoch eurozóny.*

Graf č. 1: Podiel výdavkov na výskum na vývoj na v % HDP



Výskum a vývoj na Slovensku nie je dostatočne podporovaný ani verejným, ani súkromným sektorom. Od roku 2003 je výskum a vývoj financovaný v prevažnej miere z verejných zdrojov (53,9 % v roku 2007<sup>161</sup>). Z hľadiska podpory rozvoja znalostnej ekonomiky predstavuje vážny problém klesajúci podiel výdavkov na výskum a vývoj zo zdrojov vysokých škôl (tabuľka č. 1). Uvedená skutočnosť ovplyvňuje jednak kvalitu základného výskumu a jednak v spojení s poklesom výdavkov na výskum a vývoj z podnikateľských zdrojov aj kvalitu aplikovaného výskumu a zužuje priestor vysokých škôl (a súčasne aj podnikateľského sektora) reagovať na potreby praxe<sup>162</sup>. V roku 2007 dosiahli výdavky na výskum a vývoj z podnikateľských zdrojov iba necelých 84 % úrovne roku 2001.

Tabuľka č. 1: Štruktúra výdavkov na výskum a vývoj

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Výdavky na VV v SR spolu	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Výdavky zo štát. a verej. zdrojov	42,6	41,3	44,1	50,8	57,1	57,0	55,6	53,9
Výdavky zo zdrojov vysokých škôl	0,6	0,7	0,1	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2
Výdavky z podnikateľských zdrojov	54,4	56,1	53,6	45,1	38,3	36,6	35,0	35,6
Výdavky zo súkr. nezisk. organizácií	0,0	0,0	0,2	0,4	0,0	0,0	0,1	0,1
Výdavky zo zahraničných zdrojov	2,3	1,9	2,1	3,3	4,3	6,0	9,1	10,2

Prameň: Vlastné výpočty na základe údajov Slovstatu

Pozitívny posun nastáva v oblasti financovania výskumu a vývoja zo zdrojov zo zahraničia (vyše 10 %), pričom ide hlavne o finančné zdroje z Európskej komisie<sup>163</sup> a z vnútropodnikových transferov nadnárodných spoločností.

<sup>161</sup> Údaje za rok 2008 nie sú zatiaľ k dispozícii.

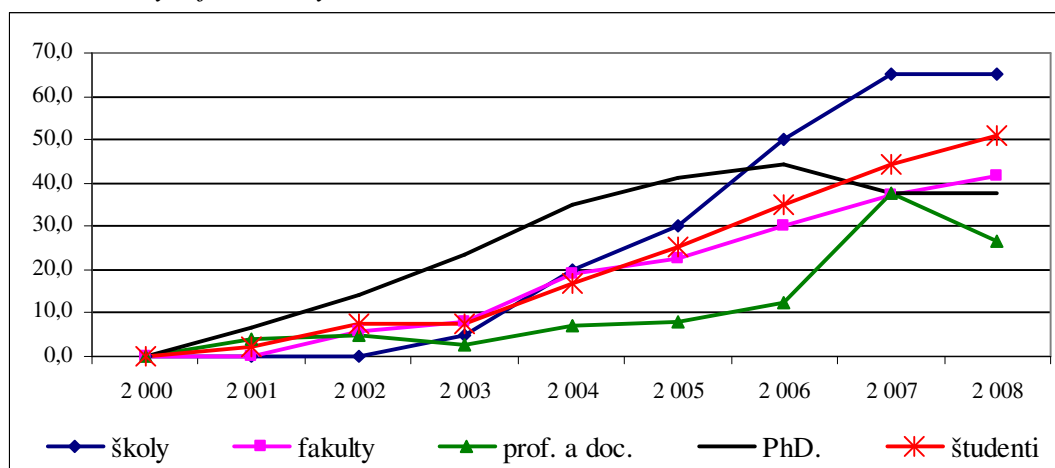
<sup>162</sup> Výdavky na výskum a vývoj zo zdrojov vysokých škôl v roku 2007 dosahovali iba 28,5 % úrovne roku 2001.

<sup>163</sup> Operačné programy Konkurencieschopnosť a hospodársky rast a Výskum a vývoj viažu v SR spolu 2,5 miliardy €; ich realizácia v rokoch 2010-2013 následne povedie k zvýšeniu podielu zahraničných zdrojov na celkových výdavkoch do oblasti výskumu a vývoja.



Rozhodujúcim indikátorom rozvoja znalostnej ekonomiky je oblasť zvyšovania kvality vzdelávania. Rovnako ako oblasť výskumu a vývoja aj vzdelávanie patrí medzi základné hospodársko-politické priority, avšak jej realizácia nie je presadzovaná s dostatočnou naliehavosťou a razantnosťou. V oblasti výdavkov na vzdelanie Slovensko výrazne zaostáva za krajinami eurozóny, keď výdavky na vzdelávanie na jedného žiaka/študenta v SR dosahujú rádovo 45 % priemeru krajín EÚ 15. Chronickým problémom Slovenska v oblasti vzdelávania je sústavné uprednostňovanie kvantitatívnych parametrov pred parametrami kvalitatívnymi. Nárast počtu vzdelávacích inštitúcií predovšetkým v oblasti terciárneho vzdelávania (graf č. 2) vytvoril síce predpoklady zvýšenie počtu študentov, avšak nevytvoril dostatočný tlak na selekciu škôl podľa kvality poskytovaného vzdelávania. Snaha o získanie záujemcov o štúdium zo strany škôl nebola vždy podporená rastúcou kvalitou vzdelávania a zo strany uchádzačov o štúdium nebolo vždy ich rozhodnutie študovať na tektorej škole motivované iba snahou o získanie kvalitných vedomostí. V niektorých prípadoch prioritou získania dokladu o absolvovaní školy prekrývala požiadavku získania kvalitných vedomostí a následne uvedená pokrivená hodnotová orientácia študentov nevytvárala dostatočný tlak na zvyšovanie kvality vzdelávacej inštitúcie. Preto podľa nášho názoru rastúci počet absolventov terciárneho vzdelávania nemožno jednoznačne považovať za posun v oblasti formovania spoločnosti založenej na vedomostiach.

Graf č. 2: Vývoj základných ukazovateľov terciárneho vzdelávania v SR



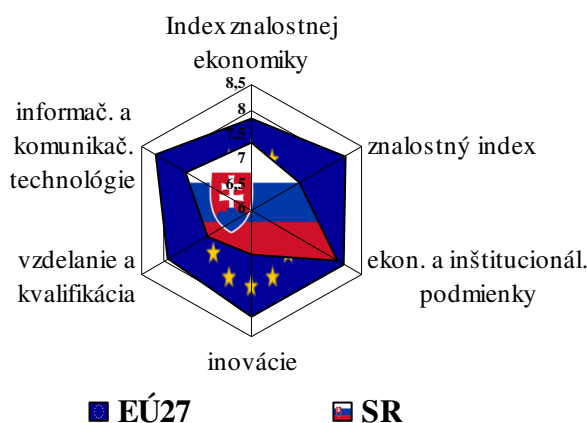
Prameň: Vlastné výpočty na základe údajov Slovstatu.

Ďalším problémom, ktorý vidíme v oblasti rozvoja znalostne založenej ekonomiky je skutočnosť, že rastúci počet absolventov doktorandského štúdia na Slovensku významnejším spôsobom nerozširuje vedecko-vývojovú základňu a nerieši nedostatok výskumníkov v niektorých kľúčových oblastiach.

Viac-menej súhrnným spôsobom hodnotí úroveň znalostných aktivít a zároveň určuje pozíciu krajiny v oblasti formovania znalostne založenej ekonomiky je index znalostnej ekonomiky (knowledge economy index)<sup>164</sup>. Z grafu č. 3 vidíme, že Slovensko zaostáva za priemerom EÚ vo všetkých rozhodujúcich pilieroch, pričom najvýraznejšie zaostávanie je v oblasti inovácií.

<sup>164</sup> Index je konštruovaný na základe metodológie Svetovej banky KAM (Knowledge Assessment Matrix)<sup>164</sup>, sú ním hodnotené štyri rozhodujúce piliere znalostnej ekonomiky (ekonomické a inštitucionálne prostredie, úroveň vzdelania a kvalifikácie obyvateľstva, inovácií, využitie informačných a komunikačných technológií). Maximálna hodnota jednotlivých indexov je 10.

Graf č. 3: *Index znalostnej ekonomiky*



Prameň: Vlastný výpočet na základe KEI and KI Indexes (KAM 2008). Svetová banka 2008.

*Nelichotivú pozíciu zaujíma SR aj v hodnotení plnenia jednotlivých oblastí kvalitatívnej výkonnosti, ktoré sú sledované v európskej prehľadovej tabuľke (EIS) a v európskom inovačnom indexe<sup>165</sup>, kde v súčasnosti dosahuje SR úroveň 66 % priemeru EÚ27<sup>166</sup>.*

Možno preto konštatovať, že SR nevyužila priaznivý ekonomický vývoj v predchádzajúcom období na tvorbu podmienok pre rozvoj faktorov, ktoré formujú znalostnú ekonomiku. Zaostávanie Slovenska v oblasti kvalitatívnej náročnosti sa v značnej miere podpísalo na skutočnosti, že aj napriek vysokému ekonomickému rastu v predchádzajúcich rokoch je SR dnes najchudobnejšou krajinou eurozóny. Výkonnosť ekonomiky meraná reálnym HDP na obyvateľa v eurách (s. c. roku 2000) sa pohybuje iba mierne nad úrovňou 43 % priemeru krajín eurozóny.

Súčasnú obdobia priestor na podporu znalostne náročných segmentov ekonomiky výrazne zužuje. Hoci je ekonomický pokles SR v súčasnom období pripisovaný hlavne externým faktorom (vývoju zahraničného dopytu, ovplyvneného medzinárodnou hospodárskou krízou), je potrebné zdôrazniť, že nemalú úlohu tu zohrávajú taktiež štruktúrne problémy slovenskej ekonomiky, hlavne úroveň jej konkurenčnej schopnosti najmä v oblasti rozvoja poznatkov založených faktorov.

Práve preto dnes SR stojí pred dilemou, či a do akej miery dokáže svoje dlhodobé deklarované kvalitatívne zámery v zmene ponukovej strany ekonomiky naplniť, alebo ich bude iba odsúvať na obdobie pozitívnejšieho ekonomického vývoja tak, ako mnohokrát v minulosti. Prevládajúce protikrizové opatrenia, zamerané na podporu súčasnej štruktúry ekonomiky, môžu totiž viesť len ku krátkodobým efektom, avšak nevytvoria priestor pre tvorbu podmienok na dlhodobejší rast ekonomiky. Dlhodobejšie prorastové efekty protikrizových opatrení možno podľa nášho názoru dosiahnuť iba v prípade, ak krátkodobé opatrenia budú kombinované a postupne nahrádzané opatreniami zameranými na sprogresívnenie výrobných programov, zvyšovanie inovačnej výkonnosti a zlepšenie absorpčnej kapacity ekonomiky pre rozvoj kvalitatívne náročných aktivít. Je potrebné si uvedomiť, že kríza môže do určitej miery mať aj ozdravný vplyv na ekonomiku, nakoľko môže urýchliť proces odchodu nedostatočne konkurencieschopných subjektov z trhu, čím sa

<sup>165</sup> Európsky inovačný index hodnotí relatívnu pozíciu krajiny v dosiahnutej úrovni vedomostne a inovačne založených aktivít (napr. dosiahnutá úroveň vzdelania, jeho kvalita, dostupnosť celoživotného vzdelávania, podpora výskumu a vývoja, výdavky na IKT, inovácie, high-tech zamestnanosť, export, počet patentov, ochranných známok...)

<sup>166</sup> European Commission: European Innovation Scoreboard 2008.

v konečnom dôsledku uvoľnia zdroje, ktoré v súčasnom období chýbajú na podporu poznatkovo založených aktivít. Je preto potrebné nájsť určitý stupeň vyváženosti medzi potrebou pomôcť potenciálne konkurencieschopným subjektom a podporou tvorby podmienok pre rast ich budúcej konkurenčnej schopnosti.

### **Záver**

V súčasnom období možno jednotlivé oblasti vedomostne založenej ekonomiky, hlavne oblasť výskumu, vývoja, inovácií zaradiť medzi úzke miesta slovenskej ekonomiky. Slovensko zaostáva za krajinami eurozóny vo všetkých rozhodujúcich ukazovateľoch, pričom najvýraznejšie zaostávanie je v oblasti podpory inovačnej výkonnosti. V hospodársko-politických prístupoch dlhodobo prevyšujú kvantitatívne prístupy nad kvalitatívnymi zmenami, ktoré by zvyšovali flexibilitu produkčných štruktúr a zvyšovali alokačnú efektívnosť zdrojov. Tvorba a rozvoj dynamických konkurenčných výhod, ktoré sú schopné podporiť konkurenčnú schopnosť a výkonnosť ekonomiky, významne zaostáva za vyspelými európskymi krajinami. Nedostatočná podpora výskumu, vývoja a vzdelávania, ako aj pomaly sa zvyšujúca absorpčná kapacita slovenskej ekonomiky na inovácie môže v budúcnosti významnou mierou ovplyvniť aj prílev priamych zahraničných investícií na Slovensko a taktiež nedostatočne motivovať zahraničných investorov, aby umiestňovali výskumno-vývojové pracoviská aj na Slovensku, čo môže v konečnom dôsledky významne podvziať ekonomický rast SR.

### **Literatúra:**

*Dlhodobá vízia rozvoja slovenskej spoločnosti.* Bratislava, EÚ SAV 2008. Dostupné na: <http://www.eeagrants.sk/data/files/4180.pdf>

European Commission: *European Innovation Scoreboard 2008.* Dostupné na: [http://www.proinno-europe.eu/EIS2008/website/docs/EIS\\_2008\\_Final\\_report.pdf](http://www.proinno-europe.eu/EIS2008/website/docs/EIS_2008_Final_report.pdf)

*Knowledge economy indicators.* Dostupné na: <http://kei.puplicstatistics.net>

*Modernizačný program Slovensko 21 (2008).* dostupné na: <http://www.government.gov.sk>

World Bank: *Measuring Knowledge in the World's Economies. Knowledge Assessment Methodologie and Knowledge Economy Index.* Dostupné na: [www.worldbank.org/kam](http://www.worldbank.org/kam)

World Bank: GILL, I.: *Skills Upgrading and Innovation Policy 2002.*

Databázy Eurostatu, Slovstatu, ŠÚ SR.

### ***Forming of knowledge based economy in Slovakia***

***Resumé:*** *The paper concentrates on particular areas of knowledge based economy and examines creation of conditions for forming knowledge economy in Slovakia. Based on selected indicators, it evaluates and compares the present state of knowledge economy in Slovakia and other Eurozone member states.*

***Key words:*** *knowledge based economy, qualitative growth factors, research and development, education, knowledge economy index, European innovation index*

### **Kontaktná adresa autora:**

**Elena Fifeková. Ing., PhD., Ekonomická Univerzita v Bratislave, Národohospodárska fakulta, Katedra hospodárskej politiky, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, e-mail: [fifekova@gmail.com](mailto:fifekova@gmail.com)**

# ZNALOSTI V OBLASTI IT A JEJICH VÝZNAM PRO FIREMNÍ STRATEGII V DOBĚ FINANČNÍ KRIZE

**Jindřich Hanáček, Roman Jašek**

**Abstrakt:** Globální finanční krize, která propukla v roce 2008, jasně ukazuje, že žijeme ve vzájemně provázaném podnikatelském světě. Úspěch strategií společností často velmi závisí na strategiích konkurentů. Pro předvídání jednání rivalů, IT musí porozumět strategii jejich společnosti a jejich manažerů. Schopnost uspokojit požadavky CEO manažerů na IT a zvolit správný přístup je nevyhnutelné. Jen výjimečně IT manažeři rozumí tomu, co je nejdůležitější pro CEO manažery. Tento článek zdůrazňuje, že pro CEO manažery není důležité to, jaký systém budete používat, ale jak IT pomůže společnosti udržet si stávající zákazníky a získat nové.

**Klíčová slova:** Konkurenceschopnost, konkurenční zpravodajství, strategie, předvídání, ekonomická krize, analýza zdrojů, rozhodování

## **Komunikace přínosů**

Snahou velké části IT komunity je přinést koncovým uživatelům nástroje, které zjednoduší nebo zefektivní jejich práci. Pokud IT nezmění svoje myšlení, nebude schopno se od pouhé implementace CI systémů nebo zpřístupnění informačních zdrojů posunout směrem k širšímu vnímání role IT, a tak nesplní očekávání top managementu a majitelů firem.

IT manažeři (CIO) a vrcholoví manažeři (CEO) se shodují v tom, že IT je hlavní komponentou jejich produktů a služeb. Vrcholoví manažeři si myslí méně než samotní IT manažeři, že IT jim efektivně pomáhá zvyšovat konkurenční výhodu. Cíle IT vidí obě skupiny jinak. Podle vrcholových manažerů by mělo být hlavním cílem IT získání nových zákazníků pro společnost nebo udržení těch stávajících. Oproti tomu IT manažeři radí na první místo zvýšení produktivity koncových uživatelů a získání nebo udržení zákazníků je pro ně až na osmém místě [1].

Michael E. Porter byl jedním z prvních autorů návrhu systematického procesu shromažďování informací o konkurenci a jejich následné analýzy. Význačný je tím, že je aktivně orientován. Porter se na základě svého modelu konkurenční analýzy snažil předpovídat budoucí strategické kroky konkurentů, kteří reagují na naši vlastní strategii. Díky tomuto modelu má firma příležitost, aby si připravila ofenzivní i defenzivní strategii. [2]

Zpravodajství tedy mimo jiné může sloužit jako nástroj rozhodování manažerů o strategii nebo o důležitých taktických krocích. Bohužel je faktem, že velké množství firem nemá vypracovanou strategii. Je typické, že taková situace vede k tomu, že společnosti na základě rozhodnutí majitelů nebo top manažerů pouze uskutečňují odsouhlasené kroky a pohybují se pouze v prostoru, který jim byl takto vyčleněn. V dnešní době, kdy celá ekonomika směřuje k recesi, se zvyšuje konkurence na trhu a firmy začínají více přemýšlet a zkoumat to, na jakém trhu se budou pohybovat, jaká bude jejich strategie nebo jak bude vypadat celý jejich marketingový mix v době neustálých změn. Už skončila zlatá doba, kdy se poptávka neustále zvyšovala, zisk rostl a rozhodovalo se pouze o tom, jaký bude mít firma podíl na trhu. Některé firmy ukončují svoji činnost a raději z trhu odcházejí. Jiné firmy se naopak rychle snaží prostřednictvím spojení a akvizice jiných společností posílit svoji pozici. Toto všechno je dáno zvyšováním míry nejistoty na trhu, snahou přežít a "vidět za horizont". Firmy v naprosté většině volí a budou preferovat strategii typu "červený oceán" [3] a soupeří na stávajícím trhu se současnými produkty. Málo z nich volí strategii modrého oceánu a snaží

se vytvořit si vlastní svrchovaný tržní prostor. Bez ohledu na toto, manažeři si potřebují ujasnit, jakého strategického cíle chtějí dosáhnout a jakou cestu při tom zvolí. Je samozřejmé, že variant může být více v závislosti na atributech společnosti, tržním prostředí a konkurenci.

Pokud se shodneme na tom, že je důležité přehodnotit strategii společnosti, musíme se podívat na to, jakým způsobem dojde k jejímu přehodnocení. Ideální stav by byl, pokud by top manažeři, zodpovědní za strategii společnosti, měli k dispozici zpravodajství, na základě kterého by bylo možné udělat moudré a znalostmi podložené rozhodnutí. Realita je poněkud odlišná. Manažeři mají často k dispozici pouze data, někdy informace, ale ve výjimečných případech znalosti a moudrost z tohoto plynoucí. Nevidí tedy souvislosti mezi informacemi a daty, a konkurenční zpravodajství využívají pro svá rozhodnutí pouze v omezené míře. Potřeba je opačná, potřebují dostávat v co nejkratším čase odpovídající formě podklady pro svá rozhodnutí. Bohužel, jak potvrzuje nedávná studie Global Intelligence Alliance, pouze 12,3% pracovníků velkých firem zodpovědných za CI vidí jako nejdůležitější přínos CI to, že urychlují rozhodování top managementu [4].

I přesto, že víme, že zavedením konkurenčního zpravodajství a jeho nástrojů dojde ke zkvalitnění rozhodování o strategii společnosti [5], top manažeři tyto nástroje nevyužívají v dostatečné míře. I za předpokladu, že manažeři budou dostávat výstupy konkurenčního zpravodajství ve vhodné podobě a včas, musíme počítat s tím, že jejich důvěru si konkurenční zpravodajství bude získávat jen postupně. Navíc, vždy budou top manažeři volit strategii také s ohledem na vlastní zkušenosti, osobní cíle a povahu.

Cesta k prosazení konkurenčního zpravodajství do denní praxe top manažerů zcela jistě vede přes přínosy, které je nutné jim "prodat". Jakákoliv investice do CI systémů, informačních zdrojů, implementace procesů nebo vybudování CI útvaru musí být více než kdykoliv jindy zdůvodněna snížením nákladů společnosti, přínosem v podobě inovací produktů a služeb nebo zvýšením schopnosti společnosti přežít. Z pohledu dlouhodobé strategie a plánování je potřeba je přesvědčit o nutnosti předvídání budoucího vývoje, pochopení myšlení manažerů a majitelů konkurence, volby optimální strategie na základě analýzy zachycených signálů a analýze zdrojů konkurence.

### **Pochopení manažerů vaší společnosti**

Pochopení myšlení manažerů je klíčem k úspěchu. Dělají často rozhodnutí na základě svých pocitů a zkušeností. Jsou přesvědčeni, že není nic v jejich oboru, o čem nevědí a na rozdíl od vás mají všechny potřebné informace. Jestli toto byla pravda v době, kdy ekonomika rostla, nyní to je zcela jistě jinak. Konkurence mění svoji strategii, snaží se přizpůsobit se současné situaci a dělá množství dříve nečekaných kroků. Její snaha přežít nebo naopak příležitost zvítězit zvyšuje míru nejistoty. Nutností je mít správné a úplné informace v co nejkratším čase. Závislost na chování konkurence se zvyšuje. Úspěch Boeingu s jejich novým letadlem 787 Dreamliner závisí na tom, jak se bude dařit Airbusu a jejich letadlům A380 a A350. Coca Cola bude úspěšná podle toho, jak se bude prodávat konkurenční Pepsi. Úspěch ERP systémů firmy Microsoft závisí na konkurentech Oracle a SAP.

Tato strategická závislost znamená, že schopnost zachytávat signály o aktivitách konkurence je zásadní. Signály v podobě dat a informací v různé podobě je potřebné v první řadě přijímat. Již poměrně dlouhou dobu známe výsledky průzkumu zaměřeného na zdroje informací a nejdůležitější typy informací. Podle odborné veřejnosti jsou nejhodnotnějším zdrojem obchodníci, zákazníci a databáze. Většinu informací, které potřebujete ke správnému rozhodnutí, máte již dnes dostupných. Nejužitečnějšími jsou informace o ceně, následně o obecné strategii a pak také o obchodních výsledcích [6]. Důležitější než dříve je dnes také zjistit, jaké má společnost k dispozici finanční zdroje a jaká je ziskovost jejich akcí, která často rozhoduje o příchodu nebo odchodu akcionářů.

Ačkoliv je konkurenční zpravodajství o procesu, který je jeho páteří, není cílem této práce prezentovat již mnohokrát publikovaný a diskutovaný zpravodajský cyklus [6] nebo některou z jeho modifikací [7]. Větší pozornost bych zaměřil na oblast, která je možná úskalím pro mnoho IT manažerů, kteří žádají o investici do CI systému. CI systém, jako nástroj, je zcela jistě nezbytný. V případě, kdy redukuje IT budget a nemůžeme si dovolit pořízení sofistikovaného řešení zaplatit, je možná dobré hledat náhradní řešení, které by bylo možné alespoň na začátku použít. Důležité je brát v úvahu také faktor času. Nasazení komplexního CI systému je obvykle záležitost několika měsíců, které dnes nemáme. Vytvoření vlastní CI databáze může být dobrým začátkem, na který je možné navázat implementací komplexního řešení. Pokud firmy dokáží ve své společnosti vyčlenit pracovníky, kteří se budou problematice konkurenčního zpravodajství věnovat, tak mají to hlavní. I ty nejlepší data a informace, které vám proces sběru dat zajistí a CI systém zpracuje, nebude možné efektivně využít v případě, že nejsou lidé na jejich analýzu a povýšení na znalosti.

### **Analýza konkurence**

Jednou z nejpřínosnějších analýz pro vás může být analýza zdrojů konkurence, která vám pomůže pochopit, jak moc nebo málo se podobá vaše společnost konkurenci a může být klíčem k umění předpovídat její budoucí strategii. Myšlenkou je, že by měli chránit, ovlivňovat, rozšiřovat, stavět, nebo získávat prostředky a schopnosti, které jsou cenné, vzácné a nenapodobitelné a které mohou být úspěšně využívány. Zdroje lze rozdělit do tří kategorií: hmotný majetek (například fyzikální, technologické, finanční a lidské zdroje), dlouhodobý nehmotný majetek (značky, dobrou pověst a znalosti) a aktuální tržní pozice (přístup k zákazníkům, úspory z rozsahu a zkušenosti). Při použití analýzy zdrojů zjistíme, že vůči vašim konkurentům jste symetrickým nebo asymetrickým konkurentem. Když se vám váš konkurent podobá, je pravděpodobné, že bude mít podobnou strategii – tomuto říkáme symetrická konkurence. Naopak, pokud společnosti mají různý majetek, zdroje, schopnosti a postavení na trhu, tak budou pravděpodobně reagovat na stejné tržní příležitosti a hrozby odlišným způsobem - toto nazýváme asymetrickou konkurencí.

Strategie společností Microsoft a Sony, které se snaží ovládnout příští generace systémů v oblasti herních konzol, jsou do značné míry předvídatelné - založené na hmotném a nehmotném majetku každé společnosti a aktuální pozici na trhu. Přestože hlavní podnikatelská oblast obou konkurentů bude ovlivněna herními konzolami rozdílně, obě strany v nich vidí potenciální digitální centra zábavy nahrazující některé ze současných domácích jednoúčelových zařízení, jako jsou DVD přehrávače, televizní set-top boxy, osobní počítače, MP3 přehrávače a podobně. Pro Sony, která má výborné postavení v segmentu spotřební elektroniky a audio-video obsahu, je důležité z PlayStation udělat centrum domácí zábavy, který jako jediný ohrozí její podíl na trhu spotřební elektroniky. Po nedávném vítězství Sony Blu-ray nad standardem HD-DVD společnosti Toshiba, teď Sony čekají obrovské budoucí výnosy z licenčních poplatků. PlayStation, který přehrává pouze Blu-ray disky, je tedy z tohoto důvodu jedním z nejdůležitějších generátorů poptávky po Blu-ray hrách, videích a audio obsahu. Microsoft má omezené portfolio hardware a obsahu (hudba a video), ale dominuje na trhu software osobních počítačů. Dominance Xboxů jako center domácí zábavy mu pomůže ochránit a rozšířit jeho softwarový business. Pro Microsoft je zásadní, aby digitální centrum zábavy používalo software společnosti Microsoft. Pokud by se dostal produkt iHome společnosti Apple do obývacích pokojů domácností, softwarový business Microsoftu by mohl být negativně ovlivněn. Sony a Microsoft prezentují svůj produkt symetricky, ale mají rozdílné motivy v boji o trh herních konzol. Podle současné tržní pozice (stávající podnikatelské aktivity a úspory z rozsahu), hmotného majetku (patenty, hotovost) a nehmotných aktiv (znalosti, značky) obou společností lze očekávat, že si budou velmi

agresivně konkurovat. U Microsoftu a Sony nám pohled na strategie z pohledu zdrojů pomáhá pochopit, že tento boj je asi o mnohem více, než jenom o dominantní postavení v odvětví videoher, a určit ty agresivní strategie obou, které pravděpodobně budou využívat. Nintendo, v kontrastu k Microsoftu a Sony, je z velké části společnost čistě zaměřená na videohry a je asymetrickým konkurentem. Pohled na strategii z pohledu zdrojů vysvětluje proč se nejnovější konzole Nintendo Wii zaměřuje primárně na hráče her a není koncipovaná jako domácí centrum zábavy. Na Wii je nejnovativnější částí nové ovládání, které je pro svoji jednoduchost velmi lákavé pro hráče her. Wii má pouze málo nákladných funkcí spojených s centrem domácí zábavy oproti konkurenčním konzolám a proto má nižší zaváděcí maloobchodní cenu.

Přesným, systematickým a faktickým způsobem vytvořená analýza zdrojů konkurentů vám může pomoci určit, jakou strategii zřejmě budou zvažovat. Pokud ale chcete, abyste získali lepší představu, pro kterou z těchto možností se vaši konkurenti nejpravděpodobněji rozhodnou, tak se budete muset dostat za hranici obecné analýzy jejich způsobu komunikace, chování, majetku a schopností a přemýšlet o osobním vnímání a podnět těch, kteří rozhodují [9].

### **Pochopení myšlení konkurence**

Kompletní obraz nebudete mít, pokud se zaměříte na konkurenční společnost, jenom jako na instituci. O budoucí strategii ve společnostech vašich konkurentů rozhodují jejich manažeři, majitelé firem, stakeholderi a zaměstnanci.

U manažerů je potřebné zkoumat jejich vliv na rozhodování, cíle, osobní odměny a povahu. Osobní cíle manažerů se mohou lišit od cíle firmy, pro kterou pracují. Toto se stává poměrně často. Odměny manažery motivují k dosahování firemních cílů. Realitou je, že obvykle se u top manažerů jedná o cíle finanční. V minulosti ekonomika dobře fungovala a plnění cílů bylo jednodušší, nicméně určitá paralela s dnešní dobou tam je. Dnes je plnění finančních cílů velmi složité a i když je možné je někdy přeplnit, tak se často hledají způsoby, jak příliš tyto cíle nepřekročit. Není pro ně často výhodné, aby se všechno ovoce hned posbíralo. Toto je faktor, který je možné využít ve svůj prospěch.

Majitelé firem si najímají top management pro realizaci svých strategických cílů. U rodinných firem nebo i státních a soukromých podniků mohou rodinné hodnoty, historie a vztahy řídit strategii. U konkurenta se soukromým nebo investičním kapitálem bude pravděpodobně zaměření na krátkodobé zvýšení finanční výkonnosti a zvýšení atraktivity pro investory. I když je každá firma ovládaná soukromým nebo investičním kapitálem jiná, často můžete předvídat taktiku kterékoliv z nich na základě její historie, protože velká část těchto firem často kopíruje předchozí úspěšné strategie. Například, když James McNerney přišel v roce 2001 do společnosti 3M, přivedl s sebou víru v operační systém GE, centralizovanou metodiku řízení změn, která inspirovala úspěšný přístup GE k Six Sigma. Pokud byste byli konkurent 3M, McNerneyho historie vám naznačí, že se pokusí přeměnit 3M, která tradičně upřednostňovala poměrně volný styl práce, na provozně zodpovědnější firmu. Jeho nástup signalizoval úmysl majitelů 3M se zaměřit agresivněji než dříve na náklady a kvalitu. Jistě nebylo žádným překvapením, když jeden z McNerneyho prvních strategických tahů bylo uvedení firemního Six Sigma programu.

Vždy je potřebné analyzovat také zájmové skupiny, které nevlastní vašeho konkurenta, ale ovlivňují ho významným způsobem. Pokud je vaším konkurentem čínská společnost, pravděpodobně čínské státní orgány budou silně ovlivňovat tuto společnost. [9]

### **Předvídaní**

Když dokážete zachytit signály, analyzovat konkurenta a pochopit ho, jste připraveni se pustit do předvídaní jeho dalších kroků. V současné době je typické, že firmy mají pouze

reaktivní nebo pozdní přístup k řešení strategických otázek. Jedním z hlavních poslání konkurenčního zpravodajství je informace zachytit, analyzovat a umožnit přijmout opatření dříve, než kroky konkurence ovlivní vaši společnost. Důležitost načasování události, zachycení signálu a přijetí protipatření popisuje Global Intelligence Alliance [10], z jejíž myšlenky členění na čtyři možné přístupy je dále čerpáno.

Reaktivní přístup spočívá v tom, že firmy nezachytí signály, dojde k události strategického významu a změna strategie nastane až poté, kdy je zaregistrována změna strategie konkurence. Příkladem může být automobilový průmysl v sedmdesátých letech minulého století se svojí pozdní reakcí na útok Japonců. Signálem bylo to, že demografická křivka ukazovala narůstající počet malých rodin. Následně došlo ke změně demografie a začátku ropné krize. Japonci následně začínají vyrábět malé a úsporné vozy ve Spojených státech. Americký automobilový průmysl následně v reakci na tento vývoj ustupuje od strategie velkých vozů a začíná vyrábět malé a úsporné automobily.



Obrázek 1. GIA: reaktivní přístup [10]

Příkladem pozdní reakce je chování IBM v době mainframe počítačů. U mainframe počítačů bylo typické, že jejich velikost byla obrovská, jejich využití bylo pro pouhé zpracování dat a uživatelem byl programátor s potřebnou mírou odbornosti. Po určité době byla vyžadována miniaturizace počítačů, management informací a snížení požadavků na uživatele. Toto byl signál, který IBM zaregistrovala, nicméně v něm neviděla změnu paradigmatu. Bohužel pro IBM, nastal odklon od mainframe ke klient-server architektuře díky databázovým firmám. Trh měl možnost nakupovat menší počítače, které mohl využívat i proškolený uživatel. IBM zareagovala pozdě se svou výrobou menších a uživatelsky méně náročných počítačů.



Obrázek 2. GIA: pozdní přístup [10]

Z pohledu konkurenceschopnosti by měla vždy přijít naše akce dříve, než dojde k významné události. Nastat může také případ šťastného rozhodnutí na základě přijatých signálů. Malá vývojářská firma může dobře vyhodnotit signály, vyvinout nový produkt a uvést ho na trh. Tato akce může být náhodná z pohledu reakce na konkurenci, která může posléze ohlásit dokončení vývoje nového produktu, o jehož vývoji tato malá vývojářská firma vůbec netušila. Následné uvedení konkurenčního produktu na trh nemá tak fatální důsledky.



Obrázek 3. GIA: vhodná akce [10]

Tím, k čemu by každá firma s využíváním konkurenčního zpravodajství měla směřovat, je proaktivní přístup umožňující eliminovat hrozbu konkurence. Konkurent společnost Colgate vyslal do světa signál o tom, že bude vyrábět nový obal zubní pasty. Společnosti Colgate toto oznámení zaregistrovala a následně připravila a spustila akci „tři produkty zdarma“ založenou na jednom ze svých stávajících produktů. Tímto Colgate dosáhl dvou věcí. Zásadním způsobem ovlivnil uvedení konkurenčního produktu na trh a získal čas na vývoj vlastního obalu, který posléze uvedl na trh.





Obrázek 4. GIA: proaktivní přístup [10]

### **Volba vlastní konkurenční strategie**

Pokud víte, jak se rozhodují vaši manažeři, pokud máte připravenou analýzu konkurence a víte, jak uvažují, je možné zvažovat různé možnosti vaší konkurenční strategie.

V minulosti bylo obecně tržní prostředí stabilní a bylo možné s velkou mírou jistoty použít teorie her. Teorie her je disciplína aplikované matematiky, která analyzuje široké spektrum konfliktních rozhodovacích situací, které mohou nastat kdekoliv, kde dochází ke střetu zájmů. Herně-teoretické modely se pak snaží tyto konfliktní situace nejen analyzovat, ale sestavením matematického modelu daného konfliktu a pomocí výpočtů se snaží nalézt co nejlepší strategie pro konkrétní účastníky takových konfliktů [11]. Dříve bylo daleko jednodušší než dnes určit nejpravděpodobnější strategie konkurence, které použije k co největšímu naplnění svých cílů stejně, jako jejich pohnutek, které může rozhodnutí o těchto strategiích ovlivnit. Určení nejvýhodnější konkurenční strategie vaší společnosti na základě těchto znalostí pak bylo možné a často úspěšné.

Jak je to s použitím teorie her v době finanční a ekonomická krize? Dnes vás situace více než v době stabilního tržního prostředí nutí k tomu, že se nebudete snažit odhadnout přesné chování konkurence, ale spíše vytvoříte a otestujete scénáře strategických možností vaší společnosti. Hlavním důvodem je, že i při nejlepší snaze může konkurenční zpravodajství poskytovat neúplné, příliš složité nebo nekonzistentní informace o strategiích konkurentů a tudíž nejsou použitelné pro teorii her. Společnost McKinsey zjistila, že jedním ze způsobů, jak získat správný úhel pohledu v takových situacích, je vedení "válečných her" [9]. V těchto cvičeních, v nichž každý tým představuje konkrétního konkurenta, obdrží balík faktických informací o této společnosti a o lidech, kteří v ní rozhodují. Tyto týmy pak dělají klíčové strategické rozhodnutí konkurenta, kterého zastupují. V několika soutěžních kolech může každý tým realizovat svou vlastní strategii a reagovat na jednání ostatních týmů. Válečné hry nutí hráče kombinovat neúplné, a možná nekonzistentní, informace o konkurentech a vytvořit si svůj úhel pohledu na to, co je pro ně nejvíce a nejméně smysluplné, a co jsou pro ně nejvíce a nejméně pravděpodobné kroky, které udělají. Nezáleží na tom, jak důkladné a bystré vaše analýzy mohou být, téměř jistě se stanou dvě věci: váš konkurent udělá několik vám nepravděpodobných tahů a některé z vašich dat rychle zastarají. Když konkurent jedná neočekávanými způsoby, vaše společnost má jedinečnou příležitost se učit. Proč jste se mylili? Zapomněli jste, řekněme, na nějaký důležitý problém, který podkopává plnění strategie a u které jste mysleli, že ji bude konkurent následovat? Nastala změna tržního prostředí, vyvstávají nové hrozby a příležitosti pro konkurenta? Znamenalo to změnu předsedy představenstva nebo CEO? Musíte analyzovat vaše chyby, poučit se z nich, a zajistit, že budete používat nejnovější údaje k utváření vašeho pohledu.

### **Přineste manažerům stabilitu a růst**

Pokud váš top management očekává, že mu přinesete nové zákazníky, konkurenční zpravodajství je jedním z možných nástrojů. Pokud jste na pozici IT manažera, zřejmě se neočekává, že půjdete do ulic a budete hledat zákazníky. Mylná je bohužel také představa IT manažerů, že stačí zapracovat na zvýšení produktivity koncových uživatelů. Prosím, vyhněte se tomu, že hlavním tématem pro vás nyní bude nasazení CI systému. Za předpokladu, že nové investice jsou omezeny nebo zastaveny, vás toto může rychle katapultovat mimo prostor, kde probíhají jednání top managementu. Mluvte s nimi o strategii, zvyšování míry

nejistoty v době krize a konkurenčním zpravodajství jako nástroji, který jim umožní vidět za horizont a dosáhnout cílů.

## **Literatura**

- CIO Magazine 2009 State of the CIO Survey. *CIO : Business Technology Leadership*. 2009, no. 1, s. 15.
- PORTER, M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. London : The Free Press, 1988. str. 432. ISBN-10: 0-684-84148-7.
- KIM, W. Ch. , MAUBORGNE, R. *Blue Ocean Strategy : how to create uncontested market space and make the*. Boston : Harvard Business School Publishing Corporation, c2005. 258 s. ISBN 1-59139-619-0.
- Competitive Intelligence in Large Companies : Global study. *Global Intelligence Alliance*. 2005, no. 4, s. 1-38.
- HANÁČEK, J. *Competitive Intelligence : projekt implementace manažerské metody sledování konkurence za účelem rozhodnutí o vstupu společnosti na trh a zvýšení konkurenceschopnosti*. [s.l.], 2007. 78 s. , 5 Vedoucí diplomové práce Assoc.Prof. Roman Jašek.
- Intelligence, competitive. *Conference Board Report No. 913*. Ney York : The Conference Board, 1988.
- KAHANER, L. *Competitive Intelligence*. Ney York : Touchstone, 1996. str. 300. ISBN 0-684-81074-3.
- KUBÁTOVÁ, J. *Security of Telework*. Science & Military. Liptovský Mikuláš, Slovenská republika. Liptovský Mikuláš, Slovenská republika,2007. s. 45 - 50 ISSN 1336-8885.
- COURTNEY, H., HORN, J., T., KAR, J. Getting into your competitor's head. *McKinsey Quarterly : Strategy*. 2009, no. 1, s. 129-137.
- Early Warning/Opportunity Systems for Intelligence. *Global Intelligence Alliance*. 2006, no. 1, s. 1-23.
- Wikipedie [online]. 2007 [cit. 2009-03-23]. Dostupný z WWW: <[http://cs.wikipedia.org/wiki/Teorie\\_her](http://cs.wikipedia.org/wiki/Teorie_her)>.

### ***Knowledge of IT and its importance for corporate strategy at the financial crisis time***

**Resumé:** *The global financial crisis that erupted in 2008 shows, with painful clarity, that we live in an interdependent business world. The success of a company's strategy often depends greatly on the strategies of its competitors. To anticipate the moves of your rivals, IT must understand how their strategists and decision makers think. The ability to fulfil CEO's requirements to IT and to propose the right approach is essential. Rare is that IT Managers truly understands what its CEOs and other their decision makers care about most. This paper highlighting that for CEOs is not so important which IT systems you will be using but how IT will help company to retain and to acquire new customers.*

**Keywords:** *Competitiveness, competitive intelligence, strategy, prediction, economic crisis, resource analysis, decision making*

### **Kontaktní adresy :**

**Ing. Jindřich Hanáček, DHL Logistics, Dialničná 2, Senec, Slovenská republika**  
email : [jindrich.hanacek@dhl.com](mailto:jindrich.hanacek@dhl.com)

**doc.Mgr.Roman Jašek, Ph.D. , Fkulta aplikované informatiky, Nad Stráněmi 4511, Zlín, Česká republika, email : [jasek@fai.utb.cz](mailto:jasek@fai.utb.cz)**

# ZVYŠOVÁNÍ EKONOMICKÉ GRAMOTNOSTI ŽÁKŮ ZŠ A SŠ V MORAVSKOSLEZSKÉM KRAJI

**Karel Hlaváček, Aleš Lokaj, Martin Pochyla**

**Abstrakt:** Obsahem příspěvku je představení projektu zvyšování ekonomické gramotnosti u žáků základních a středních škol v Moravskoslezském kraji. Z dosavadních výzkumů je zřejmé, že daná gramotnost je u českých žáků nízká a v návaznosti na schválené strategie je její budování žádoucí. Cílem projektu je vybudování informačního portálu, který bude základním zdrojem pro předávání a výměnu vytvořených materiálů a pomůcek mezi zapojenými základními a středními školami. Žáci budou seznámeni s ekonomickým stylem myšlení a rozhodování do výuky se dostanou základní ekonomické problémy a pojmy. Tyto nově nabyté znalosti budou moci uplatnit v každodenní praxi jak v rámci studia, tak zvláště po jejich vstupu na trh práce. Žáci se s výstupy projektu seznámí nejprve v pilotních kurzech, později v normální výuce. Projekt v současné době již probíhá a končí jeho první fáze, kdy jsou proškolení pedagogové základních a středních škol v oblasti ekonomické gramotnosti.

**Klíčová slova:** Ekonomická gramotnost, vzdělávací projekt, výukové pomůcky

## Úvod

Základní vzdělání má být plně uplatnitelné v budoucí praxi. Z výzkumů veřejného mínění společnosti STEM/MARK pro ministerstvo financí z července 2007 vyplývá, že ekonomická a finanční gramotnost je poměrně nízká a zvýšení její úrovně je velmi žádoucí. Zvyšování ekonomické a finanční gramotnosti podporuje i Ministerstvo financí ČR, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, které vypracovaly na základě usnesení vlády č. 1594 ze dne 7. prosince 2005 společný dokument "Systém budování finanční gramotnosti na základních a středních školách" v souladu se Strategií finančního vzdělávání. V rámci tohoto dokumentu je jasně deklarována potřeba a snaha tvorby nových didaktických pomůcek a předmětů, které mohou být realizovány také prostřednictvím subjektů třetích stran. Snahou je, aby aktivity těchto subjektů na poli počátečního vzdělávání byly ve vzájemném souladu, podporovaly se a tím prohlubovaly systém plošného zvyšování úrovně ekonomické gramotnosti na základních a středních školách. V rámci výše zmíněného výzkumu naprostá většina dotázaných konstatuje, že ze školy si žádné znalosti pro orientaci v oblasti ekonomie a financí neodnesla.

## Ekonomická gramotnost

*„Ekonomická gramotnost obsahuje znalosti a dovednosti nutné pro zvládnutí osobního i profesního života v tržních vztazích, pochopení základů běžného zákaznického, podnikatelského, finančního, manažerského atp. chování, získání základních dovedností nutných ve vztahu k různým tržním dokumentům a nově i základů nutných pro zvládnutí E-businessu.“<sup>167</sup>*

Do ekonomických vztahů vstupuje každý subjekt v tržní ekonomice – vstupuje do role spotřebitele, vlastníka, zaměstnance, obchodníka, podnikatele, plátce daně, konkurenta, střadatele, investora atd. Určitou míru ekonomické gramotnosti potřebuje každý, kdo pracuje a žije ve svobodném tržním systému a takřka každodenně stojí před výběrem z alternativ

<sup>167</sup> Zdroj: FIŠERA, Ivan, aj. Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou Republiku [online]. Praha: Národní vzdělávací fond, o.p.s., 2000, [cit. 2009-09-02]. Dostupný z [http://www.nvf.cz/rozvoj\\_lz/strategie.htm](http://www.nvf.cz/rozvoj_lz/strategie.htm)

ekonomické povahy a důsledků. Důležitá je i schopnost širšího pohledu na českou ekonomiku jako na součást evropského i světového hospodářství.

Podobně jako u občanské gramotnosti odpovídá stav ekonomické gramotnosti v ČR tomu, že naprostá většina české aktivní populace vyrůstala a vzdělávala se v netržní ekonomice. Za posledních deset let však získala podstatná část populace řadu praktických zkušeností a leccos pochopila i za cenu osobních ztrát - viz např. podceňování pojištění, které pokračovalo i po moravských povodních, nebo opakované historie lichvy a podvodů vůči důvěřivým střadatelům a investorům. Co však dříve tvořilo součást běžné rodinné a osobní zkušenosti, bylo za čtyřicet let silně vymazáno. Dnes však vidíme také, že se u nás informování a vzdělávání občanů o nových ekonomických vztazích, nástrojích, institucích a rizicích po roce 1989 silně podcenilo a zanedbalo.

Cílem zvyšování ekonomické gramotnosti je tedy dosáhnout, aby co největší část populace získala co nejrychleji lepší znalosti o fungování a problémech národní a světové ekonomiky, pravidlech konkurence, základech podnikání, účtování a zdanění, tvorbě rodinných i firemních rozpočtů, pojištění, možnostech investování a s nimi spojených rizik a jiných ekonomických kategoriích a vztazích. Důležité bude orientovat se nikoliv pouze na lepší informovanost, nýbrž na praktickou schopnost ekonomického rozhodování a jednání.

Hlavní strategické směry a doporučení vyplývající ze Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou Republiku<sup>168</sup> jsou:

- vysoká úroveň ekonomické gramotnosti musí být cílem a posláním všech úrovní a typů škol, zejména však základního a sekundárního školství; výuka zaměřená na ekonomickou gramotnost se musí stát součástí kurikula těchto škol. Tato výuka by se měla zavést co nejrychleji, a to nejlépe již od druhého stupně základních škol.

Pro střední generace je třeba připravit širší informační, osvětové a vzdělávací akce. Je třeba nabízet kurzy a příručky a podporovat sdělovací prostředky, jež se těmito tématy zabývají. Je žádoucí zainteresovat a zapojit všechny významné zainteresované subjekty – zaměstnavatelské a podnikatelské svazy, odbory, hospodářské komory, finanční úřady, Českou národní banku i další banky, pojišťovny, školy apod.

Společným znakem všech aktivit na podporu ekonomické gramotnosti by měla být jejich praktičnost a učení akcí (action learning). Proto by měly obsahovat praktická cvičení a příklady, rozhodovací modely, podnikatelské hry, simulace, zakládání a provozování školních podniků, spolupráci s drobnými podniky a jiné formy, při nichž je možné dovednosti přímo procvičit a získat zpětnou vazbu, která ukáže též důsledky přijatých rozhodnutí.

### **Představení projektu**

V návaznosti na výše zmíněné skutečnosti a na konkrétní požadavky základních škol týkající se zavádění ekonomického vzdělávání do výuky jsme v roce 2008 zpracovali projektovou žádost pro Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost v rámci Moravskoslezského kraje - 1. kolo výzvy pro GP - oblast podpory 1.1. Projektová žádost byla schválena a projekt odstartoval v listopadu 2008. Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.

Hlavním cílem projektu je posílení konkurenceschopnosti žáků základních a středních škol (ZŠ a SŠ) prostřednictvím zvyšování jejich základní ekonomické gramotnosti. Toho bude dosaženo vytvořením didaktických pomůcek použitelných ve výuce žáků ZŠ a SŠ a vybudování informačního portálu, který bude základním zdrojem pro předávání a výměnu

---

<sup>168</sup> Zdroj: FIŠERA, Ivan, aj. Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou Republiku [online]. Praha: Národní vzdělávací fond, o.p.s., 2000, [cit. 2009-09-02]. Dostupný z [http://www.nvf.cz/rozvoj\\_lz/strategie.htm](http://www.nvf.cz/rozvoj_lz/strategie.htm)

vytvořených materiálů a pomůcek mezi zapojenými ZŠ a SŠ. Zprostředkujícím cílem je seznámit pedagogy počátečního vzdělávání s problematikou ekonomické gramotnosti obyvatelstva a připravit je na tvorbu učebních pomůcek a materiálů uplatnitelných v různých předmětech v rámci jejich odbornosti.

Všechny výstupy projektu budou uplatňovány jak proškolenými pedagogy, tak širokou pedagogickou veřejností v rámci běžné výuky. Partnerské školy je budou zařazovat do svých školních vzdělávacích plánů. Na vybraných školách je záměrem vytvořit volitelný předmět pro žáky 2. stupně ZŠ.

Realizátorem projektu je katedra ekonomie Ekonomické fakulty VŠB – Technické univerzity Ostrava přičemž partnery projektu jsou tři základní školy v Ostravě: Základní škola a mateřská škola Ostrava-Hrabůvka, A. Kučery 20, Základní škola Ostrava-Dubina, Františka Formana 45, Základní škola Ostrava-Zábřeh, Chrjukinova 12.

### **Cílová skupina**

Projekt se zaměřuje na dvě základní cílové skupiny. Jednak na žáky škol a školských zařízení, jednak na pracovníky škol a školských zařízení Moravskoslezského kraje. Konkrétněji specifikujeme cílové skupiny takto. Ve skupině žáků škol a školských zařízení se bude projekt zaměřovat na žáky základních a středních škol všech stupňů. Cílová skupina žáků bude do projektu zapojena prostřednictvím pilotního zkoušení vzniklých pomůcek, kdy učitelé budou vzniklé pomůcky testovat přímo na svých studentech.

Druhá cílová skupina, pracovníci škol a školských zařízení, je specifikována takto. Projekt se zaměří na učitele vyučující na základních a středních školách, kteří pociťují absenci výuky ekonomických témat v běžné výuce a mají zájem na rozvoji ekonomické gramotnosti. Tato informace vychází především od partnerů z řad ZŠ a SŠ. Učitelé se v metodických kurzech zaměřených na tvorbu učebních pomůcek stanou spolutvůrci těchto materiálů a dále pak budou vzniklé pomůcky testovat na svých vlastních studentech. Do projektu bude zapojeno cca 60 učitelů.

Zapojení první cílové skupiny, studentů ZŠ a SŠ, do projektu bude spočívat v účasti při testování nově vzniklých pomůcek v pilotním zkoušení. Pomůcky, které v projektu vzniknou, budou testovány z hlediska jejich použitelnosti a funkčnosti v pilotních skupinách studentů přímo na ZŠ a SŠ. V praxi tak bude ověřena kvalita nově vzniklých pomůcek. Pilotní zkoušení bude probíhat přímo v hodinách cizích jazyků na ZŠ a SŠ, v čemž spočívá i zapojení studentů do projektu. Zpětná vazba, kterou studenti učitelům poskytnou, bude následně přenesena do dalších školení a workshopů. Výstupy projektu, tedy učební pomůcky, budou vypracovány s důrazem na jejich uplatnitelnost v praxi, názornost a srozumitelnost tak, aby žáci měli aktivní zájem na jejich používání ve výuce i mimo ni. Zapojení učitelů bude spočívat v prvé řadě v jejich účasti na kurzech věnovaných tvorbě didaktických pomůcek pro oblast ekonomické gramotnosti. Učitelé se v kurzech naučí především tvořit pomůcky, ale také budou sami vzděláni po stránce ekonomické gramotnosti v rámci vytýčených oblastí. Zároveň se stanou spolutvůrci nových pomůcek, což je bude motivovat k jejich používání. Učitelé budou dále testovat pomůcky na svých studentech při výuce cizích jazyků. Po ukončení kurzů obdrží každý učitel certifikát o absolvování odborného kurzu. Výstupy z pilotních kurzů budou zpracovány v elektronické formě a umístěny na webovém portálu, kde budou rovněž vytvořeny ankety, diskusní fóra a systém pro hodnocení jednotlivých pomůcek. Právě v možnosti moderní komunikace mezi pedagogy bereme jako silnou motivaci a hnací motor dalšího rozvoje v nasazování pomůcek do výuky.

## **Aktivita projektu**

V rámci první, přípravné, části projektu jsou realizovány tyto činnosti:

- práce metodiků, lektorů pracujících pro příjemce a učitelé ZŠ a SŠ, kteří se účastní kurzů, na didaktických pomůckách pro výuku ekonomické gramotnosti - na základě informací a znalostí z kurzů budou účastníci sami pracovat na vzniku nových pomůcek, za tuto práci budou finančně ohodnoceni na základě dohody o provedení práce, která s nimi bude uzavřena. Zároveň na vzniku didaktických pomůcek pracují i metodici a lektori z Ekonomické fakulty VŠB-TUO, kteří jednak shromažďují podklady pro pomůcky od účastníků kurzů a jednak budou práci na vlastních didaktických pomůckách konzultovat s partnery projektu.

- testování a ověřování použitelnosti a funkčnosti pomůcek v pilotních skupinách studentů přímo na ZŠ a SŠ. Vzniklé pomůcky budou účastníci kurzů - učitelé ZŠ a SŠ - testovat na vlastních žácích přímo v hodinách svých předmětů. Učitelé budou získávat zpětnou vazbu. Žáci i pedagogové budou osloveni evaluačním dotazníkem, v němž se vyjádří k přínosům nových pomůcek. Na základě výsledků tohoto dotazování pak dojde k revizi a úpravě pomůcek.

- finalizace podoby pomůcek a umístění na webový portál [www.ekonomicka-gramotnost.cz](http://www.ekonomicka-gramotnost.cz)

Všechny výstupy, v podobě didaktických pomůcek pro výuku ekonomické gramotnosti, budou zpracovány v elektronické formě a umístěny na webovém portálu, kde budou vytvořeny ankety, diskusní fóra a systém pro hodnocení jednotlivých pomůcek. Webový portál je veřejně přístupný.

V rámci první fáze dojde k vytvoření nových, inovovaných didaktických pomůcek pro výuku ekonomické gramotnosti na základních a středních školách. Vzniknou pomůcky typu pracovních listů a příprav, použitelné pro výuku na různých stupních počátečního vzdělávání. Pomůcky jsou vytvářeny s ohledem na současné požadavky trhu práce. Při tvorbě pomůcek bude zohledněno především hledisko užitečnosti a využitelnosti získaných ekonomických znalostí s ohledem na charakter a trendy vývoje našeho regionu. Pro oblast ekonomie budou vytvořeny tři typy pomůcek. První dva typy pro výuku na 1. a 2. stupni základních škol, Třetí typ pro výuku na středních školách.

V rámci další části projektu jsou realizovány tyto činnosti:

- organizace kurzů pro učitele ZŠ a SŠ. V rámci kurzů se učitelé dozvídají základy ekonomických znalostí v oborech: ekonomie, finance, ekonomie životního prostředí, národní hospodářství, marketing a podnikání, a management. Náplň kurzů je odlišná pro základní a střední školy.

- organizace workshopů pro učitele ZŠ a SŠ - v rámci projektu se uskuteční odborné workshopy, které budou zaměřeny na ověřování a hodnocení kvality a použitelnosti pomůcek, vytvořených v rámci projektu. Účastníky budou lektori, kteří projdou kurzy a také ostatní učitelé ZŠ a SŠ z Moravskoslezského kraje.

Výstupem těchto dvou fází je realizace 10 metodických kurzů pro učitele na základních a středních školách. Plánovaný počet účastníků kurzů cca 60 učitelů. Na základě proškolení učitelů pak následně bude docházet ke vzniku nových didaktických pomůcek. Proškolení učitelé budou spoluvůrci pomůcek.

Vytvořené učební materiály budou pilotně ověřeny ve výuce na vybraných školách, jednak partnerských tak i dalších, které o to projeví zájem v průběhu trvání projektu.

V rámci další aktivity bude, na skupině cca 1000 žáků základních a středních škol, provedeno otestování vzniklých pomůcek. Po otestování dojde k zavedení vytvořených pomůcek do výuky.

## **Tvorba informačního portálu**

Při řešení úkolů spojených s realizací výukového portálu jsme stáli před otázkou, kterou cestou se dát. Jestli vyvíjet vlastní řešení nebo zvolit existující výukový portál a přizpůsobit jeho strukturu našim potřebám a požadavkům.

Především z důvodu časové náročnosti a nutnosti dlouhodobé udržitelnosti projektu, jsme zvolili cestu existujících výukových portálů, které podporují především distanční vzdělávání a e-learningové prvky výuky. Výběr portálu byl poměrně snadné, protože na tomto poli je jednoznačnou jedničkou LMS (Learning Management System) Moodle. Vzhledem k tomu, že se jedná o open source software jsou pořizovací náklady minimální. Svým rozsahem, strukturou a možností instalace dodatečných modulů přesně vyhovuje všem požadavkům, které jsme na naše portálové řešení měli.

Samotná instalace portálu a jeho provoz je realizována členy katedry Aplikovaná informatika a Laboratoře informačních technologií Ekonomické fakulty VŠB TUO. Základní funkce portálu jsou řešeny technologií dynamických stránek založených na jazyku PHP a databázové serveru MySQL. Mezi hlavní prvky portálu především patří přehledný katalog studijních pomůcek a materiálů. Tyto jsou rozděleny do jednotlivých kurzů, které jsou totožné jako základní témata školení pro pedagogy na základních a středních školách. Jednotlivé pomůcky mohou pedagogové dále hodnotit a připomínkovat přes diskusní fóra. Kalendář pořádaných akcí a adresář zapojených škol na druhé straně zajišťuje interaktivní propojení všech zainteresovaných stran.

Dále je počítáno s tím, že jednotlivé moduly portálu budou také podporovat samostatné vzdělávání žáků a jejich nepřímé zapojení do projektu, formou otestování znalostí pomocí testů nebo zábavných kvízů. V rámci portálu budou také realizovány interaktivní soutěže mezi školami v počtu používaných a vytvořených materiálů nebo způsoby řešení modelových situací zaměřených na témata ekonomické a finanční gramotnosti.

Výstupem je nový internetový portál, umístěný na adrese [www.ekonomicka-gramotnost.cz](http://www.ekonomicka-gramotnost.cz), kde budou moci pedagogové a žáci všech typů škol získávat, hodnotit a komentovat umístěné učební pomůcky.

## **Dotazníkové šetření**

Součástí každého vyučovaného modulu byl i krátký anonymní dotazník, jehož cílem bylo zkvalitnění prováděné výuky. Tento dílčí dotazník se zaměřoval především na spokojenost s obsahem daného modulu, spokojenost se školitelem a respektive s poskytnutým obcerstvením (tyto odpovědi byly hodnoceny, stejně jako ve škole, na škále 1 – 5, kdy jednička znamenala, že účastníkům kurzu zcela vyhovuje modul, školitel či obcerstvení, v případě pětky jim daná kategorie zcela nevyhovovala). Volné otázky dotazníku byly zaměřeny na další témata, respektive semináře, které by pedagogové rádi v budoucnu uvítali.

Výsledky lze stručně shrnout následovně. Devadesát procent účastníků kurzu ohodnotili daného přednášejícího známkou 1 nebo 2. Co se týče obsahu daného kurzu – zde již škála známek byla různorodější. Tato různorodost je dána především obsahem vyučovaného modulu a také zaměřením jednotlivých pedagogů. Globálně však můžeme říci, že obsah daného modulu hodnotilo zhruba 70 % účastníků známkou 1 – 2, zbývajících 30 % pak většinou známkou 3 (ve čtyřech případech se objevila i známka 4).<sup>169</sup> Známkou pět nebyl ohodnocen žádný z kurzů. Na volnou otázku: „Jaká témata byste uvítali v dalších blocích?“ většina (více než 80 %) účastníků uváděla témata, která byla náplní dalších modulů. Zbýající část pedagogů by uvítala ukázkovou hodinu pro žáky. Toto však nebylo náplní vyučovaných modulů, neboť vhodnost a forma jednotlivých témat byla náplní pedagogických pracovníků a ne odborníků, jež vyučovali jednotlivé moduly. Na otázku: „Jaké další semináře

---

<sup>169</sup> Vzhledem k zaměření článku, není cílem uvádět kompletní vyhodnocení spokojenosti účastníků kurzů s jednotlivými moduly, ale pouze určité celkové shrnutí, které poskytne čtenáři náhled do dané problematiky.

pro učitele ZŠ/SŠ byste uvítali?“ odpovědělo jen zhruba 15 % účastníků kurzu, kteří si přáli především kurzy na PC, kurzy účetnictví či kurzy psychologie.

Po absolvování všech modulů byli účastníci požádáni také o celkové hodnocení daného kurzu. Vzhledem k nedokončení některých kurzů však vyhodnocení těchto dotazníků bude probíhat později.

### **Závěr**

Představený projekt si klade za cíl odstranit stávající stav, kdy současný vzdělávací systém dává žákům základních a středních škol velmi málo nebo žádné ekonomické znalosti uplatnitelné z hlediska jejich dalšího studijního i pracovního života. Projekt se snaží problém vyřešit zapojením partnerských škola a učitelů do tvorby pomůcek. Právě tito pedagogové a jejich úroveň ekonomické gramotnosti je velmi důležitá pro rychlost tvorby a rozšíření potřebných didaktických pomůcek mezi žáky ZŠ a SŠ. Vytvořené pomůcky jsou průběžně zveřejňovány na informačním portále [www.ekonomicka-gramotnost.cz](http://www.ekonomicka-gramotnost.cz). Tento portál již přináší první výsledky a zpětnou vazbu, která nám dává za pravdu, že zvolená problematika je aktuální a pro učitele velmi přínosná.

### **Literatura:**

*Systém budování finanční gramotnosti na základních a středních školách* [online]. Společný dokument Ministerstva financí ČR, Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR, Ministerstva průmyslu a obchodu ČR, 2005. [cit. 2009-09-02]. Dostupný z [http://www.nuov.cz/uploads/SBFG\\_finalni\\_verze.pdf](http://www.nuov.cz/uploads/SBFG_finalni_verze.pdf)

*Strategie finančního vzdělávání* [online]. Ministerstvo financí ČR, 2007. [cit. 2009-09-02]. Dostupný z [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Strategie\\_Fin-vzdelavani\\_CR.pdf](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Strategie_Fin-vzdelavani_CR.pdf)

*Finanční gramotnost - Kvantitativní výzkum pro Ministerstvo Financí ČR* [online]. *STEM/MARK*, 2007, [cit. 2009-09-02]. Dostupný z [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/fintrh\\_fin\\_vzdelavani\\_34424.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/fintrh_fin_vzdelavani_34424.html)

FIŠERA, I., aj. *Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou Republiku* [online]. Praha: Národní vzdělávací fond, o.p.s., 2000, [cit. 2009-09-02]. Dostupný z [http://www.nvf.cz/rozvoj\\_lz/strategie.htm](http://www.nvf.cz/rozvoj_lz/strategie.htm)



***Raising economic literacy of primary and secondary school pupils in Moravian-Silesian region and their future competitiveness in the labour market through creation of educational instruments and knowledge portal***

***Resumé:*** *This paper describes a project “Raising economic literacy of primary and secondary school pupils in Moravian-Silesian region“. There is a strong evidence that level of pupils’ economic literacy is very low in Czech Republic and it is desirable to raise it. The aim of the project is to create educational instruments and knowledge portal where the instruments will be freely accessible. The project is in progress currently, finishing the first phase – running courses of economics for teachers of primary and secondary schools.*

***Key words:*** *Economic literacy, educational project, educational instruments*

**Kontaktní adresa autorů:**

**Karel Hlaváček, Ing., Ph.D., VŠB-Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta – katedra ekonomie, [karel.hlavacek@vsb.cz](mailto:karel.hlavacek@vsb.cz)**

**Aleš Lokaj, Ing., VŠB-Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta – katedra ekonomie, [ales.lokaj@vsb.cz](mailto:ales.lokaj@vsb.cz)**

**Martin Pochyla, Ing., Ph.D., VŠB-Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta – katedra aplikované informatiky, [martin.pochyla@vsb.cz](mailto:martin.pochyla@vsb.cz)**

# ZNALOSTI A TVORIVOSŤ – PRIDANÁ HODNOTA

**Daniela Hrehová, Jana Frenová, Mária Agafonová**

**Abstrakt:** *V dnešnej dobe nie sú hnacou silou podniku iba suroviny alebo informačné technológie, ale predovšetkým sila ľudského rozumu - znalosti, inovatívnosť a kreativita. Vzhľadom k tomu, že firemné ciele a plány sú stále náročnejšie a čoraz ťažšie dosiahnuteľné, potreba maximalizovať ľudský potenciál sa stala veľmi aktuálnou. Znalosť sa čoraz viac stáva rozhodujúcim faktorom v každej firme. Bohatstvo nápadov, kreativita a sebarealizácia sa stanú novou zárukou úspechu firmy.*

**Kľúčové slová:** *firma, tvorivosť, znalosti, zamestnanec*

## Úvod

Rok 2009 sa vyhlasuje za Európsky rok tvorivosti a inovácií. Jeho cieľom je propagovať prostredníctvom celoživotného vzdelávania úsilie členských štátov pri podnecovaní tvorivosti ako hnacej sily inovácií a ako kľúčového faktora rozvoja osobných, profesionálnych, podnikateľských a spoločenských zručností. Zároveň súčasné prístupy Európskej Komisie v novom horizonte preferujú zámer do roku 2010 - t.j. z EÚ vytvoriť „najkonkurencieschopnejšiu a na znalostiach najväčšmi založenú ekonomiku sveta.“<sup>170</sup> Voľný pohyb znalostí v EÚ sa stal rovnako dôležitým na dosiahnutie tohto cieľa ako voľný pohyb tovaru, služieb a ľudí – čo sú štyri základné slobody, ktoré sú v centre záujmu EÚ. Práve tvorivosť, znalosti a pružnosť pracovníkov sú v čase rýchlych technických zmien a globálnej integrácie dôležité pre profesionálny i plnohodnotný život. Pokiaľ firmy chcú v dnešnom turbulentnom a neistom svete nielen prežiť, ale v rámci EÚ sa i úspešne rozvíjať a prípadne uspieť na konkurenčnom trhu, mali by vsadiť na rozvoj znalostí, kreativity a inovatívneho myslenia svojich pracovníkov. Prvoradým cieľom súčasných firiem je neustále zlepšovanie kvality, orientácia na zákazníka smerovaná na zvyšovanie kvality produkcie. Ale znamená i nepretržitý cyklus zložený z troch dôležitých faktorov – novej filozofie firiem, ktoré vzájomne súvisia: vzdelaní a tvoriví ľudia, myslenie a konanie. Život vo firme pre svoju existenciu nutne potrebuje vzdelanosť, tvorivosť a inovatívnosť, a preto v praxi nestavia organizácie staticky, ale ako neustály proces samo a re-organizácie. Znalosti a kreativita zahŕňa neustále organizovanie, de-organizovanie a re-organizovanie. Zahŕňa aktívne a neustále rozvracanie predpokladov, daností, tradícií, premiestňovanie hraníc a pohyb smerom von zo známych rovín.<sup>171</sup>

## Prednosť zvaná tvorivosť

Tvorivosť alebo kreativita (angl. create = tvorivosť, rodiť) je definovaná rôznymi spôsobmi. Teoretické prístupy k vymedzeniu tvorivosti sú rôzne, ale autori zhodne vymedzujú jej podstatné znaky. Tvorivosť, kreativita je z lat. creare - tvoriť, plodiť, rodiť - „schopnosť tvoriť niečo nové.“<sup>172</sup> Psychologický slovník hovorí, že tvorivosť (kreativita) je „schopnosť, pre ktorú sú typické také duševné procesy, ktoré vedú k nápadom, riešeniam, koncepciám, umeleckým formám, teóriám či výrobkom, ktoré sú jedinečné a neopakovateľné.“ Turek zaraďuje dokonca tvorivosť a tvorivé myslenie medzi dôležité kľúčové kompetencie.<sup>173</sup> Carter

<sup>170</sup> Európska komisia. *Zamestnanosť a rast v EÚ* (júl 2008). [online] [citované 28.05.2009]. Dostupné na internete: <<http://ec.europa.eu/publications/booklets/move/73/sk.doc>>.

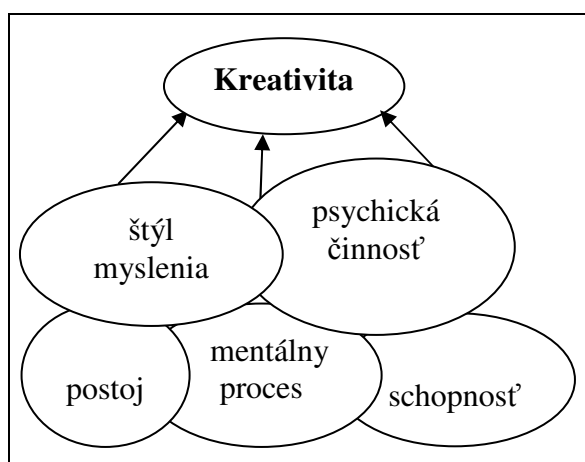
<sup>171</sup> Montouri, A. *Creativity, complexity and improvisation in daily life*. San Francisco: California Institute of Integral Studies, 1996, s. 7.

<sup>172</sup> Ďurič, L. a kol. *Pedagogická psychológia, terminologický a výkladový slovník*. Bratislava: SPN, 1997, s. 19.

<sup>173</sup> Turek, I. *Kľúčové kompetencie*. Bratislava: MPC, 2003, s. 28.

a Russel definujú kreativitu ako „...mentálne procesy, ktoré vedú k riešeniam, nápadom, konceptualizáciám, umeleckým formám, teóriám alebo produktom, ktoré sú jedinečné alebo nové...“<sup>174</sup> Teda zjednodušene možno tvorivosť definovať ako produkciu nových a pritom užitočných, neobvyklých myšlienok, nápadov, riešení, produktov. Adjektívum tvorivý možno spájať aj so 4P: product - produkt, process - proces, press, environment - tlak, podmienky, prostredie, person - osobnosť.

“Kreativita = tvorivosť a nápaditosť“ nie sú nejaké prevratné nápady, ktoré musia mať len geniálni ľudia, ale je to každodenná práca všetkých pracovníkov vo firme. Schopnosť každodennej tvorivosti, je dnes jednou z dôležitých požiadaviek na takmer všetkých pracovníkov firiem od riadiacich stolov po výrobné linky. Firmy budú musieť v nasledujúcich rokoch upravovať svoje požiadavky a pracovné procesy tvorivejšie na jednej strane, aby si vytvorili lepšiu pozíciu v boji o vysoko kvalifikovaných pracovníkov, na druhej strane preto, lebo kreatívne myšlienky sú jediným kapitálom, ktorým môžu priemyselné národy ešte obstáť v globálnej konkurencii. V minulosti sa podnikateľský život točil okolo krátkych výbuchov tvorivosti a dlhých, niekoľko desaťročí trvajúcich období využívania. Využívali sa technológie, suroviny aj pracovníci a oveľa menšia diverzita nápadov. Iná situácia je v prvej polovici 21. storočia. Individualita, spolupráca a rozmanitosť sú podľa názoru futuroológov vedúcimi motívmi nového trhu ideí, na ktorom už nemá význam prostá pracovná sila, ale bohatstvo nápadov. Pracovníci firiem sú sústavne konfrontovaní s novými úlohami a problémami, sú omnoho častejšie nútení rozvíjať nové kvalifikácie a schopnosti (digitálne, sociálne, manažérske, „orientáciu na kvalitu a kreativitu“<sup>175</sup>). Ukazuje sa, že úspech firiem 21. storočia nie je v optimalizácii existujúcich procesov (robme správne veci správne), ale v kreativite a inováciách (hľadáme nové a neznáme – hlavne rýchlo, aj keď niekedy nedokonalo). Od firiem sa očakáva, že v budúcnosti budú svoje požiadavky a pracovné procesy upravovať tvorivejšie – na jednej strane, aby si vytvorili lepšiu pozíciu v boji o vysoko kvalifikovaných pracovníkov (ktorých nie je stále dostatok), a na druhej strane preto, lebo znalosti a kreatívne myšlienky sú jediným kapitálom, ktorým môžu priemyselné národy ešte obstáť v globálnej konkurencii.



Obr. 1: Súhrnné chápanie kreativity

<sup>174</sup> Carter, P. - Russel, K. *Trénink paměti a kreativity 2 - testy a hlavolamy pro zvýšení výkonnosti vašeho mozku*. Brno: Computer Press, 2004, s. 24.

<sup>175</sup> Kadeřábková, A. a kol. *Ročenka konkurenceschopnosti ČR 2005*. In Centrum ekonomických studií VŠEM, Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání NVF. Praha: Linde, 2005, s. 11.

Všetky snahy a úsilia firmy by mali smerovať k hlavnému cieľu, teda disponovať pracovníkmi,

- ktorí majú schopnosť vytvárať nové, lepšie, dokonalejšie, racionálnejšie, efektívnejšie, lacnejšie, zdravšie myšlienky a postupy, ktoré uľahčujú a skvalitňujú prácu, biznis a život,<sup>176</sup>
- ktorí so schopnosťami kreatívne pristupujú k riešeniu problémov rôzneho charakteru, k tvorivej inovácii práce i produktov a k vývoju produktov nových,
- ktorých kreativita a sklon k inovácii sú znásobené určitými osobnostnými vlastnosťami: široké záujmy, tendencie byť prilákaní zložitejšími úlohami, predstavivosť, osobná energia, nezávislosť, silná sebadôvera.

Vo firme predstavujú najväčší priestor pre aplikáciu tvorivosti riadiace zložky. Riadiace zložky majú totiž spravidla najväčšiu pôsobnosť. Vácha dokonca uvádza, že riadenie je faktorom tvorivosti, ktorý sa uplatňuje v celom spoločenskom systéme. Na tvorivosť zamestnancov, má vplyv štýl riadenia a tvorivosť ich nadriadených. Každý riadiaci pracovník je síce zdrojom týchto vplyvov, ale je taktiež sám celým systémom riadenia ovplyvňovaný. Riadenie, tak ako ho chápe moderná teória a psychológia riadenia, je tvorivou aktivitou už vo svojej vnútornej podstate.<sup>177</sup> Riadenie je zámerné usmerňovanie pracovníkov, kolektívov k určitým cieľom, vyvoláva ich aktivitu, určuje žiaduce parametre ich výkonu, stimuluje ich a vytvára pre nich vhodné podmienky. Riadiaci pracovník musí reagovať na zmeny a v každej situácii voliť z možných cieľov tie najvhodnejšie. Pri riadení tak neustále vytvára pre seba (aj pre iných) ideálny obraz stavu, ktorý sa má dosiahnuť v realite, vyberá ho z iných možných stavov, ujasňuje ho a konkretizuje, takto neustále tvorí ideálny projekt budúcnosti a ten zložitým spôsobom postupne realizuje. Osobnosť riadiaceho pracovníka je prvým a rozhodujúcim faktorom ovplyvňujúcim tvorivosť v celom kolektíve či organizačnej jednotke, ktorá je mu podriadená. Ale na to, aby sa kreatívny pracovný svet stal skutočnosťou, treba viac. V takýchto prípadoch je nevyhnutné, aby firma disponovala:

1. Manažmentom schopným kreatívnych ľudí vyhľadávať, získať (a to zvonku i z vnútorných zdrojov), motivovať, viesť a vytvárať priaznivé podmienky pre ich tvorivú činnosť (podľa oblasti pôsobnosti: tvorivosť v rámci firmy, v rámci odboru, odvetvia, celosvetová tvorivosť).

2. Manažmentom schopným systematicky podporovať výber kreatívnych osôb predovšetkým na riadiace (a iné rôzne) funkcie, ktorí majú podstatne väčšiu šancu inovovať svoje pracovné postupy i stratégie (ktorých spoločným rysom je elán, energia, zodpovednosť, výkonnosť, kreativita, znalosti a neunavná túžba učiť sa). Roberts uvádza, že manažéri môžu ovplyvňovať tvorivosť podporovaním kariérového rastu, zdôrazňovaním skupinovej rozmanitosti a ponukou úloh, ktoré predstavujú pre zamestnancov výzvy.<sup>178</sup>

3. „Talent Management“- službou, ktorá predstavuje zhodnotenie nadodborného potenciálu talentovaných zamestnancov, analýzu ich silných stránok, analýzu možností ich ďalšieho rozvoja, ako aj systematické naplánovanie ich ďalších vzdelávacích a tréningových aktivít.

4. Manažmentom ochotným rozvinúť programy vzdelávania svojich pracovníkov, kariérové plány a vytvárať podmienky pre prechod firmy k firme znalostného charakteru

---

<sup>176</sup> Turek, I. *Kľúčové kompetencie*. Bratislava: MPC, 2003, s. 21-23.

<sup>177</sup> Kolektív autorov *Personálny manažment úspešnej firmy*. Bratislava: Raabe, 2008.

<sup>178</sup> Roberts, E. *Managing Invention and Innovation: What We've Learned*. In *The Human Side of Managing Technological Innovation: A Collection of Readings*. R. Katz (ed.). New York: Oxford University Press, 1997, s. 48.

a k „učiacej sa firme.“<sup>179</sup> Nakoľko „talent sa nedá naučiť, je možné ho len rozvíjať, ponúknuť mu voľnosť, flexibilné podmienky, aby sa mohol prejavovať.“<sup>180</sup>

### **Znalosť ako bohatstvo**

Dnes sa orientuje záujem firmy nielen o talentovaných a vzdelaných, ale predovšetkým o tých, ktorí vedú, že po zbytok svojej profesijnej kariéry s dopĺňaním vzdelania nikdy neprestanú. Vzdelanie je vyjadrením určitej kvality, nie je iba sumou znalostí, zručností a schopností. Je prostriedkom, ktorý umožňuje pracovníkom sa v súčasnosti produktívne vyrovnávať s prudkými zmenami vo vede, technike, ekonomike, charaktere práce a ktorý napomôže pracovníkom využiť požadované informácie z konkrétnej nimi definovanej oblasti, napr. pri riešení problémov, pri investičnom rozhodovaní, pri strategickom plánovaní, pri tvorbe kultúry zvykov, vedení zamestnancov atď.

Ekonomický rast nie je možné zabezpečiť neustále rastúcim množstvom ľudských zdrojov. Musí dôjsť „k zmene v produktivite každého jednotlivca – k zmene na znalostného pracovníka.“<sup>181</sup> V marci roku 2000 bola na zasadnutí Európskej rady prijatá tzv. Lisabonská agenda. Jej cieľom bolo urobiť z Európy najdynamickejšiu a najkonkurencieschopnejšiu na znalostiach založenú ekonomiku na svete, schopnú udržateľného ekonomického rastu s väčším množstvom lepších pracovných miest a väčšou sociálnou kohéziou a rešpektom voči životnému prostrediu do roku 2010. Zovšeobecnené povedané, že dnešná doba je charakteristická tým, že manuálnu výrobu vykonávajú prevažne stroje a človek sa stále viac venuje oblasti, v ktorej je zatiaľ nenahraditeľný - intelektuálnej činnosti. Znamená to, „že rozhodujúcim výrobným prostriedkom sa stávajú znalosti.“<sup>182</sup> Pracovníci a ich znalosti sú rozhodujúcim bohatstvom každej firmy. Pokiaľ sa firma systematicky stará o rozvoj znalostného potenciálu svojich zamestnancov, zvyšujú sa jej šance na úspech. Senge v modeli „učiacej sa organizácie“<sup>183</sup> považuje schopnosť učiť sa rýchlejšie ako konkurenti za jedinú a rozhodujúcu konkurenčnú výhodu. Čo neskôr viedlo k potrebe vyšpecifikovať nástroje dôležité k vytváraniu učiacej sa organizácie:

Osobné majstrovstvo spočívajúce vo zvládnutí odborných zručností, ale taktiež v neustálom prehľbovaní vlastných predstáv, sústredení energie, rozvoji vytrvalosti a objektívnom vnímaní reality.

Systémové myslenie ako náhrada za tradičné jednostranné uvažovanie postavené na izolovaní častí problému komplexným prístupom, ktorý integruje rôzne pohľady (technický, ekonomický, kultúrny).

Zmena myšlienkových modelov, predsudkov, zovšeobecnení, ktoré brzdia rozvoj firmy a ich nahradenie novými myšlienkami v procese učenia.

Stotožnenie sa s víziou, mať jasnú predstavu o budúcom rozvoji firmy, ktorú budú zamestnanci s nadšením realizovať.

Tímové učenie postavené na schopnosti členov tímu prekonať svoje osobné bariéry a naučiť sa „myslieť spoločne.“<sup>184</sup>

Práve zamestnanci - ľudské zdroje - sa stali najdôležitejším kapitálom firiem v dnešnej ekonomike. Efektívnym využívaním intelektuálneho kapitálu (súhrn znalostí, ktoré má firma k dispozícii pre praktické využitie) by mala firma dosiahnuť a udržiavať svoju konkurenčnú

<sup>179</sup> Souček, Z. *Firma 21. století (Předstihněme nejlepší!!!)*. Praha: Professional Publishing, 2005, s. 146.

<sup>180</sup> Kelemen, J. a kol. *Kapitoly o znalostnej spoločnosti*. Bratislava: IURA EDITION, 2008, s. 152.

<sup>181</sup> Drucker, P. *Věk diskontinuity*. Praha: Management Press, 2002.

<sup>182</sup> Navrátilová, D. *Hospodárska etika*. In Muránska a kol.: *Hospodárska etika*. Prešov: FF PU, 2008, s. 11 - 27.

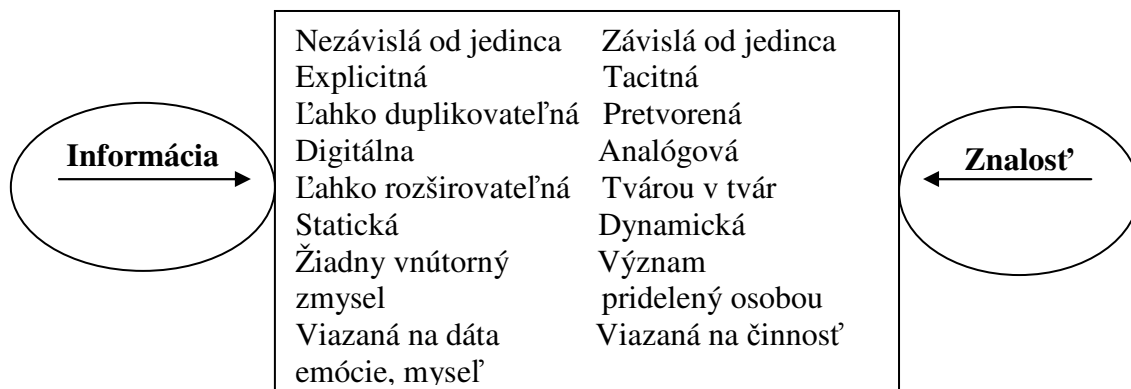
<sup>183</sup> Senge P. *The Fifth Discipline – The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday, 1990.

<sup>184</sup> Kokavcová, D. *Znalostný manažment a jeho miesto v súčasnej etape rozvoja spoločnosti postavenej na vedomostiach*. In *Knižnica*, roč. 7, č. 6 - 7, 2006, s. 2.

výhodu. Intelektuálny kapitál vytvára totiž spolu s finančným kapitálom trhovú hodnotu firmy. Intelektuálny kapitál je súhrnom troch zložiek:

- Ľudský kapitál zahŕňa pracovníkov s ich znalosťami, schopnosťami aplikované v práci.
- Organizačný kapitál zahŕňa hodnotu vo forme intelektuálneho vlastníctva, patentov, inovatívnych návrhov, informačných technológií, kultúry organizácie.
- Zákaznícky kapitál sú znalosti vzťahujúce sa smerom k zákazníkom.

Znalosť je hodnota extrahovaná z informácie, „meniaci sa systém zahrňujúci interakcie medzi skúsenosťami, faktami, vzťahmi, myšlienkovými procesmi, významom, hodnotami.“<sup>185</sup>



Obr. 2: Porovnanie informácie a znalosti podľa Millera.<sup>186</sup>

Znalosť je informáciou, ktorou pracovník disponuje, rozumie jej a môže ju kedykoľvek na požiadanie opätovne získať. Má dve dimenzie. Explicitné znalosti je možné vysloviť alebo znázorniť – t.j. nejakým formalizovaným spôsobom (písma, obrázok, manuál, jazyk atď.) a spravidla sú uložené v podnikovom informačnom systéme. Implicitné (tacitné) znalosti (uložené v mozgu človeka) sú vytvárané interakciou explicitných znalostí a skúseností, intuície, pravidiel, osobných predstáv pracovníka. Skryté v podvedomí pracovníka sú ťažko komunikovateľné. Ich sila spočíva predovšetkým v uplatňovaní ľudskej odbornosti v konkrétnych oblastiach a v schopnosti „prekomunikovať“ túto odbornosť, podeliť sa o ňu s inými pracovníkmi. Firma fungujúca v moderných podmienkach by mala vedieť pracovať so znalosťami svojich pracovníkov a zároveň vedieť usmerňovať ich pohyb vo firme. Znalosti sa nemôžu priamo riadiť. Tradičný kontrolno-príkazový systém nie je účinný.<sup>187</sup> Firma však môže vytvoriť a riadiť prostredie a mechanizmus, v ktorom je možné znalosti tvoriť, objavovať, zachytávať, extrahovať, overovať, predávať, prijímať, zdieľať, upravovať a aplikovať. A ako aj prostriedky pre lepšie a efektívnejšie zhodnotenie svojho intelektuálneho kapitálu. V podmienkach firemnej praxe sú rôzne cesty využívania znalostí a možnosti ich riadenia:

- každodenná konverzácia založená na osobných kontaktoch,
- stretnutia - porady (pravidelné, operatívne),

<sup>185</sup> Veber, J. a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000.

<sup>186</sup> Miller, F. J. *Information has no intrinsic meaning*. In *Information Research*, roč. 8, č. 1, 2002, s. 140. [online] [citované 28.05.2009]. Dostupné na internete: <<http://InformationR.net/ir/8-1/paper140.html>, [http://www.zybic.com/html/f\\_j\\_miller.html](http://www.zybic.com/html/f_j_miller.html)>.

<sup>187</sup> Diačiková, A. *Firma riadená znalosťami – utópia, teória alebo reálna výzva*. In 23. medzinárodné kolokvium: *Znalostný manažment - kľúč k úspechu*. Bratislava: SI, 2001, s. 123-128.

- noviny (firemné),
- semináre, školenia (interné),
- kreativnosť nápadov,
- interné projekty – multidimenzionálny rozmer členov tímu,
- diskusie (ne/formálne),
- riadené informácie – intranet,
- forma socializácie (tímy, komunity, príbehy, best practices, tutorship – učňovstvo),
- zlepšovateľstvo - poradenstvo (nástenky, tabule, buletin),
- knižnica,
- virtuálne prostredie pre zdieľanie znalostí.

Znalostný „proces“ musí byť riadený so zreteľom na potreby firmy. Musí ísť o vhodnú kombináciu účinného riadenia firemných znalostí, ciest vzdelávania a zdokonaľovania zamestnancov tak, aby sa „nové informácie menili na nové schopnosti a zručnosti.“<sup>188</sup> Z toho plynú výhody, ako: pracovníci si uvedomujú význam vzájomne spolupráce, redefinujú svoju rolu vo firme, stotožňujú sa so svojimi úlohami, nie s funkciou či rolou, sú ochotní spolu komunikovať, lepšie chápu firmu ako celok, vidia súvislosti a pod. Vytváranie pracovných miest s veľkým obsahom znalostí, ktoré ľuďom, ktorí ich zastávajú, prinášajú väčšie uspokojenie, je dôležité samo osebe. Čím je väčší obsah znalostí potrebných na určitom pracovnom mieste, tým je väčšia hodnota práce každého človeka – t.j. to, čo ekonómovia nazývajú „produktivita“.

### Záver

Jediný spôsob ako obstať v globálnom svete, sú dobré znalosti, nápady, inovácie, kvalitný dizajn a marketing. Najdôležitejšia nebude výrobná kapacita, dokonalosť technológie, tie sú dnes dostupné kdekoľvek. Miesto výroby už tak nebude dôležité, ale miesto, kde vznikol nápad. Namiesto „made in“ sa bude presadzovať „invented in“ alebo „designed in“, píše Daniel H. Pink.<sup>189</sup> Budúcnosť bude patriť tým, ktorí budú vedieť myslieť, tvoriť, vcítiť sa, otvárať sa svetu, rozpoznávať celistvé obrazy a dávať veciam zmysel. Nastáva vek ľudského mozgu. Opona sa zdvíha nad dobou koncepčnou, nad tvorbou a empatiou, pravoriadeným myslením. Znalosti a tvorivé podnety - invencie sú totiž hodnotou, s ktorou by mal podnik hospodáriť rovnako obozretne ako s hmotnými statkami. Miera a úroveň znalostí a tvorivej schopnosti pracovníkov i samotnej firmy je hodnotou, ktorá vo svete zvyšuje predajnú cenu firmy, imidž a dobré meno. V globálnej megakonkurencii zvíťazia len bohaté, vzdelané, informované a kreatívne firmy.

<sup>188</sup> Antoňová, M. *Znalostný manažment v marketingovo orientovanej firme*. Transfer inovácií č. 4, 2002, s. 1-4.

<sup>189</sup> Pink, D. H. *Úplně nová mysl. Proč budoucnost patří pravým hemisféram*. Praha: Ideál, 2008, s. 147.

## Literatúra

- ANTOŠOVÁ, M. *Znalostný manažment v marketingovo orientovanej firme*. In Transfer inovácií, č. 4, 2002, s.1-4.
- CARTER, P. - RUSSELL, K. *Trénink paměti a kreativity 2 – testy a hlavolamy pro zvýšení výkonnosti vašeho mozku*. Brno: Computer Press, 2004.
- DIÁČIKOVÁ, A. *Firma riadená znalosťami – utópia, teória alebo reálna výzva*. In 23. medzinárodné kolokvium: Znalostný manažment - kľúč k úspechu. Bratislava: SI, 2001.
- DRUCKER, P. *Věk diskontinuity*. Praha: Management Press, 2002.
- ĎURIČ, L. a kol. *Pedagogická psychológia, terminologický a výkladový slovník*. Bratislava: SPN, 1997.
- Európska komisia. *Zamestnanosť a rast v EÚ*. (júl 2008) [online] [citované 28.05.2009]. Dostupné na internete: <<http://ec.europa.eu/publications/booklets/move/73/sk.doc>>.
- KADĚŘÁBKOVÁ, A. a kol. *Ročenka konkurenceschopnosti ČR 2005*. Praha: Centrum ekonomických studií VŠEM, Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání Národního vzdělávacího fondu. Praha: Linde, 2005.
- KELEMEN, J. a kol. *Kapitoly o znalostnej spoločnosti*. Bratislava: IURA EDITION, 2008.
- KOKAVCOVÁ, D. *Znalostný manažment a jeho miesto v súčasnej etape rozvoja spoločnosti postavenej na vedomostiach*. In Knižnica, roč. 7, č. 6 - 7, 2006, s. 1-5.
- MILLER, F. J. *Information has no intrinsic meaning*. In Information Research, roč. 8, č. 1, 2002, s. 140. [online] [citované 28.05.2009]. Dostupné na internete: <<http://InformationR.net/ir/8-1/paper140.html>, [http://www.zybic.com/html/f\\_j\\_\\_miller.html](http://www.zybic.com/html/f_j__miller.html)>.
- MONTOURI, A.: *Creativity, complexity and improvisation in daily life*. San Francisco: California Institute of Integral Studies, 1996.
- NAVRÁTILOVÁ, D. *Hospodárska etika*. In MURÁNSKA a kol.: *Hospodárska etika*. Prešov: FF PU, 2008, s. 11 - 27.
- PINK, D. H. *Úplně nová mysl. Proč budoucnost patří pravým hemisféram*. Praha: Ideál, 2008.
- ROBERTS, E. *Managing Invention and Innovation: What We've Learned*. In *The Human Side of Managing Technological Innovation: A Collection of Readings*. R. Katz (ed.). New York: Oxford University Press, 1997.
- SENGE, P. *The Fifth Discipline – The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday, 1990.
- SOUČEK, Z. *Firma 21.století (Předstihněme nejlepší!!!)*. Praha: Professional Publishing, 2005.
- TUREK, I. *Klíčové kompetencie*. Bratislava: MPC, 2003.
- VEBER, J. a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000.



### ***Knowledge and creativity – added value***

***Resumé:*** Nowadays a company driving force are not only materials or information technologies but particularly power of human sense - knowledge, innovativeness and creativity. Considering that company goals and plans are continually more challenging and harder to reach the need to maximize human potential has become very topical. Knowledge is becoming deciding factor in each company. Richness of ideas, creativity and self-realization become new guaranty of company success.

***Key words:*** company, creativity, knowledge, employee

#### **Kontaktní adresy autorů:**

**Daniela Hrehová, PhDr., PhD., Mária Agafonová, PhDr., PhD., Katedra spoločenských vied, Technická univerzita v Košiciach, Vysokoškolská 4, 040 01 Košice, Slovensko, Email: Daniela.Hrehova@tuke.sk, Maria.Agafonova@tuke.sk**

**Jana Frenová, Mgr., Fakulta manažmentu, Prešovská univerzita v Prešov, Ul. Konštantínova 16, 080 01 Prešov, Slovensko, Email: [ecperson@interdum.sk](mailto:ecperson@interdum.sk)**

JEL Classification: M 1, C1

# PRÍSTUPY K FINANCOVANIU PODNIKOVÝCH INVESTÍCIÍ

Jaroslava Janeková

**Abstrakt:** *Príspevok poskytuje pohľad na vybrané spôsoby financovania podnikových investícií. Finančné zdroje ako emisia obligácií, finančné úvery, projektové financovanie a finančný leasing sú posudzované z hľadiska ich výhod a nevýhod, vzájomného porovnania a uplatnenia v podnikovej praxi.*

**Kľúčové slová:** *investícia, finančné zdroje, obligácie, finančný úver, projektové financovanie, finančný leasing*

## Úvod

Investície sú dôležitým kľúčom pre dosahovanie stanovených cieľov, zabezpečovanie dlhodobého rozvoja a ekonomickej prosperity podniku. Ich realizácia vo väčšine prípadov vyžaduje veľký objem finančných prostriedkov, ktorý často kráť presahuje možnosti tvorby vlastných podnikových zdrojov. Z tohto dôvodu je potrebné zabezpečiť na ich finančné krytie aj cudzie zdroje.

Podniky na financovanie investícií využívajú hlavne dlhodobé cudzie zdroje ako obligácie, finančné úvery a finančný leasing. V poslednej dobe sa do povedomia podnikov dostáva projektové financovanie. Každý z uvedených finančných zdrojov má svoje špecifiká, výhody a nevýhody, ktoré do istej miery ovplyvňujú výber vhodného finančného zdroja pre konkrétnu podnikovú investíciu.

## Financovanie investícií emisiou obligácií

Jednou z ciest ako získať dlhodobé finančné zdroje na financovanie podnikových investícií je emisia obligácií. Emisiou sa podnik zaväzuje, že v stanovenej dobe zaplatí veriteľovi obligácie jej nominálnu cenu a v dohodnutých termínoch aj úrok. Emisia podnikových obligácií je regulovaná štátom a môže sa uskutočniť ako verejná alebo súkromná.

Pri rozhodovaní o emisii obligácií finanční manažéri musia brať do úvahy úrok z obligácií, dobu životnosti a spôsob splácania obligácií, bonitu podniku, ručenie obligácií, obmedzujúce podmienky veriteľov pre podnik a kurz obligácií.

Výhody tohto financovania spočívajú v tom, že úrok z obligácií je daňovo uznaným nákladom a na rozvinutom kapitálovom trhu je nižší ako výnosy z kmeňových akcií; emisiou môže podnik získať veľké finančné čiastky, nakoľko dochádza k umiestneniu obligácií na kapitálovom trhu medzi viacerých veriteľov. Zároveň obligácie umožňujú dosiahnuť väčšiu flexibilitu v kapitálovej štruktúre podniku, pretože niektoré typy obligácií môžu byť podnikom predčasne splatené.

Na druhej strane získanie kapitálu formou emisie obligácií je spojené aj s niektorými nevýhodami pre emitujúci podnik. K nim patria: administratívna náročnosť emisie obligácií; rast finančného rizika, ktorý je vyvolaný zvýšením podielu dlhu na celkovom kapitáli; pevné splátky úrokov z obligácie predovšetkým pri poklese podnikového zisku; vysoké emisné náklady, ktoré zvyšujú náklady na kapitál a rôzne obmedzujúce podmienky kladené veriteľmi.

Na základe uvedených skutočností možno konštatovať, že dlhodobý kapitál formou emisie obligácií môžu úspešne získať iba veľké podniky, s perspektívou stability či rastu zisku a podniky, ktoré neprekračujú odporúčanú mieru zadlženosti vo svojom odbore. Malé a novo vznikajúce podniky sa musia orientovať skôr na iné formy dlhodobého financovania.

Emisia obligácií je najviac rozšírená v USA obyčajne s dobou splatnosti 20-30 rokov<sup>190</sup>. Na Slovensku táto forma financovania investícií je málo využívaná, podobná situácia je aj vo väčšine krajín Európskej únie.

### **Financovanie investícií finančnými úvermi**

Najčastejší spôsob financovania podnikových investícií je prostredníctvom finančných úverov. Vyskytujú sa predovšetkým vo forme termínovaných pôžičiek, v menšej miere vo forme hypotekárnych úverov. Tie sú poskytované predovšetkým na nákup, výstavbu, rekonštrukciu a údržbu nehnuteľností.

Pri rozhodovaní o konkrétnom úverovom zdroji finančný manažér musí vychádzať z ceny úveru, ktorá je daná podmienkami a hodnotovými kategóriami stanovenými v úverovej zmluve.

Na financovanie rozvojových potrieb podniku slúžia hlavne termínované pôžičky. Prostriedky na ich splácanie sa majú vytvárať z výnosov úverovaných objektov.

Za výhody tohto financovania možno považovať vlastníctvo obstaraného dlhodobého majetku, možnosť voľne disponovať s týmto majetkom, samozrejme pokiaľ nie je zaťažený záložným právom v prospech banky a možnosť zahrnúť do daňovo uznaných nákladov odpisy dlhodobého majetku ako aj úroky z úveru.

Vzhľadom na rizikovosť tohto úveru veriteľa spravidla pred jeho poskytnutím vyžadujú od podniku<sup>191</sup>: krytie majetkovou zárukou alebo zárukou iného subjektu; určitý podiel vlastných zdrojov podniku na financovaní projektu, pretože veriteľa obvykle poskytnú úver len vo výške 50 až 70% z potrebného finančného objemu; čo najkratšiu lehotu splatnosti, pričom lehota splatnosti musí byť vždy kratšia ako životnosť úverovaného projektu a tiež podrobnú analýzu finančnej a ekonomickej situácie podniku, vrátane vyhodnotenia očakávaných výnosov z projektu. Úroková miera je buď pevná alebo pohyblivá. Platí, že čím je dlhšia lehota splatnosti úveru, tým častejšie sa používa pohyblivá úroková miera.

Finančné úvery sa od obligácií odlišujú tým, že majú jedného veriteľa; sú administratívne menej náročné, t.j. nevyžadujú povolenie a registráciu štátnymi orgánmi; nie sú obchodovateľné na kapitálovom trhu a nie sú s nimi spojené emisné náklady. Úroky z úveru sú obyčajne vyššie ako úroky z obligácií a to z titulu vyššieho rizika individuálneho veriteľa.

Finančné úvery nachádzajú široké uplatnenie v krajinách Európskej únie a Japonsku. Sú prístupné aj pre stredné podniky.

### **Projektové financovanie investícií**

Na financovanie rozsiahlych, kapitálovo náročných investičných projektov sa používa systém projektového financovania. Je charakteristický tým, že oddeľuje financovanie projektu od ostatných aktivít podniku. Táto skutočnosť sa dosiahne založením projektového podniku, do ktorého sa sústreďujú všetky finančné zdroje na predpokladaný projekt. Ochrana veriteľov sa realizuje formou špecifických záruk vo fáze výstavby (kompenzačná záruka – záruka za oneskorenie, záruky stavebných firiem a pod.) a vo fáze prevádzky investície (kontrakty na dodávky a pod.). Splátky dlhodobých úverov sú stanovené tak, aby čo najlepšie zodpovedali možnostiam projektu vytvárať peňažné prostriedky na ich úhradu. Na projektovom financovaní sa okrem projektového podniku podieľajú sponzori projektu, stavebný podnik, prevádzkovateľ a konzorcium bánk.

---

<sup>190</sup> VALACH, J.: *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 2. prepracované vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2006, 465s. ISBN 80-86929-01-9.

<sup>191</sup> MIHOK, J. – VIDOVÁ, J. – JANEKOVÁ, J.: *Podnikové hospodárstvo – ekonomika podniku*. 2. upravené vyd. Košice: SJF TU, 2007, 212 s. ISBN 978-80-8073-766-5.

Základom pre realizáciu projektu je vypracovanie projektovej štúdie. Je bežné, že projektovú štúdiu vypracováva sponzor ako navrhovateľ projektu a tiež banka, ktorá o svojej účasti na financovaní projektu rozhoduje na základe posúdenia projektového a úverového rizika.

Hlavné výhody projektového financovania sú v tom, že dochádza k prenášaní veľkej časti rizika projektu na banky a pôvodnému podniku sa dlhy voči bankám neobjavujú v súvahe. Medzi nevýhody patria: časová náročnosť na prípravu projektu, vyjednávanie medzi partnermi a vyššia nákladová náročnosť na tento typ investovania.

Základná odlišnosť projektového financovania od klasického úverovania spočíva v tom, že banka ako veriteľ úveru nemá žiadne, resp. iba obmedzené možnosti postihov sponzorov. Je to spôsobené tým, že zodpovednosť sponzorov za splácanie úveru je obmedzená alebo žiadna a tiež tým, že sponzori nie sú bezprostredným príjemcom úveru od banky, pretože k tomu je špeciálne založený projektový podnik, za záväzky ktorého sponzori ručia obmedzene alebo neručia vôbec<sup>192</sup>.

Projektové financovanie je rozšírené hlavne v priemyselne vyspelých trhových ekonomikách, a to pri investíciách zameraných na ťažbu a spracovanie nerastov, v energetike, vodnej a železničnej doprave.

### **Financovanie investícií finančným leasingom**

Na financovanie obnovovacích a rozvojových investícií podniky často využívajú finančný leasing. Pri finančnom leasingu ide o dlhodobý nájom dlhodobého majetku s dojednaným právom kúpy prenajatej veci. To znamená, že po ukončení doby nájmu prechádza vlastnícke právo k predmetu leasingu z prenajímateľa (leasingovej spoločnosti) na nájomcu (podnik) za symbolickú odkupnú cenu. Za používanie predmetu nájmu počas trvania leasingového vzťahu, nájomca platí prenajímateľovi vopred dohodnuté leasingové splátky. V rámci finančného leasingu prenajímateľ prenáša na nájomcu povinnosť starať sa o predmet leasingu (opravy a údržba, poistenie a pod.) a v priebehu zmluvne dohodnutého obdobia nemôže ani jeden z partnerov bezdôvodne zmluvu vypovedať.

Preferovanie finančného leasingu pri financovaní podnikových investícií je podmienené viacerými výhodami<sup>193</sup>:

- Rýchly spôsob obstarania predmetu leasingu. Leasingové spoločnosti sú pri schvaľovaní a uzatváraní zmlúv pružnejšie a rýchlejšie než banky.
- Menšia administratívna náročnosť. Leasingové spoločnosti vyžadujú menej podkladov od možných nájomcov ako banky.
- Akceptácia vyššieho rizika. Leasingové spoločnosti sú menej averzné voči riziku v porovnaní s bankami, často poskytnú leasing aj spoločnostiam, ktorých požiadavky v banke boli zamietnuté.
- Využitie daňového štítu. Nájomca v súlade so zákonom o dani z príjmov odpíše predmet leasingu počas doby prenájmu predmetu leasingu až do výšky 100% obstarávacej ceny zistenej u prenajímateľa.
- Výhodnejšie poistenie predmetu leasingu. Leasingové spoločnosti majú často lepšie sadzby poistného ako by mohol dostať klient priamo od poisťovne.

Za nevýhody finančného leasingu z hľadiska nájomcu možno považovať:

- Majetok je právne vlastníctvom prenajímateľa, preto nie je možné predat' ho, či založiť v prospech tretích strán ako ručenie.

---

<sup>192</sup> KASSAY, Š.: *Podnik a podnikanie: Ekonomika a financie*. 1. vyd. Bratislava: Veda, 2008, 616s. ISBN 978-80-224-1032-8.

<sup>193</sup> MIHÁL, P.: Porovnanie leasingu s úverom. In.: *Finančný manažment a controlling v praxi*. Bratislava: IURA EDITION, spol. s r.o., č. 3, 2008. ISSN 1337-7574.

- V prípade finančných problémov či konkurzu leasingovej spoločnosti, môže leasingový nájomca prísť o prenajatý majetok.

Leasing ako zdroj dlhodobého financovania sa začal využívať začiatkom 50. rokov v USA. Dnes je rozšírený vo všetkých moderných trhových ekonomikách. Dôvodom obľúbenosti leasingu je skutočnosť, že umožňuje investorovi efektívne uplatniť najnovšie poznatky vedy a techniky do praxe a bezprostredne spojiť investičnú činnosť s následným vývojom produkcie a tržieb. Medzi najčastejšie predmety leasingu patria osobné a úžitkové automobily; nákladné automobily; ťahače, návesy a prívesy; stroje, prístroje a technologické zariadenia; kancelárska a výpočtová technika.

### **Záver**

Záverom možno konštatovať, že financovaním investícií sa má zabezpečiť ekonomicky zdôvodnená výška kapitálu na podnikovú investíciu a to pri najnižších nákladoch na kapitál a nenarušiť finančnú stabilitu podniku napríklad neúmerným zapojením dlhodobého cudzieho kapitálu.

Systém financovania investícií sa v podnikoch líši a závisí od ich veľkosti. Veľký podnik má k dispozícii rozsiahle finančné zdroje alebo ich vie ľahšie získať. Malý podnik má vzhľadom na svoju veľkosť a finančné možnosti manévrovací priestor podstatne zúžený.

### **Literatúra**

KASSAY, Š.: *Podnik a podnikanie: Ekonomika a financie*. 1. vyd. Bratislava: Veda, 2008, 616s. ISBN 978-80-224-1032-8.

MIHÁL, P.: Porovnanie leasingu s úverom. In.: *Finančný manažment a controlling v praxi*. Bratislava: IURA EDITION, spol. s r.o., č. 3, 2008. ISSN 1337-7574.

MIHOK, J. – VIDOVÁ, J. – JANEKOVÁ, J.: *Podnikové hospodárstvo – Ekonomika podniku*. 2. upravené vyd. Košice: SjF TU, 2007, 212 s. ISBN 978-80-8073-766-5.

VALACH, J.: *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 2. prepracované vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2006, 465s. ISBN 80-86929-01-9.

Príspevok je súčasťou grantovej úlohy VEGA č. 1/0052/08 Systémový prístup k racionalizácii pracovných procesov vo výrobných podnikoch.

### ***Approaches to company investments financing***

**Resumé:** *This article provides a view on several financial sources of financing company investments. Financial sources as bond issues, financial loans, project financing and financial leasing are characterized from view of its advantages and disadvantages, mutual comparison and implementation in company praxis.*

**Key words:** *investment, bonds, financial loan, project financing, financial leasing*

### **Kontaktná adresa autora:**

**Jaroslava Janeková, Ing., PhD., Katedra manažmentu a ekonomiky, Strojnícka fakulta, Technická univerzita v Košiciach, Němcovej 32, 040 01 Košice, Slovenská republika, e-mail: [jaroslava.janekova@tuke.sk](mailto:jaroslava.janekova@tuke.sk)**

# CESTY A SČESTÍ ISLÁMSKÉ EKONOMIE

Václav Jurečka

## **Abstrakt**

*V první části příspěvku se autor pokouší o rozlišení islámské ekonomie a islámské politické ekonomie. Druhá část příspěvku je věnována typickým fenoménům islámské ekonomické teorie a politiky – „riba“ a „zakát“. Prezentovány jsou také rozdílné pohledy na problém úroku v islámu.*

## **Klíčová slova**

*Islámská ekonomie. Islámská politická ekonomie. Náboženská daň. Úrok v islámu.*

Studujeme-li dějiny ekonomického myšlení, můžeme získat dojem, že v islámském prostoru ekonomické teoretické myšlení neexistovalo. Přehlížení přínosu muslimských myslitelů k naší vědní oblasti nemá jen lingvistické či geografické příčiny, ale – jak všichni víme – především příčiny historické. Nesmiřitelný, po staletí trvající boj mezi islámem a křesťanstvím vedl k minimalizaci myšlenkové komunikace mezi křesťanským a muslimským světem a ke vzájemnému odmítání idejí, jež mají domov v opozičním táboře. Absence nebo nízká úroveň vědomostí o islámské ekonomii (nemluvíme o jiných oblastech, vždyť koneckonců číslice, které nejčastěji používáme, jsou arabské) nebyla až do poměrně nedávné doby nějak zvlášť pociťována. Teprve nyní v podmínkách globalizace a prohlubující se rozporuplné interakce mezi „západním“ a islámským světem, vyvstává potřeba více se o tento dosud opomíjený segment ekonomického myšlení zajímat. Bez alespoň bazální vzájemné znalosti historie není možné vést dialog, jehož potřeba se stala velmi naléhavou.

Často připomínáme myšlenky Aristotela a Xenofóna jakožto zárodky teoretického ekonomického myšlení. Je přitom skutečností, že staré řecké myšlení propojili (ve smyslu nějakého intelektuálního „mostu“ přes propast času) s evropským myšlením právě arabští vzdělanci, neboť po pádu Říma a zejména v období 700 – 1200 (tzn. pět staletí), kdy se Evropa vnořila do svého „temného období“ (Dark Ages), arabský svět prosperoval. A to nejen hospodářsky a vojensky, ale i vědecky.<sup>194 195</sup>

Nebylo vůbec náhodné, že po vytěsnění Arabů z některých částí Pyrenejského poloostrova, spěchali evropští vědci na univerzity v Toledu a Salamance, aby zde studovali prostřednictvím arabštiny (a také hebrejštiny) díla řeckých myslitelů a překládali je do latiny.

Dnes se již téměř všeobecně uznává, že kořeny subjektivní teorie hodnoty (rakouské školy) sahají ke španělským scholastikům, působícím v 50. letech 16. století na jezuitské univerzitě v Salamance [Huerta de Soto, 2006]. Dnes bývá tato skutečnost zdůrazňována tak silně, že se zapomíná na možnost položení otázky, do jaké míry byl španělský „zlatý věk“, který zasáhl i tamější ekonomické myšlení, důsledkem islámského dědictví.

---

194 Tímto arabským (islámským) „kanálem“ byly zprostředkovány také starověké moudrosti egyptské, babylónské, indické a čínské.

195 Příčinami změn, v důsledku kterých začal muslimský svět zaostávat a křesťanský akceleroval, se zde nezabývám. Jen připomenu, že za hlavní retardační faktor je považována skutečnost, že v muslimském světě začala být věda omezoována na uctívání souboru odsouhlasených znalostí. Před novými evropskými podněty se svět islámu uzavřel a od „nevěřících“ přijímal pouze objevy z vojenské a lékařské oblasti, tzn. pouze takové inovace, které mohly bezprostředně rozhodnout o vítězství či porážce, o životě či smrti: Přijetí základní filozofie a vůbec společenskopolitického pozadí těchto vědeckých objevů, tzn. institucí, se jevílo jako nemožné [Lewis, s. 95]

Jedním z příznaků z přezíravého přístupu k islámské ekonomii je ignorování názorů významného představitele arabského ekonomického myšlení Ibn Chalduna.<sup>196</sup> Mnohé myšlenky vztahující se k ekonomickému životu společnosti, které jsou spojovány se jménem Adama Smitha, vyslovil téměř 400 let předtím právě Ibn Chaldun. Je jich dlouhá řada, ale uveďme alespoň jednu, která se vztahuje k dělbě práce:

„Leč schopnost jediné lidské bytosti nestačí k získání nezbytné potravy a neopatřuje mu jí tolik, kolik potřebuje k životu. I kdybychom předpokládali naprosto nejmenší příděl potravy – tj. pokrm na jediný den, například trochu žita – mohl by být tento příděl získán teprve po dlouhých přípravách různého druhu, jako je mletí, zadělávání a pečení. Každá z těchto tří činností si vyžaduje náradí a nástrojů, které lze získat pouze pomocí četných řemesel, jako je kovářství, tesařství a hrnčířství... Je nad síly samotného člověka, aby si toto všechno nebo aspoň část toho sám vyrobil. Musí se proto spojit se silami mnoha dalších jedinců svého druhu, aby získal potravu pro sebe i pro ně. Spoluprací se mohou uspokojit potřeby značného počtu osob, mnohokrát většího, než je počet těch, kdož je vyrobili.“  
[Ibn Chaldun, s. 100]

Ibn Chaldun formuloval řadu tézí o produkci, nabídce, spotřebě, poptávce, užitečnosti, nákladech a dalších ekonomických fenoménech, které se později staly úhelnými kameny klasické ekonomie. Je zcela oprávněně považován za otce arabského ekonomického myšlení [Peev, s. 883 – 889]. Vnucuje se otázka, zda je takové ocenění z pohledu ekonomické vědy dostatečné.

### **Islámská ekonomie a islámská politická ekonomie**

Nyní několik poznámek k soudobé islámské ekonomické teorii.

Jedním z možných přístupů je rozlišení

- islámské ekonomie (islamic economics) a
- islámské politické ekonomie (islamic political economy).

**Islámská ekonomie** využívá ekonomické modely existující v soudobé světové ekonomii a vychází z jejich logických předpokladů a pohledů na svět. Snaží se je však dokompletovávat o islámské hodnoty a normy. To znamená, že islámská ekonomie je prostě main-streamovou ekonomii, přičemž jsou do ekonomické analýzy vkládány hodnotové soudy z islámského hlediska, tzn. hlavně z Koránu. Islámské korigující instituce a islámské behaviorální normy jsou tak vnášeny do ekonomické analýzy jako **exogenní** prvky.

Domnívám se, že v tomto případě jde o „catching-up“ svého druhu, tedy o dohánění, o modernizaci islámského ekonomického teoretického myšlení pragmatickou cestou, nějakou zkratkou, která se vyhýbá tomu, aby se – jak se říká – znovu objevovalo kolo, když již bylo dávno objeveno. Proto může čtenáře islámských ekonomických textů (bohužel většinou jen těch, které nejsou psány arabsky) překvapit zjištění, že jsou plné termínů které zná z ekonomie hlavního proudu, včetně takových, jako jsou „share-holding“, „stake-holding“ - o „deficitním financování“, „sklonu ke spotřebě“ apod. nemluvě.<sup>197</sup>

**Islámská politická ekonomie** je metodologicky zcela odlišná a vychází zcela **endogenně** z islámského socioekonomického prostředí a z celá jiných epistemologických

---

196 Abu Zeid Abdulrahman Ibn Mohamed Ibn Chaldun, jak zní celé jeho jméno, se narodil 1.5.1332 v Tunisu a zemřel 19.3.1406 v Kahiře.

197 Za jinou příčinu rozvoje islámského ekonomického myšlení touto cestou je považována skutečnost, že velká část prostředků vynakládaných na rozvoj a studium islámské ekonomie plyne z vyspělých kapitalistických zemí [Choudhury 2009].

základů. Tato odlišnost, až na výjimky, znemožňuje nějaké obohacování islámské politické ekonomie západní ekonomik. Islámstější političtí ekonomové jsou mnohem více normativní a ideologičtí, než ekonomové působící v oblasti islámské ekonomie. A silně zdůrazňují tuto odlišnost a varují, že jestliže muslimové na tento zásadní rozdíl zapomenou, přestanou vidět pasti, které pro ně plynou ze západního způsobu ekonomického uvažování, který zásadně odporuje hodnotám, na nichž stojí islámská společnost a kterým tato společnost rozumí.

Islámská politická ekonomie vnímá a prezentuje západní ekonomické myšlení jako součást škodlivé a nepřátelské kultury a požaduje, aby islámské země, a také islámské „subnárody“, tzn. muslimové žijící v neislámských zemích, usilovaly o islamizaci ekonomických globalizačních procesů. Volá po **islámské transformaci**, kterou se v zásadě rozumí politicko-ekonomické sjednocení všech muslimských států a vytvoření Islámského světového systému (Ummah).<sup>198</sup>

Součástí „islámské transformace“ má být vytvoření Islámského společného trhu (ICM), islámských endogenních peněz (které by konkurovaly dolaru a euru a byly plně kryty zlatem), „islámského kapitálového trhu“, „světové islámské dělby práce“ apod.

Věnujme se nyní některým typickým rysům islámské ekonomie.

### **K fiskální teorii – náboženská daň (z a k á t)**

Islámská ekonomie připouští podobnost ve způsobu mobilizace finančních zdrojů v islámských a „západních“ ekonomikách, avšak připomíná rozdíl v důrazech a ve způsobech využití získaných finančních prostředků. Pokud jde o fiskální stránku věci, tady o mobilizaci zdrojů, připouštějí se v zásadě dvě cesty

- vnitřní zdroje
- zahraniční pomoc.

**Vnitřní finanční zdroje** mohou být v zásadě dvojího typu: soukromé úspory a veřejné (státní) úspory.

#### **Soukromé úspory**

V rozvojových muslimských zemích je obtížné zvyšovat objem domácích soukromých úspor, neboť roste zájem o spotřebu v podobě luxusních importů a nákladných služeb. K podněcování soukromých investic a k omezování rozmařilé spotřeby přitom nelze na rozdíl od moderních ekonomik využít úrokovou politiku, lze pouze apelovat na potřebu kooperace a připomínat, že svatý Korán odsuzuje jak lakomství a hromadění, tak i marnotratnou spotřebu. Když se spotřeba zbytných, pro život ne příliš důležitých, statků stává brzdou ekonomického rozvoje, islámských stát může intervenovat a regulovat takovou spotřebu s cílem podpořit úspory a zprostředkovaně i investice.

#### **Veřejné úspory**

Vzhledem k tomu, že soukromé úspory jsou zpravidla nedostatečné, musí být doplňovány zdaněním. Také pro tuto intervenci do ekonomického života muslimské společnosti je nalézána opora v Koránu a tradicích.<sup>199</sup> Preferováno je přímé progresivní zdanění příjmů, neboť nepřímé daně dopadají především na chudší vrstvy, jelikož zatěžují zejména zboží uspokojující základní potřeby. V argumentaci ve prospěch přímých progresivních důchodových daní jsou využívány dílčí poznatky z keynesovské teorie o klesajícím mezním sklonu ke spotřebě při růstu důchodu a o potřebě přesunu peněžních prostředků od bohatých k chudým.

---

198 V souvislosti s mezinárodní konferencí o islámské politické ekonomii a interaktivních systémech „Jednota poznání v Koránu“, organizované Islámskou univerzitou v Chittagongu (Bangladeš – 29.1.2000) byla vydána výzva: „Vyzýváme muslimy na celém světě, aby splnili svou povinnost při vytváření islámského řádu na zemi, zvláště v muslimském světě, a při svržení západního a sionistického poddanství“ [Choudhury 2009].

199 Základním ideovým zdrojem islámu jsou svatá kniha Korán a tradice (sunna), která je tvořena hadisy – souborem výroků a skutků proroka Muhammada.



## **Zakát – náboženská daň**

Unikátním zdrojem příjmů, které může islámský stát využívat k financování společenských potřeb je náboženská daň – zakát, někdy také označována za almužnu. Zakát je považován za projev lásky k bližnímu a solidarity vůči nejchudším. Platba očisťuje dárce a jeho bohatství, neboť spočívá v tom, že poplatník vlastně vrací Bohu, co mu náleží. Zakát má přispívat k větší spravedlnosti v rozdělování, ke zmírnění sociálních rozdílů. Současně však Korán uznává rozdílnost schopností a talentů, která je sama o sobě společensky prospěšná, a proto následně uznává i diverzitu výdělků a majetku.

Zakát je vedle modliteb dalším pilířem islámu; je zmíněn ve třiceti verších Koránu. Uvedme alespoň tři příklady:

„Nikdy nedosáhnete pravé zbožnosti, dokud nebudete rozdávat z toho, co milujete – a cokoliv z věcí rozdáte, Bůh o tom dobře ví.“ (3/92)

Ti, kdož rozdávají almužnu z majetku svého za noci i za dne, skrytě i veřejně, těm dostane se odměny od Pána jejich; takoví nemusí mít strach a nebudou zarmouceni. (2/275, 274)

Ti, kdož uvěřili, zbožné skutky konali, modlitbu dodržovali a almužnu dávali, dostanou odměnu od Pána svého a nemusí mít strach a nebudou zarmouceni. (2/277)

Původně byl zakát chápán jako dobrovolná soukromá dobročinnost. Avšak v medinském období, tzn. po odchodu Muhammada z Mekky do Mediny, kdy došlo ke zřízení organizované obce muslimů, se stal povinnou náboženskou daní, neboť dobrovolné platby již nestačily na krytí potřeb této komunity. Navíc do Mediny přicházeli muslimové z dalších arabských regionů.

Existují dva typy zakátu:

a) Zakah Fitr – tuto náboženskou daň jsou povinni platit všichni muslimové jednou ročně, bez ohledu na jejich status či majetek. Výše daně představuje 3 kg základní (nosné) potravy v příslušné zemi nebo peněžní částku, odpovídající tržní ceně těchto potravin.

b) Zakah-Al-Mal – roční platba založena na hodnotě majetku vlastněného jednotlivým muslimem nebo organizací. Tato platba je povinná pro všechny tyto subjekty, přesahuje-li jejich majetek minimální hodnotu nazývanou nisab, která představuje tržní hodnotu 85 gramů zlata nebo 595 gramů čistého stříbra. Platí se jednou za muslimský (lunární) rok, který představuje 354,5 dne (solární rok má 365,25 dnů).

Příjmy (výnosy) ze zakátu nemohou být využívány libovolně, nýbrž pouze v souladu s příkazy Koránu. Mohou být rozdělovány pouze následujícím skupinám příjemců anebo pro uvedené účely. Upřednostňování by však měli být chudí a potřební.

Oprávněnými příjemci jsou:

**Chudí**, tzn. ti, kdož nemají žádné prostředky obživy a žádný hmotný majetek.

Potřební, mezi které patří lidé, kteří nemají dostatečné prostředky obživy k uspokojení svých základních životních potřeb. Jde např. o osoby, které sice mají zaměstnání, byt – ale třeba i auto (!), ale jejichž důchod nedosahuje stanoveného životního minima [Zakah (Islamic Economics), Islamic World – 2009].

**Administrátoři** zakátu, tzn. lidé, kteří byli pověřeni organizací a celkovou správou výtěžku ze zakátu.

**Sympatizanti islámu**, tzn. ti, kdož inklinují k přestupu k islámu, anebo již konvertovali.

**Výkupné za otroky a zajatce** – tzn. coby nástroj k osvobození uvedených muslimských osob.

**Podpora těm, kdož jsou silně zadlužení** v důsledku toho, že si vypůjčili peníze pro zabezpečení svých základních životních potřeb, jejichž uspokojení umožňuje vést normální

život. Prostředky ze zakátu mohou být poskytnuty také těm, kdož se ocitli ve finanční nouzi v důsledku bankrotu jejich podniku nebo ztráty zaměstnání.

**Pro účely spjaté s Allahem:** To znamená, že prostředky plynoucí ze zakátu mohou být použity k financování jakékoliv aktivity motivované láskou k Bohu. Může jít o budování infrastruktury (mešit), obranu muslimů, kteří jsou utlačováni, džihád (svatá válka), podporu poutníků (třeba do Mekky), ale i o financování takových věcí, jako jsou platy imámů či olej pro svítidla v mešitách.

**Pomoc strádajícím na cestě** – zde jde o pomoc cestujícím, kteří čelí těžkostem, jež jim brání v pokračování jejich cesty např. v důsledku okradení, poruchy vozidla (když opravu nejsou schopni zaplatit).<sup>200</sup>

Náboženská daň jako objektivní součást fiskální politiky, ovlivňuje jak rozdělování důchodů a alokaci zdrojů, tak i celkovou úroveň agregátní poptávky.<sup>201</sup>

### **Deficitní financování**

Za finanční zdroj svého druhu je považováno také deficitní financování ze státního rozpočtu. Tento způsob financování státních potřeb, založený na půjčkách od bankovního sektoru, není údajně v rozporu s Koránem. Odlišnost ve srovnání s moderními ekonomikami spočívá v tom, že při rozprodeji státních obligací není možné využívat úroku (viz dále).

**Vnější finanční zdroje** jsou představovány především zahraniční pomocí a úvěry ze zahraničí.

### **K monetární teorii – zákaz úroku (ribá)**

Zákaz úrokování (ribá) je jedním z nejtypičtějších a nejdiskutovanějších momentů v islámu. Úrok, kterým se rozumí dodatečná částka požadovaná věřitelem od dlužníka za odložení platby, je dle převládajících názorů Koránem výslovně zakázán, neboť je v něm spatřován útlak a vykořisťování [Azmi, s. 4]. Korán se dotýká zákazu úroku na řadě míst:

„Vy, kteří věříte, bojte se Boha a zanechte posední zbytky lichvy, jste-li věřícími!“ (2/278)

„Jestliže tak neučiníte, připravte se na válku od Boha a posla Jeho. Jestliže však se kajícíně obrátíte, pak vám zůstane váš kapitál – a nebudete tím škodit a nebudete tím poškozeni.“ (2/279)

„Vy, kteří věříte! Neživte se lichvou rozmnožující dvakrát zisk, nýbrž bojte se Boha, snad budete blaženi.“ (3/130)

Náboženský nesouhlas s úrokem z úvěru, který byl typický i pro předreformační Evropu, vychází z etického příkazu nevyužívat tísně druhých. V ekonomických podmínkách, kdy těžké hospodářského života spočívá v zemědělství a kdy kolísají výnosy sklizní, dochází k vypůjčování v době nedostatku, a to většinou pro nejnужnější spotřebu. Žádat úrok v této situaci znamená využívat neštěstí bližního. Později, když se hlavním důvodem půjček stala spíše tvorba kapitálu než spotřeba, křesťanství svůj odmítavý postoj k úroku revidovalo. Vycházelo přitom z logiky, dle které má dlužník z půjčky prospěch a může proto zaplatit za použití kapitálu, jehož se věřitel dočasně vzdal. Islám svou filozofii úroku nezměnil, byť ekonomická historie hospodářsky pokročilých zemí prokazuje jeho účelnost.

Výklad zákazu úroku islámskými ideology není jednotný. Někteří, liberálnější, tvrdí, že zákaz úroku v Koránu je třeba chápat jako ustanovení proti lichvě a nikoli jako zákaz veškerého úrokování. Věnujme se chvíli těmto modernistickým názorům, které se pokoušejí sladit požadavek Koránu s potřebami hospodářského rozvoje.

Lichvou se dle těchto názorů rozumí situace, kdy úroková míra převyšuje tržní, tedy běžnou úrokovou míru. Z toho plyne, že úrok může a nemusí být lichvou v závislosti na tom,

200 Fondy náboženské daně bývají spravovány na místní, provinční a státní úrovni.

201 Podrobně se problematikou islámské náboženské daně zabývá práce O. Beránka a P. Ťapka „Dvojí tvář islámské charity“, kterou v r. 2008 vydalo brněnské nakladatelství CDK.

zda úroková míra přesahuje tržní úrokovou míru, tzn. cenu peněz. Vystává otázka, v jakých situacích (byť dohodnutá) úroková míra přesahuje míru tržní. Odpověď na tuto otázku nás přivádí ke kontextu, v jakém byl zákaz úroku v Koránu formulován.

Jen lidé chudobní a lidé v nouzi jsou ochotni platit lichvářské úroky, neboť se nacházejí na peněžním trhu v nevýhodné pozici. Muslimům je zakázáno nejen požadování takových úroků, ale také jejich placení, jelikož jsou nelegitimní a v zemích s islámským zákonodárstvím také ilegální. Koneckonců by se ze zmíněného kontextu dalo usuzovat, že v takových situacích by úrok neměl být vůbec vyžadován a měla by nastoupit dobročinnost, resp. milosrdenství v podobě bezúročné půjčky a případně daru [Ahmad, s. 90].

Názor, dle kterého nejsou úrok a lichva synonymy, lze podepřít i úvahou z pozic obecné ekonomie, zahrneme-li do ní rozdíl mezi nominální a reálnou úrokovou mírou a také rozdíl mezi **současnou a budoucí** hodnotou.

Předpokládejme, že si od někoho půjčíme hodnotu odpovídající 1000 jednotkám nějaké měny. Je-li úrokování zakázáno, vrátím věřiteli, řekněme za rok, oněch 1000 peněžních jednotek. Jde-li o peníze ve „zdravé“ měně, vrátím tak věřiteli stejnou reálnou hodnotu. Nicméně i tak, jsme mu způsobili škodu v podobě nákladů obětované příležitosti tím, že jsme jej připravili o potenciální výnos z investování. Jde-li o měnu v inflačním prostředí, je možné, že jsme věřiteli vrátili jen část vypůjčené hodnoty (v závislosti na míře inflace). A to je přece zcela v rozporu s explicitně i implicitně vyjádřenými principy Koránu [Ahmad, s. 91].

Úrok, resp. lichva jsou jednou z nejvíce diskutovaných otázek vystávajících v souvislosti s islamizací některých ekonomik. Ve finanční praxi se prosazuje snaha skloubit zákaz úrokování s objektivní potřebou soustředování peněžních prostředků pro investice a vůbec s potřebami tržního hospodářství.<sup>202</sup> Někdy se to děje poněkud násilně a eufemisticky. V zemích usilujících o konstrukci ekonomiky na základě islámských zásad jsou vytvářeny peněžní ústavy, z nichž některé mají spíše charakter pomocných bezúročných fondů s výrazným podílem státu. Půjčky poskytované z těchto fondů (např. na bytovou výstavbu a rozvoj zemědělství) jsou zatíženy jen určitými pevnými bankovními poplatky, které mají znemožnit neopodstatněné obohacování bank, ale zároveň zajistit efektivnost bankovních operací. U výrazněji komerčně orientovaných bank je kategorie úroku nahrazována různými konstrukcemi, jako je např. „podíl na užítku“, „podíl na zisku“ nebo „podíl na výnosu budoucího podnikání“.

Finanční produkty přizpůsobené muslimským investorům, např. speciální dluhopisy, nabízejí stále častěji i velké banky s centrály v nemuslimských zemích. Nabídku nového finančního produktu pro muslimy musí formou náboženského rozsudku – fatvy schválit znalec Koránu, u něhož se předpokládá i znalost finanční ekonomie.

Zákaz úrokování nepochybně snižuje stupeň svobody centrální banky, neboť ji neumožňuje využívat takové nástroje monetární politiky, jako jsou diskontní politika nebo operace na volném trhu. Dle muslimských ekonomů tím však kontrola nabídky peněz centrální bankou není zeslabena, neboť je naopak posílena tím, že peníze jsou považovány za veřejný statek, v důsledku čehož změny v nabídce peněz nemohou být ponechány na individuálních zájmech peněžních zprostředkovatelů a mohou být proto ovlivňovány jinými cestami

---

202 V současné době probíhají také v Česku diskuse o tom, kde končí úrok a kde začíná lichva, a v jaké výši by měl být stanoven „úrokový strop“, za nímž již jde o lichvu. Z křesťansko-sociálních pozic je navrhováno 20 - 30 %. Poznamenejme, že za prvé čsl. republiky naplňoval úrok nad 12 % ročně definici trestného činu lichvy s hrozbou vězení. Předpokládám a doufám, že šlo o reálnou úrokovou míru.

S pragmatickým přístupem se setkáváme v islámské hospodářsko-politické teorii velmi často: Islám uznává soukromé vlastnictví a regulační funkci trhu, zároveň však šaria, tedy právní systém vycházející z Koránu a tradic, předpokládá společenskou odpovědnost v hospodářském konání, které musí být konzistentní s příkazy Koránu a sun. V případě, kdy tomu tak není, může stát intervenovat. Hlavní hybný moment je spatřován v individuální iniciativě, zatímco státu je přisuzována dvojjediná úloha brzdy a akcelérátoru. Taková hospodářsko-politická filozofie nemůže nepřipomínat hledání „třetí cesty“.

#### **Literatura:**

AHMAD, I. A.: *An Islamic Perspective on the Wealth of Nations*. In: Pejovich, S. (editor): *The Economics of Property Rights*. Vol. I, s. 68-93. Cheltenham (UK), Northampton (MA, USA): An Elgar Reference Collection 2011

AZMI, S.: *An Islamic Approach to Business Ethics*.

<[www.renaissance.com.pk/Mayviewpoint2y5.htm](http://www.renaissance.com.pk/Mayviewpoint2y5.htm)>1.2.2009

HRBEK, I.: *Muhammad a Korán*. In: Korán. Praha. Academia 1972, reprint 2000

HUERTA DE SOTO, J.: *The Cuhel Memorial Lecture*. Prague Conference on Political Economy. Prague, April 21-23, 2006

CHOUHDURY, M. A.: *Islamic Political Economy*. The Tawhidi Worldview & World-System. <http://faculty.uccb.ns.ca/mchoudhu/ipe.htm> (30.7.2009)

IBN CHALDÚN: *Čas království a říší*. Mukaddina. Praha. Odeon 1972 (dle: Peev, 1982) islamic world: [http://www.islamic-world.net/economics/mf\\_intro.htm](http://www.islamic-world.net/economics/mf_intro.htm) (30.7.2009)

JUREČKA, V.: *K některým problémům islámské ekonomické teorie a politiky*. Politická ekonomie 1982, č. 8

JUREČKA, V.: *Podnikatelská etika v kontextu islámu*. In: Sborník z konference „Inovácie – podnikanie – spoločnosť“. Prešov. Vysoká škola medzinárodného podnikania 2009

*Korán* (přeložil HRBEK, I.): Praha Academia 1972, reprint 2000

LEWIS, B.: *Kde se stala chyba? Vliv Západu na Střední východ a jeho následná odpověď*. Praha. Volvox Globator 2003

MANNAN, M. A.: *Islamic Economics. Theory and Practice*. Lahore (Pakistan). Sh. Muhammad Ashraf. Kasmiri Bazar 1970

PEEV, J.: *Významný představitel arabského ekonomického myšlení*. Politická ekonomie, 1982, č. 8

#### ***Ways and Bends of Islamic Economic Theory***

**Resumé:** *In the first part of the contribution the author tries to identify the islamic economics and islamic political economy. The second part is devoted to the typical phenomena of islamic economic theory and policy – to „riba“ and „zakat“. Divergent opinions about the ban of interest are also presented.*

**Key words:** *Islamic economics. Islamic political economy. Religious tax. Interest in Islam.*

#### **Kontaktní adresa autora:**

**Václav Jurečka, Prof. Ing. CSc., Katedra ekonomie, Ekonomická fakulta, VŠB-TU Ostrava, Sokolská tř. 33, 701 21 Ostrava, e-mail: [vaclav.jurecka@vsb.cz](mailto:vaclav.jurecka@vsb.cz)**

# PREDCHÁDZANIE VZNIKU PODNIKOVEJ KRÍZY ANALÝZOU A RIADENÍM RIZÍK

Jaroslava Kádárová

**Abstrakt:** Podniky sa dostávajú do krízy v priemere každých päť rokov. Príčiny vzniku krízy je možné rozdeliť na interné a externé. Jedným z nástrojov, ktorý umožňuje predchádzať vzniku krízy v podniku, alebo aspoň pripraviť podnik na blížiacu sa krízu je analýza a riadenie rizík. Pre úspešné zvládnutie riadenia rizík je rozhodujúce identifikovať kľúčové rizikové faktory interného a externého prostredia podniku a ich následné monitorovanie.

**Kľúčové slová:** podniková kríza, riziko, analýza rizika, riadenie rizika, predikcia podnikovej krízy

## Úvod

Zvýšená pozornosť, ktorá je v súčasnosti venovaná riziku vyplýva, ako z vonkajších vplyvov, tak aj zo zmeneného chápania rizika. Podniky sa dostávajú pod tlak globalizácie svetového hospodárstva a z nej vyplývajúcej rastúcej konkurencie. Menia sa očakávania zákazníkov aj dodávateľov, prejavujú sa zvýšené nároky na ochranu životného prostredia. Neustále sa zrýchľuje vývoj a zavádzanie nových technológií, najmä informačných, prostredníctvom ktorých sa objavujú nové distribučné kanály. Zvyšuje sa zložitnosť a komplexnosť operácií, ktoré súvisia s financovaním činnosti podnikov. Podniky sú nútené reštrukturalizovať, alebo diverzifikovať svoju činnosť. To všetko so sebou prináša zvýšenú mieru rizika, ktorá v sebe nesie aj nové príležitosti.

## Riziko v podnikaní

Každá činnosť, ale aj nečinnosť v podniku nesie so sebou väčšiu či menšiu mieru rizika. Spôsob riadenia týchto rizík do značnej miery rozhoduje o úspechu alebo neúspechu podniku na trhu, a je preto jedným z dôležitých kritérií pre hodnotenie efektívnosti manažmentu. [1]

Za dve hlavné zložky rizika sú považované:

- výskyt nežiaducich následkov,
- neistota (pravdepodobnosť), s akou tieto následky nastanú. [5]

Pre určenie rizika je dôležité vyhodnotiť oba parametre. Pokiaľ jedna zo zložiek rizika neexistuje, riziko neexistuje. Riziko je teda kombináciou neistoty a nežiaducich následkov, čo môže byť reprezentované v tvare symbolickej rovnice:

$$\text{Riziko} = \text{neistota} \times \text{nežiaduce následky} \quad (1)$$

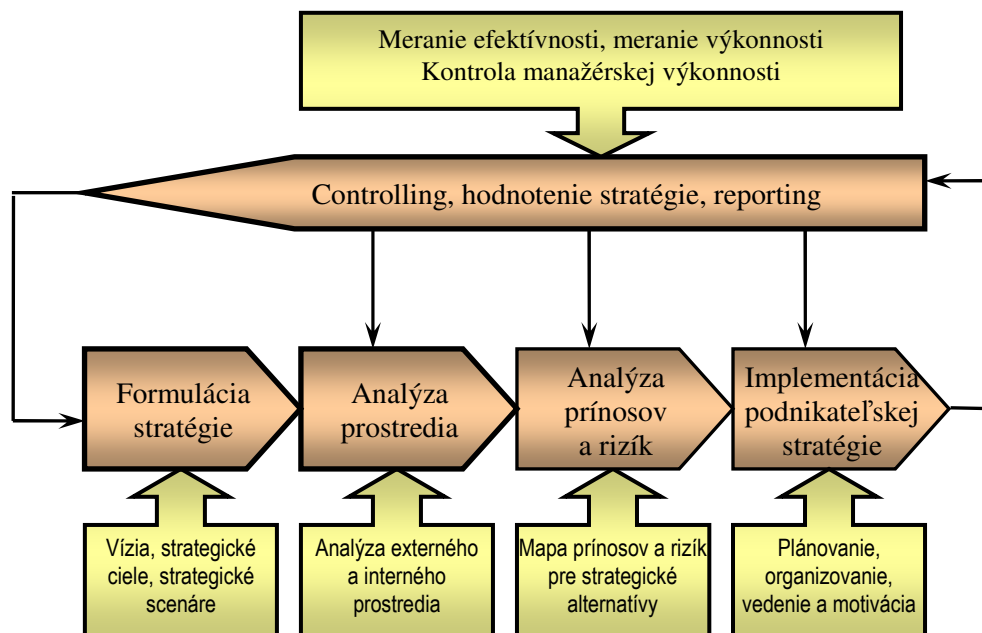
Podľa slovníkov je **nebezpečenstvo** často opisované ako „zdroj rizika“, zatiaľ čo riziko ako „vyhliadka vzniku nežiaducich následkov“. Nebezpečenstvo jednoducho predstavuje pôvod, zdroj rizika. Riziko zahŕňa „pravdepodobnosť“, s ktorou tento zdroj môže vytvárať skutočné škody. Riziko závisí nielen na nebezpečenstve, ale tiež na ochranných opatreniach prijatých proti nebezpečenstvu. Riziko je možné vyjadriť v symbolickom tvare:

$$\text{Riziko} = \text{nebezpečenstvo} / \text{ochranné opatrenia} \quad (2)$$

Táto rovnica zavádza pojem ľudskej intervencie a riadenia rizika. Nebezpečenstvo je vždy zdrojom rizika. Je to fyzikálna situácia s potenciálom spôsobiť nežiaduce javy pre človeka, majetok a životné prostredie.

### Procesy riadenia rizík

Pre zabezpečenie dlhodobej prosperity podniku je nevyhnutný komplexný prístup k riadeniu rizika, ktorý zahŕňa cieľavedomé aktivity podporované a koordinované zo strany predstavenstva a top manažmentu podniku. Celý proces riadenia rizika znázornený na obrázku 1 smeruje od zavedenia prístupov, ktoré umožnia priebežnú identifikáciu, analýzu, meranie, reporting a optimalizáciu rizikového portfólia, k začleneniu postupov súvisiacich s riadením rizík do podnikovej kultúry.



**Obr. 1** Proces riadenia rizík [6]

Identifikácia rizík a rizikových faktorov znamená využiť expertné znalosti a skúsenosti pracovníkov, ale aj hľadať analógiu v postupoch, ktorými sa podnik riadil v minulosti. Využívajú sa benchmarkingové štúdie a vychádza sa z katalógu rizík, ktorý umožňuje hodnotiť riziká v ich historickom vývoji, študovať pravdepodobnosť ich výskytu a mieru závažnosti ich dopadu. Týmto spôsobom je možné určiť oblasť významných rizík, ktorými sa musí podnik prioritne zaoberať. Riadenie rizík podľa [6] nadobúda dve neoddeliteľné a vzájomne sa podmieňajúce polohy:

- strategické riadenie rizík,
- operatívne riadenie rizík.

**Strategické riadenie rizík** znamená posudzovať riziko už pri tvorbe strategických plánov. V praxi to znamená, že k implementácií podnikateľskej stratégie nedôjde skôr, ako bude uskutočnená analýza a výber strategických alternatív. Strategické alternatívy sú budúce alternatívne scenáre zostavené na základe premietnutia identifikovaných a dopadom významných rizík, ktorým je priradená ich pravdepodobnosť výskytu. Pre formuláciu variantných scenárov sa využívajú externé a interné analýzy, ktoré sa vzťahujú na plány. Nasleduje analýza zameraná na ohodnotenie rizika vo vzťahu k prínosom jednotlivých strategických variantov plánu.

Prínosy spojené s určitým strategickým variantom sa skladajú z dvoch hlavných častí finančného výsledku a strategických prínosov. Prínosy sú kombináciou finančnej ziskovosti, nárastu kompetencií podniku a strategických výhod, ktoré daný variant prináša. Úroveň rizika určitej alternatívy spočíva v neistote dosiahnutia očakávaných prínosov. Neistota je vyjadrená negatívnou časťou variácie potenciálneho výstupu.

Pri porovnaní strategických variantov je dôležité určiť veľkosť rizika, ktoré je podnik ochotný akceptovať. Kvantifikácia ochoty riskovať vychádza aj z limitnej schopnosti podniku riziko vstrebať bez závažných zmien svojej pozície. Základným ukazovateľom je cash flow, ukazovatele rentability, vnútorné výnosové percento, vývoj výsledku hospodárenia, stanovenie ekonomickej pridanej hodnoty a podobne.

Na základe stanovenia miery prínosov a miery rizikovosti je možné rozdeliť strategické varianty do štyroch skupín (obrázok 2).

		Miera rizikovosti	
		nízka	vysoká
Miera prínosov	vysoká	<b>hodnototvorné</b>	<b>agresívne</b>
	nízka	<b>konzervatívne</b>	<b>ohrozujúce tvorbu hodnoty</b>

**Obr. 2** Strategické varianty v závislosti od miery prínosov a miery rizikovosti

Na základe výsledku analýzy prínosov a rizík sa odporúča relevantné strategické varianty k implementácii. U zvolených variantov je vhodné parametrizovať **klúčové ukazovatele výkonnosti**, ktoré sú smerodajné pre controlling. V súčasnosti sa používajú okrem finančných klúčových ukazovateľov výkonnosti nazývaných ako hard parametre aj mäkké, ťažšie merateľné klúčové ukazovatele výkonnosti, tzv. soft parametre.

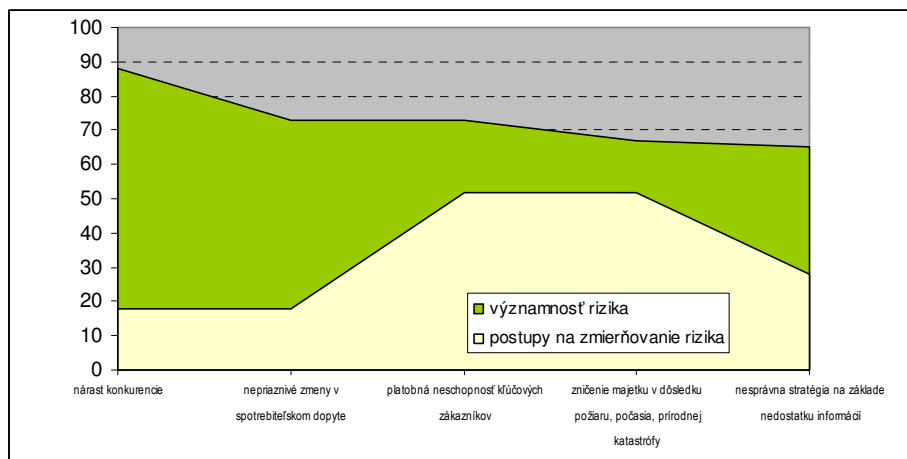
Hlavné klúčové kritériá úspešnosti a tzv. generátory tvorby hodnoty je možné určiť pomocou analytického nástroja označovaného Balanced Scorecard - BSC. Jeho základom sú vyvážené informácie o výkonnosti podniku. Zásadnou prednosťou nástroja je možnosť zladit' dlhodobé ciele s krátkodobým operatívnym riadením.

Rozhodnutím manažmentu o realizácii príslušného strategického variantu sa riadenie rizík prenáša do polohy **operatívneho riadenia rizík**. V strategickom plánovaní sa zvyrazňujú predovšetkým vplyvy podnikateľského prostredia, spôsoby financovania a dopady rizík, ktoré ohrozujú efektívnosť príslušných variantov. Na úrovni operatívneho riadenia rizík sa uplatňuje taktické rozhodovanie, ktoré sa zameriava na hľadanie závislosti tržieb a nákladov na plánovaných objemových parametroch produkcie s krátkodobým horizontom dopadu príslušných rozhodnutí. Ide o CVP model - Cost Volume Profit Analysis, ktorý hodnotí zvolený strategický variant v podobe podnikateľského zámeru ako najvhodnejší pre dosiahnutie očakávaného ekonomického výsledku.

- Definovať merateľnosť dopadu rizika znamená kvantifikovať budúci vývoj rizika a následne konfrontovať jeho vývoj s očakávaniami. Význam vytvárania takýchto zložitých modelov spočíva v možnosti stanoviť náklady vynakladané na ovplyvňovanie rizikových faktorov. Výber vhodného modelu hodnotenia dopadu rizík musí korelovať so zvoleným a sledovaným klúčovým ukazovateľom výkonnosti.

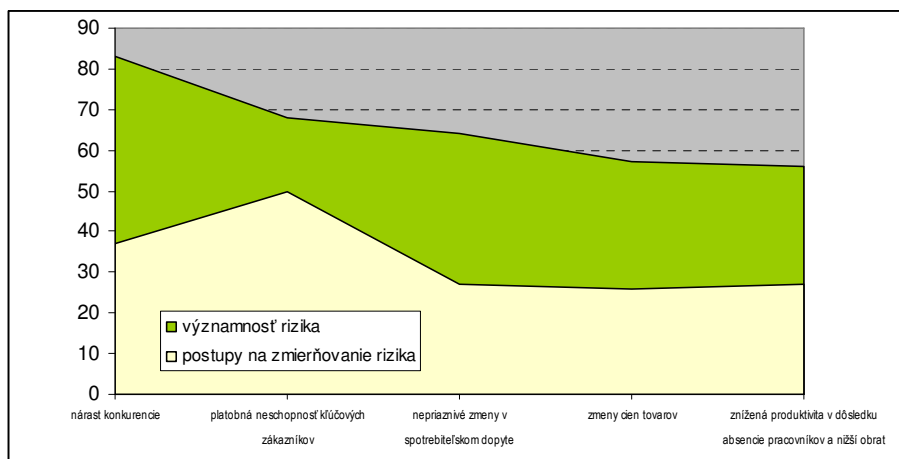
### Vnímanie rizika v podnikoch

V slovenských podnikoch je najčastejšie za riadenie rizík zodpovedný generálny riaditeľ, ďalej nasleduje finančný riaditeľ v 29 % a iba 8 % podnikov má manažéra rizika na plný úväzok. Aj uvedená skutočnosť môže mať vplyv na to, že manažment podniku vníma riziko, dokáže identifikovať hlavné rizikové faktory, ale opatrenia zamerané na riadenie rizík už nie sú zodpovedajúce závažnosti rizika, čo vyjadruje aj nasledujúci obrázok 3.



**Obr. 3** Analýza vnímania a riadenia najvýznamnejších rizík v slovenských podnikoch [2]

Rovnaká situácia s vnímaním a riadením rizík ak v slovenských podnikoch je celkovo v podnikoch strednej a východnej Európy (obrázok 4). Rozdiely sú identifikovaní konkrétnych najrizikovejších faktorov a v úrovni vnímania závažnosti jednotlivých rizík a úrovni ich riadenia.

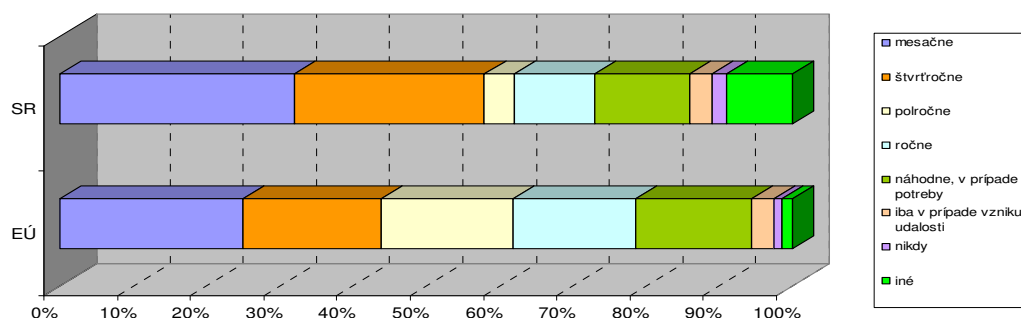


**Obr. 4** Analýza vnímania a riadenia najvýznamnejších rizík v podnikoch strednej a východnej Európy [2]

Za najväčšie riziko podniky považujú riziko rastu konkurencie, pri ktorom existuje aj najväčší nesúlad medzi jeho dosahom na podniky a schopnosťou podnikov zvládnuť ho. Významnú úlohu zohráva aj zákazník, ktorý prejavuje určitý stupeň neistoty v správaní sa a ekonomickú neistotu.

Rozdiely vo vnímaní a riadení najzávažnejších rizík medzi podnikmi v strednej a východnej Európe a na Slovensku (obrázok 5) sú nielen v samotných rizikách, ale aj vo frekvencii analýzy rizík. Je možné konštatovať, že na Slovensku manažéri venujú vyššiu pozornosť manažmentu rizík, ako je príemer v krajinách strednej a východnej Európy. V 58 % slovenských podnikov analyzujú riziká aspoň raz štvrťročne.

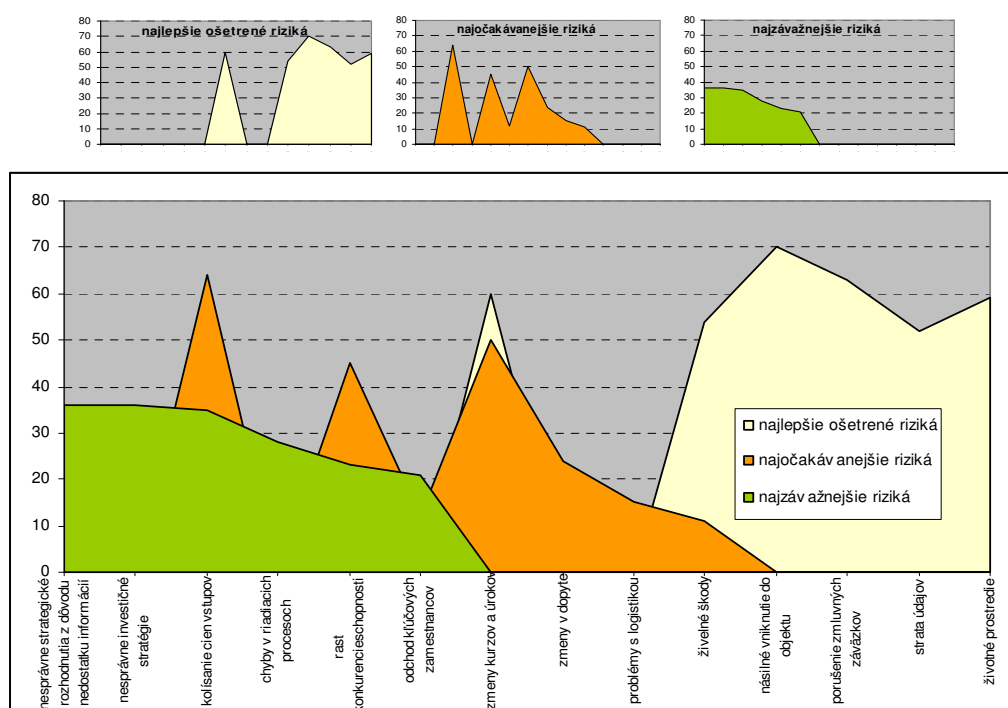




**Obr. 5** Frekvencia analýzy rizík v EÚ a na Slovensku [2]

V podnikoch v strednej a východnej Európe je najčastejšou osobou zodpovednou za riadenie rizík (33 %) výkonný riaditeľ. Druhé miesto (25 %) patrí vlastníkom, generálnym riaditeľom a finančným riaditeľom. Celkový počet odborníkov špecializovaných v oblasti rizík a poistenia je nízky (14 % na poistenie a 6 % na riziká), aj keď ich počet sa vo finančných inštitúciách a v odvetví dopravy zvýšil na 25 % a v odvetví verejných služieb na 31%, čo odzrkadľuje zložitý systém týchto organizácií a možné závažné dôsledky neriadených rizík.

Pri analýze rizík v českých podnikoch boli identifikované najzávažnejšie riziká a najočakávanejšie riziká zo strany podnikov. Ďalej bol analyzovaný prístup k riadeniu rizík.

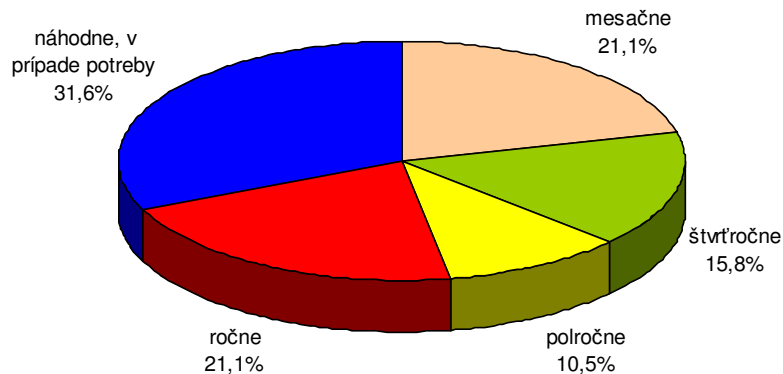


**Obr. 6** Manažment rizika v podnikaní v Českej republike [4]

Graf na obrázku 6, ktorý bol vytvorený na základe výsledkov prieskumu v Českej republike ukázal, že manažment rizika sa postupne stáva súčasťou podnikového riadenia, napriek tomu podniky robia určité nedostatky riadiaceho, organizačného a metodického charakteru. Ich odstránenie je nevyhnutným predpokladom pre zapojenie manažmentu rizika do tvorby hodnoty v podniku, čo je predpokladom budúcej existencie podnikov.

V podnikoch je rozpor medzi vnímaním rizík a ich riadením. Menej ako polovica podnikov je adekvátne pripravená na riešenie rizík. Podniky dokážu možné riziká

identifikovať, napriek tomu v podnikoch dochádza k riadeniu menej závažných rizík, alebo k nedostatočnému zabezpečeniu najzávažnejších rizík. Podniky, ktoré majú oporu v rozsiahlom systéme riadenia rizík, sa spamätajú z krízových situácií oveľa rýchlejšie ako ich konkurenti a dokážu zabezpečiť efektívnejšie plnenie požiadaviek zákazníkov.



**Obr. 7** Frekvenciaprehodnocovania krízových plánov v slovenských podnikoch [2]

Z výsledkov prieskumu [2] vyplynulo, že jeden z piatich podnikov utrpel v priebehu posledných troch rokov významnú finančnú stratu ako dôsledok rizík. Takmer všetky z týchto podnikov zareagovali vypracovaním plánu krízového manažmentu. Prehľad periodicityprehodnocovania a revízie krízových plánov v podnikoch je uvedený na obrázku 7.

### Literatúra

ARNOLD, A.: *Assessing Capital risk: You can't be too Conservative*. Harvard Business Review, 1986, č. 5.

MARSH.: *Riadenie rizík – Možnosti konkurenčných výhod v krajinách strednej a východnej Európy*. 2006.

MIHOK, J. – VIDOVÁ, J.: *Riadenie podniku v kríze*. SjF TU v Košiciach, Košice 2006. ISBN 80-8073-533-6.

TRHLÍK, M.: *Výzkum řízení rizik ve firmách ČR 2006 – výsledky projektu*. Consulting České spořitelny a.s., 2007.

TURISOVÁ, R.: *Modelovanie rizík v systémoch riadenia*. In.: Transfer inovácií 6/2003. Inovačné centrum automobilovej výroby. Ústav technológií a manažmentu, Sjf TU Košice, s.177-180. ISBN 80-8075-075-X.

VACÍK, E.: *Strategické a operační řízení rizik*. Moderní řízení, 11/2004. str 20-23. ISSN 0026-8720.

*Príspevok bol pripravený v rámci riešenia grantovej úlohy VEGA 1/0679/08 Integrovaný systém pre inovatívne projektovanie, plánovanie a organizovanie výroby.*

### ***Prevention of business crisis by risk analysis and risk management***

***Resumé:*** Companies are moving into a crisis on average every five years. Causes of the crisis can be divided into internal and external. One of the tools which allow avoiding a crisis in business, or at least preparing the business for the forthcoming is analysis of the crisis and risk management. For successful risk management is critical to identify key risk factors, internal and external business environment and their subsequent monitoring.

***Key words:*** corporate crisis, risk analysis, risk management, corporate crisis prediction

**Kontaktná adresa autora:**

**Jaroslava Kádárová, Ing., PhD., Technická univerzita v Košiciach, Strojnícka fakulta, Katedra manažmentu a ekonomiky, Némcovej 32, 042 00 Košice, Slovenská republika, e-mail: jaroslava.vidova@tuke.sk**

# STRATEGIC MANAGEMENT AS A PILLAR OF THE SUCCESSFUL BUSINESS

**Bohuslava Knapová**

**Abstrakt + klíčová slova v češtině**

## **The position of the strategic management**

The strategic management is inventional process. Top managers formulate and introduce strategies pointing firstly to the achievement of given targets, secondly to the conformity among internal resources of the accounting entity and market environment and thirdly to the securing of the total prosperity and successfulness of the company. Strategic management is the basis of the management on all levels, the starting point of the system of the planning and budgeting and the element, which integrates the activity of managers on various levels of the economic entity.

The strategic management pursues by means of the creation and realization of particular strategies. It uses different accesses to the formulation of the strategy. Usually asserted aspect is hierarchic access, which is founded on the determination of the mission, vision, strategic targets and alone strategy.

The mission limits the elementary orientation of the accounting entity, shows the meaning of its existence. It often expresses the relation to particular groups, mainly owners, employees, customers, suppliers and so on.

The vision has the noticeably long-term character. It gives the view about the position of the accounting entity.

Strategic targets of the accounting entity should lead to expected future results. Their adjustment are deduced from the mission and vision of the company. Strategic targets identify the desirable state, which the economic entity tries to achieve by way of its existence and its activities. Targets of the economic entity can be formulated with the various measure of the generality, they can differ in the objective form. The choice of targets and the manner of their fulfilment are influenced and limited by values, which the concrete company accepts. The primary target is the maximization of the entrepreneurial profit for owners of the company.

Relevant starting points for the determination of the strategy come out from results of strategic analysis; it works with various analytic techniques used also for the appraisal of relations among the market environment and the internal organizational and economic structure of the company.

The strategy specifies ways, how to fulfill the mission, vision and targets. It determines the behaviour of the accounting entity with needed activities (subprocesses) and the allocation of economic resources, which are necessary for the achievement of ideational intentions. Strategy with its nature represents intentions, which influence the course and development of the company, for example such intentions, which are concerned with the production, its volume and quality, time, potential customers and so on. Strategies have be directed on the creation of methods, instruments and measurements, which factual strategies promote. There is mutual relation between factual strategies and strategies of the management.

The formulation of the mission, vision, targets and strategy requires to analyse and evaluate the great volume of information characterizing not only the accounting entity and its particular activities (subprocesses), but also its environment, which surrounds it. This process needs the systematic access, including the identification and analysis of external factors, which have the influence on the accounting entity, and their confrontation with economic resources of this chosen accounting entity under conditions of the dynamics of the environment, uncertainty and certain risk. The strategic management must be continual

process, which reacts on changes of the market environment by the fitting of the entrepreneurial process.

### **Strategies of a company and their importance**

Strategy is the indispensable instrument of the survival of the accounting entity in the competitive environment, even the instrument of its prosperity. The substantial task of the strategy is to prepare the every accounting entity on all situations, which can come in the next future with the great probability. The presumption is markedly influenced by the uncertainty, which „accompanies“ the future development. That's why the significant role has the ability of the foresight.

It is possible to see the strategy from some aspects, which reciprocally relate to each other, like:

- the process,
- the quanta of activities (i. e. subprocesses),
- the component with the relation on the environment.

The strategy permanently is developed as a process in consideration of company strategic targets.

Targets of the accounting unit are often presented as economic characteristics (for example revenues, profits, returnability and so on), but can be focused also on the social area (publicly beneficial actions, sponsorship, creation of the image of the company and so on) mainly in cases, if the company is dependent on more intensive turnover of human resources.

Desirable targets should fulfil certain criterions, which are often marked as the method „SMART“; the clarification of criterions appears subsequently:

- stimulating,
- measurable,
- acceptable,
- realistic,
- timed.

The strategy leads to the ensurance of the harmony among internal company resources and market environment and to the prospering position of the accounting entity successful in its business.

There is the hierarchic system of company strategies giving one strategy to other strategy. The entrepreneurial strategy of the company is considered to the top strategy, which determines the basic orientation in the business, i. e. indicates the way of the business.

There are many commercial strategies simultaneously with the top strategy. They have effort to report as soon as possible the highest amount of the entrepreneurial profit. So-called functional strategies are located on the lowest level, for example marketing strategy, strategy of information systems and technologies, production strategies, financial strategies, strategies of human resources and other ones. Nevertheless they can influence and influence the top strategy of the business.

### **Types of strategic managerial decisions**

The process of the creation of strategies and their realization belong to relevant tasks of the top management. It has privileged and untransferable responsibility. The top management can't delay the responsibility for the strategic management so that delegate anybody other to do the competent decision.

The manager as a person or group of managers must always have the responsibility for the executed strategic decision. It is necessary to divide managerial decisions as individual and team decisions. The manager makes individual decisions on the certain level of the

management. These decisions are ones with the strictly addressed responsibility of the concrete person. Such individual decisions are usually made quicker, but can have considerably subjective character. On the other side team decisions are connected with the collective responsibility. They are made mostly with the less addressed responsibility of the concrete person for the decision. Their acceptance is unquestionably more prolonged in some cases, however these decisions have often more objective character.

### **Summary**

Today top management through the strategic management integrates the entrepreneurial process of the accounting entity into one whole. It creates and ascertains system relations among particular company activities (subprocesses) and centres in consideration of the acquirement of the prosperity and successfulness of the company.

The strategic management includes decisions about new unstandard processes, events and situations, that's why requires invention accesses. The process of the strategic management runs under conditions of the permanently greater uncertainty. The strategic management also puts the emphasis on such substantial features, which are formulated in the area, where the strategic management has achieved of the largest fulfillment and development. The strategic management and strategies in this area are connected with the most important decisions, i. e. with the conceptual management and with decisions, which have the relation to long-term time horizon, i. e. with long-term management. The Czech practice must pay attention to the mentioned reality

This paper 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*.

### **Literatura**

KRÁL, B. *Management Accounting*. Prague: Management Press, 2006.

PETŘÍK, T. *Economic and Financial Management of a Firm*. Prague: Grada Publishing, 2005.

SVOBODA, E. – BITTNER, L. – SVOBODA, P. *Modern Accesses in Management of Enterprises in the New Entrepreneurial Environment*. Prague: Professional Publishing, 2006.

ŠOLJAKOVÁ, L. *Management Accounting for the Strategic Management*. Prague: Management Press, 2003.

*Resumé: The strategic management has the great influence on the performance of the company and the successfulness in its business. Managerial decisions on the strategic level of the management are concerned with the internal organizational and economic structure of the company which must create own strategy system in order to prosper under conditions of the external competitive environment. The strategic management is the conceptual and long-term starting point of the complete management.*

*Key words: strategic management; managerial decisions; strategy system; managers*

### **Kontaktní adresa autora:**

**Bohuslava Knapová, Ing. CSc., Vysoká škola ekonomická v Praze, Katedra manažerského účetnictví, Nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3, knapova@vse.cz**

# VÝVOJ NEMARXISTICKÉHO EKONOMICKÉHO MYŠLENÍ A ČEŠTÍ STUDENTI V OBDOBÍ 1948-1989

**Jitka Koderová**

**Abstrakt:** Příspěvek se zabývá otázkou, v jakém rozsahu mohli být čeští studenti seznamováni s vývojem ekonomické teorie. V období 1948-1989, kdy bylo nemožné zakoupit jakoukoli publikaci zahraničního autora (s výjimkou marxistických autorů ze socialistických zemí) se jedinou cestou stalo studium dějin ekonomických učení (DEU), které byly vyučovány od roku 1949. Na počátku tohoto období DEU byly orientovány především na kritiku vybraných nemarxistických ekonomických teorií, zejména rakouské školy, ale během doby byla kritika nahrazena pozitivním výkladem těchto teorií.

**Klíčová slova:** *History of Economic Theories; Teaching of the History of Economic Theories.*

## Úvod

Devadesát let českého vysokého ekonomického školství mě vedlo k zamyšlení nad otázkou, do jaké míry byli studenti ekonomie na českých vysokých školách seznamováni s vývojem ekonomické teorie v zahraničí v období, kdy ji marxismus odmítal jako buržoazní a vedl proti ní ideologický boj. V podstatě lze říci, že hlavním zdrojem – pomínil-li samostatnou četbu prací tuzemských i zahraničních autorů, případně exilových českých ekonomů či příslušníků domácího disentu – byla výuka předmětu dějiny ekonomických učení. K jejímu zavedení došlo právě před 50 lety na Vysoké škole politických a hospodářských věd, která byla začala fungovat v akademickém roce 1949-50.

## Seznamování českých studentů s vývojem ekonomického myšlení v zahraničí před rokem 1948

V roce 1784 byla převedena „stolice politických věd“ z Filozofické fakulty pražské Karlo-Ferdinandovy univerzity na její právnickou fakultu. Ta se po té stala kolébkou ekonomického vzdělávání českých studentů, a to i přes to, že teprve v roce 1877 začal Albín Bráf přednášet česky a na výuku dalších předmětů v českém jazyce si studenti museli počkat až do roku 1882, kdy došlo k rozdělení univerzity na českou a německou část.

Zatímco v Anglii a ve Francii již byly v té době publikovány práce, které se staly základem pro další rozvíjení ekonomické vědy a k jejichž odkazu se ekonomové vracejí dodnes, čeští myslitelé se věnovali spíše řešení praktických, velice často finančních, otázek než vytváření vlastní ekonomické teorie. Myšlenky klasických ekonomů A. Smitha, F. Quesnaye a J. A. R. Turgota však nebyly českým národohospodářům zcela neznámé, a to i přes to, že zpočátku se k nim dostávaly nikoli v původní podobě, ale v různých, někdy i dosti zkreslených interpretacích.

Vliv fyziokratů je patrný zejména u Josefa Ignace Butscheka a u jeho žáka a nástupce v postavení přednášejícího na Právnické fakultě pražské univerzity Wenzela Gustava Kopetze, který byl vůbec prvním naším autorem, jenž explicitě prokazoval znalost učení západoevropských ekonomů a dokázal je dobře interpretovat včetně vlastního, v některých případech i kritického přístupu k jejich závěrům. Zcela zásadním způsobem ovlivňovala české ekonomické myšlení rakouská subjektivně psychologická škola, a to zejména v počátečním stadiu svého vývoje.

Postupem času se znalost ekonomických teorií rozvíjených mimo české území stávala součástí výbavy českých ekonomů a české ekonomické myšlení se rozvíjelo v kontextu

evropského a světového vývoje jako jeho integrální součást. Tato tradice však byla definitivně ukončena rokem 1948.

Požadavky na znalost soudobého světového vývoje a historie ekonomické vědy<sup>203</sup> jako nezbytné podmínky pro její další rozvíjení v rámci domácího prostředí, vyjádřená Englišovým imperativem: „Musíte znát historii nauky,<sup>204</sup> se po roce 1948 změnila v požadavek „vypořádat“ se s názory nemarxisticky orientovaných teoretiků a podrobit jejich závěry kritice z pozic vládnoucí ideologie.

### **Šíření znalostí standardní ekonomické teorie v podmínkách, kdy ji marxismus odmítal jako buržoazní a vedl proti ní ideologický boj**

V souvislosti s tím došlo na vysokých školách na studijních oborech s ekonomickým zaměřením k zavádění nového předmětu označovaného jako dějiny ekonomických učení resp. dějiny ekonomického myšlení či dějiny ekonomických teorií<sup>205</sup> a posléze i k vytvoření tomuto předmětu odpovídající samostatné vědní disciplíny. Zůstává otázkou, proč se v názvu předmětu a jemu odpovídající samostatné vědecké disciplíny vžilo označení dějiny, protože jeho obsahová náplň nesměřovala vždy jednoznačně do minulosti a postupem času v ní začal převládat výklad soudobých teoretických koncepcí. Přesto byly výše uvedené názvy soustavně používány, i když vedle nich byly používány také některé další termíny jako např. dějiny a kritika ekonomických učení, současné buržoazní teorie či kritika soudobých buržoazních teorií apod.

Na slově kritika v názvu předmětu či různých studií a statí byl kladen poměrně značný důraz, a to zejména v počátečním období po roce 1948 až do první poloviny 60. let. Na konci 60. let a zejména pak během 80. let však již neměl vlastní výklad jednotlivých vyučujících či autorů ve většině případů ostře polemický ráz.

Signálem změněného přístupu v počátečním období se stala výuka dějin ekonomických učení na Vysoké škole politických a hospodářských věd, která byla začala fungovat v akademickém roce 1949-50. Kurz dějin ekonomických učení zde byl vyučován pouze na oboru politická ekonomie<sup>206</sup> Jako studijní literatura sloužily Rozenbergovy Komentáře k I. až III. dílu Marxova Kapitálu dále pak jeho Istorija političeskoj ekonomii a Istorija ekonomičeskich učenij. Podobný kurz byl vyučován také na Vysoké škole politické a sociální zřízené dekretem prezidenta E. Beneše z 26. října 1945, ta se však postupně rušila a v roce 1949/50 již nepřijímala studenty do 1. ročníku.

Výuka dějin ekonomických učení byla od přelomu 40. a 50. let 20. století zaváděna prakticky na všech studijních oborech ekonomického zaměření na všech vysokých školách, a to současně s výukou politické ekonomie kapitalismu a politické ekonomie socialismu. I když byl význam výuky dějin ekonomických učení spojován především s Marxovým zájmem o vývoj ekonomické vědy, je nesporné, že velice specifickým způsobem navazovala na domácí

---

<sup>203</sup> O pozornosti, která byla historii ekonomického myšlení v předcházejících obdobích věnována, svědčí překlad dvoudílných Dějin nauk národohospodářských Ch. Gide a Ch. Rista (vydalo nakladatelství Jan Leichter v Praze v roce 1928), díla významných českých národohospodářů – např. Engliš, K.: Národní hospodářství (Praha, F. Borový, 1928), Bráf, A.: Život a dílo II. (vydali J. Gruber a C. Horáček, Praha, Vesmír, 1923) a programy výuky ekonomických disciplín na Právnické fakultě Univerzity Karlovy, na Vysoké škole obchodní a na dalších vysokých školách.

<sup>204</sup> Z dopisu K. Engliše F. Vencovskému ze dne 18. 11. 1952 (Originály těchto dopisů předal F. Vencovský Národnímu muzeu. Za možnost prostudovat tyto dopisy vděčí autorka manželce zesnulého prof. Vencovského paní Věře Vencovské.)

<sup>205</sup> I když je třeba připustit, že uvedené termíny nelze zcela jednoznačně označit za synonyma, z hlediska kontextu stávajícího výkladu je do značné míry možné k nim takto přistupovat.

<sup>206</sup> Kurz vedl zpočátku M: Rumler, po jeho nuceném odchodu (byl obviněn z toho, že zapřel svůj „buržoazní původ“) Otto Roth.



tradice seznamující studenty ekonomických disciplin s minulým i se soudobým vývojem ekonomické vědy.

Vedle četby prací domácích i zahraničních autorů, případně jen obtížně dostupných samizdatových publikací exilových českých ekonomů či příslušníků domácího disentu, se výuka dějin ekonomických učení stala hlavním zdrojem informací o vývoji standardní ekonomie, a to zejména pro mladou nastupující generaci ekonomů. To však neplatilo po celé sledované období, v němž výuka dějin ekonomických teorií probíhala. Podle zaměření a obsahu výuky lze hovořit zhruba o třech základních vývojových etapách.

Toto dělení je nicméně spojeno s určitými problémy, protože žádná z těchto etap nebyla poznamenána stagnací a uvnitř každé z nich docházelo k relativně významným změnám. Etapizace je tak spíše důsledkem vývoje institucionálního prostředí, a to zejména v politické oblasti, které v té době nemohlo zůstat bez vlivu na charakter výuky discipliny, jež otevírala obzory přesahující rámec marxistické politické ekonomie. Jak již bylo uvedeno, datuje se počátek první etapy do přelomu 40. a 50. let. Nové dimenze se objevily ve druhé polovině let šedesátých v souvislosti s nastartováním obrodného procesu, aby posléze byly utlumeny obdobím normalizace. Po jejím zmírnění pak nastoupila závěrečná etapa, která se zasloužila o hladké přenesení výuky do období po roce 1989.

### **Zavedení předmětu dějiny ekonomických učení jeho výuka od přelomu 40. a 50. let do poloviny let 60.**

Pro tuto etapu platí pojetí, podle něž dějiny ekonomických učení „jsou jako vědní a pedagogická disciplína neoddělitelnou součástí marxisticko-leninské politické ekonomie a mají přispívat k jejímu rozvoji a hlubšímu pochopení.“<sup>207</sup> Tato definice, ač pochází z počátku let osmdesátých, je platná spíše pro námi sledované období, než pro období, v němž byla napsána.

Je tomu tak proto, že vedoucí autorského kolektivu učebnice, z níž uvedený citát pochází, – Z. Sitárová a A. Kliment – působili na Vysoké škole politické Ústředního výboru Komunistické strany Československa, kde uvedený přístup zůstal de facto zakonzervován. To ostatně platilo pro většinu institucí stranického vzdělávání na všech jeho stupních, pokud byly dějiny ekonomických teorií v nějaké podobě v programu jejich výuky. Na státních vysokých školách ekonomického zaměření a na Ekonomických ústavech Československé akademie věd, které byly dalšími významnými pracovišti, jež se dějinami ekonomických učení zabývala, se přístup k obsahu této vědní discipliny postupně měnil a směřoval k pojetí předmětu dějin ekonomických učení jako k procesu zkoumání a pozitivního výkladu „vzniku, formování a vývoje systému ekonomických názorů různých společenských tříd ve všech sociálně ekonomických formacích“.<sup>208</sup>

Výuka dějin ekonomických učení byla zaváděna prakticky na všech studijních oborech ekonomického zaměření současně s výukou politické ekonomie kapitalismu a politické ekonomie socialismu. I když byl jejich význam spojován především s Marxovým zájmem o vývoj ekonomické vědy, je nesporné, že velice specifickým způsobem navazovaly na domácí tradice seznamující studenty ekonomických disciplin s minulým i soudobým vývojem ekonomické vědy.

Nicméně, zejména v průběhu 50. let, měla výuka dějin ekonomických učení převážně ostře polemický ráz, který se postupem času zmírňoval a ustupoval pozitivnímu výkladu standardní ekonomické teorie případně směrů stojících mimo hlavní proud. V počátečním období však byla zaměřena zcela jednoznačně na prohlubování marxisticko-leninského světového názoru. Pozitivní výklad alternativních ekonomických teorií, pokud se vůbec

<sup>207</sup> Sitárová, Z. – Kliment, A. a kol.: Dějiny ekonomických teorií. Praha, Svoboda, 1981, s. 7

<sup>208</sup> Budínová, R. – Kýn, O. – Müller, V.: Kapitoly ke studiu dějin politických ekonomí. Praha, Státní pedagogický nakladatelství, 1969

vyskytoval, byl natolik narušen kritickými výhradami, že bylo v řadě případů prakticky nemožné vytvořit si nějakou ucelenou představu o jejich podstatě. Jedinou výjimku v tomto směru představovalo učení představitelů klasické školy D. Ricarda, zejména pokud jde o jeho výklad rozpornosti mezd a zisků, A. Smitha a F. Quesnaye, jejichž stěžejní práce vyšly dokonce v českém překladu.

K jistému uvolnění pak došlo na počátku 60. let, kdy byly vydány další dva překlady původních prací zahraničních autorů. Tyto překlady měly obecně velký význam nejen pro osvojování standardní ekonomie, ale i pro charakter výuky dějin ekonomických teorií. V tomto případě šlo o Hobsonův Imperialismus a o Obecnou teorii zaměstnanosti, úroku a peněz J. M. Keynese. I přes to, že jde o práce vůči stávajícímu stadiu vývoje kapitalismu do jisté míry kritické, byl jejich význam pro další vývoj dějin ekonomických teorií výrazně odlišný.

Hobsonův institucionální přístup vycházející z jeho teorie podspotřeby, byl chápán spíše jako důkaz nezbytnosti kritického přístupu k negativním rysům ve vývoji soudobého kapitalismu. Keynesova OT představovala naproti tomu významný počín v tom smyslu, že šlo o překlad původní publikace, která se stala základem pro rozvíjení moderní makroekonomické teorie a měla zásadní vliv na vývoj standardní ekonomie v období po 2. světové válce prakticky až do poloviny 70. let, přičemž její vliv byl patrný i v následujícím období včetně teoretických koncepcí jejich kritiků.

Významným rysem tohoto období byla i skutečnost, že začaly vycházet také původní české publikace věnované vývoji standardní ekonomické teorie. K nejvýznamnějším z nich patří bezesporu monografie M. Rumlera J. M. Keynes a soudobý kapitalismus.<sup>209</sup> Tato publikace byla jedním z prvních externě publikovaných rozsáhlejších výstupů vědecko-výzkumné činnosti pracovníků Ekonomického ústavu Československé akademie věd (dále jen EÚ ČSAV) v oblasti dějin ekonomických teorií, na něž později navázala celá řada dalších hodnotných publikací.

Kromě toho publikovali pracovníci EÚ ČSAV celou řadu interních materiálů a časopiseckých článků a zasloužili se o položení základů pozdější úspěšně se rozvíjející spolupráce vědecko-výzkumných pracovišť v rámci ČSAV a kateder státních vysokých škol ekonomického zaměření. Tato spolupráce probíhala nejen po linii již zmíněných pracovišť, ale v jejich rámci i mezi českými zeměmi a Slovenskem a později vyústila do řady společných odborných diskusí, konferencí a publikací. Měla velký význam zejména pro učitele kateder dějin ekonomických teorií na státních vysokých školách, kteří neměli oficiálně takový přístup k zahraniční ekonomické literatuře, jaký by si jejich ambice, pokud jde o výuku předmětu dějin ekonomických učení a její náplň, vyžadovaly. Spolupráce s EÚ ČSAV tak významným způsobem ovlivňovala také výuku na vysokých školách.

### **Období od poloviny 60. let do přelomu 70. a 80. let**

V 60. letech, zejména pak ve druhé polovině této dekády došlo ke značnému uvolnění a k nastartování řady demokratizačních tendencí, které se projeví i v oblasti ekonomické teorie včetně dějin ekonomických teorií. Překlady původních prací zahraničních autorů byly obohaceny o další významné tituly.<sup>210</sup> Vycházely také další práce českých autorů, které již do značné míry podávaly pozitivní výklad teoretických koncepcí, na něž byly zaměřeny.

<sup>209</sup> Rumler, M.: J. M. Keynes a soudobý kapitalismus. Praha, NPL, 1965

<sup>210</sup> K nejvýznamnějším z nich patřily: Balassa, B.: Teorie ekonomické integrace. Praha, Svoboda, 1966; Domar, E. D.: Eseje o teorii ekonomického rastu. Bratislava, VSAV, 1966; Klein, L. R.: Úvod do ekonometrie. Praha, Svoboda, 1966; Labini, P. S.: Oligopol a technický pokrok. Praha, Svoboda, 1967; Galbraith, J. K.: Společnost hojnosti. Praha, Svoboda, 1967; Sweezy, P.: Teorie vývoje kapitalismu. Praha, Academia, 1967; Kindleberger, Ch.: Zahraniční obchod a národní hospodářství. Praha, Svoboda, 1968; Sraffa, P.: Výroba zboží pomocí zboží. Praha, Svoboda, 1969.

Sem patří především publikace kolektivu autorů pod vedením L. Urbana nazvaná *Eseje o teoriích ekonomického růstu*,<sup>211</sup> která usilovala o zahrnutí co nejširší škály autorů zabývajících se danou problematikou. Mimořádnou pozornost si bezesporu zaslouží Mervartovy *Teorie ekonomické rovnováhy*,<sup>212</sup> které představují významný exkurz do pojetí problematiky ekonomické rovnováhy ve standardní ekonomické teorii. Podobný charakter měl i výklad hlavních prvků neoklasické ekonomie napsaný J. Petráčkem, z nějž bylo možno pochopit základní myšlenky neoklasické teorie ceny a rozdělování.<sup>213</sup>

Na konci 60. let se některým českým ekonomům – především těm, kteří se zabývali buď politickou ekonomikou kapitalismu či dějinami ekonomických učení – otevřela možnost vycestovat do zahraničí mimo země tzv. socialistického tábora a studovat původní odbornou literaturu ve zdejších knihovnách či dokonce v postgraduálních kurzech na tamních vysokých školách a univerzitách. Období normalizace však znamenalo nejen naprostou ztrátu podobných možností, ale i vyřazení řady domácích odborníků z dalšího výzkumu. Nemálo z nich posléze emigrovalo, někteří dokonce definitivně opustili svou vědeckou výzkumnou činnost, jiní se jí i nadále věnovali, ovšem mimo svá stávající – většinou manuální či v lepším případě úřednická – zaměstnání. Nicméně i v této době pokračovalo vydávání překladů některých prací významných zahraničních ekonomů.<sup>214</sup>

## 80. léta

Uvolnění zmražené v období normalizace, kdy byl opět kladen důraz na kritický výklad (i když tento nebyl de facto příliš respektován), nastoupilo opět na konci 70. let a zdárně pokračovalo v letech osmdesátých. Od počátku 80. let se objevovalo intenzivní úsilí o zařazení výkladu nejnovějších tendencí ve vývoji světové ekonomie, a to nejen pokud jde o učení hlavního proudu. V překladové literatuře se také objevily další zajímavé práce.<sup>215</sup>

K významnému zvratu došlo i v institucionální oblasti. Při Ministerstvu školství ČR byla ustavena samostatná předmětová komise pro výuku dějin ekonomických učení. Jejím členy se stali především zástupci vyučujících tohoto předmětu na jednotlivých vysokých školách v republice.<sup>216</sup> V této době byl zpracován nový, o moderní směry ve vývoji standardní ekonomické teorie rozšířený program výuky dějin ekonomických učení, které se současně staly povinným předmětem na všech vysokých školách ekonomického zaměření, na filozofických fakultách pro jednooborové i dvouoborové studium politické ekonomie a na všech pedagogických fakultách na oboru učitelství všeobecně vzdělávacích předmětů – aprobační předmět občanská nauka. Učební plány byly jednotné a byly schvalovány zmíněnou předmětovou komisí ministerstva školství. Stejně tak byla schvalována i literatura doporučovaná ke studiu, její návrhy však byly do značné míry záležitostí jednotlivých vyučujících. Možnosti výběru studijní literatury byly poměrně široké, nehledě na to, že se v souvislosti s rozšířením výuky objevila i řada nových titulů.<sup>217</sup>

<sup>211</sup> Urban, L. a kol.: *Eseje o teoriích ekonomického růstu*. Praha, Academia, 1967

<sup>212</sup> Mervart, J.: *Teorie ekonomické rovnováhy*. Praha, Svoboda, 1971

<sup>213</sup> Petráček, J.: *Kritika buržoazní politické ekonomie I*. Praha, SPN, 1974, s. 5

<sup>214</sup> Allen, R. G. D.: *Matematická ekonomie*. Praha, Academia, 1971 a *Makroekonomická teorie*, Praha, Academia, 1975 od téhož autora. Dále pak Arrow, K. J.: *Společenský výběr a individuální hodnoty*. Praha, Svoboda, 1971; Tinbergen, J.: *Hospodářská politika: zásady a tvorba*. Praha, Svoboda, 1972, Robinsonová, J.: *Jak porozumět ekonomické analýze*. Praha, Svoboda, 1975 a Kindleberger, Ch., P.: *Světová ekonomika*. Praha, Academia, 1978.

<sup>215</sup> Galbraith, J. K.: *Ekonomika a společenské cíle*. Bratislava, Pravda, 1984; Johansen, L.: *Přednášky o makroekonomickém plánování. Obecné problémy I. – IV*. Praha, IPE EÚ ČSAV, 1984 – 1985; Robinsonová, J.: *Teorie nedokonalé konkurence*. Bratislava, Pravda, 1987.

<sup>216</sup> Vedle J. Petráčka, který byl předsedou předmětové komise, byly jejími členy např. Č. Celer, K. Fuchs, L. Hájek, S. Palouček, J. Makal, B. Zlý a další.

<sup>217</sup> V této době vyšly i v Čechách hojně používané dvě významné slovenské publikace Iša, J.: *Koniec „keynesovskej revolúcie“?* Bratislava, Pravda, 1982. a druhé přepracované a doplněné vydání Heretik, Š.: *Náčrt*

80. léta byla vyvrcholením dvou paralelních tendencí, které výuku dějin ekonomických učení po roce 1948 provázely. První z nich znamenala přechod od kritického přístupu k výkladu učení jednotlivých směrů a škol, který často neumožňoval, aby si student vytvořil odpovídající představu o jeho podstatě, k převládajícímu pozitivnímu výkladu,<sup>218</sup> byť v některých případech doplněnému kritickými výhradami. Kromě toho tato kritika nebyla většinou vedena výlučně z pozic marxisticko-leninské politické ekonomie, ale obsahovala i kritické výhrady odpůrců daného přístupu z řad alternativních směrů standardní ekonomické teorie.

Druhá tendence vedla k postupnému zkracování výkladu historicky starších přístupů, zejména pak těch, které postupně ztrácely na aktuálnosti či se nestaly významnějším východiskem pro další vývoj ekonomické vědy (utopický socialismus, maloburžoazní socialismus apod.), ve prospěch soudobých teorií, zejména těch, které představovaly významné složky tzv. hlavního proudu.

I když výuka dějin ekonomických teorií nemohla být plnohodnotnou alternativou současného výkladu standardní ekonomické teorie v rámci stávajících kurzů makroekonomie a mikroekonomie, znamenala bezesporu významný přínos v oblasti poznávání alternativních ekonomických teorií a přístupů.

### **Závěr**

Je bezesporu zajímavé, že k šíření znalostí standardní ekonomické teorie docházelo i v období, kdy ji marxismus odmítal jako buržoazní a vedl proti ní ideologický boj. I v dobách, kdy české ekonomické myšlení ovládala marxistická teorie, byl na českých vysokých školách vyučován předmět dějiny ekonomických učení, v jehož rámci byla ve větší či menší míře věnována pozornost také vývoji standardní ekonomické teorie. Tato skutečnost měla v podstatě dvě příčiny. První z nich byl bezesporu Marxův zájem o vývoj ekonomické vědy a jeho hluboké znalosti v tomto oboru. Na druhé straně to byla snaha ideologicky se vypořádat s nepřátelskými ekonomickými teoriemi, které by mohly vzbuzovat zájem studentů, ať již to bylo cestou zdůrazňování prvků do určité míry shodných s marxistickým přístupem či cestou naprostého odmítnutí teorií s marxistickou metodologií a s jejím přístupem ke zkoumání hospodářských jevů a procesů naprosto neslučitelných. Tyto snahy nakonec poněkud paradoxně vyústily do pozitivního seznamování studentů s vývojem ekonomické vědy, s níž vedla marxistická ekonomie ideologický boj.

### **Literatura**

BUDÍNOVÁ, R. – KÝN, O. – MUELLER, V. *Kapitoly ke studiu dějin politických ekonomíí*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1969.

PETRÁČEK, J. a kol. *Dějiny ekonomických teorií*. Praha: SNTL, 1988.

SITÁROVÁ, Z. – KLIMENT, A. a kol. *Dějiny ekonomických teorií*. Praha: Svoboda 1981.

---

dejín politickém ekonomie (do sedemdesiatych rokov 19. storočia). Bratislava, Pravda, 1988. Druhého vydání se dočkaly i Teoretické základy súčasnej buržoáznej ekonomie téhož autora (Bratislava, Pravda, 1988). Poměrně frekventovanou publikací se staly Dejiny ekonomických teorií zpracované kolektivem autorů pod vedením Š. Heretika, L. Korčeka a J. Petráčka vydané ES VŠE v Bratislavě v roce 1983. Na Vysoké škole ekonomické bylo vydáno rozsáhlé skriptum Dějiny ekonomických teorií kolektivu autorů pod vedením J. Petráčka. Další nejčastěji doporučené a používané tituly budou uvedeny v následujícím textu a jsou i součástí seznamu literatury.

<sup>218</sup> A to i přes to, že slovo kritika bylo v názvech některých studijních materiálů či předmětů zachováno.

***The Development of Non-Marxian Economic Thought and Czech Students in the Period 1948-1989***

**Resumé:** *The article deals with the question in which extent Czech students could get knowledge about the development of the economic theory. In the period of 1948-1989, when it was impossible to buy any book of foreign economist (with exception of Marxian authors from the socialist countries), the only way was the study of History of Economic Theories (HET), which had been taught since the year of 1949. At the beginning of this period HET was oriented mainly on the critique of selected non-Marxian economic theories, especially of the Austrian school, but in the course of time the critique was displaced by the positive explanation of the commented theories.*

**Key words:** *History of Economic Theories; Teaching of the History of Economic Theories.*

**Kontaktní adresa autora:**

**Jitka Koderová, Doc. Ing. CSc., katedra měnové teorie a politiky, Vysoká škola ekonomická v Praze, nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3. E-mail: koderova@vse.cz.**

# OVĚŘENÍ FUNGOVÁNÍ PRINCIPŮ FAIR TRADE V PRAXI

Lenka Králová, Lucie Kuldová

**Abstrakt:** Neustále rostoucí míra internacionalizace a globalizace sebou přináší mnohé rozporuplné otázky a problémy. Fair Trade se snaží o poskytování „férových“ obchodních podmínek pro zemědělce a řemeslníky v rozvojových zemích. Cílem příspěvku bylo nestranně zhodnotit a ověřit fungování pravidel Fair Trade na příkladu pěstitelů kávy v družstvu Gumutindo v Ugandě na základě osobní zkušenosti Lenky Černé, M.A. ze společnosti EXCELLENT PLZEŇ, s.r.o., neboť i tato, na první pohled ctnostná myšlenka skýtá některé nedořešené či diskutabilní otázky. To se potvrdilo i ve zkoumaném družstvu. Někteří farmáři například prohlašují, že se jim zapojení do Fair Trade nevyplatí a zůstávají tak u tradičního systému prodeje kávy. Nicméně družstvo zaznamenalo i mnohé pozitivní dopady na své členy, například šedesátiprocentní platbu předem nebo výrazné odstranění dětské práce a zároveň zásadní zvýšení školní docházky.

**Klíčová slova:** rozvojové země, Fair Trade, společenská odpovědnost firem, globalizace, káva

## Úvod

Koncept Fair Trade (dále FT) je stále více populární. Snaží se totiž reagovat na problémy současného světa, zejména řeší otázky nerovnoměrného rozdělení zdrojů ve světové ekonomice

a skutečnost, že drtivou většinu obchodu s některými komoditami kontrolují téměř výhradně velké nadnárodní společnosti a k zemědělcům z rozvojových zemí se tak dostane jen zlomek cílové hodnoty konečného produktu. Paralelně s tím využívá aktuálních tendencí některých firem a spotřebitelů směrem ke společenské odpovědnosti. FT je vskutku bohubílou myšlenkou, která by měla prospět těm nejpotřebnějším, ovšem i zde se objevují jisté nedořešené problémy

a určitá omezení. Cílem tohoto příspěvku je proto nestranně zhodnotit a ověřit fungování pravidel FT na příkladu pěstitelů kávy v Ugandě. Opírá se o osobní zkušenosti Lenky Černé, M.A. ze společnosti EXCELLENT PLZEŇ, s.r.o., která přímo mezi zemědělci v Ugandě hledala odpovědi na námi položené otázky.

## Internacionalizace, globalizace a jejich důsledky

Pod známým avšak zároveň nejednotným a rozporuplným pojmem globalizace chápeme celosvětové šíření výrobních faktorů i produktů, ústící v provázanost a integraci jednotlivých ekonomik. Kunešová ji charakterizuje jako kvalitativní změny ve světovém hospodářství, umožněné pokrokem informačních a komunikačních technologií, díky nimž je svět vnímán jako jeden vzájemně propojený celek<sup>219</sup>. Kromě celkových pozitivních dopadů však věnuje pozornost i jevům negativním, přičemž za nejvýraznější považuje distribuci bohatství mezi zeměmi, zvyšování globální nerovnováhy a s tím související zpomalující růst nejchudších zemí.

Předmětem tohoto příspěvku není zkoumání dopadů globalizace na jednotlivé ekonomiky světa a na jednotlivé oblasti lidské činnosti, nicméně je třeba na tomto místě zdůraznit její vliv na rostoucí ekonomickou závislost rozvojových zemí na rozhodnutích vyspělých částí světa

<sup>219</sup> KUNEŠOVÁ, H., CIHELKOVÁ, E. a kol. *Světová ekonomika – nové jevy a perspektivy*. str. 31-32. Praha: C.H.Beck, 2006 ISBN 80-7179-455-4

a především obrovskou moc nadnárodních společností, které dnes ovládají přibližně třetinu světové produkce a dvě třetiny světového obchodu<sup>220</sup>.

Tomu odpovídá i rozdělení světového HDP a možnost využívat výhod plynoucích z internacionalizace a liberalizace světového obchodu. Nerovnoměrný růst cen surovin a zemědělských komodit na straně jedné a sofistikovaných výrobků na straně druhé stále více otevírá pomyslné nůžky mezi severem a jihem, vyjádřené vývojem reálných směnných relací. Je třeba rovněž upozornit na nízkou elasticitu poptávky po zemědělských výrobcích, která vede k tomu, že s rostoucím exportem určité komodity její cena ještě dále klesá. Rostoucí ekonomická aktivita má rovněž ekologické důsledky, například extrémní sucha či nepravidelná období dešťů znepríjemňují, nebo dokonce znemožňují slušný život obyvatelům především chudších částí světa - tito lidé nemají možnost odejít za živobytím na jiné místo.

Nicméně i každý z nás je do jisté míry zodpovědný za to, jak se žije lidem na opačném konci světa. Tím, že si koupíme či nekoupíme určitý produkt nebo službu, vysíláme výrobcům signál o tom, co mají vyrábět, za jakou cenu, v jakém množství atd. A právě na výše

zmíněné, a mnohé další sporné body současné struktury světové ekonomiky, se snaží reagovat koncept Fair Trade (viz dále). Světová obchodní organizace se sice oficiálně snaží problematiku chudých zemí řešit také, například v roce 2004 přijala postupné zrušení vývozních subvencí u zemědělských produktů z rozvinutých zemí<sup>221</sup>, ovšem zásadní obrat vztahu rozvinutých a rozvojových zemí je prozatím stále v nedohlednu.

### **Problémy rozvojových zemí a společenská odpovědnost firem**

V odborné literatuře existuje celá řada definic rozvojových zemí - i uznávané mezinárodní organizace používají rozličné charakteristiky této skupiny zemí. Proto je vhodnější se zaměřit na jejich společné a charakteristické rysy<sup>222</sup>:

- nízký hrubý domácí produkt na osobu;
- vysoké přírůstky obyvatel;
- vysoký podíl chudých;
- silně nerovnoměrné rozdělování důchodu;
- dominance zemědělství v podílu na HDP i zaměstnanosti;
- malý podíl zahraničního obchodu na HDP a jeho koncentrace na primární produkty;
- značná nezaměstnanost;
- tržní selhání a pokřivení – například monopolní struktury;
- nízký lidský kapitál;
- malé množství kapitálu a s ním spojená zaostalá technologie a nízká produktivita práce.

Holub ještě zdůrazňuje tzv. asymetrickou interdependenci, která spočívá v přetrvávající ekonomické závislosti rozvojových zemí na rozvinutých tržních ekonomikách a s tím související specifickou teritoriální i komoditní strukturu zahraničního obchodu<sup>223</sup>. Rozvojové země však nemají možnost tyto problémy samy odstranit, neboť ochránářská politika vyspělých zemí je stále příliš silná. Nicméně i v dnešním světě existují firmy, které se snaží nerovné postavení obou skupin zemí a jejich obyvatel změnit.

<sup>220</sup> VRAVEC, J. *Globalizácia a jej možné negatívne vplyvy na ekonomiku a spoločnosť*. E + M Ekonomie a management, 2004, č. 3, s. 19. ISSN 1212-3609

<sup>221</sup> KUNEŠOVÁ, H., CIHELKOVÁ, E. a kol. *Světová ekonomika – nové jevy a perspektivy*. str. 83. Praha: C.H.Beck, 2006 ISBN 80-7179-455-4

<sup>222</sup> ŽÍDEK, L. *Světové hospodářství*. str. 135. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2004 ISBN 80-210-3407-6

<sup>223</sup> CIHELKOVÁ, E. a kol. *Světová ekonomika – základní rysy a tendence vývoje*. str. 151. Praha: VŠE, 2005 ISBN 80-245-0687-4

Zcela jistě tak lze souhlasit s tvrzením Rolníka a Laciny, kteří konstatují, že nové ekonomické struktury se budou ve jménu společenské odpovědnosti podílet na řešení hlavních sociálních problémů současnosti (včetně odstranění hladu a zaostalosti tzv. třetího světa). Přiznávají, že podnikání samotné řadu problémů vyřešit nemůže, ovšem očekávají, že tam, kde to lze, trend větší zainteresovanosti ekonomických subjektů při jejich řešení bude vlivem společenského tlaku sílit<sup>224</sup>. Pozitivní goodwill je totiž zásadní pro zvýšení hodnoty podniku a etické chování významně k jeho růstu přispívá.

### Koncept Fair Trade

Spravedlivý obchod - Fair Trade (dále FT) je obchodní partnerství, jehož cílem je přímá a účinná podpora znevýhodněných výrobců z rozvojových zemí. Toho se snaží docílit především poskytováním "férových" obchodních podmínek pro zapojené výrobce, důrazem na dodržování základních norem pracovního práva a ochrany životního prostředí a zvyšováním informovanosti spotřebitelů o situaci malých zemědělců a řemeslníků v rozvojových zemích<sup>225</sup>. Je důležité si uvědomit, že FT není charita, ale obchod! Představuje čistě obchodní partnerství, není to sponzoring, ale rozvojová pomoc. Farmáři tak nejsou poníženi příjemci, ale hrdí spotřebitelé! Myšlenka FT je koncipována jako alternativa ke konvenčnímu obchodu. Skrze uvědomění firem i konečných spotřebitelů se snaží o zlepšení životních podmínek výrobců a zemědělců ve znevýhodněných částech světa, včetně boje proti dětské či nucené práci a to za podmínek dodržování ekologických standardů. Není tomu pravidlem, avšak většina výrobků FT je také zároveň tzv. bio výrobky. FT tak podporuje rolníky, kteří přecházejí na ekologické hospodářství, chrání přirozené zdroje a odstraňuje nebezpečné agrochemikálie. Tyto standardy garantují přirozené, zdravé a vysokohodnotné suroviny pro všechny FT produkty.

Známku FT spravuje FairTrade Labelling Organization (FLO), která vytváří normy v přístupu k jednotlivým druhům zboží a dohlíží nad jejich dodržováním. Vše podléhá přísné kontrole. Pravidla nejsou závazná jen pro zemědělce a jednotlivá družstva, ale také distribuční společnosti jsou vázány přísnými předpisy. Koncept FT je založen na systémovém přístupu - producenti jsou zastupováni různými organizacemi (nejčastěji ve formě družstev), jejichž ekonomická i vyjednávací síla je mnohem vyšší než v případě jednotlivých producentů. Družstva například často inkasují i polovinu ceny zboží ještě před dodávkou nebo uzavírají dlouhodobé smlouvy zaručující kontinuitu obchodních vztahů. FT garantuje pěstitelům za jejich úrodu především spravedlivé ceny a přístup na trhy hospodářsky rozvinutých zemí.

Cena výrobků FT je sice o něco vyšší než u konvenčního zboží, avšak zákazník platí nejen garantovanou kvalitu, ekologicky šetrnější výrobu, ale podporuje i sociální a ekonomický rozvoj zemědělců či řemeslníků v rozvojových zemích. Doplnkové prémie umožňují výstavbu škol, vybudování nemocničních zařízení nebo čistou pitnou vodu ve vesnici. Maloobchodní ceny jsou výsledkem jednání mezi družstvy výrobců a obchody, přičemž zastřešující organizace garantují minimální výkupní ceny a sociální bonusy (ale také technickou a organizační pomoc) pro pěstitel<sup>226</sup>.

Výrobky FT jsou dostupné nejen ve specializovaných obchodech, ale také v běžné maloobchodní síti (v České republice například DM Drogerie, GLOBUS, Marks & Spencer). Stále oblíbenější jsou rovněž mezi firmami, které je využívají nejen jako vhodné dárky pro

<sup>224</sup> ROLNÝ, I., LACINA, L. *Globalizace, etika, ekonomika*. str. 61 – 62. Boskovice: Nakladatelství František Šalé – Albert, 2001. ISBN 80-7326-000-X

<sup>225</sup> Společnost pro Fair Trade a rozvojové vzdělávání [online] Brno. [cit. 8. 6. 2009] Dostupné na WWW: <<http://www.fairtrade.cz/index.php?clanek=10>>

<sup>226</sup> ZÍKOVÁ, J. Nákupy lepší než charita. In: *Ekonom*. 2008, č. 31, str. 70. ISSN 1210-0714



své obchodní partnery, ale staví na nich i své image a goodwill společensky odpovědné firmy. Tradičně se na jednotlivé vyspělé trhy výrobky FT dostávají prostřednictvím místních FT organizací (v ČR například EXCELLENT Plzeň s.r.o., Společnost pro Fair Trade, Fair Trade Centrum s.r.o. nebo Mammacoffee s.r.o.).

Nicméně existuje i řada kritických názorů, které považují myšlenku FT za nevýhodnou či dokonce kontraproduktivní. Minimální garantované ceny totiž nerespektují individuální podmínky a některým producentům tak nemusí zaručit pokrytí nákladů, dostatečně pružně nereagují ani na výkyvy cen komodit na světových trzích a v některých případech může být cena dosažená konvenčním způsobem prodeje vyšší. Pro srovnání. Mezinárodní cena kávy Arabica dosáhla na burze v květnu 2009 svého sedmiměsíčního maxima, když vzrostla na 1,28 dolaru za libru<sup>227</sup>. Lenka Černá, M.A. uvádí, že zemědělci zapojeni v systému FT dostanou za půl kila kávy Arabica 1,21 dolarů + 10 centů na rozvoj komunity a 20 centů, pokud je káva zároveň bio. Je tedy zřejmé, že i přes nejvyšší výkupní ceny kávy v historii získá v současné situaci zemědělec v systému FT stále o 23 centů více. Cena je také hodnotnější tím, že má pokaždé jistou fixní sociální, případně bio prémii. Zemědělec má ročně garantovanou výkupní cenu za kávu a nepodléhá výkyvům cen kávy na celosvětovém trhu. FT pomáhá nejvíce v období krize, kdy jsou ceny kávy nejnižší, tomu bylo naposledy v roce 2003.

Nebezpečím jinak dobře fungujícího systému FT může být přílišná omezenost jen na určitou skupinu lidí; skutečnost, že standardy byly vytvořeny v Evropě pro potřeby zemí Latinské Ameriky a neodpovídají tak zcela požadavkům například v afrických zemích; klíčovou otázkou je také prozatím nejednotná certifikace jednotlivých výrobků a organizací<sup>228</sup>.

### **Obchod s kávou prostřednictvím Fair Trade**

Káva je velice oblíbeným nápojem téměř ve všech zemích světa a ani ekonomická recese či aktuální růst cen způsobený slabou úrodou nepřinutí její milovníky ke snížení konzumace. V současné době hrozí naopak kvůli nedostatku zásob prudký nárůst ceny této komodity. Třetí největší pěstitel kávy na světě - Kolumbie, vyvezla v prvním čtvrtletí roku 2009 o 16 % méně kávy než před rokem. Mezinárodní organizace kávy navíc předpokládá, že spotřeba kávy letos celosvětově vzroste oproti loňskému roku.<sup>229</sup>

Pěstování kávy vyžaduje specifické podmínky, které lze zajistit pouze v určitých oblastech. Největšími producenty jsou země Latinské Ameriky a jihovýchodní Asie. Tamní zemědělci však obhospodařují velmi malé plochy a výnosy jejího prodeje jim nezaručují pokrytí ani základních životních potřeb. Jistou možností je zapojení se do systému FT družstev. Na následujícím praktickém příkladu z družstva Gumutindo v Ugandě budou ilustrovány praktiky, výhody a nevýhody tohoto systému a bude zhodnocena pravdivost teoretického pojetí FT.

### **Situace v družstvu Gumutindo v Ugandě**

Fair Trade družstvo Gumutindo spojuje celkem 6 000 farmářů, kteří jsou rozděleni do 10 družstev. Jednotliví farmáři jsou zpravidla vlastníky 100 až 1 000 kávovníků. Gumutindo je fungující kooperativou, což je v afrických zemích poměrně vzácný jev. Většina ostatních družstev zkrachovala a farmáři jsou tak nuceni prodávat svou úrodu různým překupníkům, tzv. kojotům. Kojoti využívají dlouhodobého kolísání cen a tlačí ceny dolů. Snahou FT je právě takovému kolísání cen zabránit.

<sup>227</sup> FRANCOVÁ, P. *Slabá úroda zdražuje kávu*, Lidové noviny ze dne 13. 5. 2009

<sup>228</sup> ŠTĚRBA, L. *Historie, současnost a perspektivy Fair Trade v Evropě a jeho možnosti v České republice*.

Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita, 2003

<sup>229</sup> FRANCOVÁ, P. *Slabá úroda zdražuje kávu*, In: Lidové noviny ze dne 13. 5. 2009,

Oslovení farmáři v družstvu Gumutindo nezávisle na sobě vypověděli, že se jim díky FT zlepšily jejich životní podmínky. Mají v družstvo důvěru a oceňují fair výkupní cenu, která je nejvyšší v oblasti. Jsou hrdí na svůj BIO certifikát a zemědělské poradenství, díky kterému se zlepšuje kvalita jejich kávy. Aktivně se účastní činnosti družstva, osobně chodí na setkání. V managementu družstva jsou podle pravidla z 50 % zastoupeny ženy. Hlasují o tom, co se bude platit za sociální prémii (0,10 centů z FT ceny kávy). Díky FT mají možnost vidět, jak funguje demokracie.

Fungování družstva posiluje místní komunitu a tím se družstvům daří přitáhnout pozornost dalších dárců, např. UNICEF vybuodoval v Ugandě studny. Vzhledem k přechodu na organickou kávu platí FLO experta, který přichází 2x ročně poradit, jak zvyšovat kvalitu kávy

a jak se o kávovníky starat. Celkově by se dal nejčastěji zmiňovaný přínos farmářů citovat jako „dostatek peněz za moji kávu.“<sup>230</sup>

Téměř 95 % obyvatel v Gumutindu je ve FT družstvu. Samozřejmě jsou zde sociální výjimky a někteří farmáři nejsou členy FT. Hájí se tím, že se jim FT nevyplatí, protože chce především kvalitu a jim se nechce plnit náročné standardy. Raději svou úrodu pod cenou prodají výše zmíněným kojotům, nevyplatí se jim námaha chodit na schůze družstva. Je však třeba podotknout, že členové těchto rodin jsou často apatičtí a závislí na alkoholu.

V Gumutindu a celkově ve standardu FT je podmínka, že kupující musí vyplatit 60 % ceny kávy, která se platí několik měsíců předem, než ji družstvo vyexpeduje do přístavu. Peníze nedostává farmář, ale družstvo, které pak peníze farmářům přerozděluje.

Farmář musí mít štěstí, aby žil někde kde FT existuje. Například na západě Ugandy není ani jedno FT družstvo. Ale v oblasti Gumutinda mělo družstvo na 60 aplikací žádostí od malých družstev, které se chtějí také stát členy. O členství FT musí žádat družstvo farmářů, nikoli jednotlivce. Musí se vzdát chemikálií, družstvo musí být demokraticky zvoleno a pravidelně se scházet, vzdát se dětské práce. Tento přechod trvá zhruba půl roku.

Kávu od družstva Gumutindo vykupuje největší evropská organizace GEPA, sídlící v Německu. GEPA je největší dovozce FT výrobků na světě. Organizace poskytuje družstvu zároveň poradenství. Vyšle experta, který radí jak dělat marketing. Družstvo tak dostává rady a pomoc z Německa i z dalších organizací. Gumutindo prodává i do Rakouska a Ameriky.

Fair Trade je zcela byrokratický systém s přísnými kontrolami. Kontrolní organizace FLO vysílá do družstev pravidelně inspektory, kteří kontrolují dětskou práci, management družstva

a dodržování stanovených standardů. Farmáři si dobře uvědomují, že pokud by se přišlo na jakýkoli nedostatek, o licenci by přišli. Základní myšlenkou FT je odstranit dětskou práci. Farmář v systému FT vnímá, že pokud zaměstná dítě, přijde o svou budoucnost. Jeho cílem je dát dítě do školy, aby ho pak živilo. Tím, že je zapojen do FT systému, může si to dovolit. V oblasti Gumutindo bylo po rozhovoru s řediteli škol potvrzeno, že je zde minimální počet dětí, kteří nechodí do školy, a to je oproti ostatním oblastem opravdu obrovský rozdíl. Je třeba si uvědomit, že vzhledem k nucené dětské práci zůstávají děti negramotné. Dětská práce je tedy příčinou chudoby do budoucna. Co bude z dětí, kteří neumějí číst a psát, neví jak se chránit před aids, neumí si přečíst noviny, nebudou mít žádnou kvalifikaci a tím pádem budou vyřazeny ze společnosti? Dětská práce je skutečným problémem současného globalizovaného světa.

---

<sup>230</sup> EXCELLENT PLZEŇ, s.r.o. [online] Plzeň. [cit. 15. 6. 009] Dostupné na WWW: <[http://www.explzen.cz/fair-trade/aktualne\\_09\\_uganda\\_busaba.php](http://www.explzen.cz/fair-trade/aktualne_09_uganda_busaba.php)>

## Závěr

V systému FT všichni pomáhají. Cílem je poskytnout rozvojovou pomoc, zvyšovat objem prodaných FT výrobků, nikoli ZISK! Fair Trade je opravdu bohulibou myšlenkou. Není to charita, ale čistě rozvojová pomoc formou spravedlivého obchodu. Fair Trade je součástí mnohem širšího proudu alternativních ekonomických aktivit jako jsou etické banky, projekty nevládních rozvojových organizací, úvěrová družstva, církevní charity apod.<sup>231</sup> Otázkou však zůstává, zda je v současné situaci, přesycenosti trhu a při především konzumním chování spotřebitelů tento koncept životaschopný. Vše tedy záleží na Evropě a na světě. Pokud nebude odbytu, nebudou ani další FT farmáři. Česká republika by si měla vzít příklad z jiných evropských zemí. Podíl FT výrobků v ČR je oproti Evropě velice zanedbatelný. Ve veřejnosti stále převládá neznalost tohoto konceptu a neochota lidí kupovat dražší a kvalitní výrobky. Pokud však český, racionální spotřebitel, nepřehodnotí své hodnoty a společnost bude myslet jen na sebe, tato forma rozvojové pomoci v ČR bude mít stále pramalý význam.

Tento článek vznikl za podpory prostředků specifického výzkumu č. 51130/513007/1311.

## Literatura

CIHELKOVÁ, E. a kol. *Světová ekonomika – základní rysy a tendence vývoje*. Praha: VŠE, 2005 ISBN 80-245-0687-4

KUNEŠOVÁ, H., CIHELKOVÁ, E. a kol. *Světová ekonomika – nové jevy a perspektivy*. Praha: C.H.Beck, 2006 ISBN 80-7179-455-4

ROLNÝ, I., LACINA, L. *Globalizace, etika, ekonomika*. Boskovice: Nakladatelství František Šalé – Albert, 2001. ISBN 80-7326-000-X

Společnost pro Fair Trade a rozvojové vzdělávání [online] Brno. [cit. 8. 6. 2009] Dostupné na WWW: < <http://www.fairtrade.cz/index.php?clanek=10> >

EXCELLENT PLZEŇ, s.r.o. [online] Plzeň. [cit. 15. 6. 009] Dostupné na WWW: < [http://www.explzen.cz/fair-trade/aktualne\\_09\\_uganda\\_busaba.php](http://www.explzen.cz/fair-trade/aktualne_09_uganda_busaba.php) >

ŠTĚRBA, L. *Historie, současnost a perspektivy Fair Trade v Evropě a jeho možnosti v České republice*. Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita, 2003

VRAVEC, J. *Globalizácia a jej možné negatívne vplyvy na ekonomiku a spoločnosť*. E + M Ekonomie a management, 2004, č. 3, s. 19. ISSN 1212-3609

ZÍKOVÁ, J. *Nákupy lepší než charita*. In: Ekonom. 2008, č. 31, str. 70. ISSN 1210-0714

ŽÍDEK, L. *Světové hospodářství*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2004 ISBN 80-210-3407-6

FRANCOVÁ, P. *Slabá úroda zdražuje kávu*, Lidové noviny ze dne 13. 5. 2009

---

<sup>231</sup> ŠTĚRBA, L. *Historie, současnost a perspektivy Fair Trade v Evropě a jeho možnosti v České republice*. Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita, 2003

### ***Examination of Fair Trade principals in practice***

***Resumé:*** Internationalization and globalization continue to produce number of inconsistent questions and problems. The Fair Trade concept tries to offer fair business conditions to farmers and handicraftsmen in developing countries. The objective of this paper is to evaluate and verify Fair Trade principals based on personal experience of Lenka Černá from the company Excellent Plzeň, Ltd. in the case of cooperation Gumutindo in Uganda without bias as this virtuous idea renders some unsolved and controversial issues as well. Some of them have been proved in the researched cooperation, too. Some farmers for example claim that the membership is not profitable for them and rather keep on conventional trade system with coffee. Nevertheless, Gumutindo has recorded number of positive effects on its members too. Among them there are sixty per cent payments in advance or crucial cut off of children labour together with fundamental increase of school attendance.

***Key words:*** developing countries, Fair Trade, corporate social responsibility, globalization, coffee

#### **Kontaktní adresy autorů:**

**Ing. Lenka Králová, Ph.D., Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická,  
Katedra marketingu, obchodu a služeb, Hradební 22, 350 02 Cheb,  
kraloval@kmo.zcu.cz**

**Ing. Lucie Kuldová, Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Katedra  
marketingu, obchodu a služeb, Husova 11, 306 14 Plzeň, lkuldova@kmo.zcu.cz**

# MOULDING OF MANAGERIAL COMPETENCES

Petra Kressová

**Abstrakt:** Příspěvek je zaměřen na způsobilosti manažerů a problémy spojené s jejich získáváním, formováním a rozvojem. Vychází z primárního výzkumu autorky a seznamuje čtenáře s faktory, které přispívají k rozvoji kvalifikace manažera, ovlivňují úspěch procesu sdílení znalostí a mohou sloužit jako východisko při realizaci vzdělávacích kurzů pro manažery. Tento příspěvek byl sepsán v rámci řešení grantového projektu GA ČR, reg. č. 406/08/0459 Rozvoj tacitních znalostí manažerů, za finanční podpory GA ČR.

**Klíčová slova:** Manažerské způsobilosti, rozvoj kvalifikace manažera, manažerské kompetence, sdílení znalostí, výzkum.

## Introduction

The last years have seen ever greater attention being paid to Managerial Competence. The term “Competence” is an exceedingly broad one, and for this very reason, it tends to be defined and used heterogeneously (i.e. there is a lack of unity). We can find a group of definitions, which define and delimit competence as the requisite (set of) characteristics of people who perform their work effectively and efficiently – that is to say, components of skills, attitudes, knowledge, and abilities (these are created through carrying things out, training, experiencing, and acquiring stimuli for the correction of one’s approach). The clustering or accumulation of these specific components creates a certain (level of) competence/competencies. Sometimes, these characteristics are expanded to include values, orientations and degrees of engagement.

There exist an innumerable number of characteristics which, according to these definitions, a successful manager ought to comply with. Only, even if we were to find such an employee who did comply with these characteristics, we cannot with any certainty state that that manager is going to have success in their work. They will only have the best possible premises and prerequisites – let us call them “inputs”, which they will simply know or not know how to exploit.

Another group of definitions of Managerial Competences relate to work, that is to say, to tasks, results and outputs. These definitions understand Managerial Competences as “the ability of a person to behave in a manner corresponding to the requirements of working within the parameters of the given environment of an organisation, and thereby to produce the requisite results.” (1) This conception of a manager’s qualifications is thus oriented on the “outputs” of managerial work and duties.

Mixed variants of such definitions combine elements of both of the afore-mentioned groups.

## Types of Management Competences

### *Competence According to the Management Charter Initiative*

The ME According to the Management Charter Initiative organisation in Great Britain, “Competence” can be personal (relating to personality) or functional (5).

Personal Competences are actually work performance inputs - where we understand these inputs as knowledge, skill and abilities, values, attitudes and personality qualities and characteristics. These human characteristics create the premises, presumptions and preconditions for Managerial Behaviour. They are however only inputs and do not say anything about the actual ability of a manager to produce the required performance. The

relationship between these premises, presumptions and preconditions and the real performance of a manager is indirect. (5, p. 61).

For this very reason, we should understand Managerial Competence as an input of Managerial Behaviour, that is to say, as so-called Functional Competence. This is defined as: “The ability of a manager to perform to the standards required in employment.” (8, p. 9). It would therefore be useful to pay greater attention to this definition and in greater detail. This definition is first of all about the preparedness of an employee to perform their duties, that is to say, it is all about their behaviour and dealings, and approach and attitudes. It is not therefore about inputs as characteristics of the personality of a manager. Secondly, the definition talks about the required performance of a manager’s duties, by which we think of their performance in a concrete managerial position, and which the employee is capable of delivering momentarily whenever it is called for. And finally – thirdly, this definition contains defined performance standards against which the given performance by a manager can be measured (4, p. 13). These three elements are an unavoidable component of the definition of Managerial Competence. Notice too that Functional Competence secretly conceals within itself Personality Competencies.

#### *Competence According to Bunk*

Competence, according to Bunk (2), a professor at the University of Giessen, includes 4 types of Competence, which together go to make up the ability to act. These are the four Competences:

- Specialised Competence – this includes the skills, abilities, and knowledge linked to a specific occupation or profession, a specific enterprise, and experience.
- Methodological Competence – this includes the most varied of working methods, approaches and procedures for resolving situations and problems, the ability to think independently, to plan, to perform effectively and efficiently, to add value to one’s work, and adaptability.
- Social Competence – the will to work, collaborate and cooperate, to help and to assist, honesty and honour, and a team spirit.
- Participatory Competence – leadership skills, decision-making skills, negotiation and persuasive skills, organisational and coordination skills, and the ability to successfully synthesis on combine things.

#### **Research Description**

In the following part of this paper the authoress wants to introduce partial results of the research to a reader. This contribution was written within the framework of the GA ČR (Czech Science Foundation) grant-maintained project: Developing Managerial Tacit Knowledge. The subject of research is to find the personality, situational, and experiential factors which influence the forming of managerial tacit knowledge. The research is oriented on tacit knowledge transmission and management competence development. The research has been planned for 3 years and this paper only presents partial findings within the framework of the first research phase.

The whole research is being done through many different research methods. There were used the qualitative research methods complemented by the quantitative research methods as well. This paper presents only partial findings.

#### **Factors Enabling Moulding of Management Competence**

If someone is to master a managerial position, they must have competences drawn from a variety of fields. Above all, they must acquire competences to work with people with whom they come into contact (e.g. they must understand their motives, needs, and understand what they must pay attention to when negotiating or dealing with them).

On the one hand, we can differentiate general managerial competences – which all managers require; from the so-called specific managerial competences, which is closely related to a manager's field of activities and standing within the hierarchical structure in which they work, etc.

Managerial competences influence the behaviour of a manager and their way of working significantly, and for this reason, is decisive on their success (or failure) – for instance, it speeds up and makes easier the decision-making process. Success in the performance of managerial activities depends upon the quantity and content of their acquired tacit knowledge, their ability to exploit this tacit knowledge and willingness to use such knowledge. It includes not only a manager's knowledge and wisdom, but their skills and abilities, and even it would seem - that they are part of more extensive internal presumptions about their behaviour in professional situations.

It is intrinsically linked to explicit knowledge and we could hypothetically ponder upon its inter-connectedness with other internal presumptions of the individual (subject), e.g. their skills and abilities, motives, needs, etc.).

It is dependent upon context – competence can be successfully transferred only between people who share a context (e.g. who have the same values, language, or culture). In addition, certain types of competence are only of use to a manager under certain conditions (i.e. contexts).

The base prerequisites for their formation based on experience are, to a certain extent, in-born. Nevertheless, this ability can also be developed to a certain extent through education. Their formation is supported by good-quality inter-personal relationships, trust and the possibility of having informal meetings.

A mentor can play an important role in the manager's development and education. He or she helps, advises, supports the manager, teaches the manager how to understand a certain situation, shares his or her knowledge (tacit and explicit) and so on. We can expect that successful transmission of mentor's competence will become evident in the way of mentee's work. It will become similar to the way of mentor's work.

One of the knowledge sharing barriers is an internal competition among employees.

The research has shown that Czech managers have reserves mostly in knowledge of foreign languages, human resource management (especially motivation) and communication and presentation skills. As factors that prevent managers from further development were mentioned especially high working load – this should we suppose. But what is surprising, is the deficient motivation as the second preventative factor. In spite of this fact, some managers thought it is a question of preferences and basically nothing inhibits them from further development. Occasionally, managers were discouraged by used methods of education and the quality of educators and trainers.

The quality of a manager expresses according to the research especially in critical situations. It means in situations related with people management (for example staff reduction) and with solving of projects (complex and complicated tasks). Facing such situations enables moulding of managerial competences even in case when the manager makes a mistake.

The quality of a manager is shown in extraordinary (critical) situation and we have not probably a better instrument as passing through a critical situation to identify a good manager.

Presently organisations need managers that can manage with critical situations more and more.

Many people have huge hidden internal sources but they don't use them. Maybe it is because they do not pass through the critical situations. But this can mean that they will stay hidden forever. It is important to have in a company people that have these internal sources but are able to express them.

The manager doesn't need to pass through critical situation but needs to pass through many situations and many impulses. It is very desirable that single situations were as heterogeneous as possible. This situation variability enables getting and developing heterogeneous managerial competences. When a manager passes through a critical situation, heterogeneous managerial competences are a background for the manager and the manager can use it and combine to handle the situation.

It has shown that it is not so important for management competence development how many times the manager deals with the same or similar situation. It is more important how the manager understands the situation. But we can suppose that the higher the repetition rate of situation, the higher ability to understand this situation.

There points out one more significant result. Not every time can personal experience contribute to development of managerial competence. The research shows that moulding of managerial competence can be obstructed by inability of a manager to read feed-back of his/her action and behaviour or the inability to understand this feed-back or the inability to learn from the feed-back.

### **Conclusion**

From the above, it is clear that a knowledge of how moulding comes about and the development of competence in the minds of managers, and of the transfer of this competence to others; a recognition as to whether or in what way we may mould and develop such competence in support of the professional preparation of managers in the performance of their duties and careers is not only interesting, but at the same time, of benefit for both theory and practice in the fields of management and pedagogy. It contributes to improvements in the professional preparation of managers for the performance of their profession, and thereby to improvements in the competitive ability of the organisation itself.

### **Literatura:**

BOYATZIS, R., E. *The Competent Manager: Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons Inc., 1982. 328 p., ISBN 047109031X.

BUNK, G., P. *Teaching Competence in Initial and Continuing Vocational Training in the Federal Republic of Germany*. *Vocational Training*, 1/94, p. 8-14, [2005-11-09]. <[www2.trainingvilage.gr/download/journal/bull-1/1-94-en.pdf](http://www2.trainingvilage.gr/download/journal/bull-1/1-94-en.pdf)>.

HLAVENKA, V. *Aspekty rozvoja manažmentu – spôsobilosti v akcii*. *HR forum*, No.10/2000, p.12-13, ISSN 1212-690X.

HLAVENKA, V. *Európske štandardy manažérskych a profesionálnych spôsobilostí*. *Moderní řízení*, No.6/2000, p.61-66, ISSN 1211-0019.

*Middle Management Standards*. London: MCI, 1992. ISBN 1 897587 12 0.



## ***Moulding of Managerial Competences***

***Resumé:*** *The aim of this paper is to introduce the focus of the research that the authoress realizes in her doctoral thesis. The main research's goal is to answer this question: How can we use models of management competence for development of managerial qualification. Firstly, the authoress explains reasons that led her to choosing of research topic. Then, the basement of management competence models that are used in the research is shown. The research's problem is formulated and the main and partial research's goals are determined. Next, the hypotheses are presented. Presumptions, that led the authoress to setting the hypotheses, are explained. There is also shown, what research's methods are proposed for hypotheses verification.*

***Key words:*** *Management Competence, Manager's Qualification Development, Knowledge Sharing, Research.*

**Kontaktní adresa autora:**

**Ing. Petra Kressová, Ph.D., Ústav managementu a marketingu, Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Mostní 5139, Zlín 760 01, kressova@fame.utb.cz**

# GLOBALIZÁCIA A GLOBÁLNY MARKETING

Anna Križanová

**Abstrakt:** Článok charakterizuje podstatu globalizácie a globalizačného procesu, poukazuje na negatíva a pozitíva globalizácie, charakterizuje antiglobalizačné názorové a spoločenské hnutia. Determinuje pojmy exportný, medzinárodný a globálny marketing, poukazuje na špecifiká globálneho marketingu a uvádza príklad na marketingové aktivity v rámci globálneho marketingu v najväčšom chemickom koncerne na svete.

**Kľúčové slová:** Globalizácia, lokalizácia, nacionalizmus, šovinizmus, protekcionárstvo, medzinárodný marketing, globálny marketing.

## Globalizácia

Autorom pojmu **globalizácia** bol Teodor Levitton, profesor Harwardskwj univerzity, ktorý ho po prvýkrát použil v súvislosti s ekonomikou v r.1983. Ekonomika však nie je jediná oblasť, v ktorej našla globalizácia svoje uplatnenie. Globalizácia je proces narastania medzinárodného prepojenia vo všetkých oblastiach spoločenského života – v politike, ekonomike, kultúre, komunikácii, v životnom prostredí a pod. Ak by sme mali extrémne interpretovať tento pojem, tak ho môžeme nazvať ako pokročilý kapitalizmus, ktorý stiera lokálne tradície a regionálne rozdiely a vytvára homogenizovanú svetovú kultúru.

Pojem globalizácia sa v ostatnom období stal predmetom definícií a charakteristík mnohých odborníkov a vedcov a mnohokrát rezonuje vo vystúpeniach politikov i v laickej verejnosti. Neexistuje jednotná charakteristika, prípadne definícia tohto pojmu, neustále sa pri jeho interpretácii naráža na nepresnosti a skôr opisnosť ako definíciu.

Svetová organizácia OECD definuje globalizáciu ako: „proces, v dôsledku ktorého sa trhy a výroba stávajú v rozličných krajinách od seba závislejšie, a to vďaka dynamike obchodu s tovarmi, službami a mobilite kapitálu a technológií“.<sup>232</sup>

Iná definícia determinuje globalizáciu ako: „Mnohodimenzionálny proces, v ktorom sa v celo planetárnom rozsahu presadzujú tendencie k rastúcej vzájomnej podmienenosti (interdependencii) technologických, ekonomických, politických, sociálnych, ekologických a bezpečnostných javov a procesov“.<sup>233</sup>

V Slovníku medzinárodných pojmov<sup>234</sup> je globalizácia charakterizovaná ako „Proces, ktorým sú činnosti a kompetencie v štáte rozpustené do štruktúry vzťahov, medzi rôznymi činiteľmi pôsobiacimi v kontexte, ktorý je vskutku globálny, skôr ako iba medzinárodný“.

V roku 1997 sa konalo Svetové ekonomické fórum v Davose, kde vo výstupoch z tejto konferencie bola globalizácia charakterizovaná ako: „dôsledok digitálnej revolúcie, ako nezadržateľný proces podporovaný rozvojom celosvetových komunikačných systémov, globálnych transportných systémov a bezbariérových transferov kapitálu do celého sveta a vytváranie spoločností sietí (Network Society)“.<sup>2</sup>

Za jednu z najvýstižnejších definícií globalizácie možno považovať definíciu, ktorá determinuje globalizáciu ako: „rozvoj globálnych finančných trhov, rast nadnárodných korporácií a ich čoraz väčšiu vládu nad národnými ekonomikami“.<sup>235</sup>

Predstaviteľmi globalizácie sú rôzne svetové politické a obchodné organizácie, združenia a spoločenstvá, ktoré pôsobia nadnárodne a ich činnosť je zameraná na

<sup>232</sup> <http://ekonomika.etrend.sk/svet/oecd-globalizacia>

<sup>233</sup> Šikula, M.: Globalizácia – rázcestie civilizácie. Bratislava: Sprint, 1999

<sup>234</sup> Slovník medzinárodných pojmov. Bratislava: PENGUIN, 2007

<sup>235</sup> Soros, G.: O globalizácii. Bratislava: Kalligram, 2002

prispôsobovanie a usmerňovanie politických a hospodárskych reforiem v menej rozvinutých krajinách za účelom znižovania chudoby na čo najnižšiu úroveň, dodržiavania základných ľudských práv a slobôd.

Z uvedenej charakteristiky vyplýva, že proces globalizácie by mal byť správny, jeho ciele by mali byť morálne, ľudské a spravodlivé. Za týmto procesom však stoja ľudia, ktorí môžu byť omylní, a preto aj pri uskutočňovaní uvedených cieľov môže dôjsť k nesprávnym rozhodnutiam, ktoré môžu ohroziť národné prostredie relevantnej krajiny.

Uvedme si podstatné príležitosti a ohrozenia plynúce z globalizačného procesu.

### **Príležitosti a ohrozenia globalizácie**

#### *Ekonomická globalizácia*

Ekonomická globalizácia prebieha mnohokrát podľa podobného, ak nie rovnakého modelu. Ekonomicky vyspelé štáty odovzdávajú svoje skúsenosti a poznatky (samozrejme nie bezplatne alebo nie bez vlastného i neekonomického profitu) menej vyspelým štátom v rámci ekonomickej pomoci. A tu vzniká jedno z množstva **ohrození** globalizácie. Vzhľadom na to, že v rôznych krajinách, s rôznymi ekonomickými podmienkami je použitý rovnaký model prispôsobenia národnej ekonomiky globálnej a každá z krajín má svoje špecifiká, nemusí byť tento postup vždy správny a nemusí sa stretnúť vždy s ochotou danej krajiny opustiť svoje hospodárske zásady.

Podnik na globálnom trhu uplatňuje svoju podnikovú filozofiu a stratégiu ako medzinárodne integrovaný celok. Čerpá suroviny z najlacnejších zdrojov, využíva najlacnejšiu pracovnú silu, využíva znalosti skúsených medzinárodných manažérov, čo znamená že v porovnaní s konkurenciou v danej krajine je úspešnejší a predstavuje hrozbu pre domácich podnikateľov. Štát, ktorý je príjemcom zahraničných investícií a tieto majú výrazný podiel v jeho hospodárstve, sa stáva závislým od investorov a má problémy s udržaním ekonomickej i politickej zvrchovanosti. Dochádza k prehlbovaniu rozdielov medzi vyspelým, menej vyspelým a zaostalým svetom, k likvidácii domácej konkurencie.

#### *Politická globalizácia*

Vplyv politickej globalizácie a jej ohrozenia možno vidieť v zmenách v politických smeroch a legislatívach rôznych krajín podľa akejsi globálnej štandardy. Pokiaľ tieto zmeny znamenajú posilnenie demokracie, ide skôr o príležitosti globalizácie, avšak v mnohých prípadoch tieto zmeny predstavujú prispôsobenie politiky danej krajiny niektorej vyspelej krajine za cenu zmien v celej spoločnosti, na úkor zániku odlišností v kultúre a tradičných hodnotách. Dochádza k tvorbe globálnej kultúry, ktorá reprezentuje konzumnú spoločnosť, vzniká nový životný štýl, ktorý sa v mnohých prípadoch nezlučuje s tradičnými hodnotami obyvateľstva danej krajiny, čo vytvára odpor obyvateľstva ku globalizácii. Vytvára sa opačný efekt ako chcela globalizácia vo svojej snahe dosiahnuť. Čím viac sa nový životný štýl presadzuje, tým viac sa ľudia pridŕžajú tradičných hodnôt v oblasti kultúry, histórie i náboženstva, tým viac sa sústreďia na zachovanie národnej a jazykovej identity.

Oproti uvedeným hrozbám možno poukázať i na **príležitosti**, ktoré vyplývajú z globalizačného procesu. Ako vyplýva z dokumentu o Ekonomickom výhlade Organizácie pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (OECD)<sup>1</sup>, od začiatku 90. rokov sa vďaka globalizácii znížila nezamestnanosť, vzrástla efektívnosť výroby aj istoty zamestnancov. Zvýšenie otvorenosti krajiny k obchodu ide ruka v ruke s rastom životného štandardu v rozvojových i rozvinutých krajinách. Voľný obchod podľa dokumentu priaznivo pôsobí na ekonomický rast a zvyšovanie príjmov, pretože prispieva k efektívnej alokácii zdrojov.

Ukazuje sa, že krajiny, ktoré majú finančný sektor úplne otvorený zahraničnému kapitálu, úspešne ťažia z osvedčených medzinárodných skúseností so systémom riadenia, z praxe a z toho plynúcej efektívnosti. Vo všeobecnosti podľa OECD<sup>1</sup> platí, že vďaka zvýšeniu

pohybu pracovnej sily, kapitálu, informácií a obchodu expandujú inovácie v širšom slova zmysle, čo stimuluje rast produktivity práce najmä v menej rozvinutých krajinách. Obavy zo znižovania zamestnanosti vo vyspelých štátoch sa pritom nepotvrdzujú.

OECD<sup>1</sup> upozorňuje, že ochrana upadajúcich odvetví nie je namieste a že plné výhody zvýšenej konkurencie na trhu práce sa prejaví až vtedy, ak sa bude môcť pracovná sila voľne premiestniť z neperspektívnych pozícií do nových odvetví. Strata zamestnania v dôsledku globalizácie a presunu do produktívnejších odvetví je oproti celkovému počtu rušených miest v ekonomike malá. V rozpore so všeobecne rozšíreným dojmom, že práca sa stala „neistou“, sa podľa údajov OECD<sup>1</sup> priemerná doba, ktorú človek strávil v jednom zamestnaní, vo väčšine krajín OECD od začiatku 90. rokov predĺžila.

Ďalšou príležitosťou globalizácie, ktorú si uvedomuje predovšetkým zákazník, je zosilnenie medzinárodnej konkurencie. Zákazník tak má možnosť širšieho výberu rôznych komodít. Prístup vlád jednotlivých krajín však môže toto priaznivé prostredie pre zákazníka obmedziť, ich reakcia na vstup priamych zahraničných investícií je rôzna. V prípadoch, keď ide o vývoz investícií, sú vlády benevolentné. V prípade dovozu zahraničných investícií sa tento ich postoj mení z povolenia bez obmedzení až po reštrikčné opatrenia hraničiace s protekcionárstvom.

### „Anti“ globalizácia

Protiklad globalizácie je *lokalizácia* (alebo tiež regionalizácia)<sup>3</sup>. Je to proces, ktorý pôsobí proti trendu globalizácie tým, že ho diskriminuje v prospech lokálnych štruktúr. Ekonomicky je založená na jednoduchom princípe, podľa ktorého štát na svojom území sám zabezpečuje všetky svoje potreby a požiadavky. Medzinárodný obchod, predovšetkým import, sa potom zúži len na dovoz tovaru, ktorý si štát nemôže v svojich podmienkach zabezpečiť. Politika lokalizácie je zameraná na zvyšovanie suverenity štátu v oblasti právomocí medzinárodných spoločenských a organizácií. Ide o určitú kontrolu rozhodnutí, ktoré sa daného štátu dotýkajú. Ak vezmeme do úvahy skutočnosť, že lokalizácia i globalizácia majú v podstate rovnaký cieľ – znižovanie úrovne chudoby, nerovnosti, zvyšovanie kvality života, sociálneho života a ekologického prístupu vo všetkých oblastiach života spoločnosti – je ťažké rozhodnúť, ktorý smer je správny. Oba smery majú rovnaké ciele, odlišuje sa len stratégia pri ich dosahovaní.

Za ďalší protiklad globalizácie možno považovať *nacionalizmus*<sup>3</sup>. Je to názorové hnutie so silnou pronárodnou tendenciou, ktoré má reprezentovať záujmy národa ako celku. Program nacionalistických alebo národných politických strán je postavený na obrane a zachovávaní tradičných hodnôt v oblasti kultúry a náboženstva. Tieto strany predstavujú zväčša konzervatívnu pravicovú politiku. Nacionalistická ideológia má v mnohých krajinách historické korene.

V mnohých prípadoch nacionalistické hnutie prerástlo v *šovinizmus*<sup>3</sup>. Ide o názorové hnutie, ktorého ideológia je postavená na šírení nevraživosti a nenávisť voči iným národom alebo etnickým skupinám, na vyzdvihovaní vlastného národa a povyšovaní na nadradený národ oproti iným národom. Obvyklé je ignorovanie základných faktov a neprijímanie kritiky zvonku. Toto názorové hnutie neuznáva jedinca iného národa a jeho názor, ale podstatný je vždy iba celkový obraz o nepriateľskom národe alebo etniku, ktorý zväčša pramení v histórii.

Ak považujeme globalizáciu okrem iného i za politický smer, tak za jej protipól v tejto oblasti možno chápať politický smer *protekcionárstvo*<sup>3</sup>. Jeho cieľom je ochrana štátu pred vonkajšími vplyvmi a dianím. Vyskytuje sa predovšetkým v národných štátoch, kde si kladie za cieľ udržať jednotný národný charakter štátu. Túto paralelu možno vidieť i vo vyspelých štátoch, v štátoch bohatých na prírodné suroviny, kde hovoríme o hospodárskom

protekciónárstve, kedy vyspelý štát odmieta spoluprácu s inými štátmi, v prípade ak by ho táto ochudobnila.

Rozsah globalizačných procesov prináša množstvo zmien, popri určitej liberalizácii medzinárodného obchodu (ak berieme do úvahy aj colnú politiku jednotlivých štátov) v posledných rokoch určujú prerozdelenie produkčnej kapacity a jej vplyv na hospodársky rozvoj štátov a integračné zoskupenia aj priame investície. Čoraz viac podnikov sa musí brániť medzinárodnej konkurencii. Podniky si musia osvojiť zásady koncepcií medzinárodného marketingu, a naučiť sa vstupovať na globálny trh. Budú musieť rozšíriť ľudské zdroje o kádre s globálnym myslením, o marketingových manažérov, ktorí budú poznať politiku, národnú ekonomiku a kultúru relevantných štátov, ktorí budú poznať ako sa správa globálny trh.

Globalizácia má rôzne ekonomické, sociálne a politické prejavy a rôzny význam v zmysle vyššej vzájomnej závislosti, integrácie, homogenizácie a celosvetovej koncentrácie. Hospodárske transakcie, ktoré prekračujú hranice národných ekonomík, sa stávajú často vnútro firemnými transakciami. Možno povedať, že podstatou globalizácie už nie je iba medzinárodný obchod, ale čoraz častejšie aj **medzinárodný marketing**.

### **Medzinárodný marketing**

Medzinárodný marketing je filozofia a stratégia podniku presahujúca národné hranice. Ide o orientáciu na širšie dimenzie ako sú dimenzie domáceho trhu, o orientáciu na zahraničné trhy, na umiestňovanie výrobkov a služieb na týchto trhoch sprevádzanú vyšším rizikom podnikania, odlišnými formami podnikania, odlišnými organizačnými štruktúrami a vyššou potrebou poznania relevantného trhu, ako si vyžaduje domáci trh.

Medzinárodný marketing vzhľadom k potrebám a podmienkam spoločnosti prešiel viacerými vývojovými štádiami. Tieto štádiá sú v odbornej literatúre rôzne popisované, preto v nasledujúcom texte budeme jednoznačne determinovať štádiá vývoja medzinárodného marketingu a relevantné pojmy.

1. V prvom štádiu producent len predáva svoj tovar zahraničnému odberateľovi, ktorému ponecháva všetky práva na ďalší predaj. Producent nepozná zákazníka, jeho požiadavky, jeho vzťahy sú obmedzené iba na vzťahy so zahraničným predajcom – importérom v danej krajine. Samotný import do krajiny vzniká len preto, že už existujú požiadavky zákazníka, producent ich nepotrebuje poznať a prispôbiť im svoju ponuku. V tomto štádiu ešte nemožno hovoriť o marketingu v plnom zmysle, ide skôr o **tradičný export**.
2. V ďalšom štádiu, označovanom ako **exportný marketing**, je filozofia a stratégia podniku zameraná aj na ovplyvnenie zahraničného trhu, nielen na náhodný export do danej krajiny. Podnik sa usiluje prispôbiť všetky marketingové aktivity – nielen distribúciu – na to, aby prenikol formou export-import do vedomia konečného zákazníka, poznal jeho požiadavky a prispôbil im svoju produktovú, cenovú a komunikačnú politiku - zo sídla obchodnej spoločnosti, ktoré sa nachádza v domácej krajine.
3. Konečné štádium vývoja medzinárodného marketingu je charakteristické realizáciou marketingových aktivít priamo v zahraničnom štáte, dokonca podnik môže svoju podnikateľskú aktivitu internacionalizovať. Toto štádium môžeme označiť ako **medzinárodný marketing**.

Stratégia medzinárodného marketingu môže byť postavená na princípe interkulturálnom alebo globálnom. Podľa toho rozlišujeme **interkulturálny** a **globálny** marketing.

### **Interkulturálny marketing**

by mal byť súčasťou podnikovej politiky podniku, ktorý vstupuje na čoraz väčší počet trhov v zahraničí a chce týmto trhom maximálne prispôbiť svoju ponuku. Úlohou takéhoto podniku by mala byť maximálna adaptácia marketingových programov na podmienky trhu danej krajiny. Jednoznačne ide o diferenciaciu princípov a postupov podnikania.

Formálne princípy sú v národnom a interkulturálnom marketingu identické. Metodika i metódy sú rovnaké, rozdielny je obsah, predmet skúmania a aplikácie týchto metód.

### **Globálny marketing**

je princíp medzinárodného marketingu, ktorého podstatou je globálny prístup na trh, ktorý sa chápe ako jednotný svetový trh. Podnik v globálnom marketingu nie je postavený pred úlohu diferencovane vo vybraných krajinách sledovať požiadavky zákazníkov a prispôbovať im špecificky svoju ponuku, ako v interkulturálnom marketingu, ale skôr sa usiluje o umiestnenie štandardnej ponuky do viacerých krajín, o ktorých vie, že v nich môže byť predmetom dopytu, takže z týchto krajín vytvára globálny, svetový trh.

### **BASF - najväčší chemický koncern na svete** <sup>236</sup>

Príkladom podniku s vysokými úspechmi aplikácie globálneho marketingu je najväčší chemický koncern na svete – BASF.

Nemecký koncern vyrába chemikálie, plasty, zošľacht'ovacie produkty a jemnú chémiu. Prostredníctvom dcérskych spoločností je aktívny aj v plynárenskom a ropnom priemysle. Zamestnáva viac ako 95-tisíc ľudí. Na Slovensku je koncern BASF zastúpený štyrmi spoločnosťami BASF Slovensko, BASF Stavebné hmoty Slovensko, BTC Speciality Chemical Distribution, BASF Coatings Services.

Šéf najväčšieho chemického koncernu na svete BASF Jürgen Hambrecht odmieta prílišnú európsku byrokráciu a tvrdí, že európsky trh sa vie globálne presadiť. Podľa neho potrebuje oproti konkurencii napríklad z Ázie každý jeho produkt istú dávku inovačného náskoku. Len tak sa bude dať predávať so ziskom, aj keď bude vyrobený v Európe. Za jeden z najväčších problémov v globalizácii európskeho trhu považuje silnú byrokráciu. Hovorí, že nemožno dopustiť, aby európske zákony a predpisy viedli k sťahovaniu výrobných zariadení mimo Európy. Priemysel je ešte stále chrbticou európskeho hospodárstva a kľúč k udržateľnému rozvoju. Bez ekonomického úspechu nebude možné v Európe dosiahnuť žiadny ekologický pokrok ani zabezpečiť sociálnu stabilitu. Podľa neho rastúce nároky na firmu v jednom regióne majú vplyv na jej globálnu konkurencieschopnosť. Preto sa koncern zasadzuje za harmonizáciu medzinárodných pravidiel.

Podstatou úspechu koncernu na globálnom trhu je, že dôsledne sleduje cieľ ziskového rastu. Dosahuje to udržateľným znižovaním nákladov, ale aj cieľným rozširovaním portfólia a otvorením nových trhov. Koncern posilňuje tak svoju konkurencieschopnosť a zabezpečuje pracovné miesta. Z prieskumu, ktorý si dali realizovať vyplynulo, že tendenciu sťahovať firmy do krajín s nižšími mzdovými nákladmi by čiastočne mohlo zastaviť zníženie nákladov na prácu o približne 15 %. Podľa názoru šéfa koncernu sa toto dá dosiahnuť aj lepšou organizáciou práce.

---

<sup>236</sup> <http://firmy.etrend.sk/>

Filozofiou koncernu je, že v čase globalizácie nie je riešením protekcionizmus. Firmy musia byť celosvetovo aktívne, ak chcú doma zabezpečiť rast a zamestnanosť. Firmy musia byť o toľko lepšie, o koľko sú drahšie.

### **Záver**

Každý podnik, ktorý chce pôsobiť na zahraničných trhoch, musí najskôr zvážiť, v akej miere prispôbi svoj marketing lokálnym podmienkam alebo v akej miere bude zahraničné trhy považovať za homogénny celok a neakceptovať lokálne diferencie.

Globalizácia sa v súčasnosti prejavuje predovšetkým v oblasti ponuky a jej konkurencie. V oblasti dopytu je globalizácia menej evidentná, menej sa prejavuje homogenizácia potrieb a požiadaviek zákazníkov. Nie je možné postaviť podnikovú filozofiu na tom, že spotrebiteľ sa ochotne zriekne špecifických nárokov na produkt, a bude preferovať ako náhradu lacný štandardný výrobok. A to je problém, ktorý musia podniky v procese globalizácie neustále riešiť – do akej miery smerovať svoje marketingové aktivity v národnom a medzinárodnom prostredí a do akej miery v medzinárodnom prostredí rozvíjať marketingové aktivity smerom ku konkrétnej krajine a smerom ku globálnemu trhu.

### **Literatúra**

SOROS, G.: *O globalizácii*. Bratislava: Kalligram, 2002

*Slovník medzinárodných pojmov*. Bratislava: PENGUIN, 2007

ŠIKULA, J : *Globalizácia – rázcestie civilizácie*. Bratislava: Sprint , 1999

<http://ekonomika.etrend.sk/svet/oecd-globalizacia>

<http://firmy.etrend.sk/>

*Článok je výstupom grantovej úlohy VEGA č. 1/0471/08: Marketingová komunikácia podniku služieb – integrovaný model podnikovej komunikácie a komunikácie so zákazníkom*

### ***Globalization and global marketing***

**Resumé:** *This contribution characterizes the essence of globalization and globalization process, mentions the negatives and positives of globalization, characterizes anti-global philosophical and social movements. It determines the terms as export, international and global marketing, points out specification of global marketing and gives an example of marketing activities within the global marketing in the largest chemical group in the world.*

**Key words:** *Globalization, localization, nationalism, chauvinism, favoritism, international marketing, global marketing.*

### **Kontaktná adresa autora:**

**Anna Križanová, doc. Ing. PhD., Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra ekonomiky, Univerzitná 1, 01026 Žilina, [anna.krizanova@fpedas.uniza.sk](mailto:anna.krizanova@fpedas.uniza.sk)**

# ALBÍN BRÁF A SEMINÁŘE Z NÁRODNÍHO HOSPODÁŘSTVÍ.

Jaroslav Krameš

**Abstrakt:** V poslední třetině devatenáctého století jsou zaváděny nové formy výuky národního hospodářství. Mezi nimi vynikají semináře. Liší se od ostatních forem výuky mimo jiné vytyčenými cíli, organizací, zabezpečením věcnými i osobními faktory. Významné byly seminární knihovny. Těžiště výuky národního hospodářství se přesunulo u většiny pedagogických osobností do seminářů. Semináře se stávají nejen významným prostředím národohospodářského bádání a pěstování ekonomické vědy, ale i střediskem vyhledávání odborných talentů a začátkem jejich odborné kariéry. Proslulé byly semináře Bráfovy, Wieserovy, Grubrovy, Horáčkovy a dalších. Pro Bráfa obecně formulované cíle splývaly s obsahem národohospodářského obrození českého. V semináři byli vychováváni členové národohospodářské školy Bráfovy. Tradice Bráfových seminářů ovlivňovala vedení seminářů v dalších obdobích vývoje české společnosti.

**Klíčová slova:** Semináře – národní hospodářství – Albín Bráf – národohospodářská škola Bráfova – národohospodářské obrození české

## Úvod

Albín Bráf se vyjádřil skepticky k výchově mladé národohospodářské generace za profesora Jonáka (1820 - 1879). Sám si vzal tuto ideu za svoji a vstoupil do dějin českého ekonomického myšlení mimo jiné jako osobnost, která vychovala celou generaci národohospodářů, která pak pomáhala budovat hospodářství tzv. první republiky. Bráf výchově mladé národohospodářské generace zasvětil celý svůj profesní a zejména pedagogický život. Tomuto účelu sloužily všechny pedagogické formy, které používal. Mezi nimi mimořádnou úlohu měly jeho proslulé semináře. Bráf vkládal do svého pedagogického působení ještě něco navíc ve srovnání s jinými pedagogickými osobnostmi. Bráf udržoval se svými žáky nadstandardní vztahy. Pokusíme se nyní tyto vazby v návaznosti na Bráfovy semináře popsat.

Nejen spojení Bráfovy pedagogické osobnosti a jeho seminářů, ale semináře jako takové znamenaly jistý kvalitativní obrat ve výuce národního hospodářství. V době jejich zavedení se téměř okamžitě projevilo jejich mimořádné postavení ve výuce. Projevilo se to mimo jiné v tom, že těžiště a prestiž výuky národního hospodářství se na jednotlivých univerzitách zvláště u významných osobností jako byl například Friedrich von Wieser, Emil Sax, Cyril Horáček, Josef Gruber přesunulo do seminářů. Ještě více na rozdíl od minulosti se prostřednictvím vedení semináře podtrhla osobnost profesora a to nejen na škole, ale také v mezinárodním srovnání, protože studenti prostřednictvím zahraničních stáží byli přitahováni právě osobnostmi. Je nutno dodat, že semináře pouze vytvářely prostor. Zda však bude využit či nikoli, záleželo na hlavních protagonistech semináře. Zejména na profesoru a jednotlivými kategoriemi účastníků semináře.

Zvláštní rysy seminářů se projevovaly ve zvláštní organizační struktuře a účelu semináře. Svým způsobem přispěly pozitivně k pěstování ekonomické vědy na vysokých školách, vedly v některých případech k nadstandardním vazbám mezi profesory a studenty a u řady osobností ovlivnily jejich životní a profesní orientaci a kvalifikační růst. Představovaly kvalitativní zlom ve výuce národního hospodářství. Tyto rysy budou předmětem příspěvku.

První semináře v českých zemích z národního hospodářství byly zavedeny na právnické fakultě Karlo-Ferdinandovy univerzity v Praze a posléze se rozšířily do dalších center výuky národního hospodářství. Podle výnosu Ministerstva kultu a vyučování z 27. září roku 1873 [4, s.149] a z rozhodnutí na mimořádné schůzi profesorského sboru právnické a



státovědecké fakulty z 23. září 1873 [4, s.149] mělo začít pravidelné konání seminářů. Kolegium profesorů bylo pověřeno vypracováním statutu seminářů, které mělo být předloženo ke schválení ministerstvu. V měsíci listopadu byly stanovy předloženy ministerstvu a ještě 26. 11. 1873 je ministerstvo schválilo [4, s.149]. Jejich praktická realizace [3] začala až od roku 1875. Z univerzity se pak šířila i do dalších center výuky národního hospodářství a finanční vědy. Staly se součástí Vysoké školy obchodní v Praze, kam byly semináře národního hospodářství a finanční vědy zavedeny od jejího založení roku 1919. Také na Vysokou školu technickou v Praze a Vysokou školu technickou v Brně. Samozřejmě i na Masarykovu univerzitu v Brně od jejího založení.

Bohužel se přímo k seminářům zachovalo nejvíce dokumentace z období jejich počátků na pražské univerzitě. V ostatních centrech výuky národního hospodářství je nutno se spokojit jen nejobecnějšími informacemi. Cenná archivní dokumentace existuje v pozůstalostech významných osobností výuky národního hospodářství. Mezi nimi je nutno podtrhnout osobnost řádného profesora politické ekonomie na pražské univerzitě Albína Bráfa.

### Účel a organizace seminářů

Semináře sledovaly trojí účel. Jednak měl sloužit k prohloubení znalostí nabytých v kolegiích<sup>237</sup>, jednak má sledovat přípravu k praxi v oblasti státovědecké a jednak, a to zejména, měly za úkol připravit člena semináře k samostatné vědecké práci. Právě tento úkol podtrhoval mimořádný význam seminářů. Semináře vytvářely mimo jiné prostor pro vědeckou seberealizaci mladých talentů. Jako výchova k samostatné vědecké práci sloužilo zpracovávání referátů a zejména zpracovávání samostatných vědeckých prací. Byl to zejména výběr témat z teorie nebo z aktuální oblasti hospodářsko-politické. Semináře měly následovat po čtení v obligátních kolegiích (přednášky z hlavních předmětů). Přednášky uváděly do studia ekonomické vědy tím, že seznamovaly posluchače se základními ideami oboru, literaturou, problémy a perspektivami ekonomické vědy. Semináře vychovávaly k vědecké práci.

V čele semináře stál ředitel semináře. Semináře z národního hospodářství vedli oba řádní profesori politické ekonomie (například Bráf – Kaizl či později Bráf – Horáček). V národohospodářském semináři byli oba profesori spoluřediteli. Ve vedení semináře se střídali. Témata určoval ředitel semináře případně i sám seminarista, ale se schválením ředitele semináře<sup>238</sup>. Za projevenou píli, kvalitní práci mohl být seminarista na návrh ředitele semináře odměněn. Nevyčerpaná část odměny obvykle připadla na vybavení knihovny. Byla také vyhlášována konkurenční témata seminárních prací také dotovaných odměnou. K vyhlášování konkurenčních témat vyzýval ředitele seminářů děkan. Uchazeč musel úspěšně prokázat znalosti kolokviem. Výjimku mohl učinit pouze ředitel semináře v případě, že jsou shledány ředitelem odpovídající znalosti posluchače. Členy semináře mohli tvořit i „hosté“. Ti neměli právo psát seminární práce, mohli pouze seminář pozorovat. Ředitel semináře má právo též připustit za členy semináře i právnický již absolvované. Podle stanov nesměl počet seminaristů překročit počet 25. Bráf si vybíral mnohdy mezi 50 až 80ti posluchači, aby jeho seminář navštěvovalo do deseti posluchačů.

---

<sup>237</sup> Kolegia se členila na obligátní a speciální. Obligátní tvořily přednášky z národního hospodářství, finanční vědy a správní vědy. Později z národohospodářské teorie, národohospodářské politiky a finanční vědy, které byly dotovány po pěti hodinách výuky týdně. Speciální kolegia tvořily přednášky, které reagovaly obvykle na aktuální témata doby. Byly dotovány jednou a nejčastěji dvěma hodinami týdně.

<sup>238</sup> Dalším institutem byly „Preisgaben“ - vědecké práce studentů na volně zvolené téma za odměnu (Prämierung). Na fakultě právní a státovědecké byly tyto „Preisgaben“ spojeny ihned se semináři.

Seminářům byly přidělovány speciální místnosti, jejichž součástí byl věcný inventář jako židle, stoly a podobně. Nejvýznamnější součástí věcného vybavení semináře tvořila seminární knihovna. V předcházejícím období tuto roli plnily osobní knihovny profesorů. Seminární knihovny je doplňovaly. Seminární knihovny na zahraničních univerzitách vedle osobnosti profesora lákaly stipendisty a spolupůsobily na rozhodování absolventů oboru politické ekonomie o zaměření studijní cesty.

Je nutno se zmínit, že na německé univerzitě vzniká moderní vědecká instituce. Je silnou konkurencí pro českou univerzitu a Bráfa. V roce 1897 byl přijat návrh německých profesorů (Ulbrich, v. Wieser, Zuckerkandl, Rauchberg) zařídit Institutes für politische Ökonomie, Staats-, Verwaltungs- und Völkerrecht, sowie Statistik. Na německé univerzitě v Praze vzniká na svoji dobu exkluzivní vědecká instituce.

### **Jaký má být vztah k výchově národohospodářská generace?**

Přístup k talentům, které Bráf vyhledával ve svém semináři byl obdobný u všech jeho žáků. Zaměříme se pouze na vztah k jednomu z nejvýznamnějších českých národohospodářů ke Karlu Englišovi<sup>239</sup>. Karel Engliš se přihlásil do Bráfova národohospodářského semináře v zimním semestru školního roku 1902/3. Od Bráfa obdržel seminární práci o nacionalizaci půdy. I když téma bylo pro Engliše náročné, Bráf v Englišovi okamžitě rozpoznal talent. I přes okolnost, že Engliš zdaleka nebyl v této době rozhodnut, že svůj profesní život zasvětit národnímu hospodářství, hledal Bráf pro Engliše možnosti pro zahraniční stáž. Podobně se tak dělo Emanuelu Schindlerovi, Josefu Drachovskému, Janu Koudelovi a celé řadě dalších. Mnozí se stali známými národohospodáři, ale řada z nich jen krátce „zazářila“ a zůstala neznámá. Engliš se v semináři seznámil s řadou budoucích osobností. Těchto kontaktů pak později využíval. Na doporučení Bráfovo Engliš pomáhá synu hraběte Czerninovi z Chudenic opakovat si látku ke státnicím na právnické fakultě. Engliš s hrabětem a jeho synem cestuje do Mnichova v Bavorsku, kde se zapisuje na mnichovskou univerzitu. Teprve nyní (26. 10. 1903) Bráfovi sděluje, že si pro svoji životní orientaci zvolil národní hospodářství a tomuto rozhodnutí též přizpůsobuje i využití studia na mnichovské univerzitě. Protože studium v Mnichově je pro Engliše drahé, musí mezi předměty volit. Omezuje se pouze na přednášky z národohospodářské teorie, národohospodářské politiky a finanční vědy. A stává se členem semináře profesora Lujosa Brentana (1844 – 1931). Brentano je zástupce mladší německé historické školy a přívržencem katedrového socialismu. Hlavní zájem Englišův v Mnichově je ovšem připravit se na státnice a rigorosa. Očekává i úspěšné zakončení studia syna hraběte. Se seminářem profesora Brentana není spokojen. Nemůže se shodnout na formulaci tématu a průběh semináře mu také nevyhovuje. Profesor prý vůbec nemluví a za něj hovoří jeho žák Lotz. Srovnává průběh semináře se seminářem Bráfovým. Také s knihovnou není spokojen. Není katalogizována. Přesto přínos zahraniční stáže je pro budoucnost Englišovu významný. Výrazně zlepšuje svoji znalost v němčině. Engliš ukončil stáž a roku 1904 ukončil studium a byl promován na doktora práv. Bráf umožnil Englišovi najít zaměstnání. Umožnil mu vybrat si ze dvou nabídek [7, s. 38]. Engliš volí místo konceptního praktikanta v Zemském statistickém úřadě pro království České. Obdržel zde úkol sebrat statistiku živnostenských závodů. Ze Sombarta přejímá vysvětlení rozdílu mezi podnikem a závodem a definice konzultuje ve Vídni s profesorem Waltrem Schiffem z ústřední statistické komise.

Engliš dále v dopisech zdůrazňuje svoji pracovitost. Nyní se věnuje otázce chudinství. Tento zájem plyne z jeho pracovního zařazení, kde je nutno se věnovat statistice a dělnické otázce (resp. chudinství). Engliš této problematice musí dát přednost před jinými úkoly

---

<sup>239</sup> K osobnosti Bráfa i Engliše existuje bohatá literatura. Omezíme se zejména na korespondenci, která se zachovala v pozůstalosti A. Bráfa [2]

teoretickými. Vypisuje, co vše prostudoval a informuje Bráfa o statistice chudinství, které se začal věnovat.

Vztah Engliše k Bráfovi je tak osobní, že zabíhá až do soukromých záležitostí. V roce 1907 sděluje Engliš Bráfovi, že se oženil a prosí Bráfa, aby jej proto nezavrhoval. Neměl prý odvalu mu to sdělit ústně, ale písemně do dokáže. Bráf totiž vyslovil obavu, aby žena neodvedla Engliše od práce. Engliš jej ujišťuje, že nezná ani kaváren ani hostinců. Jen kancelář a práci. Engliš se několikrát s manželkou rozchází a roku 1921 se definitivně rozvádí.

Díky profesorovi Fiedlerovi (tehdy ministru obchodu ve vládě Beckově) Engliš získává místo ministerského koncipisty na ministerstvu ve Vídni. Věnuje se statistice. Jeho představeným je profesor Schiff.

Mezitím v Brně přijali (profesor Koloušek) Englišovu habilitační práci a Englišovi byla udělena *venia legendi* pro národohospodářskou politiku a sociální politiku. Profesor Koloušek má za to, že do této oblasti Englišova práce patří. Engliš píše Bráfovi, že mu to nevadí, protože rozšíření *venia legendi* je snadné. Ovšem soukromá docentura je neplacená. Proto musí mít soukromý docent ještě zaměstnání, které jej i jeho rodinu živí. Englišovi je také nabídnuto místo vicepresidenta v ústřední statistické komisi. Engliš jej nepřijímá a informuje Bráfa, že toto místo je volné. Engliš nyní přednáší sociální politiku na brněnské technice a píše, že je šťastný.

Posléze je profesor Koloušek navržen na profesuru na pražské technice. Englišovi se otevírá možnost, získat profesuru na technice v Brně. O místo má zájem doc. Hodáč a doc. Koudela, také chránělec Bráfův. Zatímco Hodáč odstupuje, jeví se Dr. Koudela jako velmi vážný konkurent. Engliš prosí Bráfa, aby úmysly Koudely zjistil. Koudela má za sebou úctyhodnou praxi na zahraničních univerzitách a řadu vynikajících odborných prací. Engliš si myslí, že proti němu nemá mnoho šancí. Bráf nemá na techniku vliv a Koudela je stejně jako Engliš jeho žákem. Ale Engliš má štěstí. Profesor Koloušek sice Engliše poznal teprve, když se do Brně přijet představit. Zná ovšem i jeho docentské přednášky. To pro Koudelu neplatí. Cele se proto zřejmě v profesorském sboru zasadil za Engliše a díky jemu nakonec Engliš jmenování získává. 24. září přináší *Wiener Zeitung* zprávu, že Engliš byl jmenován profesorem na české technice v Brně. Engliš dosahuje postavení, které si přál.

Píše Bráfovi: *„to byla Vaše Excellence, jenž jste ráčil dáti mé práci rozhodný směr. S hrdostí budu vždy vzpomínati, že jsem vždy Vaším žákem. Činí Bráfovi slib, že dostojí vážným povinnostem svého povolání. Jsa si vědom toho, že „jak dobře jest vyplňovati tak důležitá místa, jimiž jest malý národ náš tak skoupě nadán“.* Prosí Bráfa, aby i nadále zůstal jeho rádcem, učitelem a příznivcem.

Bráf celé řadě dalším žákům Bráf pomáhá ke zahraničním stáží, k získání zaměstnání, pomáhá s publikacemi, pomáhá s habilitacemi až k dosažení profesury nebo jiného významného společenského místa. Mezi Bráfem a jeho žáky se vytvářel úzký osobní vztah. Je to jeden z hlavních rysů „české národohospodářské školy Bráfovy“. Existovali však také výjimky. S některými osobnostmi se Bráf dokonce ocitl v konfliktní situaci. Příkladem je zmíněný profesor Koloušek i profesor Hodáč. Vzhledem k omezenému rozsahu textu nelze věnovat problematice více pozornosti.

### **Národohospodářské obrození české**

Nejen osobní vztah výchovy národohospodářské generace, ale také měl také jisté teoretické zázemí. Ti, kteří absolvovali Bráfův seminář z národního hospodářství tvořili tzv. českou národohospodářskou školu Bráfovu<sup>240</sup>. Jejím obsahem byla zejména koncepce

---

<sup>240</sup> Spojení A. Bráfa se seminární výukou vystihuje hodnocení, které vyslovil jeho kolega profesor Horáček, jež uvedl: *„Seminární cvičení a cvičení představovaly nejskvělejší stránky Bráfovy učitelské činnosti. Přijetí do Bráfova semináře nebylo automatické. Kromě formálně předepsaných předpokladů musel zájemce prokázat*

národohospodářského obrození [1, s. 229]. Té odpovídala i seminární témata. Tématicky zahrnoval specifickou stránku dějin ekonomického myšlení včetně českého ekonomického myšlení. Dějiny českého národního hospodářství se specifickými jeho vývoje a zejména aktuální problémy ekonomické české společnosti. Zasahovaly do oblasti vztahu etiky a politické ekonomie, vztahu národohospodářské politiky a národohospodářské teorie a dobových metodologických otázek. Bráf byl v tomto směru následován svými kolegy Horáčkem, Grúbrem i Kaizlem.

Na jejím základě ze semináře vycházeli přívrženci národohospodářské školy Bráfovy. Nejednalo se o ekonomickou školu ve standardním pojetí, ale o školu, která posluchače spojovala a sjednocovala v zaměření specificky české hospodářské politiky. Obsah se dotýkal problematiky, která byla nazvána národohospodářské obrození české.

Bráf odmítl klasickou školu s jejím pojetím univerzálních a vždy platných zákonů. Odmítl učení, ve které stát má pouze negativní úlohu (nemá zasahovat do hospodářství). Je mu pouze dovoleno odstraňovat překážky, které působení přirozených zákonů brání. Odmítl teorii, která je představována pouze jako teorie soukromohospodářská. Vytvořil si teoretickou pozici, ze které vycházel a stavěl na ní. Zákony jsou podle Bráfa relativní. Podmíněné místně a časově. Konkrétní národní hospodářství je výsledkem historického vývoje. Naopak, společnost a její hospodářský systém lze zlepšovat dílčími reformami a zásahy, které mají okamžitý efekt. Cíle hospodářské politiky se řídí etickými a kulturními kritérii. Odtud je nutná vysoká míra odpovědnosti, kterou se Bráf řídil. Cíle hospodářské politiky určuje etika a národohospodářská teorie se zabývá vědeckými kritérii metod dosahování cílů. Bráf spojoval svoji aktivitu jako politika s tematickým zaměřením svých seminářů. Z jeho seminářů pak vyšli jak lidé, kteří se uplatnili v hospodářské praxi tak i učitelé národního hospodářství a to různých ekonomických škol a směrů.

### **Závěr**

Ze seminářů vycházeli ti, kteří tvořili národohospodářskou školu Bráfovu. Členy spojovala je velmi těsná osobní vazba na svého učitele a národohospodářské obrození české (národohospodářské buditelství). Bráf byl morální, politickou, pedagogickou a vědeckou autoritou.

---

*zájem o věc a chuť do práce. Odměnou mu byl zvláštní požitek. Semináře se konaly v Bráfově bytě pro nedostatek seminárních místností na fakultě. Osobní knihovna Bráfova byla každému členovi semináře k dispozici. Členové měli volnost ve výběru témat. Bráf ovlivňoval výběr literatury, metody zpracování a kontroloval postup zpracovávání témat. Práce byly předmětem debat. Konání seminářů se protahovalo ze dvou plánovaných hodin dlouho do večera.“ [5, s. 72]*

*V jeho seminářích bylo vždy čilo a živo a hodina v týdnu věnovaná seminárnímu cvičení byla nám vždy sváteční. Každý účastník pracoval samostatnou prací a naučil se tak literárně pracovat dle určité metody. Práce se četly a kritizovaly a jistě leckterá z nich, třeba v změněné a prohloubené formě, nezůstala pouhou makulaturou. Neboť – a tu přicházím k nejdůležitějšímu významu pedagogického působení Bráfova – posluchačů a seminaristů jeho počala pomalu vyrůstati a šířiti se malá literární obec. Povzbuzení nabádavým slovem a laskavou radou svého mistra počali mladí žáci sami zkoušeti svá křídla k literárnímu letu a než léta sešla se s léty, byla tu nevelká, ale horlivá, věci oddaná četa literárních pracovníků, byla tu česká národohospodářská škola Bráfova. Třeba různých životních povolání, různého politického přesvědčení i různých snad hospodářsko- i sociálně politických směrů, jedno pouto tyto pracovníky objímalo jedním svazkem. Všichni vyšli ze školy Bráfovy, ve všech zasíl lásku k vědeckému působení, a lásku tu opatroval, pěstoval a rozvíjel... . On zpravidla dával popud k nějaké literární práci – snad většina literárních prací českých v oboru národohospodářském v posledních letech vznikla tím způsobem – on poradil prameny, literaturu, mnohdy sám ji obstaral, on po případě staral se o vydání spisu, věc v našich poměrech pro autora vědecké publikace dost obtížná a nákladná. A tak nejen za to, co vyšlo přímo z duševní dílny Bráfovy, nýbrž i za ten utěšený ruch na poli českého národohospodářského písemnictví posledních let máme co děkovati jemu a především jemu. [6, s. 61 - 62]*

**Literatura:**

GRUBER, J., HORÁČEK, C. *Albín Bráf, Život a dílo*, V., Výbor statí z politiky a samosprávy.

GRUBER, J. *Životopis*. Vesmír. Nakladatelská a vydavatelská společnost s r. o. v Praze VII. 1924.

Archiv NM v Praze. Pozůstalost Albína Bráfa. Karton č. 6. Korespondence osobní 338 – 382.

Archiv UK, Právnická fakulta, inv. číslo 416 – 427. Seminární práce a odměny. Archiv UK Seznamy přednášek.

*Die deutsche Karl-Ferdinands – Universitat in Prag*. Prag 1899

HORÁČEK, C.: *Albín Bráf, badatel a učitel*. Obzor národohospodářský 1911., ročník XVI., s. 72.

HORÁČEK, C.: *Albin Bráf, jeho působení literární a učitelské*. 62. Obzor národohospodářský 1901. roč. VI.

KOLAŘÍK, J.: *Peníze a politika. Karel Engliš, bojovník o stabilizaci*. Fr. Borový, Praha 1937.

### *Albín Bráf and National Economy Seminars*

**Resumé:** *In the last third of the nineteen century new forms of national economy education are introduced. The seminars surpass among them. They differ from other forms of education among other things by target settings, organisation, material and personal support. The seminar libraries were important. The emphasis in the national economy education was shifted by most of pedagogic personalities to seminars. The seminars become not only an important environment in the national economy research and in the economical science but even a centre for searching of new skilled talents and a beginning of their professional career as well. Seminars of Bráf, Wieser, Gruber, Horáček and others became famous. Generally formulated targets coincided for Bráf with a content of Czech national economy renaissance. New members of national economy school of Bráf were trained in seminars. Bráf's seminars tradition influenced the seminars conducting in the following periods of development of the Czech society.*

**Key words:** *Seminars – National Economy – Albín Bráf – National Economy School of Bráf – Czech National Economy Renaissance*

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**

# ZNALOST POD VLIVEM KULTURY. POHLED DO USA, EVROPY, RUSKA, JAPONSKA A ČÍNY.

Jaroslava Kubátová

**Abstrakt:** *Ve všech oblastech lidského konání zintenzivňují mezinárodní procesy, v nichž se setkávají příslušníci různých kultur. Tyto procesy jsou spjaty se sdílením disponibilních znalostí a tvorbou znalostí nových. V průběhu komunikace však může docházet k mnoha překvapením, nedorozuměním a problémům, jelikož se při ní setkávají příslušníci různých kultur. Kultura má zásadní vliv na pojetí znalostí, na jejich hodnocení a na práci s nimi. V článku ilustrujeme odlišnosti pojetí znalostí z pohledu příslušníků významných kulturních a ekonomických oblastí.*

**Klíčová slova:** *znalost, kultura, metafory řízení znalostí*

## Úvod

Lidstvo od počátku svého vývoje vytváří, uchovává a předává znalosti nejrůznějšími způsoby. Tyto způsoby jsou úzce spjaty s kulturou dané společnosti. V současném světě, který je vzájemně propojen nejrůznějšími procesy a technologiemi, se představitelé různých kultur setkávají při nejrůznějších příležitostech a potřebují se znalostmi efektivně pracovat. Ačkoliv se dnes na internetu můžeme podívat na kterékoliv místo na světě a mluvit a vidět se s kýmkoliv z opačné polokoule, nemusíme se vůbec pochopit, jelikož naše vnímání a porozumění je dotčeno hluboce zakořeněnými kulturními vlivy. Pro vývoj světové společnosti i ekonomiky je efektivní práce se znalostmi, resp. efektivní řízení znalostí, nezbytné. Zkoumat kulturní odlišnosti přístupů ke znalostem a brát je v úvahu v praxi je proto velmi důležité.

## Východiska řízení znalostí v různých oblastech světa

V následujícím textu se zaměříme na přístup ke znalostem a jejich řízení v pěti významných oblastech světa: v USA, v Japonsku, v Evropě, v Číně a v Rusku. Východiskem jsou především práce D. Cohena, Z. Zhu a T. Khvatové a I. Ignatěvy. Schematické shrnutí východisek řízení znalostí je uvedeno v tabulce 1.

Americký přístup je založen na přesvědčení, že znalost je strategickým zdrojem trvalé konkurenční výhody jednotlivce, firmy i národní ekonomiky. V USA jsou ceněny znalosti explicitní, tedy takové, které lze zaznamenávat, uchovávat v databázích a opakovaně užívat. Různými způsoby se měří investice do znalostí a za úspěch je považováno dosažení zisku z takové investice. Znalost je zbožím na trhu znalostí. Na trhu znalostí je výrazná role jednotlivců, a to na straně poptávky i nabídky znalostí; hovoří se o americkém konkurenčním individualismu. Dalším rysem této oblasti je důraz kladený na informační technologie pro uchování a přenos znalostí (informací), zatímco člověk, znalostní pracovník, a jeho sociální vztahy, nejsou považovány za významné.

Japonský přístup ke znalostem je od amerického výrazně odlišný. Za nejcennější je zde považována znalost tacitní, tedy taková, která je těžko kodifikovatelná a přenositelná, protože je úzce spjata se zkušeností jejího nositele. Za důležitou je považována tvorba nových znalostí, které jsou zdrojem inovací. V procesu tvorby nové znalosti je zdůrazňován význam jedinců – nositelů znalostí a jejich vzájemných vztahů. Při řízení znalostí nejsou přímo řízeni lidé, neuzívá se systém příkazů a kontroly, ale je kultivováno prostředí, v němž nositelé znalostí pracují. Pro toto prostředí se užívá japonské pojmenování Ba. Ba lze zjednodušeně přeložit jako místo, ale to je poměrně zavádějící, jelikož Ba je obecně prostředí, v němž dochází k interakcím nositelů znalostí, a které podporuje jejich vzájemnou důvěru, oddanost

organizaci, kreativitu a je příznivě rozvoji vzájemných vztahů i nových znalostí. Z hlediska západního přístupu bychom mohli Ba do jisté míry asociovat s organizační kulturou. Hodnotami takové kultury jsou vzájemná láska, důvěra a starost o ostatní. Vnímání potřeb ostatních pracovníků a společného cíle je silným rysem japonského kolektivismu, podmíněného dávnou tradicí a filosofií „miluji, tedy jsem“.

Evropské pojetí znalostí je ovlivněno mnoha filozofickými směry a posouzení jejich vlivu a významu pro řízení znalostí je jedním z dosud nenaplněných úkolů vědy. Každopádně znalost je vždy vnímána ve spojení s historickým, sociálním a kulturním kontextem. Znalost tak může mít současně více významů. Znalost prezentovaná v konkrétní komunikační situaci, může mít různý význam pro komunikátora a pro komunikanta. Znalost se tak stává politikem, nositel znalosti získává určitou moc, vliv či výhodu. Znalost zde má také tržní hodnotu, ale ta může být určena právě i zmíněným politickým významem znalosti.

V Čínském přístupu ke znalostem je výrazně patrný vliv Konfuciova učení, které říká „učím se, tedy jsem“. Podle této filosofie je schopnost a ochota učit se určujícím faktorem lidskosti a znalost je považována za ctnost. Číňané tedy nijak výrazně nevnímají znalost jako zboží, směnitelné na trhu. Znalost je prostředkem kultivace osobnosti i společnosti. Číňané byli samozřejmě nuceni reagovat na moderní způsoby řízení, které užívají jejich světoví konkurenti. V devadesátých letech 20. století zde profesor Gu Ji-fa a Dr Zhu Zhi-chang vytvořili originální koncept řízení znalostí, který je vychází z čínské tradiční filozofie a zároveň je uplatnitelný v současné ekonomice. Koncept se nazývá Wu-li Shi-li Ren-li, užívaná zkratka je WSR. I když je koncept možné vyložit v jakémkoliv jazyce, je otázka, zda příslušník jiné kultury, než čínské, je vůbec schopen stejné interpretace jako Číňan. Lze totiž říci, že Wu je výraz pro objektivní materiální existenci, Shi je výraz pro lidské konání a Ren pro vztahy. Podle principu WSR je tedy nutný celostní princip k řízení znalostí, který zahrnuje materiálně-technické aspekty řízení znalostí, učení se a tvorbu znalostí jednotlivců a řízení vztahů mezi nositeli znalostí. Otázka však je, co si pod takovým vysvětlením představí příslušníci různých kultur. Patrně se bude jednat o dosti různé interpretace. Číňané věří, že nejlepší přístup k řízení znalostí je vybavit nositele znalostí různými nástroji a metodami, vytvořit pružné organizační struktury a komunikační příležitosti a v prostředí, kde se cítí dobře, nechat pracovníky učit se, komunikovat, generovat znalosti a aplikovat je. Nejvíce pozornosti je přitom věnováno vztahům a kontextu.

V Rusku se řízení znalostí začalo rozvíjet na začátku 21. století. V přístupech se odráží množství vlivů. Rámcově lze hovořit o přístupu západním, slavistickém a euroasijském. Západní přístup přebírá metody západních podniků a prosazuje hodnoty jako svobodu, individualismus a pragmatismus. Slavistický přístup zdůrazňuje nutnost vlastní ruské cesty, odlišné od západních i východních způsobů řízení znalostí. Hodnotami jsou původnost, konzervatismus a pravoslaví. Přístup předpokládá uplatňování sociální ekonomiky. Euroasijský přístup připouští vliv západu i východu na ruskou mentalitu. Z asijské části přebírá kolektivismus, z evropské části individualismus a vnímá je jako dvě rovnocenné kvality, utvářející ruskou mentalitu. Kolektivismus v Rusku má však jiný charakter než v Japonsku. V ruských skupinách nepanuje obvykle silné ovzduší vzájemné důvěry a znalost je považována za soukromou. Sdílení znalostí je tedy obtížné. Velký význam má verbální komunikace. Lidé dávají přednost ústnímu předávání znalostí na konferencích, schůzkách a shromážděních. Dosud je v Rusku znát nižší stupeň rozvoje informačních a komunikačních technologií a dalším faktorem, který ovlivňuje řízení znalostí, je preference krátkodobých cílů před dlouhodobými. V myšlení lidí je stále ukotveno přesvědčení, že každý je nahraditelný. Dá se říci, že Rusko je v procesu hledání odpovídajícího způsobu řízení znalostí.

Tabulka 1: Východiska řízení znalostí v různých částech světa

Charakteristiky KM	USA	Evropa	Rusko	Japonsko	Čína
Východisko	Jsem úspěšný, tedy jsem	Získávám praktické zkušenosti, tedy jsem	Sleduji, tedy jsem	Miluji, tedy jsem	Učím se, tedy jsem
Smýšlení	Individualismus	(De)konstruktivismus	Dualismus	Skupinové smýšlení	Pragmatismus
Ideální znalost	Znalost jako zdroj	Znalost jako moc	Znalost jako niterný pocit	Znalost jako vztah	Znalost jako ctnost
Ztělesnění znalosti	Databáze znalostí	Znalostní agenti (lidé, technologie)	Znalost - osobní zkušenost	Společnost tvořící znalosti	Znalost - součást života
KM mechanismus	Znalostní ekonomika	Znalost jako projev	Být formován	Znalostní kultura	Řízení založené na znalostech
Cíl	Výhoda v blízké budoucnosti	Správnost	Sledovat výsledky je důležitější než stanovovat cíle	Výhoda v dlouhém období	Moudrost
Zaměření	Explicitní kódovaná znalost	Situačně konstruované znalosti	Skrytá znalost	Tacitní subjektivní znalost	Užitečná znalost
Strategie	Znovuuzívání znalosti	Politizace	Reformní strategie, zkoušení	Kreativita, transformace	Integrace
Procesy	Racionalizace	Konstrukce podle situace	Formování	Vize, emoce, důvěra, péče	Kontextualizace
Způsoby	Technologie, trhy	Identita/význam, participace/diskuse	Formování	Socializace	WSR Model*****
Metafora	Sbírejte plody, které visí nízko	Vyprávějte příběhy	Nikdo není nepostradatelný	Kultivuj Ba	Výhoda pro jednotlivce i tým

### Vliv vzdělávacího systému na pojetí znalostí

Vzdělávání je základní oblastí předávání znalostí a zcela zásadně ovlivňuje způsob, jakým žáci a studenti budou později v pracovním procesu se znalostmi nakládat. Názorným příkladem je porovnání situace v Japonsku a v USA. Japonská kultura podporuje přesvědčení, že je důležitá spolupráce a skupinový přístup k řešení pracovních úkolů i v mimopracovním životě. Americká kultura význam spolupráce uznává také, ale daleko více než japonská se soustředí i na úspěšnost každého spolupracujícího jednotlivce. Tento přístup je patrný už ve vzdělávacím systému a odráží se následně v celé společnosti.

V USA žáci a studenti mezi sebou soutěží o lepší studijní výsledky a učitel je osobou, která zná správná řešení úkolů i výchovných situací. V japonském školství je jedinec významný jako platný člen skupiny. Pro absolventa západního vzdělávacího systému se japonští učitelé mohou zdát málo zapojení a zainteresovaní do dění ve třídě. Ve skutečnosti však své žáky vedou k tomu, aby ve skupinách nalézali řešení úkolů i vzájemných osobních konfliktů. Učitel přímo zasahuje pouze v případě, že žák je nějakým způsobem ohrožen. V Japonsku je považován za chytrého ten, kdo pochopí potřeby skupiny a dokáže se podílet a jejich uspokojení. Každému členu skupiny je přiřčována odpovědnost za úspěch celku. V americké kultuře je úspěch individuální záležitostí.

Pro tradiční evropské pojetí výuky (ve vyhraněné podobě) je příznačná transmise, tj. předávání hotových, logicky utříděných informací, přičemž se počítá s jejich otiskem do mysli žáků (tedy s tím, že je žák přijímá tak, jak mu byly sděleny). Pro pozdější práci se znalostmi i lepší vzájemné mezikulturní porozumění by však byl vhodnější konstruktivistický přístup k výuce. Ten vychází z teze, že poznání je založeno na složitém konstrukčním procesu, ve kterém výběr a interpretace podnětů závisí na předchozí žakově zkušenosti a



výsledky tohoto procesu jsou subjektivní. Jde totiž o interakci mezi dosavadním poznáním a novými podněty a právě v této interakci se utváří žákovy (individuální, jedinečné, subjektivní) přijetí učiva a vytvoření nové individuální znalosti. Je to proto, že žákovy zkušenosti jsou součástí jeho poznávacích struktur a nejsou indiferentní vůči podnětům ze strany učitele.

### **Vývoj vědy o řízení znalostí v euroamerické a asijské oblasti**

Řízení znalostí se jako vědecká disciplína začalo rozvíjet v 80. letech 20. století (i když vytváření a předávání znalostí provází rozvoj lidstva od prvopočátků). Manažerské publikace tehdy byly psány převážně v angličtině a vycházely především v USA a ve Velké Británii. Odtud se šířily po celém světě včetně silných asijských ekonomik. Docházelo tak k zajímavému prolínání pojetí řízení znalostí, když se propojovala západní teorie s východním myšlením.

Jak bylo výše uvedeno, ve zobecněném západním pojetí je znalost pojímána jako zdroj, který může být vytvářen, uchováván, sdílen, předáván. Protože to vše vyžaduje určité náklady, musí znalost, pojímaná též jako aktivum, resp. její aplikace, přinášet výnos. To odpovídá i známé Baťově zásadě konkurenceschopnosti: usilovat neustále o to, aby práce byla konána co nejlépe, co nejrychleji a co nejlevněji.[7]

Zobecnit asijské pojetí znalosti je obtížnější, neboť rozmanitost filozofií je zde výrazně větší. Je pro příslušníka západní kultury také hůře uchopitelné, neboť se mnohem více pojí s duchovní dimenzí života. Jen pro zajímavost se podívejme na obrázek 1, na němž je buddhistické Kolo života. Je zařazen jako příklad uceleného nelineárního vnímání. Na první pohled nesouvisí s vědeckým řízením znalostí, ale právě na principu celistvosti naznačuje vliv na určitou kulturu, který se pak přenáší do všech složek života jejích příslušníků. Znalost je zde vnímána jako subjektivní, jako součást konání (procesu), jako moudrost až osvícení individua a jako propojení racionální a emocionální složky konání. Asijské pojetí je holistické, intuitivní. Západní pojetí využívá kategorizace, znalosti izoluje mimo kontext, hledá logické souvislosti a uplatňuje racionální ekonomické přístupy k práci se znalostmi (náklady, výnosy).

Západní, zejména americký, ekonomizující přístup k řízení znalostí (trh znalostí, řízení znalostí, měření efektivity apod.) není zcela použitelný pro Evropu, natož pro Asii, kde je znalost daleko více spojována s činnostmi, prožitky a city a naopak. Západní přístupy přesto silně ovlivnily asijské pojetí znalostí, západní racionalismus a materialismus pronikají do sociálních struktur. Západní kultury jsou naopak pod vlivem pronikajících východních vlivů, do určité míry módní trendy různých východních nauk ovlivňují myšlení příslušníků západních civilizací a připomínají význam intuice jako určitého protipólu racionalizace.



Obrázek 1: Kolo života[4]

Zvláštním případem vývoje řízení znalostí je oblast Hong Kongu. Důvodem je stoletý vliv Velké Británie, který formálně skončil v roce 1997. Příliv západních teorií do této oblasti byl snadný a bezprostřední. V Hong Kongu působí The Hong Kong Knowledge Management Society, která sdružuje akademiky a praktiky z oblasti řízení znalostí. Pravidelně pořádá setkání expertů a výměny zkušeností z oblasti řízení znalostí. Zajímavé je, že ještě na počátku 21. století podle diskusí zaznamenaných v dokumentech společnosti neměli zdejší odborníci ujasněný ani způsob ani význam řízení znalostí.[3] Postupným vývojem zde dochází k příklonu k západnímu pojetí řízení znalostí, což lze mj. doložit zdroji, které společnost doporučuje. Tyto vlivy se pak šíří přes hranice a hovoří se o Hong-Kongizaci myšlení, což ve vztahu k znalostem znamená příklon k pojetí znalosti jako objektu, který může být zpracováván s užitím technologií a využíván v procesech inovace v západním smyslu slova. Vliv prostupování tohoto pojetí do dalších asijských oblastí zůstává zatím neprozkoumaný.

### **Závěr**

V pojetí znalostí a jejich řízení existují mezi jednotlivými kulturami zásadní rozdíly. V současné literatuře jsou prezentovány spíše západní přístupy k řízení znalostí, ale je třeba počítat s tím, že východní (asijské) pojetí hraje v současné globalizované ekonomice stále významnější roli. Dochází k situacím, kdy různí lidé z různých kultur používají v diskusích o

řízení znalostí stejná slova, ale každý jim rozumí odlišně a představuje si vlastní koncept řízení znalostí. Ukazuje se, že pojetí znalostí jako kategorie je silně ovlivněno tradiční filozofií jednotlivých kultur. Zkoumání filozofických vlivů na způsoby řízení znalostí, jejich pochopení a promítnutí do řízení znalostí v interkulturních týmech je jedním z aktuálních úkolů vědy. Vzdělávací systémy by měly prosazovat konstruktivistický způsob učení, který je pro globální společnost znalostí efektivnější.

#### **Literatura:**

- ANDRIESEN, D., van den BOOM M. *East is East, and West is West and (n)ever its Intellectual Capital Shall Meet*. Journal of Intellectual capital, Vol. 8, No. 4, 2007, pp. 641-652.
- COHEN, D *Toward a knowledge context*. California Management Review, vol. 40, March 1998, pp. 30-31.
- Hong Kong Knowledge Management Society<<http://www.hkkms.org/HKKMSre.htm>>  
<http://www.meditationinliverpool.org.uk/Images/Buddhist-Art/Wheel-Of-Life.jpg>
- JASEK, R. : *Vybrané pohledy na bezpečnost podnikání a života. Zeszyty naukowe EAS Nr.5*. Kraków–Zlín : European Association for Security, 2005. 51 s.
- KHVATOVA T, IGNATIEVA I. *Cross-cultural Diversity in the Knowledge Management Concepts of 20-21st Centuries within the Framework of International Dialogue for Creation of a New Model of Knowledge Management*. Dostupné na <<http://www.inter-disciplinary.net/ci/intellectuals/int1/Khvatova%20paper.pdf>>, cit. 16. 7. 2009.
- LEŠINGROVÁ, R.: *Baťova soustava řízení*. Zlín 2008, s. 187.
- MENDEZ, A.: *Groupism vs. Individualism*. Dostupné na <[http://ematusov.soe.udel.edu/final.paper.pub/\\_pwfsfp/00000097.htm](http://ematusov.soe.udel.edu/final.paper.pub/_pwfsfp/00000097.htm)>, cit. 28. 7. 2009.
- TONG Xue-ming, CHEN Shu-wen *The human resources development based on WSR methodology*. China-USA Business Review, Apr. 2008, Volume 7, No. 4 (Serial No.58), pp. 40-47.
- ZHU, Z. *Knowledge Management: toward a universal concept or cross-cultural contexts?* Knowledge Mangement Research and Practice, 2004, Vol. 2, pp. 67-79.

#### ***Knowledge under the Influence of Culture. The USA, European, Russian, Japanese and Chinese Perspective.***

**Resumé:** *The international dimension of the processes in all areas of human activities in which the representatives of different cultures meet is becoming more and more intensive. These processes are connected with knowledge sharing and generating new knowledge. However, a lot of surprise, misunderstanding and problems may occur during the communication as various cultures meet. The culture strongly influences the knowledge interpretation, evaluation and processing. In this paper we document the differences in knowledge conception from the different culture and economic areas representatives point of view.*

**Key words:** *knowledge, culture, knowledge management metaphor*

#### **Kontaktní adresa autora:**

**Jaroslava Kubátová, Doc., Ing., Ph.D., Katedra aplikované ekonomie FF UP v Olomouci, [jaroslava.kubatova@upol.cz](mailto:jaroslava.kubatova@upol.cz)**

# PROJEKT MIMOSOUDNÍHO ŘEŠENÍ SPOTŘEBITELSKÝCH SPORŮ

**Mgr. Radka Kunčíková**

***Abstrakt:** Od 1. dubna 2008 začal v ČR fungovat Projekt mimosoudního řešení spotřebitelských sporů. Jde o dvouletý pilotní program, jehož cílem je zajistit v ČR lepší přístup ke spravedlnosti v oblasti spotřebitelského práva. Příspěvek seznamuje s tímto Projektem a jeho základními charakteristickými rysy.*

***Klíčová slova:** Projekt mimosoudního řešení spotřebitelských sporů, spotřebitel, Doporučení Komise 98/257/ES o zásadách pro orgány příslušné pro mimosoudní urovnávání sporů, Doporučení Komise 2001/310/ES o zásadách, jež se týkají mimosoudních orgánů při konsensuálním řešení spotřebitelských sporů, Směrnice 93/13 EHS o nepřiměřených podmínkách ve spotřebitelských smlouvách, podnět, mediace, rozhodčí řízení, Řád pro spotřebitelské spory, mediační řád*

## Úvod

V příspěvku se věnuji otázce mimosoudního řešení spotřebitelských sporů, která je v dnešní době velice aktuální a diskutovaná, a to jak na poli komunitárním, tak na poli národním.

Obvyklým a ve společnosti nejvíce známým způsobem právní ochrany porušeného práva je soudní řízení. V určité oblasti soukromoprávních vztahů však stát umožňuje, aby právní spor účastníci určitého právního vztahu svěřili namísto soudu jinému orgánu.<sup>241</sup> Toto řešení je vhodné hlavně pro vymáhání práv ze strany spotřebitelů, neboť je kratší a finančně méně nákladné než řízení soudní.

Vytvoření mechanismů mimosoudního řešení spotřebitelských sporů, bylo deklarováno jako politická priorita EU a nezbytný předpoklad vymahatelnosti spotřebitelské legislativy. V ČR spotřebitelská veřejnost do roku 2008 postrádala prostředek právní ochrany tohoto druhu, díky němuž by se mohla domáhat svých práv. Existoval zde sice institut finančního arbitra, avšak jeho pravomoci se vztahovaly pouze na úzký okruh sporů. Dalším možným způsobem jak mohl spotřebitel řešit svůj spor byla cesta rozhodčího řízení podle zákona č. 216/1994 Sb., o rozhodčím řízení a o výkonu rozhodčích nálezů, ve znění pozdějších předpisů.

Prostřednictvím Doporučení Komise 98/257/ES o zásadách pro orgány příslušné pro mimosoudní urovnávání sporů a Doporučení Komise 2001/310/ES o zásadách, jež se týkají mimosoudních orgánů při konsensuálním řešení spotřebitelských sporů, vyzvala EU členské státy k podpoře, popř. vytvoření systému alternativního řešení spotřebitelských sporů, pokud v daném členském státě dosud vytvořen nebyl.<sup>242</sup>

Stejný cíl nalezneme také v dalších dokumentech komunitárního práva, např. ve Směrnici Evropského parlamentu a Rady 2008/52/ES o některých aspektech mediace v občanských a obchodních věcech nebo v usnesení Rady o síti národních míst pro mimosoudní řešení spotřebitelských sporů schvalující vytvoření Evropské mimosoudní sítě (EEJ-net), jež byla následně inkorporována do Evropských spotřebitelských center. I když by se tato Směrnice měla vztahovat pouze na mediaci ve sporech přeshraničních, jak je v ní samotné dále uvedeno, nemělo by nic bránit členským státům, aby její ustanovení uplatňovaly i na

<sup>241</sup> Wintrová, A. a kol. Civilní právo procesní. 4. aktualizované vydání. Praha: Linde Praha, a. s., 2006, s. 665

<sup>242</sup> Gregor, F. Česká republika nezajišťuje dostatečné prostředky ochrany spotřebitele podle evropských standardů [citováno 20.1.2009]. Dostupný z <http://zpravodajstvi.ecn.cz>.

vnitrostátní mediační řízení. Dalším dokumentem věnujícím se problematice ochrany spotřebitele je Zelená kniha o přezkumu spotřebitelského acquis.

V mnoha členských státech již systémy mimosoudního řešení spotřebitelských sporů existují. V některých zemích mají charakter orgánů státních, v jiných charakter smíšený nebo zcela soukromý. Nalezneme také orgány s celostátní působností nebo působností regionální, obecné nebo specializované pouze na určitou oblast.

Česká republika je v této oblasti nováčkem. Proto tento příspěvek seznamuje s novým projektem, který je zaměřen na otázku mimosoudního řešení spotřebitelských sporů v České republice.

### **Výchozí rámec Projektu mimosoudního řešení spotřebitelských sporů v ČR**

Dříve než přistoupím k samotnému jádru nastíněného tématu, musím si položit otázku, ze kterých dokumentů a zásad projekt mimosoudního řešení spotřebitelských sporů vychází a hlavně proč se stala tato problematika tolik diskutovanou, hlavně tedy v rámci politiky EU.

Podnět ke zdokonalování, popř. vytváření institutů mimosoudního řešení spotřebitelských sporů dala Evropská unie, neboť rámci komunitárního práva neustále sílí vliv spotřebitelů, kteří jsou důležitým atributem evropské ekonomiky. Jak je zmíněno v dokumentu zpracovaném Evropskou komisí Strategie spotřebitelské politiky EU 2007-2013, je 493 milionů spotřebitelů hnací silou hospodářství, neboť jejich spotřeba představuje 58 % HDP EU.<sup>243</sup> Proto je třeba, aby ze strany EU, ale také ze strany jednotlivých členských států docházelo k posilování postavení spotřebitelů. Komise v dokumentu konstatuje, že některé důležité kroky již učiněny byly. Představují je např. Směrnice o nekalých obchodních praktikách, síť Evropských spotřebitelských center, Směrnice o nepřiměřených podmínkách ve spotřebitelských smlouvách, Nařízení o spolupráci v oblasti ochrany spotřebitele nebo Nařízení, kterým se zavádí evropské řízení o drobných nárocích.<sup>244</sup> Podstatné překážky ovšem setrvávají v oblasti smluv spotřebitelských.<sup>245</sup>

Mají-li spotřebitelé bez obav uskutečňovat nákupy, ať již na území svého domovského státu či za jeho hranicemi, je potřeba jim dát jistotu, že v případě vzniku sporu budou mít k dispozici účinný prostředek k domáhání se svých práv.

Podle názoru Komise podpora zprostředkování a jiných forem alternativního řešení sporů napomáhá řešit spory a přispívá k omezení starostí, času a finančních nákladů spojených se soudním řízením, čímž občanům reálnou cestou pomáhá chránit jejich zákonná subjektivní práva.<sup>246</sup>

Na základě této skutečnosti se EU a s ní jednotlivé členské státy zaměřily na vytvoření a podporu systému mimosoudního řešení spotřebitelských sporů. Z dokumentů, které již v této oblasti na komunitární úrovni existují a slouží jako inspirace pro právní úpravy členských států, včetně české, můžeme jmenovat již zmíněná Doporučení Komise o zásadách pro orgány příslušné pro mimosoudní urovnávání spotřebitelských sporů a Doporučení

---

<sup>243</sup> Commission.EU consumer Policy strategy 2007-2013[citováno 4.2..2009].

Dostupný z [http://ec.europa.eu/consumers/overview/cons\\_policy/doc/EN\\_99.pdf](http://ec.europa.eu/consumers/overview/cons_policy/doc/EN_99.pdf).

<sup>244</sup> Council Directive 93/13/EEC of 5 April 1993 on unfair terms in consumer contracts

Regulation (EC) No 2006/2004 of the European Parliament and of the Council of 27 October 2004 on cooperation between national authorities responsible for the enforcement of consumer protection laws (the Regulation on consumer protection cooperation)

Regulation (EC) No 861/2007 of the European Parliament and of the Council of 11 July 2007 establishing a European Small Claims Procedure

<sup>245</sup> Commission.EU consumer Policy strategy 2007-2013[citováno 4.2..2009]. Dostupný z [http://ec.europa.eu/consumers/overview/cons\\_policy/doc/EN\\_99.pdf](http://ec.europa.eu/consumers/overview/cons_policy/doc/EN_99.pdf).

<sup>246</sup> Evropská komise.Evropská unie se velice podrobně zajímá o alternativní způsoby řešení sporů [citováno 21.1.2009]. Dostupný z <http://ec.europa.eu>.

Komise o zásadách, jež se týkají mimosoudních orgánů při řešení spotřebitelských sporů na základě dohody (dále jen Doporučení).<sup>247</sup>

### **Doporučení Komise o zásadách pro orgány příslušné pro mimosoudní urovnávání spotřebitelských sporů a Doporučení Komise o zásadách, jež se týkají mimosoudních orgánů při řešení spotřebitelských sporů na základě dohody**

Obě Doporučení obsahují výčet zásad, na kterých by měly spočívat základy mimosoudních řešení spotřebitelských sporů vytvářených v jednotlivých členských státech. Těmi základními zásadami, jež vycházejí z Doporučení Komise o zásadách pro orgány příslušné pro mimosoudní urovnávání spotřebitelských sporů je zásada:

- **Nezávislosti** (*Principle of independence*) – *orgán rozhodující ve věci musí být nezávislý, aby mohla být jeho rozhodnutí nestranná. V případě, že ve věci rozhoduje jednatel, musí být jeho nezávislost garantována splněním následujících opatření:*

- *ustavená osoba má mít k rozhodnutí dostatečné schopnosti, zkušenosti a kompetenci*

- *osoba je do své funkce ustavena na dostatečně dlouhou dobu z důvodu zajištění její nezávislosti. Nemůže být bezdůvodně odvolána,*

- *je-li osoba jmenována do své funkce podnikatelem nebo sdružením podnikatelů, nesmí, v průběhu tří let, které tomuto jmenování předcházely, pro tyto subjekty pracovat,*

- *pokud rozhoduje kolektivní orgán (kolegium), nemusí být jeho členy výše uvedené podmínky splněny za předpokladu, že v něm budou ve stejném počtu zastoupeni spotřebitelé a podnikatelé.*

- **Jasnosti** (*transparentnosti*) (*Principle of transparency*) – *stranám musí být dopředu písemně nebo jiným vhodným způsobem poskytnuty následující informace:*

- *přesný popis typu sporů, které mohou být v řízení řešeny, včetně všech existujících omezení, jež se týkají hodnoty předmětu sporu a teritoriální působnosti,*

- *procedurální pravidla řízení, včetně všech předběžných požadavků, které by měl spotřebitel splnit, a další procedurální pravidla, jež určují písemnou nebo ústní formu řízení, osobní účast stran na řízení a jednací jazyk,*

- *možné náklady řízení a pravidla pro přiznání náhrady nákladů vítězné strany,*

- *typ pravidel sloužících jako podklad pro rozhodnutí (právní předpisy, zásada spravedlnosti, pravidla chování atd.),*

- *způsob rozhodování orgánu,*

- *právní závaznost rozhodnutí. Pokud je rozhodnutí závazné, musí být zřejmé, zda je jím vázán pouze profesionál (obchodník) nebo zda je závazné pro obě strany. Je-li rozhodnutí závazné, musí být uvedeny sankce a prostředky, jimiž bude moci oprávněná strana dosáhnout nápravy.*

*Rozhodující orgán musí zároveň každoročně zveřejnit výroční zprávu o svých rozhodnutích. To umožní jejich posouzení.*

- **Kontradiktornosti** (*Adversarial principle*) – *v řízení má být stranám umožněno seznámit se se všemi argumenty protistrany, se stanovisky odborníků a reagovat na ně.*

- **Efektivita** (*Principle of effectiveness*) – *účinnost řízení by měla být zajištěna prostřednictvím opatření, které zaručují, že:*

- *spotřebitel nemusí být v řízení zastoupen právním zástupcem,*

- *řízení je nezaplatněné nebo zaplatněné pouze malými poplatky,*

<sup>247</sup> Commission Recommendation 98/257/EC of 30 March 1998 on the principles applicable to the bodies responsible for out-of-court settlement of consumer disputes,

Commission Recommendation 2001/310/EC of 4 April 2001 on the principles for out-of-court bodies involved in the consensual resolution of consumer disputes.

- mezi postoupením věci příslušnému orgánu a vydáním rozhodnutí uplyne pouze krátká doba (časová nenáročnost),
- orgánu příslušnému k rozhodnutí je dána aktivní role, což znamená, že je oprávněn vzít v úvahu všechny faktory, které povedou k urovnání sporu, nejen ty, které mu předloží strany sporu.

- **Zákonnosti** (legality) (Principle of legality) – v rámci řízení nemůže být spotřebitel zbaven ochrany, která je mu poskytnuta mandatorními ustanoveními určenými k ochraně spotřebitele platné v místě, kde byl ustaven příslušný rozhodovací orgán; u přeshraničních sporů mandatorními ustanoveními určenými k ochraně spotřebitele platné v místě bydliště spotřebitele.<sup>248</sup>

- **Svobody** (Principle of liberty) – rozhodnutí orgánu je pro strany závazné pouze v případě, že byly o jeho závaznosti předem informovány a s touto skutečností souhlasily.

Spotřebitel nemůže dát souhlas s mimosoudním řešením sporu ještě před vznikem sporu, pokud mu tento souhlas znemožňuje obrátit se na soud.

- **Reprezentace** (Principle of representation) – v řízení nemohou být strany zbaveny práva na pomoc, která jim může být poskytnuta třetí osobou ve kterékoliv fázi řízení.

Zásady vycházející z Doporučení Komise o zásadách, jež se týkají mimosoudních orgánů při řešení spotřebitelských sporů na základě dohody, jsou následující:

- **Nestrannosti** (Principle of impartiality) – nestrannost by měla být zajištěna tím, že subjekty odpovědné za řízení:

- jsou jmenovány na pevně stanovenou dobu a nemohou být bezdůvodně odvolány,
- nejsou ve střetu zájmu,
- poskytnou oběma stranám informace o své nestrannosti a kompetentnosti ještě před zahájením řízení.

- **Jasnosti** (transparentnosti) (Principle of transparency)

- ještě před zahájením řízení by měly být stranám dostupné informace o orgánu, jeho fungování a možnosti využít řízení,
- za tyto informace se považuje hlavně informace o pravidlech řízení, popis typu sporů, které mohou být v řízení řešeny, včetně všech existujících omezení, jednacích jazyk, délka trvání řízení, informace o aplikovatelném právu a o závaznosti dohodnutého řešení,

- jakákoliv dohoda uzavřená v rámci řízení by měla být zaznamenána na trvalém nosiči a měly by z ní jasně plynout okolnosti a důvody, na kterých je založena; záznam by měl být k dispozici oběma stranám,

- měly by být zveřejněny informace o činnosti orgánu, především tedy informace týkající se počtu a typu stížností, které byly orgánem řešeny a jejich výsledky; doba, která uplynula než došlo k vyřešení stížnosti; systémové problémy vyplývající ze stížností; seznam uzavřených dohod.

- **Efektivita** (Principle of effectiveness)

- stranám by měla být zaručena snadná dostupnost systému, např. prostřednictvím elektronických prostředků, a to bez ohledu na to, kde se strany nacházejí,

- řízení by nemělo být pro spotřebitele zpoplatněno nebo by měly být veškeré nezbytné náklady rozděleny mezi strany v poměrně přiměřené výši,

- spotřebitel nemusí být v řízení zastoupen právním zástupcem,

- jakmile bude spor předložen orgánu, měl by být vyřešen v co nejkratší době s přihlédnutím k povaze sporu; orgán odpovědný za řízení by měl pravidelně dohlížet na vývoj řízení,

<sup>248</sup> V doporučení je odkaz na článek 5 Římské úmluvy o právu rozhodném pro smluvní závazkové vztahy



- *odpovědný orgán by měl posuzovat jednání stran hlavně kvůli tomu, aby zjistil, zda se opravdu snaží o řádné, rychlé a spravedlivé vyřešení sporu; pokud by jednání jedné ze stran nebylo vyhovující, měly by o tom být informovány obě strany, aby mohly zvážit, zda má význam pokračovat v řešení sporu tímto způsobem.*

• **Spravedlnosti** (Principle of fairness) – *spravedlnost postupu by měla být zaručena zejména:*

- *strany by měly být informovány před i kdykoliv během řízení o svém právu odmítnout účast na řízení,*

- *obě strany by měly mít možnost vyjadřovat se svobodně ke všem podstatným argumentům, k dohodě navržené třetí stranou; dále by jim měla být dána možnost předložit veškeré argumenty, informace a důkazy související s řízením,*

- *strany by měly být informovány o všech podstatných okolnostech a dříve než podepíší dohodu by jim měl být dán dostatečný časový prostor pro posouzení daného řešení,*

- *ještě před uzavřením dohody by měl být spotřebitel informován ve srozumitelném (rodném) jazyce o tom, že dohodu uzavřít nemusí, že navržené řešení může být pro něj méně výhodné než výsledek možného soudního sporu a že uzavřené řešení mu nebrání, aby se svého práva domohl jinými právními prostředky.<sup>249</sup> Dále by měl být informován o závaznosti navrhovaného řešení.*

Z uvedených zásad je zřejmé, že cílem Komise bylo využít základních principů civilního procesu a omezit jeho neduhy, kterými jsou hlavně vysoká finanční nákladnost a zdlouhavost řízení.

### **Projekt mimosoudního řešení spotřebitelských sporů**

Až do 1. dubna 2008 neexistoval v ČR účinný systém, prostřednictvím kterého by měli spotřebitelé možnost domoci se svého práva. Tím docházelo ke zvýhodňování obchodníků, kteří prodávali nekvalitní zboží nebo poskytovali nekvalitní služby, což vyplývá i ze slov mluvčí Sdružení obrany spotřebitelů (SOS) Ivany Pickové, která řekla: „*Nejvíce problémů mají čeští spotřebitelé stále s vyřizováním reklamací. Spotřebitel přijde do obchodu a mnohdy se mu stává, že prodejce bez udání důvodu, což je protiprávní, reklamaci zamítne a spoléhá na to, že se zákazník nebude soudit.*“ Je zřejmé, že obchodníci věděli o neuspokojivé situaci, jež panovala v oblasti vymáhání spotřebitelských práv a někteří se nebáli ji využít ve svůj prospěch. Spoléhali na skutečnost, že spotřebitel nebude ochoten investovat svůj čas a finanční prostředky, které by byly ve většině případů v poměru k hodnotě předmětu sporu neúměrně vysoké.

Vznikl-li mezi spotřebitelem a obchodníkem spor, byl řešen, jak již víme z předchozího výkladu, buď za pomoci soudu nebo prostřednictvím obecných institutů alternativního řešení sporů, zejména rozhodčího řízení, které ovšem nesplňuje převážnou část principů stanovených Komisí uvedených v Doporučeních, v nichž se setkáme hlavně s požadavkem nezpлатněnosti řízení, rychlosti nebo transparentnosti orgánů rozhodujících spor. V neposlední řadě mohla omezená skupina spotřebitelů využít institutu finančního arbitra, jednalo-li se o spory z oblasti finanční. Jak k tomu dodal právník programu GARDE Ekologického právního servisu, Filip Gregor: „*Na rozdíl od většiny států Evropské unie Česká republika doposud ignoruje připravený evropský rámec i skutečnost, že neexistuje rychlý a účinný prostředek, kterým by se mohli čeští spotřebitelé domoci svých práv. V důsledku toho řada spotřebitelských práv existuje v České republice spíše na papíře.*“

<sup>249</sup> Například mimosoudním systémem řešení sporů v působnosti doporučení 98/257/EC jak je uvedeno přímo v Doporučení 2001/31/EC nebo prostřednictvím soudu



Od 1. dubna 2008 ovšem došlo ke změně. Tímto dnem začal v ČR fungovat Projekt mimosoudního řešení spotřebitelských sporů.

Projekt realizuje Ministerstvo průmyslu a obchodu, Ministerstvo financí, Ministerstvo spravedlnosti, Hospodářská komora ČR, Rozhodčí soud při Hospodářské komoře, zástupci spotřebitelů a Asociace mediátorů ČR. Činnosti prováděné v rámci Projektu se řídí základními dokumenty schválenými ministerstvem a Platformou – Pravidla řízení, Mediační řád, Zvláštní dodatek Rozhodčího řádu.<sup>250</sup>

Jde o dvouletý pilotní program, který bude po svém ukončení vyhodnocen. Na základě výsledků se zvolí další postup s tím, že se s největší pravděpodobností učiní příslušné změny v právních předpisech. Nyní je Projekt postaven na stávající legislativě.

Cílem projektu je zajistit v ČR lepší přístup ke spravedlnosti v oblasti spotřebitelského práva po stránce procesní. Samotné řízení se skládá z několika fází a může být zdárně či naopak nezdárně ukončeno v kterékoliv fázi.

Celý systém řídí poradní orgán ministra průmyslu a obchodu, kterým je Platforma pro mimosoudní řešení spotřebitelských sporů. Platforma je mezirezortním orgánem, která rozhoduje o základních otázkách projektu. Má 7 členů – subjektů zapojených do Projektu. Členové Platformy jsou zástupci Ministerstva průmyslu a obchodu, Hospodářské komory České republiky, spotřebitelských sdružení, Rozhodčího soudu při Hospodářské komoře ČR a Agrární komoře ČR, Asociace mediátorů, Ministerstva financí a Ministerstva spravedlnosti.<sup>251</sup>

Její pravomoc je určena ve Statutu a jednacím řádu Platformy pro mimosoudní řešení spotřebitelských sporů.

### **Podnět**

Řízení je zahájeno dnem, kdy osoba kontaktního místa obdrží podnět některé ze stran. Podnět je možné učinit telefonicky, osobně (do protokolu), prostřednictvím pošty nebo elektronicky, a to prostřednictvím Formuláře pro podání, který je k dispozici např. na webových stránkách Hospodářské komory ČR, Sdružení obrany spotřebitelů, Ministerstva průmyslu a obchodu. Kontaktními místy jsou krajské pobočky Hospodářské komory ČR a také pobočky Sdružení obrany spotřebitelů. Žádosti o řešení sporů s mezinárodním prvkem pak zprostředkovává Evropské spotřebitelské centrum pro ČR.

K tomu, aby mohlo být řízení zahájeno, je nutné splnit podmínky stanovené v § 3 Pravidel řízení pro mimosoudní řešení spotřebitelských sporů. Je tedy nutné, aby nebyla v dané věci podána žaloba u soudu nebo jiný zákonný prostředek k uplatnění práva, nebyl podnět zjevně neoprávněný (např. se vůbec netýká spotřebitelského sporu). Poslední podmínkou je skutečnost, že strana ještě před podáním podnětu uplatnila své nároky u protistrany. Není tedy možné, aby strana podala žádost o mimosoudní řešení sporu v případě, že zjistila vady výrobku a nepokusila se uplatnit reklamaci u prodejce. Až pokud jí protistrana nevyhoví, by se měla obrátit na kontaktní místo.

Pokud výše zmíněné podmínky splněny nebudou, kontaktní osoba o tomto stranu informuje, podnětem se zabývat nebude a nebude jej ani evidovat v informačním systému.

Budou-li ovšem podmínky pro řešení sporu touto cestou splněny, zadá kontaktní osoba podnět do informačního systému.

Hlavním úkolem kontaktního místa je zprostředkování dialogu mezi znesvářenými stranami a jejich informování o možném řešení sporu.

Prvním krokem je tedy poskytnutí kvalifikované rady osobě, která má problém se závadností výrobku zakoupeného u některého prodejce. V případě, že spor mezi stranami

---

<sup>250</sup> Ministerstvo průmyslu a obchodu, odbor 04100. Co je mimosoudní řešení spotřebitelských sporů/ADR [citováno 3.2.2009]. Dostupný z <http://mpo.cz/dokument42173.html>.

<sup>251</sup> Ministerstvo průmyslu a obchodu, odbor 04200. Platforma pro mimosoudní řešení spotřebitelských sporů [citováno 4.5.2009]. Dostupný z <http://www.mpo.cz/zprava42189.html>

nebude vyřešen poskytnutím rady ze strany pracovníka kontaktního místa, informuje ten protistranu, kterou také vyzve k vyjádření k dané věci. Spolu s podnětem k vyjádření zašle protistraně Pravidla řízení pro mimosoudní řešení spotřebitelských sporů, Mediační řád a Rozhodčí řád.

Protistrana má 15 dnů na vyjádření se k otázce, zda chce spor touto cestou řešit či nikoliv. Pokud se protistrana ve stanovené lhůtě vyjádří negativně nebo se nevyjádří vůbec, řízení u kontaktního místa končí a strany nadále řeší spor mimo systém mimosoudního řešení spotřebitelských sporů.

Pokud naopak protistrana souhlasí s tímto řešením, vyjádří se ke stížnosti a následně kontaktní místo předloží oběma stranám návrh možného řešení jejich sporu. V tomto okamžiku je informuje také o dalších alternativách řešení sporu.

## **Mediace**

Jednou z alternativ řešení sporu představuje mediace. Ta probíhá ústně za účasti stranami zvoleného mediátora a podle Mediačního řádu zpracovaného pro tento účel v rámci Projektu mimosoudního řešení spotřebitelských sporů Asociací mediátorů ČR.

Mediační řád je rozdělen do čtyř fází, a to fáze přípravy jednání, fáze průběhu jednání a fáze ukončení jednání. Čtvrtý, poslední, oddíl, se věnuje zacházení s informacemi a dokumentací vedenou v rámci mediace.

Pokud se strany dohodnou na řešení sporu formou mediace, zvolí si ze seznamu mediátorů vedeného Platformou mediátora. Jestliže se strany na osobě mediátora nedohodnou, zvolí jej pracovník kontaktního místa.

Mediátor je kontaktován většinou telefonicky pracovníkem kontaktního místa, že byl vybrán jako mediátor v daném sporu a zda souhlasí s tím, že mediaci provede. Pokud nesouhlasí, vybere se ze seznamu mediátor jiný nebo je stranám sporu přímo navrhnuo rozhodčí řízení.

V případě, že mediátor souhlasí, předají se stranám kontaktní údaje na jeho osobu, popř. pracovník kontaktního místa dohodne přímo termín schůzky. Mediace je zahájena okamžikem přistoupení stran k dohodě o mediaci, která může být uzavřena ústně i písemně. Záleží na dohodě stran.

Zájemce o zařazení na seznam mediátorů musí být plně způsobilý k právním úkonům, bezúhonný (za bezúhonného se nepovažuje ten, kdo byl pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin k nepodmíněnému trestu odnětí svobody nebo pro trestný čin spáchaný v souvislosti s výkonem mediátora), musí získat vysokoškolské nebo vyšší odborné vzdělání v České republice nebo v zahraničí, pokud mezinárodní smlouvy, kterými je Česká republika vázána, uznání takového vzdělání připouští, být odborně způsobilý. Za odborně způsobilého je považován ten, kdo absolvoval kurs mediace v rozsahu nejméně 85 vyučovacích hodin a kurs zaměřený na spotřebitelské právo v rozsahu 15 hodin (povinnost absolvovat tento kurs se zaměřením na spotřebitelské právo se nevztahuje na absolventy právnických fakult)<sup>252</sup>, dosáhnout v době podání žádosti o zařazení na seznam mediátorů věku 25 let a písemně se zavázat postupovat při své činnosti v rámci Projektu v souladu se Statutem a jednacím řádem, s Pravidly řízení a Mediačním řádem schváleným Platformou.

Mediátor musí být nezávislý, nestranný, neutrální. Nesmí poskytovat psychoterapii nebo právní zastoupení žádné ze stran procesu. Naopak musí podporovat a vytvářet prostor pro svobodné rozhodování stran o navrhovaných a přijatých řešeních, zaručuje stranám důvěrnost procesu mediace, a to jak mezi oběma stranami, tak vůči třetím osobám. Je povinen vést proces takovým způsobem, aby měly obě strany možnost plně se jej účastnit. Se stranami

---

<sup>252</sup> Obsahová náplň stanovené odborné způsobilosti je uvedena v příloze opatření ministra průmyslu a obchodu

sporu sepisuje z každého jednání záznam, který obsahuje podstatné informace o všech skutečnostech, k nimž strany dospěly.

Mediace je ukončena uzavřením dohody nebo odstoupením alespoň jedné ze stran od mediace. Strany mohou od procesu odstoupit ve kterékoliv fázi mediace, a to i bez udání důvodu. V případech odstoupení, je mediátor oprávněn, nikoliv však povinen, projednat se stranami jejich další možnosti řešení v rámci Projektu.

Ke každému případu je mediátorem vytvářen a zakládán mediační spis. Ten má písemnou podobu a obsahuje záznamy o úkonech mediátora v daném případě, záznamy z dílčích jednání a výslednou dohodu, ke které strany dospěly, s podpisy stran a mediátora. Spis slouží jako podklad pro vypracování statistických výkazů o činnosti v rámci Projektu. Ostatní písemné materiály, které v průběhu jednání vznikly, se bezprostředně po ukončení mediace zničí. Jde hlavně o ruční poznámky mediátora v dané věci.

### **Rozhodčí řízení**

Další možnou alternativou, jež má spotřebitel v rámci Projektu mimosoudního řešení spotřebitelských sporů k dispozici, je cesta rozhodčího řízení. To, na rozdíl od mediace, probíhá on-line, pokud si ovšem strany nevyhradí řízení ústní nebo výhradně písemnou formu jednání. Řízení probíhá podle Zvláštního dodatku Řádu pro rozhodčí řízení pro spotřebitelské spory.

Pokud strany souhlasí s touto cestou řešení svého sporu, sepíše se s nimi rozhodčí smlouva, která je následně odeslána na Rozhodčí soud při Hospodářské komoře ČR a Agrární komoře ČR.

Řád pro spotřebitelské spory omezuje účastníky řízení i Rozhodčí soud pouze na využití výhradně komunikačních prostředků internetu. Veškerá podání a písemnosti v řízení musí být doručovány touto formou. Není-li to technicky možné, může rozhodce připustit jinou formu.

To znamená, že Rozhodčí soud je oprávněn rozhodnout, že rozhodčí řízení nebude vedeno podle Řádu pro spotřebitelské spory, a to hlavně v případech, kdy účastník řízení není, zejména po technické stránce, zjevně schopen účastnit se rozhodčího řízení podle Zvláštního dodatku Řádu pro spotřebitelské spory, jakož i ve všech ostatních případech, kdy Rozhodčí soud dojde k závěru, že rozhodčí řízení nemůže být podle Zvláštního dodatku Řádu pro spotřebitelské spory vedeno.

Volbou Zvláštního dodatku Řádu pro spotřebitelské spory se účastníci výslovně podrobují portálovým podmínkám Rozhodčího soudu platných v den zahájení rozhodčího řízení on-line pro spotřebitelské spory. Přijetím Zvláštního dodatku Řádu pro spotřebitelské spory účastníci rovněž pověřují Rozhodčí soud administrací rozhodčího řízení.

Stěžovatel zahájí řízení on-line podáním žaloby (podané na základě rozhodčí smlouvy) Rozhodčímu soudu na administrační místo.<sup>253</sup> Současně se žalobou předloží žalobce důkazy. Poplatek za rozhodčí řízení je splatný do pěti dnů ode dne doručení žaloby (protižaloby). Jeho výše činí 3 % z hodnoty předmětu sporu, nejméně však 800,- Kč, což je, s ohledem na náklady soudního řízení, pro spotřebitele jistě přijatelná částka.

---

<sup>253</sup> Administrační místo je podle § 2 Zvláštního dodatku Řádu adresou Rozhodčího soudu pro rozhodčí řízení on-line pro spotřebitelské spory na adrese (stránce) Internetu [www.soudonline.cz](http://www.soudonline.cz). Prostřednictvím administračního místa mohou účastníci rozhodčího řízení zahájit rozhodčí řízení podle tohoto Řádu pro spotřebitelské spory a hradit veškeré poplatky spojené s vedením rozhodčího řízení pro spotřebitelské spory u Rozhodčího soudu. Administrační místo zveřejňuje rovněž Pravidla o nákladech rozhodčího řízení pro spotřebitelské spory; vydává pokyny o formátech podání, jakož i další důležité informace pro postup v rozhodčím řízení podle Řádu pro spotřebitelské spory. Úkony administračního místa jsou úkony tajemníka Rozhodčího soudu při Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky.

Po zaplacení poplatku za rozhodčí řízení posoudí Rozhodčí soud, zda žaloba splňuje podmínky Zvláštního dodatku Řádu pro spotřebitelské spory a vyrozumí žalovaného v souladu s tímto Zvláštním dodatkem Řádu pro spotřebitelské spory.

Pokud nebude vydáno usnesení, že se strany dohodly na ústním jednání, popř. na výhradně písemné formě jednání (§ 3 odst. 3 Zvláštního dodatku Řádu pro spotřebitelské spory), vytvoří Rozhodčí soud sudiště, a to do pěti pracovních dnů. Současně Rozhodčí soud sdělí účastníkům řízení e-mailem adresu sudiště a přístupové parametry (login a heslo) k sudišti.

Jestliže Rozhodčí soud zjistí, že doručení vyrozumění o žalobě a o zpřístupnění sudiště žalovanému prostřednictvím e-mailu není možné, vydá o tom Rozhodčí soud usnesení, jímž řízení podle Zvláštního dodatku Řádu pro spotřebitelské spory zastaví. Stranám je ovšem dána možnost pokračovat ve sporu podle Řádu pro vnitrostátní spory Rozhodčího soudu při Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky. Ve lhůtě deseti dnů ode dne vyrozumění žalovaného o vytvoření sudiště má žalovaný právo vyjádřit se k žalobě v žalobní odpovědi.

Řízení končí převážně vydáním rozhodčího nálezu, který má závazný charakter a je soudně vykonatelný. Rozhodčí soud vydá rozhodčí nález jeho uveřejněním na sudišti. Za den doručení se považuje den jeho uveřejnění na sudišti. Toto datum musí být uvedeno nejen v rozhodčím nálezu, ale i v oznámení o vydání rozhodčího nálezu prostřednictvím e-mailu, zaslaného účastníkům řízení. Sudiště musí zůstat přístupné účastníkům řízení třicet kalendářních dní ode dne vydání rozhodčího nálezu. Po uplynutí této lhůty bude sudiště znepřístupněno.

Na žádost účastníka mu může být nález vydán v listinné podobě. Jeho pravost, jakož i pravost podpisu rozhodce ověřuje podle Zvláštního dodatku Řádu pro spotřebitelské spory podpis tajemníka Rozhodčího soudu.

Řízení může ovšem skončit také např. uzavřením smíru, usnesením Rozhodčího soudu, vyjádří-li některá ze stran vůli nadále se řízení neúčastnit, nebo vyplývá-li taková vůle strany z jejího jednání.

Rozhodčí řízení může v rámci Projektu provádět pouze osoba uvedená v seznamu rozhodců vedeném Platformou, kterou jmenuje předseda Rozhodčího soudu. Rozhodce musí splňovat určité podmínky. Musí dosáhnout věkové hranici 25 let, předložit osvědčení Rozhodčího soudu při HK ČR a AK ČR o své odborné způsobilosti pro výkon funkce rozhodce spotřebitelských sporů podle Rozhodčího řádu schváleného Platformou a písemně se zavázat, že bude postupovat při své činnosti v rámci Projektu v souladu se Statutem, Pravidly řízení a Rozhodčím řádem schváleným Platformou. Rozhodce může být ze seznamu rozhodců vyškrtnut pro hrubé nebo opakované porušení Rozhodčího řádu.<sup>254</sup>

### **Stížnost**

Pokud se strany sporu domnívají, že v samotném průběhu řízení došlo k porušení Pravidel pro mimosoudní řešení spotřebitelských sporů, jsou oprávněny podat stížnost, a to na e-mailovou adresu [adr@mpo.cz](mailto:adr@mpo.cz). Lhůta pro podání stížnosti je 30 dnů ode dne, kdy se strana o důvodu pro podání stížnosti dozvěděla, nejpozději však do 1 roku ode dne, kdy důvod pro podání stížnosti nastal. K projednání stížnosti je příslušná Platforma pro mimosoudní řešení spotřebitelských sporů.

---

<sup>254</sup> Sdružení obrany spotřebitelů, Informace o rozhodčím řízení pro spotřebitelské spory [citováno 5.5.2009]. Dostupný z <http://www.spotrebitele.info/mimosoudni-reseni/informace-o-rozhodcim-rizeni.php>

## **Závěr**

Jak již bylo zmíněno výše, do 1. dubna 2008 neexistoval v ČR účinný systém, prostřednictvím kterého by měli spotřebitelé možnost domoci se svého práva. Proto lze jistě Projekt mimosoudního řešení spotřebitelských sporů hodnotit kladně už jen z toho důvodu, že zjistíme, zda se v rámci našeho právního řádu tento systém uplatní, popř. zjistíme aspoň směr, kterým by se měla procesní stránka ochrany spotřebitele ubírat.

Podle informací Ministerstva průmyslu a obchodu bylo do dnešního dne do Projektu zapojeno celkem 22 kontaktních míst, z nichž se ve 14 případech jedná o kontaktní a informační místa Hospodářské komory ČR a 8 informačních a poradenských center nevládních spotřebitelských organizací — Sdružení obrany spotřebitelů a Sdružení českých spotřebitelů a Ekologická poradna Uherský Brod. Pro účely sjednocení postupů při řešení sporů byl Ministerstvem průmyslu a obchodu vydán metodický pokyn pro pracovníky kontaktních míst.

Pro potřeby Projektu bylo jmenováno 28 mediátorů a 59 rozhodců. Jejich seznam byl uveden na internetových stránkách MPO. Všichni mediátoři i rozhodci splňovali stanovená kvalifikační kritéria pro výkon mediace nebo rozhodčího řízení.

V rámci Projektu vyjádřili svoji ochotu a vstřícný přístup ke spolupráci soudní znalci i vybrané odborné instituce zejména z oblasti posuzování kvality a vlastností výrobků.

V Projektu bylo zaznamenáno celkem 1077 podnětů k řešení. Z tohoto počtu bylo do konce roku 2008 uzavřeno 862 případů. Ve 320 případech k vyřešení sporu plně postačovala informace a doporučení poskytnutá pracovníky kontaktních míst. Ve 49 případech byla provedena mediace a v jednom případě rozhodčí řízení. U zbylých 492 případů protistrana nesouhlasila s návrhem na řešení mimosoudní cestou nebo se ve stanovené lhůtě nevyjádřila.

Předmětem sporu, tedy oblastmi, na které stížnosti směřovaly, byly nejčastěji neuznané reklamace různých druhů výrobků (např. sedací souprava, fotoaparát, kabelka, notebook, brusle, oděvy) a neakceptování práva na odstoupení od smlouvy v případech tzv. podomních prodejů. Dále se jednalo o spory o neprovedení prací v rámci smluv o dílo — různé řemeslné práce, o stížnosti na služby poskytované cestovními kancelářemi a jejich postup při vyřizování reklamací, v menším rozsahu i finanční služby.

Z hlediska územního členění bylo nejvíce podnětů přijato v regionu Praha, Ostrava a Brno.<sup>255</sup>

Bude jistě zajímavé sledovat činnost Projektu a jeho další existenci po ukončení pilotní fáze, tedy po 1. dubnu 2010.

## **Literatura:**

BĚLOHLÁVEK, A. *Zákon o rozhodčím řízení a o výkonu rozhodčích nálezů*. Komentář.

Praha: C. H. Beck, 2004

RABAN, P. *Alternativní řešení sporů, arbitráž a rozhodci v České a Slovenské republice a zahraničí*. Praha: C. H. Beck, 2004

WINTROVÁ, A. a kol. *Civilní právo procesní. 4. aktualizované vydání*. Praha: Linde Praha, a. s., 2006

Commission. EU consumer Policy strategy 2007-2013

Council Directive 93/13/EEC of 5 April 1993 on unfair terms in consumer contracts

Regulation (EC) No 2006/2004 of the European Parliament and of the council of 27 October 2004 on cooperation between national authorities responsible for the enforcement of consumer protection laws (the Regulation on consumer protection cooperation)

---

<sup>255</sup> Ministerstvo průmyslu a obchodu, odbor 04200. Dílčí hodnocení pilotní fáze Projektu MPO pro mimosoudní řešení spotřebitelských sporů za rok 2008 [citováno 4.5.2009]. Dostupný z <http://www.mpo.cz/dokument57655.html>

Regulation (EC) No 861/2007 of the European Parliament and of the Council of 11 July 2007 establishing a European Small Claims Procedure

Commission Recommendation 98/257/EC of 30 March 1998 on the principles applicable to the bodies responsible for out-of-court settlement of consumer disputes,

Commission Recommendation 2001/310/EC of 4 April 2001 on the principles for out-of-court bodies involved in the consensual resolution of consumer disputes

[www.zpravodajstvi.ecn.cz](http://www.zpravodajstvi.ecn.cz).

[www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)

[www.mpo.cz](http://www.mpo.cz)

[www.spotrebitele.info/](http://www.spotrebitele.info/)

### ***The Alternative dispute resolutions Project***

***Resumé:*** From 1st April 2008 operates the Alternative dispute resolutions Project in the Czech Republic. It is a two-year pilot project. His aim is ensurance the better access to justice in consumer law in Czech Republic. The report acquaints with this Project and his characteristic fuatures.

***Key words:*** the Alternative dispute resolutions Project, Commission Recommendation 98/257/EC of 30 March 1998 on the principles applicable to the bodies responsible for out-of-court settlement of consumer disputes, Commission Recommendation 2001/310/EC of 4 April 2001 on the principles for out-of-court bodies involved in the consensual resolution of consumer disputes, Council Directive 93/13/EEC of 5 April 1993on unfair terms in consumer contracts, suggestion, mediation, arbitration, Rules of consumer disputes, Rules of mediation

### **Kontaktní adresa autora:**

**Radka Kunčíková, Mgr., Univerzita Palackého, Právnická fakulta, katedra obchodního práva, Tř. 17. listopadu 8, 771 11 Olomouc, [radka.kuncikova@upol.cz](mailto:radka.kuncikova@upol.cz)**

# THE IMPORTANCE OF INNOVATION AND KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR THE CZECH BUSINESS COMPANIES

Janka Ladová

## *Důležitost inovací a znalostního managementu v podmínkách podnikání českých firem*

**Abstrakt:** Znalostní management a inovace, inovační management, jsou jednou z nejdříve se rozvíjejících trendů v managementu v současnosti. Tyto dva trendy by měly být propojeny, protože bez inovací a sdílení znalostí nemůže žádná firma, instituce existovat a prakticky naplňovat její podnikatelské aktivity. Hlavním cílem článku je najít nové propojení mezi znalostním a inovačním managementem vhodným pro podnikání českých firem. Výsledky článku budou podpořeny kvalitativním výzkumem provedeným v průběhu posledních třech let.

**Klíčová slova:** znalostní management, inovační management, sdílení znalostí, trendy v managementu, spojitost, kooperace.

### **The role of Knowledge Management**

Knowledge Management is the targeted coordination of knowledge as a factor of production and the management of the organisational environment to support individual knowledge transfer and the subsequent creation of collective knowledge, two essential factors in the value creation process. Knowledge management is therefore not the management of knowledge itself, but rather the management of the organisation with a particular focus on knowledge.

To simplify this process, we differentiate between two fundamental levels: the data level and the knowledge level. This is based on the traditional differentiation between knowledge on the one hand and data and stimuli on the other.

There are three main aspects to knowledge: individual knowledge, action and data. The first, individual knowledge (i.e. the sum of an individual's capabilities and experience), determines the possible actions open to an individual and, consequently, the contributions they are able to make to a particular project or task. The second aspect, action, includes both physical and mental actions (e.g. problem solving). The actions required to complete an individual task often result in large amounts of data, the third aspect to knowledge. This includes both internal data (e.g. from other projects) and external data sources such as libraries or online databases. These aspects form the operational layers in the knowledge management model can be divided into - knowledge level, data level and action level.

The knowledge level is made up of the knowledge of the individual members of the organisation and their interaction with each other. The data level consists of all available documented knowledge (e.g. in databases or as printed documents). The knowledge and data levels provide input for the action level. This is where business processes are enacted and represents the organisation's value creating processes. [1]

We know, what Knowledge Management is about, but we should ask another type of question. What Knowledge Management is not about? And this is the main step for understanding Knowledge Management Principles.

- Knowledge Management is not knowledge engineering. Knowledge Management (KM) is a business problem and falls in the domain of information systems and management, not in computer science. KM needs to meld information systems and people in ways that information management never has.

- KM is about process, not just digital networks. Management of knowledge has to encompass and improve business processes. Technology is only an enabler that can rarely produce the same results in two different organizations.
- KM is not about building a smarter intranet. A KM system can use your company's intranet as its front end, but one should never be mistaken for the other. The "just-add-water" approach traditionally used with packaged intranets collapses face down when used for KM.
- KM is not about a one-time investment. KM, like any other future-oriented investment, requires consistent attention and continued evaluation, even after it begins to deliver results.
- KM is not about enterprise-wide "infobahns". Although enterprise integration helps, the primary focus of KM is on helping the right people apply the right knowledge at the right time. [12]

### **Innovation and Knowledge Management**

In the last few years we could see many trends in Management. In the first phase, all the companies tried to locate its activities only in one separated part of Management. In this time, we could see Innovation Management and Knowledge Management as separate disciplines. The success in business activities for business companies is in the cooperation. Because of specific topic of this article, we will specialise in cooperation between Innovation and Knowledge Management.

The modern business world is characterised by dynamic, changing markets and continuous technological advance. To cope with these trends, organisations must become more flexible, and one certain way for them to do so is to strengthen their potential to learn as organisations.

Thus, knowledge becomes an essential organisational driver and a key factor in value creation. Increased focus must be placed on expanding the organisational knowledge base, either by learning from others (colleagues, third party content, friends, etc.) or by creating new knowledge through innovation. Both processes help secure sustainable competitive advantage. [1]

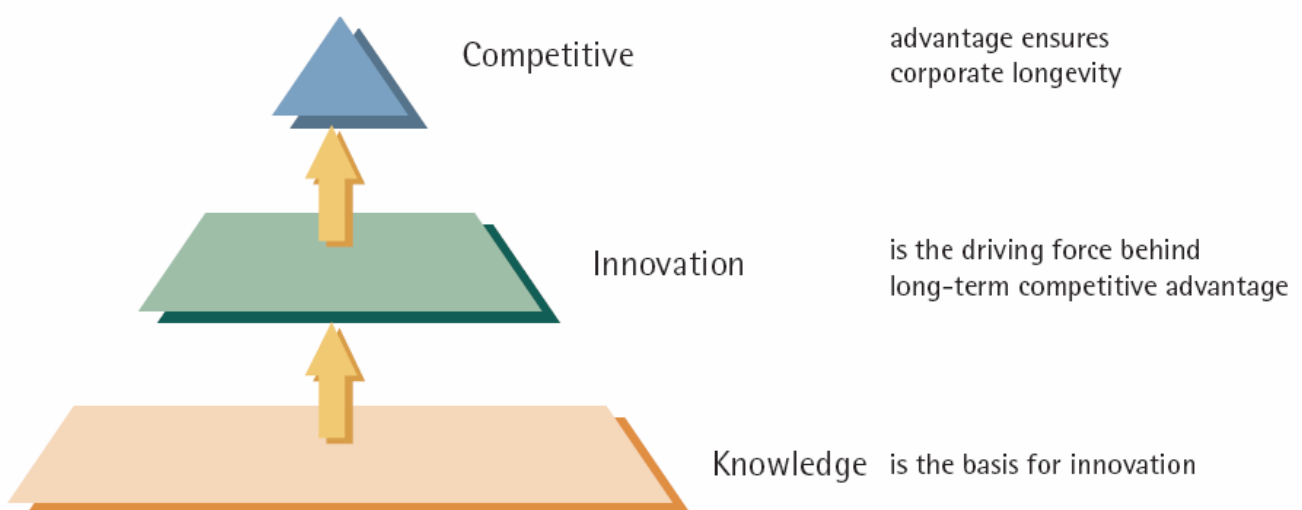
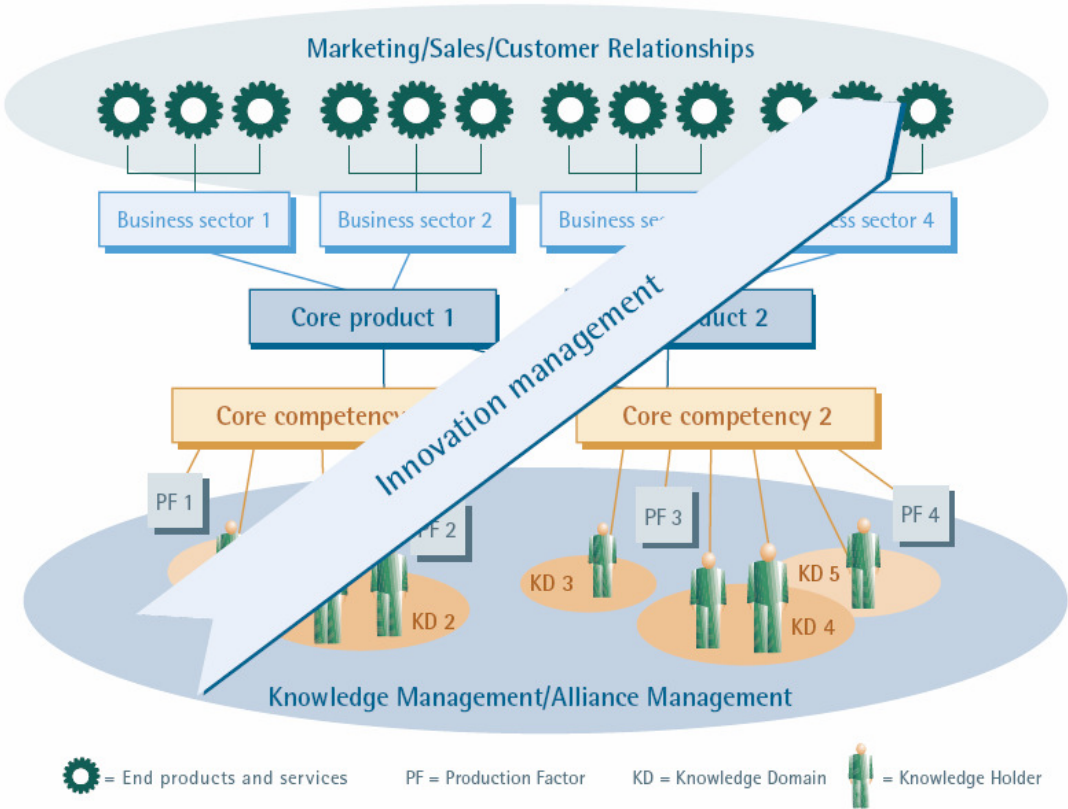


Fig. 1 - Knowledge as basis for competitive advantage [1]



Innovation means renewal and change, but in today’s business world it has come in particular to mean the development of new corporate services, products, processes and structures. The development and application of new knowledge is the basis of innovation, emphasising the strong links between innovation and knowledge. The core competence of a company can be divided into several levels. Activities at a knowledge domain level focus on the continued development of the core knowledge domains. In general, this involves a variety



of different knowledge holders and can also include external knowledge domains and expertise from cooperation partners.

Fig.2 - Knowledge as basis for competitive advantage [1]

To combination the factors of production leads to the development of core competences, core products and, ultimately, end products. In other words, returns are generated from any knowledge created. This can be a long process and it may well take several years from knowledge development until a response is received from the target market for the products and services. Organising this process is one of the tasks of professional innovation management. Effective innovation management steers the process from knowledge development to realisation and commercial exploitation of the results.

The market therefore acts as an external evaluator of innovation and knowledge management. An internal evaluation can be carried out by visualising the development of the company’s core competences and culture in form of core competence tree. Ideally, the core competence three should be constructed in such a way that the same knowledge can be used to realise any number of different customer solutions. Individual customer demands and requirements can be taken into consideration through customisation and diversification at an end product level. This can only really be achieved by focusing on a standardised, modular

range of core products. Many companies neglect this factor and are instead forced to invest heavily in new development to meet customer orders. [1]

### **Human capital in knowledge-based society**

The shift from the source-based economy to knowledge-based society needs a great support for development of human resources. Without “innovators” it is not possible to meet the incentives of however well-prepared national strategy, aimed at increase of innovations in the society and economy, to carry out the appropriate R&D or to apply new modern information and communication technologies. [8]

- The further expansion of content and institutional diversity in education (the so-called diverse education paths), greater importance will be accorded by the appropriate bodies to the knowledge acquired in non-formal education and informal learning for purposes of continuing in the further studies as well as for performance of professions or professional activities.
- The further differentiation of disposable workforce into less skilled workforce practising mostly manual work activities and the other, more skilled workforce, with which the tertiary education will gradually become the basic inevitable qualification at employment on international and national labour markets; a constituent of qualification of this part of workforce will be a comprehensive system of knowledge composed of two parts, in particular of general theoretical knowledge and, at the same time, of narrow specialized knowledge, ability to communicate in several languages and ability of social and intercultural perception; the knowledge-based economy requires for the global activities of international enterprising entities suitable (peaceful, friendly, safe) geopolitical environment.
- The further unambiguous internal division of the workforce into a large group of workforce providing for more or less complex professional activities requiring a certain degree of independence and creativity, and ability to master techniques at the present level of scientific-technical development - to carry out a simple reproduction of professional activities, and into a small group of workforce performing highly qualified work requiring a high level of creativity and which has highly developed skills for generation of new knowledge and performance of complex intellectual professional activities - extensive reproduction of professional activities.

The knowledge-based society will be “followed” by further society that might be called “post knowledge-based society”, which will enable us in, of course, still unknown but predictable way to accelerate the global social relations by means of more sophisticated technologies in the form of communication in real time. All human activities will be characterized by a speed, necessity to act here and now in various social situations with various social partners regardless of their geopolitical location in the global world. [8]

### **New connections between Knowledge Management and Innovation Management**

For the Czech business companies is quite difficult to find new connections between the Knowledge Management and Innovation management, but as the results of the qualitative research shows, the companies would like to use and connect the principles of knowledge management and innovation management as the main competitive advantage.

Companies can use many tools for the knowledge sharing, e.g. internet, intranet, push technologies, help desks, groupware, workflow technology, data warehouse, data mining, e-learning applications and also final reports from the conferences, projects, knowledge sharing between employees and employer and between the colleagues.

For the companies can be usable fragmentation to eight characteristics, which are: ecological, technological, technical, socio-psychological, economic, commercial, legal and

legislative, and political and sociological characteristics. In the each of these characteristics can be used the theorem:

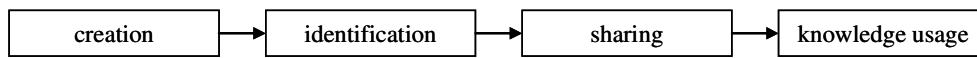


Fig. 3 - The theorem of knowledge and innovation management

In the all of these parts we can apply Knowledge Management principles. As the key factor for the knowledge management is knowledge sharing. In the characteristics, we can say as the key factors all the characteristics written in this paper. For the innovation management, as the main characteristics are ecological and technological characteristics, because the accent is in the area of knowledge creation and we can say, that knowledge creation is the part of innovation management.

As the conclusion, it is important to say, that success of each company, organisation, is in the hand of its employees. In case the employees do not want to create, to identify, to share and to use knowledge, organisations can have tools for knowledge sharing, but the employees won't to use them.

#### **Literatura:**

- BORNEMANN, M. and coll.: *An Illustrated Guide to Knowledge Management*. 1st edition. Graz: Wissensmanagement Forum, 2003, pp. 40.
- CALESTOUS, J., YEE-CHEONG, L.: *Innovation: applying knowledge in development*. 1st ed. London: Earthscan, 2005, pp. 194, ISBN 1-84407-218-5.
- COLLISON, CH., PARCEL, G.: *Learning to Fly: Practical Knowledge Management from Leading and Learning Organizations*. 2nd ed., Capstone. 2005., pp. 332. ISBN 978-1841125091.
- DRUCKER, P. F. *Výzvy managementu pro 21. století*. Přel. P. Medek. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 187 s. ISBN 80-7261-021-X.
- Europe's Information Society Thematic Portal [online]. [cit. 2009-12-08]. Available on www: [www.europa.eu](http://www.europa.eu)
- Knowledge Connections* [online]. [cit. 2009-08-08]. Available on www: [www.skyrme.com](http://www.skyrme.com)
- MONTHÉ, J., FORAY, D.: *Knowledge Management in the Innovation Process*. Volume 24. Ottawa : Kluwer Academic Publishers, 2001, pp. 260. ISBN 0-7923-7464-9.
- PLAVČAN, P. *Knowledge-base society in the Slovak Republic*. Second Edition. Bratislava: Merkury spol. s r.o., 2006, pp. 122. ISBN 80-89143-40-7.
- PORVAZNÍK, J. a coll.: *Holistic Management: Pillars of Competence in Management*. 1. Edition. Bratislava: IRIS, 2008. pp. 447. ISBN 978-80-89256-11-2.
- ROGERS, E. M.: *Diffusion of innovations*, 5th ed., 2003. New York: Free Press.
- The Knowledge Innovation Zone [online]. [cit. 2009-25-08]. Available on www: [www.inthekzone.com](http://www.inthekzone.com)
- TIWANA, A.: *The Knowledge Management toolkit*. 2. vyd. New Jersey: Prentice Hall PTR, 2003, pp. 383. ISBN 0-13-099224-X.
- WIIG, K.: *People-Focused Knowledge Management*. 1st ed., Oxford: Elsevier. 2004, pp. 365. ISBN 0-7506-7777-5.
- ZELÉNY, M.: *Knowledge vs. information*, in: M. Zeleny (Ed.) *The IEBM Handbook of Information Technology in Business*, Thomson Learning, London, UK, 2000, pp. 162-168

**Resumé:** *Knowledge Management and Innovation Management is one of the most improving trends in Management practice, now. These two trends should be in the connection, because without the innovation and without knowledge sharing, the company could not exist in its business activities. The main aim of this paper is to find new connections between knowledge and innovation management usable for Czech business companies. The results of this paper will be supported by the qualitative research made in Czech business companies in the last three years.*

**Key words:** *knowledge management, innovation management, knowledge sharing, improving trends, connection, cooperation.*

**Kontaktní adresa autora:**

**Ing. Janka Ladová, Ph.D., Ústav managementu a marketingu, Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Mostní 5139, 760 01 Zlín, ladova@fame.utb.cz**

# WYPALENIE ZAWODOWE POLSKICH MENEDŻERÓW

Tadeusz Leczykiewicz

*Abstrakt: Článek pojednává o výsledcích výzkumu provedeného v letech 2005-2008, který se zabýval syndromem profesního vyhoření pozorovaného u polských manažerů. Poukazují na souvislost mezi vzrůstem úrovně profesního stresu polských manažerů a symptomy syndromu profesního vyhoření, které zahrnují emocionální vyčerpání, depersonalizaci a omezení osobního naplnění. Výzkum rozděluje faktory na vnější a vnitřní (situační a podnětové), které vyvolávají symptomy profesního vyhoření, omezující životaschopnost a efektivnost činnosti polských manažerů.*

*Klíčová slova: organizační řízení, syndrom vyhoření*

## Wprowadzenie

Praca zawodowa jest - obok nauki i zabawy - podstawową sferą aktywności człowieka, stanowiącą źródło zadowolenia i życiowej satysfakcji, a poprzez to pozytywnie wpływającą na jego kondycję psychofizyczną. W wielu przypadkach zjawiska wynikające z charakteru pracy zawodowej, takie jak np. duży stopień emocjonalnego zaangażowania, nadmierne obciążenie obowiązkami służbowymi, praca w ciągłym kontakcie z ludźmi, konieczność radzenia sobie z oczekiwaniami pracowników itp., stają się przyczyną stresu, który może wywołać zespół wypalenia zawodowego.

Niezależnie od różnic w rozumieniu pojęcia i koncepcjach, panuje zgoda co do uznania zespołu wypalenia zawodowego za poważny problem społeczno-zawodowy. Dominującymi jego objawami są: chroniczne zmęczenie oraz wyczerpanie psychiczne, fizyczne i emocjonalne, będące efektem rozczarowania; utrata złudzeń; obojętność; wycofanie się z kontaktów interpersonalnych; gorsza koncentracja uwagi i motywacja do działania; mniejsza efektywność w pracy; zaburzenia snu oraz apetytu; problemy zdrowotne. Symptomy te dotyczą więc różnorodnych sfer, stąd coraz większego znaczenia nabiera utrzymywanie prawidłowego funkcjonowania człowieka zarówno w płaszczyźnie indywidualnej, interpersonalnej, organizacyjnej, jak i zawodowej. [3]

Początkowo uważano, iż zespół wypalenia zawodowego może - z mniejszym lub większym nasileniem - wystąpić we wszystkich zawodach. Sądzono, że dotyczy on przede wszystkim osób, które w charakteryzowały się wysokim poziomem motywacji i zaangażowania, wysokim poczuciem dokonań osobistych oraz, że jest odpowiedzią na chroniczny stres związany z zawodami, które cechuje ciągły kontakt z ludźmi<sup>256</sup>, wywołujący wyczerpanie emocjonalne, depersonalizację i obniżone poczucie osobistych dokonań.<sup>257</sup> Na podstawie kolejnych badań uznano jednak, że niektóre zawody są szczególnie predysponowane do tego syndromu. Do grup podwyższonego ryzyka zaliczono wówczas

---

<sup>256</sup> Helena Sęk definiuje wypalenie zawodowe jako „zespół objawów pojawiających się u osób wykonujących zawody, w których bliski kontakt interpersonalny, pełen zaangażowania i cechy osobowości profesjonalisty stanowią podstawowe instrumenty czynności zawodowych decydujące o poziomie wykonania zawodu, o sukcesach i niepowodzeniach zawodowych. Chodzi tu o zawody, które można określić jako społeczne i usługowe zarazem, takie jak nauczyciel, lekarz, pielęgniarka, terapeuta, pracownik socjalny i tym podobne.” [4, s. 84]

<sup>257</sup> Wyczerpanie emocjonalne odnosi się do poczucia nadmiernego obciążenia emocjonalnego i uszczuplenia posiadanych zasobów emocji, natomiast depersonalizacja rozumiana jest jako negatywne, zbyt obojętne reagowanie na inne osoby. Z kolei obniżone poczucie osobistych dokonań dotyczy spadku poczucia własnej kompetencji i sukcesów odnoszonych w pracy.

ludzi wykonujących zawody określone mianem społecznych i usługowych<sup>258</sup>, w obrębie których znajdują się takie grupy zawodowe jak: lekarze, pielęgniarki, psychologowie, psychiatry, nauczyciele, pracownicy opieki społecznej, pracownicy służb ratowniczych, handlowcy, doradcy zawodowi, urzędnicy, dziennikarze, żołnierze, policjanci, personel więzienny, kuratorzy sądowi, czy nawet księża, a więc w których podstawowymi instrumentami decydującymi o poziomie i jakości wykonywania zawodu są cechy osobowości i profesjonalne kompetencje oraz zaangażowanie i bliski kontakt interpersonalny ze współpracownikami. Z natury tych zawodów wynika fakt, iż osoby je wykonujące narażone są bowiem na wiele uciążliwości oraz przewlekły i specyficzny stres psychiczny, pod wpływem których może dojść do wyczerpania emocjonalnego, obniżenia poziomu zaangażowania i satysfakcji zawodowej oraz dystansowania się społecznego.

Pod wpływem badań prowadzonych w ostatnich latach, do grupy zawodów narażonych na zespół wypalenia zawodowego zaliczono inżynierów i specjalistów wysokiej technologii, a także osoby pełniące funkcje kierownicze. Wypalenie zawodowe menedżerów wiąże się bowiem z różnymi zaburzeniami obniżającymi jakość ich funkcjonowania oraz znacząco pogarszającymi efektywność wykonywanej pracy zarządczej. Należą do nich: wyczerpanie fizyczne, psychiczne i emocjonalne spowodowane nadmiernym obciążeniem i przemęczeniem pracą oraz całkowitym zaangażowaniem się i poświęceniem jakiejś sprawie; poczucie frustracji i zniechęcenia niepowodzeniami w osiągnięciu zakładanych celów; brak lub obniżenie poziomu energii; nasilenie się długotrwałego stresu związanego z nadmiernymi wymaganiami stawianymi przez środowisko zawodowe i pogarszającymi się relacjami interpersonalnymi w miejscu pracy oraz brak oczekiwanego zadowolenia i satysfakcji wynikających z przyjętego sposobu życia społeczno-zawodowego. Dlatego wśród wielu badaczy wzrasta zainteresowanie oceną zależności między nasileniem stresu zawodowego w pracy menadżera a objawami jego wypalenia zawodowego.

### **Zespół wypalenia zawodowego polskich menedżerów w świetle badań**

Liczne badania nad zespołem wypalenia zawodowego, będącym jednym z najpoważniejszych psychologicznych następstw stresu zawodowego, wskazują, że problem ten jest niezwykle istotny zwłaszcza w krajach wysoko rozwiniętych, takich jak Japonia, USA, a także w krajach europejskich. Naukowcy z Uniwersytetu Yale w USA oszacowali w swoich badaniach, że aż 29% pracowników odczuwa większy niż przeciętny stres zawodowy. Jest to związane z tym, że miejsce pracy oraz pełnione funkcje stały się źródłem licznych sytuacji trudnych i obciążających dla jednostki. Wyniki tych badań dowodzą, że problem wypalenia zawodowego dotyczy znacznej grupy wśród czynnych zawodowo osób. Podobne wyniki uzyskano w badaniach przeprowadzonych na grupie 16.000 pracowników krajów Unii Europejskiej, spośród których 29% zauważa u siebie destruktywny wpływ aktywności zawodowej na samopoczucie oraz na kondycję psychiczną i fizyczną. [3]

Celem badań przeprowadzonych w 2005 r. przez Karolinę Jabłkowską z Uniwersytetu Medycznego w Łodzi oraz Alinę Borkowską z Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu była ocena zależności między nasileniem stresu zawodowego w pracy menedżerów a stwierdzanymi u nich cechami zespołu wypalenia zawodowego.

Uzyskane wyniki pozwoliły wyróżnić te spośród różnych czynników, które mają istotny wpływ na powstanie u menedżerów zespołu wypalenia zawodowego. Za czynniki najbardziej stresogenne w pracy oraz wywołujące zespół wypalenia zawodowego, badana grupa menedżerów uznała: obciążenie psychiczne pracą, brak nagród w pracy, niepewność wywołaną przez organizację pracy oraz kontakty społeczne. Świadczy to o tym, że poczucie

---

<sup>258</sup> „Wypalenie zawodowe pojawia się u przedstawicieli zawodów, w których bliska, zaangażowana interakcja z drugim człowiekiem stanowi istotę profesjonalnego działania i warunkuje powodzenie w danym zawodzie, sukces i rozwój.” [5, s. 8]

nadmiernego obciążenia pracą, niepewność wywołana m.in. organizacją pracy oraz brak poprawnych relacji interpersonalnych między pracownikami, przekładające się na brak wsparcia z ich strony, oraz niższe wykształcenie, mogące wiązać się z niższą samooceną, przy jednoczesnym braku lub małej stymulacji pozytywnej w postaci różnych nagród w pracy, istotnie zwiększając ryzyko wystąpienia zespołu wypalenia u menedżerów. Z kolei do czynników mniej stresujących zaliczyć - na podstawie wyników badań - można: poczucie zagrożenia, uciążliwości fizyczne, nieprzyjemne warunki pracy, brak kontroli, brak wsparcia i odpowiedzialność. Wyniki te potwierdziły rezultaty innych badań, w których również stwierdzono, że wymienione wyżej czynniki należą do najbardziej obciążających w pracy w grupie menedżerów.

Wyniki badań wskazały także na związek pomiędzy poczuciem stresu w pracy (w badanej grupie menedżerów stwierdzono średni poziom odczuwanego stresu w pracy) a zespołem wypalenia zawodowego. Zaobserwowano, że im wyższy jest poziom odczuwanego stresu w pracy, tym większe jest nasilenie cech zespołu wypalenia zawodowego. Występowanie i subiektywne odczuwanie stresu oraz poziomu zespołu wypalenia zawodowego wiązało się - wg wyników badań - przede wszystkim z objawami emocjonalnego wyczerpania oraz depersonalizacji. Osoby, u których stwierdzono wyższy stopień wyczerpania emocjonalnego, wykazywały większe poczucie ogólnego stresu w pracy, miały poczucie większego obciążenia psychicznego, bardziej odczuwały brak pozytywnych wzmocnień w pracy w postaci nagród, były niepewne w sytuacjach zmian organizacyjnych oraz miały znacznie gorsze kontakty społeczne. Jednocześnie osoby takie cechowały się wysokim poczuciem odpowiedzialności. Osoby z cechami depersonalizacji, podobnie jak osoby z wyczerpaniem emocjonalnym, posiadały istotnie podwyższone poczucie globalnego stresu w pracy, a także poczucie psychicznego obciążenia. Były również wrażliwe na brak nagród w pracy oraz wszelkie zmiany wywołane organizacją pracy. Ponadto miały poczucie braku kontroli własnych emocji oraz większą potrzebę wsparcia. Natomiast osoby z wysoką oceną własnych dokonań w mniejszym stopniu odczuwały stres w pracy, przy czym były mniej zależne od nagród. Cechowała je mała podatność na wszelkie niepewności związane z organizacją pracy. [3]

Najnowsze badania, przeprowadzone przez Marzenę Syper z Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego w latach 2007-2008 r. potwierdziły, że polskim menedżerom (kierownikom i dyrektorom) coraz częściej grozi wypalenie zawodowe. Aż 71 % spośród nich, a więc ludzi, na których spoczywa motywowanie personelu, stymulowanie jego aktywności, twórczości i rozwoju, skarży się na przeciążenie nadmiernymi obowiązkami zawodowymi.<sup>259</sup> Ponad połowa spośród nich nie odczuwa radości czy entuzjazmu zabierając się za własną pracę, a wręcz przeciwnie - czuje lęk i znużenie przed każdym nowym tygodniem pracy.

Badania potwierdziły, że długotrwałe przeżywanie stresu oraz wypalenie zawodowe generują nie tylko negatywne skutki o charakterze osobistym, lecz także konkretne koszty dla organizacji. Powodują bowiem spadek motywacji do pracy, przeradzający się w niechęć do obowiązków i miejsca pracy. Frustracja, dekoncentracja i przemęczenie psychiczne przekładają się na obniżoną trafność podejmowanych decyzji, utratę innowacyjności w działaniu. Z kolei automatyzm i bezrefleksyjność, stany również charakterystyczne dla wypalenia zawodowego, mogą prowadzić nawet do wypadków. Do tego należy jeszcze

---

<sup>259</sup> Z szacunków prof. Tadeusza Marka, psychologa pracy z Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej w Warszawie wynika, że w profesjach takich jak: nauczyciele czy lekarze odsetek osób z tzw. syndromem wypalenia zawodowego sięga w Polsce od 5 do nawet 25 %. Dokładne oszacowanie skali tego zjawiska nie jest jednak możliwe, ponieważ przedstawiciele tych zawodów zazwyczaj maskują swój stan. Okazuje się jednak, że to nie lekarze czy pielęgniarki przodują w przemęczeniu pracą. W tej dziedzinie liderami w Polsce są menedżerowie. [2]

doliczyć działania nieprzemyślane, zachowania o charakterze agresywnym, wzmożoną absencję i obniżoną wydajnością. W niektórych przypadkach symptomy te uzewnętrzniają się obniżeniem wydajności menedżerów w pracy nawet o 50 %. [2]

We wrześniu 2008 r. firma doradztwa personalnego Deininger Consulting przeprowadziła - na zlecenie Harvard Business Review Polska - kolejne badania na grupie 150 menadżerów najwyższego i średniego szczebla z różnych polskich firm. Spośród ogółu badanych, 42 % zarządzało całością operacji firm, a pozostali kierowali poszczególnymi ich działami (najwięcej odpowiadało za sprzedaż, zarządzanie zasobami ludzkimi i marketing). Aż 60 % kierowało firmami zatrudniającymi ponad 100 osób. Ponad 80 % uczestników ankiety to menedżerowie w wieku 35-54 lata, pełniący funkcje kierownicze od minimum 6 lat.

Wyniki tych badań wskazały, że ponad 40 % badanych menedżerów przyznało, że osobiście odczuło skutki uboczne charakteru swojego zawodu, ale tylko 2 % zadeklarowało, że znajduje się w stanie wypalenia zawodowego. Część badanych doświadczyła już efektów wypalenia zawodowego, a ok. 30 % nie wykluczyło, że może się z nim zetknąć w przyszłości, że taki stan może się im przydarzyć w każdej chwili. Ponad 90 % badanych menedżerów stwierdziło, że przyczyną wypalenia zawodowego jest kombinacja czynników wewnętrznych (tkwiących w nich samych) i zewnętrznych (firma, rynek, środowisko).

Zdaniem ankietowanych, spośród czynników zewnętrznych najczęściej na wypalenie zawodowe wpływają:

- stała presja otoczenia na osiąganie wciąż lepszych wyników – 70 %;
- niedostosowanie czasu i środków do zadań stojących przed menedżerami/firmą – 69 %;
- rutyna w pracy i brak możliwości kreacji ze względu na obowiązujące w firmie procedury – 59 %;
- słabnące relacje i więzi międzyludzkie, coraz gorsza komunikacja – 39 %;
- zbyt mała samodzielność podwładnych – 59 %.

Do najczęściej wskazywanych czynników wewnętrznych należały:

- brak harmonijnego łączenia pracy i aktywności poza nią – 80 %;
- uleganie presji otoczenia i działania niezgodne z wyznawanymi wartościami – 72 %;
- stawianie sobie zbyt wysokich wymagań, którym trudno sprostać – 58 %;
- brak istotnych zainteresowań pozazawodowych – 43 %.

Wśród najważniejszych objawów zespołu wypalenia zawodowego badani menedżerowie wymieniali najczęściej:

- brak motywacji do dalszej pracy i związaną z tym bierność – 88 %;
- poczucie ciągłego zmęczenia i przepracowania – 81 %;
- trudniejsze relacje z otoczeniem w pracy, poczucie samotności – 48 %;
- utrata pewności siebie i wary we własne kompetencje – 40 %;
- pogorszenie stanu zdrowia – 16 %;
- pogarszające się relacje z rodziną – 13 %.

Spośród ogółu badanych menedżerów, 80 % jest zdania, że w walce z problemami wynikającymi z wypalenia zawodowego pomaga im pozazawodowa aktywność i zainteresowania (rodzina, hobby, działalność społeczna itp.). Jednak znaczna część badanych menedżerów uważa, że bardzo dobrym sposobem walki z wypaleniem zawodowym jest zmiana pracy w tym samym sektorze rynku (45 %) lub nawet zmiana branży (30 %).



Możliwość przerwy w karierze zawodowej (rozwiązanie stosowane już w niektórych krajach) dopuszcza jedynie 17 % polskich menedżerów, natomiast 9 % uznało, że sposobem na wypalenie zawodowe jest skorzystanie z pomocy psychoterapeuty lub leków. Z przytoczonych wyników badania wynika zatem, że polscy menedżerowie - stający przed problemem wypalenia zawodowego - nie posiadają wystarczających kompetencji (wiedzy i umiejętności), by je przewyciężyć, a sposoby radzenia sobie z tym wyzwaniem starają się wypracować indywidualnie, stosując - niestety - metodę prób i błędów. [2, 7, 8]

Panuje powszechne przekonanie, że przeciętny polski menedżer pracuje znacznie dłużej niż przeciętny specjalista, a ponadto, poza głównym zajęciem pełni on zwykle dodatkowo od 5 do 12 różnych funkcji. Skargi na przemęczenie polskiej kadry menedżerskiej nie znajdują jednak bezpośredniego odzwierciedlenia w statystykach. Jak pokazują badania Eurostatu<sup>260</sup> za II kwartał 2008 r., średnia długość tygodnia pracy menedżerów w Polsce nie przekracza średniej unijnej. W przypadku polskich specjalistów wynik ten wynosi 36,5 godz., podczas gdy europejska norma dla 27 krajów jest o 1,4 godz. dłuższa. Podobnie jest w przypadku kadry menedżerskiej. Tygodniowy czas pracy w Polsce tej grupy zawodowej wynosi 45,2 godz. - o 0,2 godz. mniej niż średnia UE. Pod względem pracowitości polską kadrę kierowniczą przeskoczyło aż 11 państw UE, w tym m.in.: Duńczycy, Belgowie, Czesi, Grecy, Portugalczycy i Turcy (rekordziści: 51,2 godz.). Średnia liczba godzin efektywnej pracy w ciągu dnia w Polsce wynosi 5,7. Wyprzedziły nas takie kraje, jak: Niemcy (6,5); Czechy (6,4); Austria i Węgry (5,3); Rumunia (6,1); Wielka Brytania, Szwajcaria i Norwegia (5,9); Belgia i Portugalia (5,8). Podobny do nas wynika uzyskały Francja i Włochy (5,7), natomiast niższy - Hiszpania (5,6); Finlandia i Dania (5,2). Przeciętny Polak pracuje zatem prawie tyle samo co przeciętny Europejczyk. Jaka jest zatem przyczyna przepracowania odczuwanego przez Polaków? Zdaniem ekspertów, przyczyna przemęczenia i stresu, o których mówią polscy menedżerowie w różnych badaniach, leży nie tylko w liczbie godzin spędzanych w pracy, ale przede wszystkim w jej złej organizacji. Przepływ informacji, rzetelność, czy kultura pracy - to tylko niektóre czynniki, które pozostawiają w naszych organizacjach wiele do życzenia. W rezultacie wskaźniki efektywności pracy w Polsce są prawie najniższe w Europie, a polscy menedżerowie - podobnie jak inne profesje w grupie zawodów społecznych i usługowych - są bardziej narażeni na wypalenie zawodowe. [2]

Na podstawie analizy wyników cytowanych badań można przyjąć, że podstawowymi przyczynami powstawania zespołu wypalenia zawodowego są indywidualne cechy człowieka, stres zawodowy oraz brak lub ograniczony poziom wymaganych kompetencji. Dlatego kluczowe znaczenie w zapobieganiu wypaleniu zawodowemu przypisuje się mechanizmom ułatwiającym zmaganie się ze stresem, indywidualnym schematom poznawczym i systemowi wartości. U osób z niskim poczuciem własnej skuteczności w wykonywaniu zawodu, wypalenie zawodowe oraz towarzyszące mu uczucie rozczarowania, rezygnacji i apatii najczęściej wywołują wymagania środowiska pracy. Natomiast u osób charakteryzujących się wysokim poczuciem skuteczności w osiąganiu ważnych celów zawodowych, poczuciem sensu życia i pracy zawodowej, do przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu przyczynia się uruchamianie mechanizmów przystosowawczych lub przekształcających warunki pracy.

### **Zakończenie**

Stres i wypalenie zawodowe uznaje się powszechnie za zjawiska niebezpieczne zarówno dla ludzi, których dotyczą, jak i dla organizacji. Stają się one bowiem powodem emocjonalnego, psychicznego i fizycznego wyczerpania, chronicznego zmęczenia, braku zadowolenia z pracy, a jednocześnie przyczyną dystansowania się i mniejszego

---

<sup>260</sup> Eurostat - Europejski Urząd Statystyczny (ang. *European Statistical Office*) - organ pomocniczy Komisji Europejskiej z siedzibą w Luksemburgu. Zobacz: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

zaangażowania. Zjawiska te obserwuje się wśród różnych grup zawodowych określanych mianem społecznych, których liczba - niestety - stale się powiększa.

W ostatnich latach do grupy osób najbardziej zagrożonych wypaleniem zawodowym dołączyli menedżerowie. Wykonywanie zawodu menedżera wiąże się bowiem z wieloma sytuacjami stresującymi, które wymagają od niego kompetencji z różnych obszarów oraz osobistej odpowiedzialności. Menedżer znajduje się przez cały czas pod wpływem różnych obciążających czynników zewnętrznych i wewnętrznych (sytuacyjnych i podmiotowych), wśród których stres zawodowy ma szczególną wagę. Wywołują one u menedżerów objawy zespołu wypalenia zawodowego, które ograniczają sprawność i skuteczność ich działalności zarządczej. Zasadne zatem wydaje się badanie i określanie stresorów, jak i mechanizmów z nimi związanych, symptomów wypalenia zawodowego, a także sposobów radzenia sobie z obciążeniami w miejscu pracy. Niestety, jak dotąd menedżerowie stanowią w Polsce grupę jeszcze w niewielkim stopniu poddaną badaniom stresu w miejscu pracy oraz zespołu wypalenia zawodowego, co może wynikać z nowości tej profesji na rynku pracy.

### **Literatura**

ANCZEWSKA M., ŚWITAJ P., ROSZCZYŃSKA J.: *Wypalenie zawodowe*. [w:] „Postępy Psychiatrii i Neurologii”, nr 2(14) z 2005. s. 67-77.

BARTMAN, K.: *Przemęczonym specjalistom i menedżerom w Polsce grozi wypalenie zawodowe*. [w:] Gazeta Prawna z dnia 23 października 2008 r. - dodatek „Forsal - Praca i kariera”. s. A8.

JABŁKOWSKA K., BORKOWSKA A.: *Ocena nasilenia stresu w pracy a cechy zespołu wypalenia zawodowego u menedżerów*. [w:] „Medycyna Pracy”, nr 6(56) z 2005. s. 439-444.

SEK, H.: *Wypalenie zawodowe: przyczyny i zapobieganie*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa 2004.

SEK, H.: *Wypalenie zawodowe. Przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa 2000.

STAROSTKA E.: *Wypalenie zawodowe - przyczyny, objawy i konsekwencje dla funkcjonowania społecznego jednostki*. [w:]

<http://www.psychologia.net.pl/artukul.php?level=245>

UŻYCKI D., ZAKRZEWSKA K.: *Cena zawodowego sukcesu: wypalenie zawodowe*. [w:] Harvard Business Review - nr 67. wrzesień 2008. Wypalenie zawodowe w oczach polskich menedżerów.

[w:] <http://rozwojosobisty.wordpress.com/2008/09/19/wypalenie-zawodowe-w-oczach-polskich-menedzerow/>

## ***Professional burn-out syndrome of polish managers***

**Resumé:** *The paper invokes the results of the research conducted in years 2005-2008 on the professional burn-out syndrome observed in Polish managers. They indicate the correlation between the increase in the professional stress level of Polish managers and the symptoms of the professional burn-out syndrome, which include emotional exhaustion, depersonalisation and reduced personal accomplishment. The research allowed to select those external and internal factors (situational and subjective factors) which generate the symptoms of professional burn-out affecting viability and effectiveness of managerial activity of Polish managers.*

**Key words:** *organisation management, professional burn-out syndrome of a manager*

### **Kontaktńi adresa autora:**

**prof. nadzw. dr hab. inż. Tadeusz Leczykiewicz, wyzsza sokola bankowa w Poznaniu,  
Wydział Finansów i Bankowości - Katedra Organizacji i Zarządzania,  
al. Niepodległości 2, 61-874 Poznań, POLSKA, e-  
mail: tadeusz.leczykiewicz@wsb.poznan.pl**

# CESTY K ROZVOJI – MOTIVACE SPOLUPRACOVNÍKŮ – VYUŽITÍ ODKAZU TOMÁŠE BATI

Jiří Lešingr

**Abstrakt:** Základním předpokladem úspěšného budování podniků v současné době je mít výkonné a spolehlivé spolupracovníky. Tato skutečnost je silnější zejména v době hospodářské krize, v níž se světová ekonomika právě nachází. Článek pojednává o možnostech motivace a aktivizace spolupracovníků. Základními východisky jsou teoretické poznatky, praktické zkušenosti autora s vedením a motivací spolupracovníků, a příklad Tomáše Bati.

**Klíčová slova:** motivace, spolupracovníci, Tomáš Baťa, cesty k rozvoji.

## Úvod

Je skutečností, že dobrý motivační systém je důležitý manažerský nástroj, který ve firmě slouží k efektivnímu dosahování výsledků, zpřesňování cílů, zvýšení profesionálního potenciálu pracovníků, a zvýšení aktivního přístupu k řešení problémů.

Navzdory množství motivačních faktorů a zaměstnaneckých výhod většina zaměstnanců stále upřednostňuje finanční odměnu. Autor v článku uvádí rámcový přehled motivačních teorií, pozorněji se zaměřuje na aktivizační faktory, které rozpracoval a v praxi aplikoval docent Čuba, bývalý předseda JZD Agrokombinát Slušovice. Detailněji se autor koncentruje na metody motivace a motivační faktory, které ve firmě Baťa zavedl Tomáš Baťa (zakladatel).

## Jaké jsou motivační teorie?

Existuje mnoho teorií motivace. Důvodem jejich vzniku a spíše rozsáhlejšího počtu různých teorií je fakt, že lidé jsou rozdílní a mají jiné hodnoty a žádná teorie tak neposkytuje univerzálně přijatelné vysvětlení. Motivační teorie slouží manažerům jako zásobník poznatků, ze kterého mohou čerpat znalosti, doporučení i inspiraci pro vlastní praxi. Lze je rozdělit do dvou základních skupin:

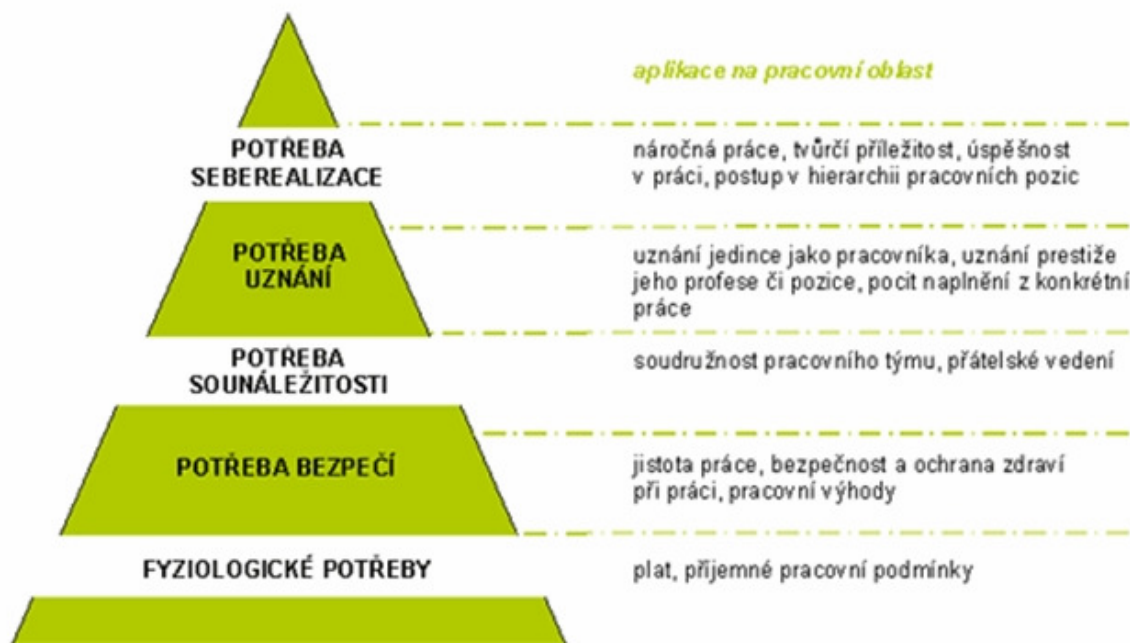
- Teorie potřeb, které se soustřeďují na poznání motivačních příčin. Hledají odpověď na otázku „Proč?“.
  - Maslowova teorie hierarchie potřeb – *Maslow*.
  - Teorie ERG - teorie tří potřeb – *Alderfer*.
  - Teorie dvou faktorů – *Herzberg*.
  - Teorie potřeby dosáhnout úspěchu – *McClelland*.
  
- Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu. Hledají odpověď na otázku „Jak?“.
  - Teorie očekávání - expektační teorie – *Vroom*.
  - Rozšířený model teorie očekávání - *Porter a Lawler*.
  - Teorie spravedlivé odměny – *Adams*.
  - Teorie zesílení vjemů - *Skinner*.

Dále následuje stručné představení zde zmíněných motivačních teorií.

## Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin

*Maslowova teorie hierarchie potřeb (Abraham Maslow)*

Maslowovu teorii lze nejuvýstižněji definovat tzv. Maslowovou pyramidou, která je uvedena v obrázku 1. Tato pyramida je tvořena 5ti stupni, které definují skutečnost, že lidé zpravidla při naplňování svých potřeb postupují od základních fyziologických potřeb k potřebám uvedených ve vyšších stupních pyramidy. Uvedený obrázek 1 dokumentuje aplikaci na pracovní oblast, protože ta je v předloženém článku předmětem našeho zájmu.



Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb<sup>261</sup>

*Teorie ERG – teorie tří potřeb (Clayton Paul Alderfer)*

Tato teorie navazuje na Maslowovu teorii. Lidské potřeby se dle této teorie dělí do tří hierarchických skupin, a to na potřeby:

- E – existence, ve vztahu k přežití a reprodukci (EXISTENCE).
- R – sociálních vztahů k pracovnímu okolí (RELATEDNESS).
- G – dalšího osobního rozvoje, růstu osobního potenciálu (GROWTH).

Potřeby různých úrovní mohou působit současně a neexistuje automatický přístup z jedné úrovně na druhou. Jestliže potřeby vyšších úrovní není možno uspokojit, potřeby nižších úrovní je mohou vhodně nahrazovat.

*Teorie dvou faktorů (Frederick Herzberg)*

Jedná se o zásadní modifikaci Maslowovy teorie potřeb. Formuluje dvě skupiny vzájemně odlišných faktorů, z nichž jedny ovlivňují pracovní spokojenost, druhé pak pracovní nespokojenost.

**První skupina je označena jako motivátory (satisfactory).** Jejich pozitivní účinek se projevuje jako spokojenost, negativní účinek jako nespokojenost.

**Druhá skupina bývá označována jako frustrátory nebo dissatisfactory.** Jejich negativní účinek přináší nespokojenost, pozitivní účinek nepřináší pocit spokojenosti, nýbrž pouze absenci nespokojenosti. Přehled uvádí tabulka 1.

<sup>261</sup> Maslowova teorie [online]. 2008, 2008 [cit. 2009-04-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.itsolution.cz/maslowova-teorie.a14.html>>.

Satisfactory	Dissatisfactory
Dosažení cíle	Odborný dozor
Uznání	Vztahy k nadřízeným
Povýšení	Vztahy s pracovníky stejné úrovně
Samotná práce	Vztahy s podřízenými
Možnost osobního růstu	Plat
Odpovědnost	Jistota práce
	Osobní život
	Pracovní podmínky
	Postavení

Tabulka 1: Satisfactory a dissatisfactory. Zdroj: Vlastní zpracování.

Herzbergova práce měla silný vliv na způsoby odměňování a soubory mzdových i jiných požitků, nabízených organizacemi.

Ve vzrůstající míře se projevuje trend směřující k poskytování volitelných odměn, které si lidé mohou vybrat z řady možností. V podstatě si mohou vybrat ty prvky, které uznají za dostatečně motivující ke své práci (**system zaměstnaneckých výhod**, tzv. **capiteria system**).

*Teorie potřeby dosáhnout úspěchu (David McClelland)*

Tato teorie je založena na rozboru účinků tří skupin potřeb – potřeba **sounáležitosti**, **moci** a **úspěchu**.

- **Potřeba sounáležitosti** – odráží snahu většiny lidí mít v organizaci kooperativní přátelské vztahy se spolupracovníky. Tato potřeba je závažná zejména u profesí, jejichž úspěch závisí na jednání s partnery. Je charakteristickou pro sociálně orientované řídicí pracovníky.
- **Potřeba moci** – souvisí se snahou prosadit se o zajímavou a vlivnou pozici. Je charakteristická pro pracovníky se snahou zaujmout v kolektivu dominantní postavení. Představuje typickou vlastnost manažerské profese.
- **Potřeba úspěchu** – se obvykle výrazně projevuje u pracovníků, kteří řeší úkoly vyžadující tvůrčí práci. Tato potřeba je vede k tomu, že se sami staví úkoly náročné, nikoli však nepřiměřeně náročné až nereálné, kde by bylo riziko případného neúspěchu příliš vysoké.

### **Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu**

*Teorie očekávání - expektační teorie (Victor Vroom)*

Tato teorie se opírá o rozhodující roli dvou základních faktorů:

- **Hodnoty** (valence), která vyjadřuje individuální preference pro nějaký výsledek. jinak řečeno je to ocenění efektu, který člověk přisuzuje dosažení cíle, ke kterému je motivován (**E**).
- **Očekávání**, což je pravděpodobnost, že určitá činnost povede k žádoucímu výsledku (**O**).

Teorii očekávání lze vyjádřit vztahem  $M = E \times O$ , kde **M** je motivační síla určená k určitému jednání, síla osobní motivace.

Na této teorii je nepřitažlivější skutečnost, že rozlišuje význam různých individuálních potřeb a motivací. Tím se vyhýbá značným zjednodušením a zobecněním a zdá se být realističtější. Jejím nedostatkem je obtížnost aplikace v praxi.

*Rozšířený model teorie očekávání (L. W. Porter a E. E. Lawler)*

Tato teorie představuje tvůrčí syntézu včetně snahy o systémové pojetí teorie motivace. Dle tohoto modelu intenzita motivace závisí na hodnotě odměny, množství energie lidské víry a míry pravděpodobnosti získání odměny. Odměna, kterou pracovník považuje za spravedlivou, přináší uspokojení. Význam modelu je v tom, že ukazuje složitost motivace pracovníků a názorně ilustruje, že motivace není za každých okolností účinnou záležitostí. To znamená, že manažeři by měli pečlivě vyhodnotit používaný systém odměňování.

*Teorie spravedlivé odměny (John Stacey Adams)*

Klíčovou myšlenkou teorie spravedlnosti či také teorie rovnováhy vydání a zisku je sklon lidí k sociálnímu srovnání, spojený s tendencí k rovnováze. Člověk srovnává s jinými lidmi to, co do práce vkládá (čas, námahu, schopnosti aj.) a co za to získává (plat, uznání apod.). V případě, že dojde k nerovnosti u srovnávání dvou pracovníků ve prospěch daného jedince, může to u něj vyvolat motivaci k lepšímu výkonu.

*Teorie zesílení vjemů (Frederic Skinner)*

Vychází z teze, že lidské chování jsou naučené, tzv. situačně podmíněné zvyky. Chování jedince se stává konformní se standardy dané organizace když ty reakce, které jsou z hlediska organizace nežádoucí, jsou systematicky zpevnovány, ostatní jsou ponechávány nezpevněné, nebo jsou trestány.

Pozitivní motivace, která má být vedoucím uplatňována přednostně, je založena na podvědomém či vědomém vytvoření dojmu kladné zkušenosti. Podněcuje k opakování takového chování, za které byl pracovník dříve odměněn. Naproti tomu negativní motivace vede k uvědomovanému či neuvědomovanému varování před takovým chováním, které v minulosti vyústilo v postih. Další možností je utlumení nežádoucí aktivity pracovníka cestou lhostejnosti či ignorování ze strany vedoucího. Poslední z uváděných možností, která by však měla být uplatňována pouze v případech zcela nezbytných, je bezprostřední trestání s cílem zabránit škodlivému jednání pracovníka.

## Co jsou to aktivizační faktory?

Aktivizační faktory<sup>262</sup> jsou síly, které nutí a podněcují člověka k činnosti. Jsou to:

### *Faktory silové*

- faktory existenční,
- faktory strachu,
- faktor hmotné zainteresovanosti.

### *Faktory inspirativní*

- Faktor morálního ocenění,
- Faktor seberealizace,
- Faktor radosti z práce.

Každý aktivizační faktor může v různém podnikovém prostředí působit různou silou. Na každého pracovníka může působit souběžně více aktivizačních faktorů.

Aktivizační faktory jsou dvojího druhu. Prvním druhem jsou *aktivizační faktory silové*, které nutí člověka k práci jistou formou násilí, jakou jsou například strach o existenci, strach z fyzického trestu, obavy o výdělek. Vedle toho *aktivizační faktory inspirativní* podněcují člověka k práci dobrým pocitem, například dobrým pocitem z dobře vykonané práce, dobrým pocitem z oceněné práce, dobrým pocitem z toho, že je člověk v něčem lepší než ti druzí apod.

V Baťových závodech byly ve značné míře využívány zejména tři aktivizační faktory: existenční, strachu a hmotné zainteresovanosti, tedy aktivizační faktory silové. Existenční faktor

*Existenční faktor* byl uplatňován proto, že BŠP zaučovala a vychovávala více spolupracovníků, než jich firma Baťa potřebovala. Personální oddělení přidělovalo pracovištím více nových spolupracovníků, než jich pracoviště potřebovalo. Mělo-li pracoviště např. padesát spolupracovníků, bylo na ně přesunuto pět zaškolenců. Z nich pak například dva nahradili přirozený úbytek (z důvodu odchodu do důchodu či na mateřskou dovolenou). Zbylí tři spolupracovníci měli nahradit ty, kteří pracovali pomalu i nekvalitně. Tak docházelo k pravidelnému koloběhu a nahrazování nekvalitních pracovníků kvalitními. Protože tato opatření byla všem pracovníkům známá, snažili se pracovat co nejlépe, aby nebyli zařazeni mezi špatné pracovníky a nemuseli z podniku odejít.

### *Faktor strachu*

*Faktor strachu* byl uplatňován vysokou pravomocí vedoucích. Vedoucí měli právo užít jakékoli prostředky ke splnění cíle. Rozhodnutí vedoucích pracovníků měla vždy plnou podporu vedení podniku, které za svými manažery vždy stálo. Vznikl-li ve firmě zvláštní problém, pak ho řešil vedoucí personálního útvaru; ten se vyznačoval značnou vnitřní silou, ze které měli všichni spolupracovníci strach.

### *Faktor hmotné zainteresovanosti*

*Systém odměňování* ve firmě Baťa byl řízen několika zásadami.

- Nadřízený měl vždy mnohem vyšší plat než jeho nejlepší podřízený.
- Odměny byly obecně vyšší než v jiných podnicích.
- Kromě odměn dostávali vedoucí pracovníci další prostředky na svá konta, z nichž byly uhrazovány chyby a škody, které na pracovišti příslušného vedoucího vznikly. Tito pracovníci měli proto v každém okamžiku velmi pohyblivý plat.

---

<sup>262</sup> ČUBA, F., HURTA, J. *Řízení podniků*. 1. vyd. Slušovice : MONDON, 2002. 143 s. ISBN 80-903108-0-X., s. 59-60



- Nadřízený měl právo kdykoliv změnit plat podřízených.

Uplatňování těchto zásad vedlo k tomu, že každý pracovník měl velkou naději na velký příjem, o který však mohl kdykoliv přijít, pokud nefungoval kvalitně.

### Co je to motivace podle Tomáše Bati?

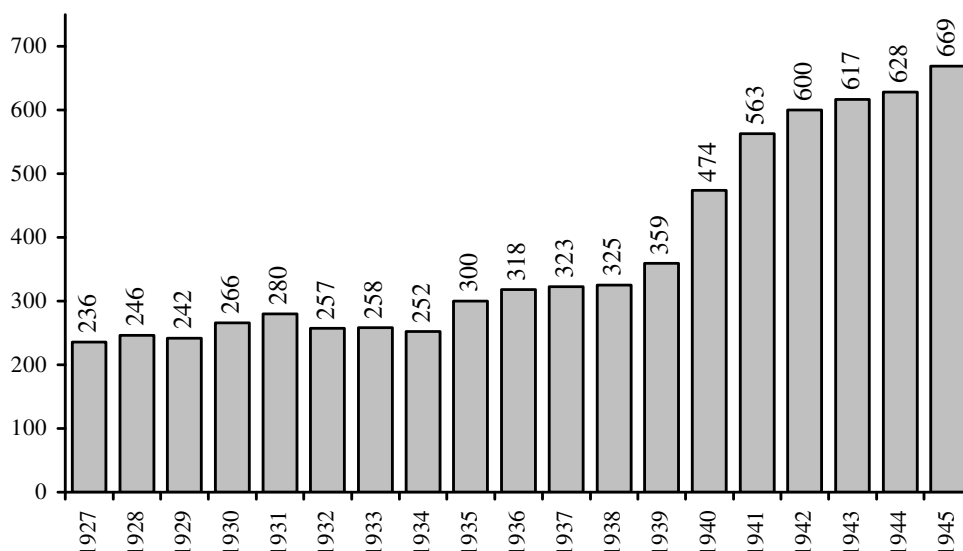
Na otázku: „*Co motivovalo lidi k práci ve firmě Baťa?*“ pamětníci z řad bývalých spolupracovníků firmy Baťa i v současnosti odpovídají shodně. Následující výčet motivů je uveden v pořadí dle četnosti odpovědí (počínaje nejčastější odpovědí).

1. **Ne zaměstnanci, ale spolupracovníci** – Všichni lidé, kteří pracovali ve firmě Baťa byli označováni jako spolupracovníci, čímž byla v lidech povzbuzována myšlenka, že jsou spoluúčastníci a spolupodnikatelé.
2. **Výchova a vzdělávání** - Firma Baťa nabízela vzdělávání, práci i ubytování současně, čímž se radikálně lišila od jiných firem své doby.
3. **Vysoké mzdy** - Mzdy za práci se vyplácely jednou týdně a až třikrát převyšovaly celorepublikový průměr; platilo pravidlo „*co jinde vydělá člověk za měsíc, to vydělá u Bati za jeden týden*“. Výše mezd v letech 1927 až 1945 jsou uvedeny v grafu 1.
4. **Možnost postupu** – Ve firmě Baťa měl každý spolupracovník možnost postupu, a to bez výjimky – každý, který byl přijat k práci ve firmě Baťa, měl šanci se vypracovat do vedoucí pozice. Tato možnost byla využívána předně muži.
5. **Výuka jazyků** – Znalost jazyků hrála ve firmě Baťa velkou roli, neboť firma expandovala také na zahraniční trhy, kde zakládala své pobočky, továrny i další společnosti. Vedoucí pracovníci – členové ředitelského týmu – znali každý v průměru 7 světových jazyků, a vybraní jednotlivci ovládali dokonce 14 jazyků. Jazyky, zejména němčina, angličtina a francouzština, byly vyučovány i ve školách firmy Baťa a zaměstnanci byli za aktivní výuku jazyka finančně odměňováni. Tato odměna se pohybovala od 50,- Kč do 150,- Kč navíc k týdenní mzdě.
6. **Jméno firmy Baťa** – Ve 20. a 30. letech 20. století byla firma Baťa firmou světového formátu, s excelentním postavením a dobrou pověstí. Práce ve firmě Baťa byla spojena s určitým společenským postavením a spolupracovníci firmy měli vysokou životní úroveň.
7. **Možnost dostat se do zahraničí** – Jak je uvedeno v 5tém bodě, firma Baťa expandovala do zahraničí, kde otevírala své prodejny, zakládala nové továrny, nové společnosti, či dokonce celá města. Otevřít v zahraničí novou továrnu znamenalo postavit školy, internáty či domky, jednoduše vytvořit optimální podmínky pro život i práci. Takto měli spolupracovníci firmy Baťa možnost vycestovat do zahraničí a vybudovat ve vybrané zemi novou továrnu. Jednalo se zpravidla o dlouhodobé pracovní pobyty a těchto pozic se ujímali především muži.
8. **Bydlení** – Firma Baťa nabízela svým spolupracovníkům možnost ubytování. Mladí lidé (mladé ženy, mladí muži) bydleli vždy a zásadně v internátech a ti spolupracovníci, kteří již měli své rodiny, bydleli v baťovských domcích. Velkou motivací pro pracovní výkon bylo i to, že lidé propuštění z firmy Baťa museli i se svou rodinou opustit také baťovský domek, v němž bydleli.
9. **Sociální politika firmy Baťa** - Sociální motivační systém byl tvořen řadou aktivit, které firma Baťa realizovala pro zajištění dobrých podmínek pro své spolupracovníky. Prostřednictvím realizace těchto aktivit firma Baťa vybudovala také město Zlín (školy, Baťův podpůrný fond, zdravotnictví, kultura, sport, zaměstnávání tělesně postižených lidí, doprava, mateřská škola, stravování, architektura, bydlení, ZOO).

Graf 1: Průměrná týdenní mzda spolupracovníků firmy Baťa. Zdroj: MZA<sup>263</sup>

### Jak lze využít poznatky získané z příkladu motivace podle Tomáše Bati?

Navzdory dlouhému časovému odstupu je i v současné době motivace podle Tomáše



Bati prvotřídním příkladem pro mnoho firem a mnoho podnikatelů v ní hledá i nachází zdroj inspirace. Hledáme-li odpověď na otázku: „Co přivedlo tak velké množství lidí k firmě Baťa a jaké motivační faktory tyto lidi udržovaly ve stále stoprocentním výkonu a vedly k jejich loajalitě k firmě a k šéfovi?“, na prvním místě nalezneme již zmíněnou účast na zisku a ztrátě.

V této návaznosti se nabízí otázka: „Jak lze tuto úžasnou a z Baťovy soustavy řízení snad nejvíce obdivovanou praktiku v současnosti použít?“ Na prvním místě je nutno zdůraznit, že účast na zisku a ztrátě byla ve firmě Baťa zavedena za účelem snížit výrobní náklady. Jistou alternativou snižování nákladů a motivace zaměstnanců současně je zavedení hmotné zainteresovanosti zaměstnanců na výsledcích například konkrétního pracovního výkonu, daného pracoviště, na výši obrátu atd. V tomto případě lze najít příklad v účasti na zisku a ztrátě. Tuto praktiku je samozřejmě potřeba přizpůsobit současným podmínkám. Účast na zisku není u dnešních podniků ničím ojedinělým, přesto však v mnoha případech nevede přímo ke snižování nákladů, a v některých případech ztrácí také svou motivační funkci. Proč? Protože v takových případech zpravidla není zajištěn i druhý případ možného výsledku – ztráty či zaviněné škody. Často platí, že takový zaměstnanec, který ví, že nemůže nic ztratit, tedy že buď bude mít mzdu, na kterou je zvyklý, nebo dostane k této mzdě navíc odměnu za dobré výsledky, není tak dobře motivován jako ten zaměstnanec, který ví, že nejen výborné, ale i špatné výsledky ovlivní výši jeho mzdy a odměny.

<sup>263</sup> Moravský zemský archiv v Brně, pracoviště Zlín. Fond Baťa a.s. Zlín. H 1134. II/1. Karton 873. Inventární číslo 296 a 298.

## **Závěr**

Závěrem autor uvádí slova Cassona<sup>264</sup>: „Člověk začne být ředitelem když ukáže svým zaměstnancům, jak výkonněji pracovat, když se naučí plánovat a zbavovat se detailů každodenní běžné práce. Když někdo říká: „Chceš-li mít něco dobře uděláno, musíš si to udělat sám“, nedostane se daleko v obchodním světě. Je zvyklý myslet jako dělník, nikoliv jako ředitel.“

## **Literatura:**

- BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. 3. vyd. Praha : Institut řízení, 1990. 246 s. ISBN 80-7014-024-0.
- BUREŠ, I. *Jak úspěšně řídit prodejní tým*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2004. 148 s. ISBN 80-7261-109-7.
- CASSON, H. N. Vedení podniků. Zlín - časopis spolupracovníků Baťa. 21.1.1938, roč. XXI, č. 3 , s. 8.
- ČUBA, F. *Aktivita a aktivizace podnikových kolektivů*. Kandidátská disertační práce. Praha : Vysoká škola zemědělská Praha, Fakulta provozně – ekonomická, Katedra zemědělské ekonomiky, 1995.
- ČUBA, F., HURTA, J. *Řízení podniků*. 1. vyd. Slušovice : MONDON, 2002. 143 s. ISBN 80-903108-0-X.
- LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. 3. vyd. Uherské Hradiště : Romana Lešingrová, 2008. 256 s. ISBN 978-80-903808-9-9.
- NÁDVORNÍK, J. et al. *Baťův systém řízení do roku 1939*. 1. vyd. Praha : Impuls, 1990. 152 s.
- PETŘÍKOVÁ, R., LEŠINGROVÁ, R., VÁPENÍČEK, A., VOLKO, V. *Lidé v procesech řízení. Multikulturní dimenze podnikání*. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2007. 216 s. ISBN 978-80-86946-28-3.
- Moravský zemský archiv v Brně, pracoviště Zlín. Fond Baťa a.s. Zlín. H 1134. II/1. Karton 873. Inventurní číslo 296 a 298.
- Maslowova teorie* [online]. 2008 , 2008 [cit. 2009-04-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.itsolution.cz/maslowova-teorie.a14.html>>.

## ***Ways for development – motivation – use Tomas Bata's testament.***

**Resumé:** *The basic condition for building a successful business today is to have efficient and reliable colleagues. This is especially powerful in times of economic crisis facing the world economy is currently located. The article discusses the possibilities of motivation and activation associates. The basic starting points are the theoretical knowledge, practical experience of the author with the management and motivation, and an example of Tomas Bata.*

**Key words:** *motivation, cooperators, Tomas Bata, way for development.*

## **Kontaktní adresa autora:**

**Jiří Lešingr, Ing, ExpoWin – Jiří Lešingr, Gahurova 5265, Zlín 760 01, lesingr@seznam.cz**

---

<sup>264</sup> CASSON, H. N. Vedení podniků. Zlín - časopis spolupracovníků Baťa. 21.1.1938, roč. XXI, č. 3 , s. 8.



# IDEOVÁ, PRÁVNÍ A EKONOMICKÁ VÝCHODISKA NOVELY ZÁKONA O VEŘEJNÝCH ZAKÁZKÁCH

Ludmila Lochmanová

**Abstrakt:** *Vzhledem ke složitosti právní úpravy zadávání veřejných zakázek je nutno důsledně sledovat novelizaci zákona o veřejných zakázkách. Text se zabývá ideovými, právními a ekonomickými souvislostmi novely zákona o veřejných zakázkách, která by měla začít platit v roce 2010.*

**Klíčová slova:** *Veřejná zakázka, zákon o veřejných zakázkách*

## Úvod

Oblast právní úpravy zadávání veřejných zakázek je poměrně složitá. Vzhledem tomu, že v pozici zájemců nebo uchazečů vystupuje široká podnikatelská veřejnost, je logické, že právní regulace by měla být dostatečně jasná, přehledná a srozumitelná.

Veřejné zakázky jsou nepochybně místem, kde se střetává veřejný a soukromý sektor, resp. veřejné a soukromé právo, přičemž zadávání a následná realizace veřejných zakázek by měly být výsledkem spolupráce obou těchto sektorů, resp. právních odvětví. Bylo by však patrně chybou akcentovat příliš jejich soukromoprávní charakter a zcela opomíjet jejich charakter veřejnoprávní. Soukromé právo se aplikuje na smlouvy uzavírané mezi zadavatelem a vybraným nejvhodnějším uchazečem, veřejné právo pak zejména na zadávací dokumentaci a její zveřejnění.

## Historický exkurs

První zmínky o pevných pravidlech pro zadávání veřejných zakázek se objevily již ve francouzském stavebním řádu z roku 1535. V Německu se veřejnou soutěží zadávaly veřejné zakázky již v roce 1542 a v Prusku bylo jejich zadávání uzákoněno v roce 1885.

Rakousko přijalo s účinností od 1. ledna 1910 nařízení č. 61/1909 ř. z., o zadávání státních dodávek a prací, jehož § 1 normoval, že ustanovení zákona platí pro dodávky a práce, které zadávají stát a státní nebo státem spravované ústavy, podniky a fondy. Ustanovení § 2 pak vymezovalo případy, kterých se zákon netýká. Jednalo se o:

- a) dodávky a práce pro c. a k. vojsko a c. a k. válečné loďstvo jakož i pro ostatní společné úřady,
- b) dodávky a práce pro c. k. zeměbranu a domobranu ode dne mobilizace až do demobilizace, jakož i těch dodávek v čase míru, které jsou vyhrazeny drobným živnostníkům podle zvláštních ustanovení,
- c) dodávky výrobků polního a lesního hospodářství,
- d) dodávky a práce, které se provádějí ve vlastní režii, některým státním správním odvětvím buďto pro vlastní potřebu nebo pro potřebu jiného státního správního odvětví,
- e) státní umělecké zakázky a umělecké opravy. Pokud však v takových případech jde o stavební úpravy, vztahují se úplně ke všem dodávkám, kterých je při tom třeba, ustanovení tohoto nařízení.

Dalším předpisem bylo nařízení vlády Republiky československé č. 667/1920 Sb., o zadávání státních dodávek a prací, tzv. Zadávací řád. Nařízení platilo pro dodávky a práce, které zadávají úřady státní správy a jimi spravované ústavy, podniky a fondy.<sup>265</sup>

<sup>265</sup> Dále srov. zákon č. 337/920 Sb., tj. opatření k úpravě mimořádných poměrů způsobených válkou

Srovnáním citovaných nařízení se současnou právní úpravou (případně s předchozími dvěma porevolučními zákony) lze snadno zjistit shodu ve smyslu a účelu předpisů; současná tuzemská právní úprava je však v mnohém přísnější, a to i ve srovnání s evropskými směrnici.

V roce 1947 byla problematika veřejných zakázek upravena Všeobecnými stavebními podmínkami. Po roce 1948 ztratilo zadávání veřejných zakázek svůj základní smysl. Právní úprava v centrálně řízeném hospodářství a v podmínkách státních podniků nebyla nutná. Předmětná problematika se objevila v roce 1972 v rámci novely hospodářského zákoníku ve smyslu veřejné soutěže, užší soutěže a veřejného příslibu.

Po roce 1989 vzešla potřeba vyplnit ve stávající legislativě mezeru, proto nejprve 1. 10. 1990 vydává Ústav racionalizace ve stavebnictví formou metodického pokynu Zadávací řád staveb, který stanovil postup zadávání staveb dodavatelům a podmínky pro zadání. Následně byl rovněž jako metodický pokyn vydán Ministerstvem financí a Ministerstvem hospodářství Zadávací řád staveb. Nedostatkem obou pokynů byla jejich nezávaznost a omezená oblast působnosti – pokyny se vztahovaly na zadávání staveb. Omezená působnost byla vyřešena usnesením vlády ze dne 24. 6. 1992 (č. 458/1992), jímž došlo k rozšíření zadání formou soutěže na celou oblast předmětů zakázek, tj. na dodávky, práce, služby a výkony. Podzákonná regulace byla odstraněna schválením zákona č. 199/1994 Sb., o zadávání veřejných zakázek. Zákon vykazoval řadu nedostatků takového charakteru, že následně nebylo možné je odstraňovat dílčími novelami. V prosinci roku 2003 byl schválen zákon zcela nový, publikovaný ve Sbírce zákonů pod č. 40/2004. Přijetí nového zákona si vyžádalo i potřebu změny některých dalších zákonů. Za tím účelem byl přijat samostatný zákon č. 41/2004 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákona o veřejných zakázkách. K provedení některých ustanovení zákona č. 40/2004 Sb. vydalo MMR vyhlášku č. 239 ze dne 21. dubna 2004, kterou se stanovil podrobný obsah a rozsah zadávací dokumentace na stavby a vyhlášku č. 240 z dne 21. dubna 2004 o informačním systému o zadávání veřejných zakázek a metodách hodnocení nabídek podle jejich ekonomické výhodnosti. Zákon i vyhlášky byly zrušeny zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách (dnes již ve znění pozdějších předpisů).

### **Současná právní úprava**

Současná právní úprava obsažená v zákoně č. 137/2006 Sb. je účinná od 1. 7. 2006 a obsahuje komplexní úpravu zadávání veřejných zakázek v České republice.<sup>266 267</sup> Zároveň provádí transpozici *evropských zadávacích směrnic*, které byly dne 30. dubna 2004 publikovány v Úředním věstníku EU, čímž byla završena čtyřletá zákonodárná činnost Evropské komise, Evropského parlamentu a Rady na tzv. legislativním balíčku EU. Členské státy Evropské unie byly povinny transponovat nová pravidla pro zadávání veřejných zakázek do své vnitrostátní legislativy nejpozději do 31. ledna 2006. Jedná se o:

- směrnici Evropského parlamentu a Rady 2004/18/ES ze dne 31. března 2004 o koordinaci postupů při zadávání veřejných zakázek na stavební práce, dodávky a služby, a

---

<sup>266</sup> Se stejným datem nabytl účinnosti zákon č. 139/2006 Sb., o koncesních smlouvách a koncesním řízení (koncesní zákon), který upravuje podmínky a postup veřejných zadavatelů při uzavírání koncesních smluv v rámci spolupráce mezi veřejnými zadavateli a jinými subjekty, pokud tyto podmínky a postup neupravuje zvláštní předpis. Tento zákon dále zapracovává příslušné předpisy Evropských společenství. Dále byl přijat zákon č. 140/2006 Sb., který se mění některé zákony v souvislosti s přijetím koncesního zákona.

<sup>267</sup> K tomu srov. zákon č. 138/2006 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákona o veřejných zakázkách

- směrnici Evropského parlamentu a Rady 2004/17/ES ze dne 31. března 2004 o koordinaci postupů při zadávání veřejných zakázek subjekty působícími v odvětví vodního hospodářství, energetiky, dopravy a poštovních služeb.

Problematiky veřejných zakázek se týká i Dohoda WTO o veřejných zakázkách (Government Procurement Agreement – GPA), která vstoupila v platnost již 1. ledna 1995. Dohoda zavazuje smluvní strany, tj. některé členské státy, aby při zadávání veřejných zakázek zajistily stejné zacházení dodavatelům z ostatních smluvních stran. Přestože Česká republika není signatářem, jsou závazky vyplývající z této Dohody pro ČR závazné z titulu členství v EU. Závazky vyplývající z dohody jsou v rámci právních aktů ES promítnuty do shora uvedených směrnic, jejichž transpozicí do české právní úpravy je zajištěno splnění závazků plynoucích z Dohody.

V souladu s usnesením vlády České republiky č. 877/2004 zpracovalo Ministerstvo pro místní rozvoj (dále též jen „MMR“<sup>268</sup>) *Hodnocení dopadů regulace*<sup>269</sup> k novele zákona o veřejných zakázkách. Vláda ČR zařadila úkol novelizovat zákon o veřejných zakázkách (dále též jen „ZoVZ“) i do svého programového prohlášení.

Důvodem novelizace je povinnost transponovat do právního řádu České republiky směrnici 2007/66/ES ze dne 11. 12. 2007. Nezávisle na této povinnosti existují k novelizaci i důvody vyplývající z vyhodnocení praktických zkušeností s fungováním ZoVZ. Novela je zpracována; v oblasti dohledu a přezkumu je spolupředkladatelem Úřad pro ochranu hospodářské soutěže (dále též jen „ÚOHS“<sup>270</sup>).

---

<sup>268</sup> MMR provádí metodické řízení procesu zadávání veřejných zakázek a spoluzajišťuje přípravu souvisejících právních norem. Kromě toho se MMR podílí na tvorbě celostátní koncepce v oblasti spolupráce veřejného a soukromého sektoru (Public Private Partnership - PPP). MMR provozuje „Informační systém o veřejných zakázkách“ a Portál o veřejných zakázkách a koncesích. Předmětem činnosti Ministerstva pro místní rozvoj ČR v oblasti veřejných zakázek a partnerství veřejného a soukromého sektoru je celostátní metodické řízení procesu zadávání veřejných zakázek podle stávající právní úpravy tak, aby proces zadávání veřejných zakázek vedl k ekonomickému, nediskriminačnímu a transparentnímu využití veřejných prostředků. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR spoluzajišťuje legislativní práce na zákonu o veřejných zakázkách a jeho soulad s legislativními změnami v právních předpisech Evropské unie; vypracovává odborná stanoviska; zastupuje Českou republiku v meziresortních pracovních skupinách u evropských a světových organizací v oblasti veřejných zakázek a též v oblasti spolupráce veřejného a soukromého sektoru. MMR provozuje „Informační systém o veřejných zakázkách“, jehož součástí je uveřejňovací subsystém, seznam kvalifikovaných dodavatelů, seznam systémů certifikovaných dodavatelů, rejstřík koncesních smluv a statistické výstupy o veřejných zakázkách.

<sup>269</sup> Regulatory Impact Assessment – RIA

<sup>270</sup> Cílem dohledu nad zadáváním veřejných zakázek je hospodárné využívání veřejných prostředků při respektování pravidel soutěže. Dohled nad touto oblastí vykonává ÚOHS od roku 1995. Zadávání veřejných zakázek v České republice je obdobně jako v ostatních zemích velice sledovaná oblast, neboť jejich prostřednictvím prochází značná část veřejných prostředků a veřejnost má pochopitelně zájem na tom, aby tyto prostředky byly vynakládány účelně a hospodárně. Cílem ÚOHS je dosáhnout zejména prostřednictvím rozhodovací činnosti takové praxe, která by zabezpečovala volnou a svobodnou soutěž mezi dodavateli zakázek a současně provedení výběru nejvhodnější nabídky transparentním způsobem bez diskriminace uchazečů. Konečným cílem je úspora veřejných finančních prostředků. Pokud ÚOHS zjistí porušení zákona, může zvolit tzv. nápravná opatření, tedy například vrátit některého z neoprávněně zadavatelem vyloučených uchazečů do hry nebo například zrušit celé zadání veřejné zakázky. Zvláštní kategorií, která souvisí s veřejnými zakázkami i hospodářskou soutěží, jsou kartelové dohody jednotlivých uchazečů.

## **K některým problémům současného zákona o veřejných zakázkách**

V průběhu příprav novely ZoVZ byla zpracována řada analýz fungování zákona v praxi. V kvalitě právní úpravy byl konstatován pozitivní vývoj, avšak zaznamenat lze i několik okruhů opakujících se problémů. Ze zmíněných analýz i z hodnocení zkušeností MMR, ÚOHS, Nejvyššího kontrolního úřadu a konzultací k návrhu novely byly kritizovány zejména tyto oblasti, které ztěžují jeho aplikaci:

- nedostatečná transparentnost zadávacích řízení s dopadem na možnost korupce, resp. diskriminaci uchazečů,
- složitý postup v některých druzích řízení a z něho plynoucí zbytečné náklady, chyby a zdlouhavost procesu zadávání veřejných zakázek,
- nedostatečně využívaná možnost zadávání veřejných zakázek elektronickou formou,
- složitá a časově nejasné prokazování kvalifikace uchazečů,
- finančně, časově i organizačně náročný formalismus některých procesů, který ve svých důsledcích omezuje hospodářskou soutěž,
- nepřesné formulace některých ustanovení jednotlivých institutů ZoVZ.

Správnost závěrů provedených analýz byla potvrzena obdobnými požadavky na změny ZoVZ, které se opakovaně objevovaly v rámci více než 300 konkrétních námětů na novelizaci poskytnutých odbornou i laickou veřejností.

## **Ideová východiska novely**

### *Transpozice Směrnice a opatření na národní úrovni*

Jaké cíle si klade novela? Obecně řečeno vytvořit v souladu s evropskými směnicemi moderní, flexibilní a jednodušší právní rámec pro oblast zadávání veřejných zakázek v České republice a zároveň dosáhnout nižších administrativních nákladů, resp. snížení finanční zátěže všech dotčených subjektů.

Mezi nástroje, kterými má být cílů dosaženo, patří:

1. transpozice směrnice 2007/66/ES
2. opatření na národní úrovni.

Transpozicí směrnice 2007/66/ES se do ZoVZ promítne např.:

- a) zvýšení účinnosti přezkumného řízení,
- b) stanovení povinných odkladných lhůt,
- c) stanovení pravidel pro „neúčinnost smluv“,
- d) posílení záruky transparentnosti, rovného zacházení a zákazu diskriminace, přičemž členské státy by měly pro svou potřebu a v zájmu Společenství sestavit vlastní tabulky uvádějící srovnání mezi touto směrnicí a prováděcími opatřeními a tyto tabulky zveřejnit,
- e) oznámení o dobrovolné průhlednosti ex-ante.

Podle čl. 4 Směrnice chybí lhůta mezi rozhodnutím o zadání zakázky a uzavřením příslušné smlouvy, která by umožnila její účinné přezkoumání. To má za následek, že veřejní i jiní zadavatelé mnohdy usilují o velmi rychlé podepsání smlouvy, aby byly účinky napadeného rozhodnutí o zadání zakázky nezvratné. Směrnice stanoví *minimální odkladnou lhůtu*, během níž je uzavření příslušné smlouvy pozastaveno a která by měla dotčeným uchazečům poskytnout dostatek času k prostudování rozhodnutí o zadání zakázky a k posouzení, zda je vhodné zahájit přezkumné řízení. Délka minimální odkladné lhůty by měla reflektovat různé komunikační prostředky. Členské státy mohou zavést nebo zachovat lhůty delší, než které jsou vymezeny v citované Směrnici, resp. v jí měněné Směrnici 89/665/EHS. Členské státy však mohou stanovit, kdy se odkladné lhůty v případech stanovených Směrnicí nepoužijí. Směrnice totiž povoluje z odkladných lhůt výjimky.



Má se za to, že smlouva uzavřená na základě protiprávního přímého zadání veřejné zakázky by měla být považována za neúčinnou. Neúčinnost je podle Směrnice nejúčinnějším způsobem obnovení hospodářské soutěže a vytvoření nových obchodních příležitostí pro hospodářské subjekty, které byly protiprávně zbaveny možnosti účastnit se soutěže. Neúčinnost by však neměla být automatická. Členské státy mají povinnost zajistit, aby orgán příslušný k přezkumu, který je nezávislý na veřejném zadavateli, považoval smlouvu za neúčinnou nebo aby její neúčinnost byla výsledkem rozhodnutí tohoto orgánu v kterémkoli z případů stanovených ve Směrnici - např. jestliže veřejný zadavatel zadal zakázku bez předchozího zveřejnění oznámení o zakázce v Úředním věstníku Evropské unie, aniž by to bylo podle směrnice 2004/18/ES přípustné. Důsledky považování zakázky za neúčinnou má stanovit vnitrostátní právo. Současně mohou členské státy stanovit, že orgán příslušný k přezkumu, nesmí považovat smlouvu za neúčinnou, i když zakázka byla zadána protiprávně z důvodů uvedených ve Směrnici, pokud tento orgán po posouzení všech důležitých skutečností shledá, že naléhavé důvody související s veřejným zájmem vyžadují zachování účinků smlouvy. V takovém případě stanoví členské státy alternativní sankce. Ekonomický zájem na účinnosti smlouvy může být považován za naléhavý důvod pouze za výjimečných okolností, kdy by neúčinnost vedla k nepřiměřeným důsledkům.

Dojde-li k vyslovení neúčinnosti, tzn. zákazu plnění z uzavřené smlouvy, ponese tato situace s sebou *náklady* jednak na vypořádání dosavadního smluvního vztahu a překlenutí doby do nového zadání, a jednak na uzavření nové smlouvy na dokončení předmětu zakázky. Náklady ponese zadavatelé.

S tím vším souvisí *oznámení o dobrovolné průhlednosti ex ante*, neboť Směrnice dává veřejným zadavatelům možnost využít oznámení o dobrovolné průhlednosti jako preventivní opatření proti neúčinnosti smluv v případě, že nebylo zveřejněno oznámení o zakázce v TED<sup>271</sup>. Zadavatel má možnost zveřejnit oznámení vyjadřující úmysl uzavřít smlouvu; zároveň uvede informace o předmětu smlouvy, odůvodnění svého rozhodnutí zadat zakázku bez předchozího oznámení a informace o dodavateli, kterému byla zakázka zadána.

#### *Opatření na národní úrovni*

Opatření na národní úrovni mají vést ke zjednodušení, zpřesnění a zefektivnění zadávání veřejných zakázek a k posílení transparentnosti, tzn. zjednodušení procesu jejich zadávání, podporu rozvoje zadávání veřejných zakázek elektronickou formou, odstranění výkladových nejasností a odstranění věcných chyb ZoVZ.

V této oblasti zavádí novela ZoVZ *zjednodušení postupu* v některých druzích řízení, zejména v jednacím řízení bez uveřejnění a v jednacím řízení s uveřejněním. Zjednodušení a zpřesnění ustanovení upravujících prokazování kvalifikace spočívá např. v tom, že

- v budoucnu nebude po zahraničních osobách požadováno prokazování dokladů jak ze země sídla, tak z ČR, tzn., že nebude nutné dokládat doklady z ČR, ale pouze ze země sídla,
- zjednodušit prokazování ekonomických a finančních kvalifikačních předpokladů u podlimitních veřejných zakázek – např. nahrazení povinnosti předkládat originály referenčních listin či certifikátů předložením čestného prohlášení,
- umožnit jako pravidlo předkládání prostých kopií s tím, že zadavatel by měl mít možnost v případě zdůvodněných pochybností vyžádat si doložení originálu.

Významnou změnou v procesu *elektronizace* zadávání veřejných zakázek je navrhované zrušení povinnosti atestace elektronických nástrojů pro jejich zadávání podle § 149. Aplikační praxe prokázala, že tato povinnost nepřináší zadavateli jistotu, že atestovaný nástroj pracuje v souladu se ZoVZ a v některých případech se jednalo pouze o formální úkon.

---

<sup>271</sup> Tenders Electronic Daily – on line verze „Dodatku k úřednímu věstníku EU“ vyhrazenému pro veřejné zakázky

Řešením má být nahrazení povinnosti atestovat elektronické nástroje povinností ověření shody těchto nástrojů. Odpovědnost za ověření shody elektronických nástrojů s platnými předpisy ponese jeho výrobce nebo distributor. Podrobnosti týkající se podmínek pro vydání certifikátu shody, údajů v certifikátu shody a platnosti certifikátů shody stanoví prováděcí předpis.

Posílení transparentnosti spočívající zejména v

- povinnosti zadavatele uveřejnit zadávací řízení stanoveným postupem,
- stanovit hodnotící kritéria před zahájením zadávacího řízení,
- uveřejnit při zahájení zadávacího řízení hodnotící kritéria,
- odůvodnit svá rozhodnutí v zadávacím řízení,
- vypracovat písemnou dokumentaci o průběhu zadávacího řízení

má mít přímý vliv na rozvoj protikorupčního řízení, má být prevencí střetu zájmů a má působit jako opatření na ochranu hospodářské soutěže např. proti nezákonným dohodám dodavatelů.

Významnou novinkou je tzv. *registr dodavatelů se zákazem účasti na plnění veřejných zakázek*, do kterého se mají zapisovat právnické nebo podnikající fyzické osoby, kterým byl podle příslušných ustanovení ZoVZ uložen zákaz účasti na plnění veřejných zakázek.<sup>272</sup> Registr má vést MMR; bude veřejně přístupný, a to rovněž způsobem umožňujícím dálkový přístup.

### **Závěr**

Navržené změny představují z hlediska věcného (obsahového) poměrně různorodou směs zaměřující se jak na oblast zadávání veřejných zakázek, tak na dohled nad jejich zadáváním. Obecně řečeno je hlavním účelem novely minimalizovat nedostatky zjištěné při dosavadní aplikaci zákona o veřejných zakázkách, posílit jeho transparentnost, zjednodušit, zpřesnit a zefektivnit zadávání veřejných zakázek a v neposlední řadě posílit pravomoc orgánu dohledu (ÚOHS) nad zadáváním veřejných zakázek. Klíčové okruhy změn se dají shrnout do tří principů či zásad – zjednodušení, transparentnost a efektivnost (hospodárnost).

Důslednou aplikací novely ZoVZ lze rovněž dosáhnout posílení hospodářské soutěže zajištění konkurenční prostředí mezi zadavateli, což v konečném důsledku povede k realizaci plnění předmětu veřejné zakázky za výhodnějších finančních podmínek. Lze očekávat i snížení transakčních nákladů spojených se zadávacím řízením. Novela by měla nabýt účinnosti 1. ledna 2010.

---

<sup>272</sup> K tomu srov. § 120a ZoVZ:

## ***Ideological, juridical and economical grounds of the amendment of Public Produce Act***

**Resumé:** *Considering the complexity of the public contracts legal regulations the consistent monitoring of Public Produce Act updating is inevitable. This paper deals with the Ideological, juridical and economical grounds of the amendment of Public Produce Act in the Czech Republic. This amendment should become effective from the year 2010.*

**Key words:** *Public contract, Public Produce Act*

### **Kontaktní adresa autora:**

**Doc. JUDr. Ludmila Lochmanová, Ph.D., Katedra obchodního a mezinárodního práva, Právnická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci, Tř. 17. listopadu 8, pošt. přihrádka 16, 771 11 Olomouc, ludmila.lochmanova@upol.cz**

### **Správní delikty dodavatelů**

- 1) Dodavatel se dopustí správního deliktu tím, že
  - a) předloží k prokázání splnění kvalifikace informace nebo doklady, které neodpovídají skutečnosti a měly nebo mohly mít vliv na posouzení kvalifikace dodavatele v zadávacím řízení, v řízení o žádosti o zápis do seznamu podle § 129 anebo o žádosti o změnu tohoto zápisu podle § 130 odst. 2 nebo pro účely splnění podmínek pro vydání certifikátu podle § 138, nebo
  - b) nepodá žádost o změnu zápisu podle § 130 odst. 2.
- 2) Za správní delikt podle odstavce 1 písm. a) se uloží pokuta do 10 000 000 Kč a zákaz plnění veřejných zakázek na dobu 3 let a za správní delikt podle odstavce 1 písm. b) pokuta do 1 000 000 Kč.
- 3) Zákazem plnění veřejných zakázek se rozumí zákaz účasti v zadávacím řízení a zákaz plnění veřejných zakázek malého rozsahu. Doba 3 let, na kterou se zákaz plnění veřejných zakázek ukládá, začíná dnem, kdy rozhodnutí podle odstavce 2, kterým byl uložen zákaz plnění veřejných zakázek, nabylo právní moci.

# FLEXIBILITA PRACOVNEJ SILY – FENOMÉN NOVEJ EKONOMIKY<sup>273</sup>

Marta Martincová

**Abstrakt:** V podmienkach novej ekonomiky dochádza k prejavaniu sa nových trendov na trhu práce. Mení sa charakter práce ako výrobného faktora, pracovná sila sa stáva flexibilnejšou. Základnou požiadavkou na trhu práce je, aby sa pracovná sila vedela prispôsobovať rýchlemu tempu inovácií. To má dôsledok na znižovanie prirodzenej miery nezamestnanosti a na ukazovateľ NAIRU. Dochádza k výraznému zvýšeniu migrácie pracovnej sily, čo má dôsledok tiež na výkonnosť ekonomík. Výkonnosť pracovnej sily významne ovplyvňuje aj vzdelanosť a vybavenosť ľudským kapitálom, ktorý sa stáva nevyhnutným predpokladom ekonomického rastu.

**Kľúčové slová:** nová ekonomika, trh práce, ekonomický rast, flexibilita pracovnej sily, prirodzená miera nezamestnanosti

## Úvod

Nová ekonomika je obvykle charakterizovaná ako ekonomika, kde sa masovo využívajú kvalitatívne vyššie technológie, ktorých základom je využívanie informačných a komunikačných technológií so závažnými dôsledkami v zmene štruktúry a celkovom fungovaní národných ekonomík ako aj globálnej ekonomiky. Nová ekonomika je založená hlavne na informáciách a znalostiach. Hybnou silou zmien je neustále rastúca globálna konkurencia. Veľmi často býva zdôrazňovaný však jej virtuálny charakter, ktorý prináša nebezpečenstvo rôznych „bublín“ a celý rad ďalších ekonomických aj neekonomických aspektov. Významné dôsledky prejavov novej ekonomiky je možné pozorovať na trhu práce, vo vývoji nezamestnanosti, mzdovom vývoji ako aj v ďalších charakteristikách trhu práce. Úvahy o aktuálnom vývoji nezamestnanosti (vrátane jej prirodzenej či rovnovážnej miery a pod.) sa často odohrávajú v kontexte novej ekonomiky, niekedy však býva tento fenomén absolutizovaný a preceňovaný a často sa zabúda na ekonomiku „starú“ (či reálnu).

## Trh práce v podmienkach novej ekonomiky

S novou ekonomikou je nerozlučne spojená zmena prístupu k práci. Jednou z hlavných požiadaviek sa stáva čo možno najvyššia flexibilita práce. Flexibilita je však pritom vnímaná rozdielne. Pre niekoho predstavuje samozrejmý aspekt, alebo predpoklad ďalšieho pokroku a ekonomickej slobody; iní však často veľmi kriticky poukazujú na ďalšie podriaďovanie človeka ziskovej motivácii, jeho degradácii na „jednodimenzionálny“ stroj, ktorý maximalizuje „slasť“ (teda konzum) a minimalizuje „strasť“ (teda prácu). Prehlbuje sa odcudzenie a parazitizmus či globálna manipulácia, ktorá sa často zahmlieva trhovo fundamentalistickými frázami v duchu neoliberalného modelu fungovania trhu. Flexibilita práce tak môže byť vnímaná aj ako akceptovateľnejšie označenie pre zvýšený tlak na pracovný výkon pracovnej sily s cieľom väčšieho zisku. Tento globálny ziskový mechanizmus funguje v záujme a réžii najsilnejších firiem na čele s nadnárodnými korporáciami.

Jedným z prejavov novej ekonomiky je zrejмый posun smerom ku znalostnej ekonomike, pričom samotná výroba statkov sa presúva z vyspelých krajín do menej vyspelých krajín. To má dôsledky aj na fungovanie trhov práce v podmienkach novej ekonomiky.

---

<sup>273</sup> Tento príspevok vznikol s podporou grantovej agentúry VEGA v rámci projektu č. 1/4653/07: Makroekonomické aspekty konvergenencie ekonomiky Slovenskej republiky ku eurozóne.

Ekonomovia sa na trhu práce zaoberajú predovšetkým zmenami na strane dopytu a ponuky po práci nezamestnanosťou, ekonomickými súvislosťami, ktoré ovplyvňujú štruktúru miezd a tiež sa zaoberajú dôsledkami poskytovania sociálnych dávok a zmenami daní na zamestnanosť, nezamestnanosť a chudobu.

Základným predpokladom zlepšenia fungovania trhu práce v podmienkach novej ekonomiky je nutnosť zvýšenia flexibility pracovnej sily a jej zamestnateľnosti v podmienkach zrýchľovania frekvencie technologických zmien. Technologické zmeny sú jedným z prejavov procesu globalizácie a vyvolávajú stagnáciu reálnych miezd pracovníkov s nízkou kvalifikáciou. Tento trend sa už prejavil v USA a začína sa objavovať aj na pracovných trhoch krajín EU. Flexibilita pracovnej sily v sebe obsahuje aj prispôsobovanie miezd, prípadne ochotu pracovníkov byť priestorovo mobilný, ďalej v sebe obsahuje aj ochotu prijať netradičné typy či formy pracovných činností, pracovnej doby a organizácie práce. Okrem toho flexibilita pracovnej sily zahŕňa aj schopnosť uplatniť a využiť ľudský kapitál a schopnosť znásobiť produktivitu práce. Nízka flexibilita pracovnej sily, ktorá je typická pre krajiny EU vrátane Slovenska, vedie aj k pretrvávaniu vysokej nezamestnanosti v porovnaní s USA. Percentuálny podiel dlhodobo nezamestnaných je trvalo jeden z najvyšších v rámci EU.

Nová ekonomika sa na trhoch práce prejavuje aj znižovaním prirodzenej miery nezamestnanosti, vyjadrovanej prostredníctvom ukazovateľa NAIRU. Zatiaľ čo sa v USA v priebehu 90. rokov tento ukazovateľ znížil zo 6 % na 3,8 % (podobne aj vo Veľkej Británii), v krajinách EU sa na trhoch práce prejavoval efekt hysterézy. Rast dlhodobej nezamestnanosti prispieva k hysteréze prirodzenej miery nezamestnanosti. Efekt hysterézy nastáva, keď súčasná nezamestnanosť zvyšuje budúcu prirodzenú mieru nezamestnanosti (Dornbusch, Fischer, 1994, s. 475). Prejavuje sa tak, že ak nezamestnanosť vzrastie, s určitým oneskorením rastie aj dlhodobá nezamestnanosť. Tá má tendenciu zotrvať na stabilnej úrovni aj v období hospodárskeho oživenia. Tým sa obmedzuje pružnosť trhu práce, resp. pružnosť zosúladenia dopytu po práci a ponuky práce. Rast pracovných príležitostí nevedie proporcionálne k zodpovedajúcemu odtoku zo zásoby nezamestnaných.

Prirodzená miera nezamestnanosti by sa s oneskorením mala v období expanzie znižovať. Aby však k poklesu prirodzenej miery nezamestnanosti došlo, nesmie sa znižovať flexibilita pracovnej sily, ani plynulosť štrukturálnych zmien v ekonomike.

### **Opatrenia na zvýšenie flexibility pracovnej sily na trhu práce**

Medzi základné a najpoužívanejšie modely flexibilných foriem organizácie práce možno považovať:

1. prácu na čiastočný úväzok, najčastejšie sa realizuje ako:
  - skrátenie denného pracovného času
  - tzv. vertikálny čiastočný úväzok, t.j. práca v priebehu jedného alebo niekoľkých dní v týždni
  - práca podľa potreby zamestnávateľa po dohode so zamestnancom
  - ročne stanovený pracovný čas
  - individuálne časové kontá
2. pružný pracovný čas, v rámci ktorého si zamestnanec sám volí čas príchodu do práce a odchodu z nej, resp. začiatok a koniec pracovnej zmeny. Jeho uplatnenie je vhodné predovšetkým tam, kde zamestnanci disponujú určitou autonómiou a pracujú samostatne.
3. kratší pracovný čas je nástrojom aktívnej politiky zamestnanosti, ktorý sa už uplatňuje v praxi niektorých krajín EU. Ide o opatrenie na zníženie nezamestnanosti, na ktorom sa vo väčšej alebo menšej miere zúčastňuje štát formami subvenčnej, dotačnej alebo úverovej politiky.

4. zdieľanie pracovného miesta je taká forma zamestnávania, keď pracovná zmluva na jedno pracovné miesto je uzatváraná s dvoma aj viacerými pracovníkmi, ktorí si rozdelia pracovnú úlohu a zorganizujú pracovný čas.
5. telework – ide o prácu mimo priestorov pracoviska. Režim práce, formu ako aj čas kontaktov s pracoviskom si určuje pracovník po dohode so zamestnávateľom.
6. práca na zavolanie – je práca podľa potreby zamestnávateľa. Zamestnanec nepracuje nepretržite, ale musí byť k dispozícii podľa potreby.

Zavedenie a rozšírenie flexibilných foriem zamestnávania síce neprináša výrazný efekt v znížení nezamestnanosti, nakoľko je vždy spojené s racionalizáciou práce a technologickými inováciami, ale celkovo vplýva na zamestnanosť priaznivo. V prípade, že je potrebné predísť prepúšťaniu v dôsledku nadbytočnosti pracovných miest, je možné využiť spojenie redukcie pracovného času s flexibilitou.

Ďalší nový pojem, ktorý sa spája s fungovaním trhu práce a zvýšením jeho flexibility, je „flexicurity“ (hybrid anglických slov flexibility a security). Predstavuje súbor vonkajších zásahov do pracovného trhu s cieľom dodať mu flexibilitu a aktivizovať jeho princípy typu „easy hiring – easy firing“ (ľahko najať, ľahko prepustiť). Flexicurity podporuje sociálny dialóg, ktorý je predpokladom pre vytvorenie spravodlivého sociálneho prostredia, podporuje zamestnanosť a odľahčuje výdavky štátneho rozpočtu. Tento program sa uplatnil na začiatku 90. rokov minulého storočia v Dánsku, odkiaľ sa rozšíril do ďalších severských krajín. V Dánsku mal úspech, nezamestnanosť sa v priebehu piatich rokov znížila o polovicu.

Medzi ďalšie problémy, ktoré sa objavujú na trhu práce v súčasnosti, je diskriminácia a mzdové rozdiely vznikajúce v platoch mužov a žien, ale aj na základe etnického pôvodu. Významnou mierou ovplyvňuje fungovanie trhov práce aj ekonómia školského vzdelávania, ktorá je východiskom pre formovanie vzdelávacej politiky.

Veľkým problémom na trhu práce (aj keď v podmienkach Slovenska sa zatiaľ ešte výrazne neprejavil) je problém makroekonomických a regionálnych dôsledkov migrácie pracovnej sily a zvlášť ekonomickej asimilácie imigrantov a generácie ich detí. S tým súvisí otázka, či národné sociálne siete v Európe priťahujú imigrantov, prípadne ako veľké môžu byť náklady spojené s harmonizáciou týchto sietí v rámci EU.

### **Migrácia pracovnej sily**

Z geografického hľadiska rozlišujeme migráciu:

- migrácia v štáte,
- migrácia medzi štátmi EÚ,
- migrácia s ostatnými krajinami.

Dôsledky migrácie na hostiteľské krajiny sú:

- ekonomické – prínos pracujúcich migrantov ako komplementárnej flexibilnej pracovnej sily, ktorá často vyplňa medzery na pracovnom trhu a zvyšujú dopyt po tovaroch a službách,
- demografické – sú z dlhodobého hľadiska malým prínosom, migrácia má vplyv na súčasnú a strednodobú demografickú situáciu populácie, zvyšuje sa prírastok obyvateľstva, fertilita a podiel obyvateľstva v produktívnom veku,
- politické – môžu byť pozitívne, ale aj negatívne.

Dôsledky migrácie na krajiny pôvodu sú:

- ekonomické – prílev príjmov zo zárobku migrantov, ale aj strata pracovnej sily, čo brzdí ekonomický rast,

- demografické – znižuje sa produktívna zložka populácie,
- spoločenské – rozpady manželstva, ale aj možnosť zlepšenia ekonomickej situácie rodín.

Zvýšenie vnútornej mobility je možné dosiahnuť nasledovnými opatreniami:

- programami na podporu rozvoja bývania, osobitne podporou nájomného bývania,
- podporou mobility za prácou prostredníctvom poskytovania príspevku na sťahovanie za prácou,
- podpora individuálnej dopravy osôb so zdravotným postihnutím do zamestnania.

Vzhľadom na prijímané opatrenia v oblasti slobodného pohybu za prácou z nových členských krajín do starých členských krajín možno predpokladať zvýšenie vonkajšej mobility za prácou ešte skôr ako v roku 2008, kedy by sa mali otvoriť trhy práce starých členských krajín EU pre pracovné sily z nových členských krajín EU. Po roku 2008 v dôsledku zrušenia obmedzení možno predpokladať, že pôjde prevažne o krátkodobú mobilitu za prácou občanov SR do starých členských krajín v rozsahu do jedného roka. Na slovenskom trhu práce je už v súčasnosti badať nedostatok pracovných síl, hlavne vysokokvalifikovaných odborníkov v oblasti informatiky, technických a remeselných profesií, ale aj v oblasti zdravotníctva a sociálnych služieb. Ukazuje sa, že nedostatok pracovných síl v niektorých regiónoch SR firmy už v súčasnosti riešia zamestnávaním cudzincov.

### Základné charakteristiky trhu práce v Slovenskej republike

V súčasnosti je zreteľné zaostávanie slovenskej ekonomiky pri smerovaní k novej ekonomike aj s ohľadom na obdobie transformácie, ktoré možno považovať za výnimočné a neopakovateľné. Pri pohľade na charakteristické rysy novej ekonomiky je obtiažne, ba skoro nemožné identifikovať ich prítomnosť v slovenskej ekonomike. HDP aj inflácia, napriek súčasnému pozitívnemu vývoju, sú vysoko volatilné, štrukturálna nezamestnanosť ako aj dlhodobá nezamestnanosť výrazne neklesá, rast produktivity práce dlhodobo výrazne neakceleruje. O to väčšia pozornosť musí byť venovaná podmienkam prechodu slovenskej ekonomiky od tradičnej ekonomiky k ekonomike novej. Podpora masového zavádzania informačných technológií (internetu), podpora prístupu ku vzdelaniu, zmena správania podnikov (príchodom nových vlastníkov, hlavne zahraničných), rozumná koordinácia hospodárskych politík, väčšie zapojenie do globálnej ekonomiky (aj prostredníctvom členstva v EÚ) sú nevyhnutnosťou.

### Základné ukazovatele trhu práce Slovenskej ekonomiky

Tab. č. 1

		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Trh práce								
<b>Počet nezamestnaných</b>		481,8	502,3	472	413,1	383,2	333,8	280
<b>Miera nezamestnanosti</b>	%	17,9	18,6	17,4	15,6	13,1	11,4	9,8
<b>Priemer.mes.mzda</b>	euro	247,5	255,8	299,2	390,6	490,7	447,6	486,2
<b>Priemer.mes.mzda</b>	Sk	11430	12365	13511	14365	15825	17274	18324
<b>-nominálny rast</b>	%	6,5	8,2	9,3	6,3	10,2	9,2	8,8
<b>-reálny rast</b>	%	-4,9	0,8	5,8	-2,0	2,5	6,3	4,0

Zdroj: SŠÚ SR

UKAZOVATEL	SR	V tom kraj							
		BA	TT	TN	NT	ZA	BB	PO	KE
Stav UoZ v evidencii ku koncu predchádzajúceho mesiaca	235 723	7 236	14 454	15 161	27 962	20 269	48 770	50 337	51 534
Stav UoZ ku koncu sledovaného mesiaca	<b>239 939</b>	<b>7280</b>	<b>14 724</b>	<b>15 750</b>	<b>28 249</b>	<b>20 824</b>	<b>49 680</b>	<b>51 305</b>	<b>52 127</b>
Prítok (odtok) oproti predchádzajúcemu mesiacu (v %)	1,79	0,61	1,87	3,88	1,03	2,74	1,87	1,92	1,15
Uchádzačov o zamestnanie									
Miera evidovanej nezamestnanosti (v %)	<b>7,99</b>	<b>1,98</b>	<b>4,30</b>	<b>4,50</b>	<b>7,10</b>	<b>5,55</b>	<b>14,10</b>	<b>12,05</b>	<b>13,02</b>

Zdroj: ÚPSVaR

### Záver

Naznačená analýza na trhu práce v SR ukazuje, že napriek určitým pozitívnym tendenciám (pokles nezamestnanosti, rast zamestnanosti, rast prílivu priamych zahraničných investícií a pod.) tento trh nevykazuje znaky pružnosti a efektívnosti, ktoré sú typické pre prechod na novú ekonomiku.

Na trhu práce sa ukazuje, že najväčším problémom slovenskej ekonomiky je vysoký podiel dlhodobu nezamestnaných z celkového počtu nezamestnaných. Dokazuje to tú skutočnosť, že aktívne nástroje trhu práce ako aj moderné formy zamestnávania sa nevyužívajú. Z tohto pohľadu je nevyhnutné ponímanie práce ako ľudského kapitálu, ktorý sa významnou mierou prejaví na mechanizme fungovania trhu práce, rastu úlohy investícií do ľudského kapitálu ovplyvňujúceho význam a úlohu trhu kapitálu a jeho vplyvu na akceleráciu ekonomického rastu. Keďže hlavnými prioritami hospodárskej politiky EU v súčasnosti sú hospodársky rast, rast konkurencieschopnosti, podpora inovačnej aktivity, intenzívnejšie využívanie pracovných zdrojov, zvyšovanie kvalifikácie pracovných síl, zvyšujú sa aj nároky na disponibilné finančné zdroje. V tejto súvislosti je zrejmé, že len efektívne a likvidné finančné a kapitálové trhy môžu napomôcť zvýšiť konkurencieschopnosť, hospodársky rast a zamestnanosť. Zo skúseností vyspelých kapitálových trhov vieme, že ich boomu predchádzali rozsiahle štruktúrne meny v ekonomikách, zamerané na budovanie nových výrobu a odvetví využívajúcich nové technológie, informácie a vedomosti.

### Literatúra

PIOVARČIOVÁ, V.: *Teória kapitálového trhu*. Druhé vydanie. Bratislava: IURA EDUTION, 2004.

MARTINCOVÁ, M.: *Nezamestnanosť ako makroekonomický problém*. Druhé vydanie. Bratislava: IURA EDUTION, 2005.

RIEVAJOVÁ, E. a kol.: *Teória a politika zamestnanosti*. Vydavateľstvo Ekonóm. Bratislava, 2006.

MUCHOVÁ, E.: *Makroekonómia otvorenej ekonomiky*. Bratislava: IURA EDUTION, 2005.

LISÝ, J.: *Výkonnosť ekonomiky a ekonomický rast*. Druhé vydanie. Bratislava: IURA EDUTION, 2005.

DORNBUSCH, R. – FISCHER, S.: *Makroekonómie*. Praha: SPN a Nadace Economics, 1994.



FELDERER, B. – HOMBURG, S.: *Makroekonómia a nová makroekonómia*. Bratislava: Elita, 1995.

www.eurostat.com, www.employment.gov.sk, www.europa.eu.int.

### ***Flexibility of labour force – phenomenon of new economy***

**Resumé:** *In conditions of new economy new labour market trends appear. The character of labour as production factor is changing, labour force becomes more flexible. Main requirement of the labour market is that the labour force would be able to keep up to the pace of innovations. This fact implicates drop in natural rate of unemployment as well as in NAIRU indicator. It comes to significant increase in migration of labour force which influences performance of economies. Labour force performance has significant effect on education and equipment with human capital, an increasingly important precondition of economic growth.*

**Key words:** *new economy, labour market, economic growth, labour force flexibility, natural rate of unemployment*

**Kontaktná adresa autora:**

**Marta Martincová, Doc. Ing., PhD., Katedra ekonomickej teórie, Národohospodárska fakulta EU v Bratislave, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava,  
e-mail: martamartincova@gmail.com, marta.martincova@euba.sk**

# TACIT KNOWLEDGE TEACHING

Jana Matošková

## *Výuka tacitních znalostí*

**Abstrakt:** Tacitní znalosti pomáhají člověku zvládat určité činnosti a čelit určitým situacím. Předpoklady pro utváření tacitních znalostí má člověk pravděpodobně do značné míry vrozeny, ale jako u všech schopností i zde je zapotřebí je cíleně rozvíjet prostřednictvím vzdělávání. Tacitní znalosti jsou formovány na základě zkušeností. Svou roli hraje množství i variabilita těchto zkušeností, stejně jako čas. Pozitivně působí také možnosti sociální interakce, a to především existence vztahu podobného učňovství – tj. úzká spolupráce zkušeného s méně zkušeným. Důležitá je rovněž sebereflexe a aktivita vzdělávaného.

**Klíčová slova:** Tacitní znalosti, formování tacitních znalostí, úskalí šíření tacitních znalostí, učení tacitních znalostí

This contribution was written within the framework of the GA ČR (Czech Science Foundation) grant-maintained project: Reg. No. 406/08/0459, Developing Managerial Tacit Knowledge, and with the financial support of GA ČR.

## **Introduction**

A lot of research studies come to the conclusion that Tacit Knowledge, thus specific practical know-how connected with the sphere of our activity, may help us to achieve success in our life. That is significant especially in manager's profession.

It is not a secret that potential managers' preparation at universities seems as incomplete in the face of requirements posed at this profession in practice. However, what should be changed and how? How and why does Tacit Knowledge mould in human minds? Is it teachable? How to support Tacit Knowledge moulding? These are also questions which a research group at Faculty of Management and Economics, Tomas Bata University in Zlin, tries to solve within the framework of the GA ČR (Czech Science Foundation) grant-maintained project, Reg. No. 406/08/0459, Developing Managerial Tacit Knowledge.

A resume of the actual findings is contained in the paper. After definition of Tacit Knowledge, factors that influence Tacit Knowledge moulding in people's mind follow. It is considered also on what principles eventual teaching of this knowledge should be constructed.

## **Tacit Knowledge**

In the broadest conception, we label all knowledge in people's mind as tacit. Bishop (2003) defines Tacit Knowledge as what we know about what we do. Choi (2001) understands it as automatic, often intuitive, actions or reactions at concrete conditions.

It is often (e.g. Brockmann and Simmonds 1997, Bennett 1998, Choi 2001, Fox 1997, Guinipero et al. 1999, Haldin-Herrgård 2004, Sternberg 2001, Sternberg et al. 1993, Swart and Pye 2002, Torrf and Sternberg 1998, Wagner 1985, Willner-Colonia 1999) defined as practical know-how (or "active" knowledge, know-how about the real world, practical understanding of something or practical intelligence). This know-how is formed in one's mind over the course of years on the base of experience and interactions with surroundings. (Athanasίου and Nigh 2000, Kothuri 2002, Choi 2001, Endres, Endres, Chowdhury, Alam 2007, Haldin-Herrgård 2004, Matošková 2008, Schmidt and Hunter 1993, Swart and Pye 2002, Wagner 1987).

So Tacit Knowledge moulding in minds requires time. Howells (1996), Torff and Sternberg (1998), Sternberg (1995) and Matošková (2008) say that the amount of Tacit Knowledge has a tendency to increase with experience with the given activity, but neither the amount of time nor the amount of experience is as important as the ability to learn from experience and to use gained knowledge is. Variability of experience may have a role in Tacit Knowledge moulding too. It is clear that Tacit Knowledge is connected with the level of individual's expertise – experts in the given sphere of activity have more Tacit Knowledge than novices. (Matošková 2008) However, as Willner-Colonia (1999) says, age as such doesn't have an influence on the amount of gained Tacit Knowledge.

Some authors (e.g. Mládková 2004, Matošková 2008) claim that experience which is necessary for Tacit Knowledge moulding doesn't need to be personal. Collison and Parcel (2005) state we sometimes need to see something. Other times it is enough if a person who saw it tells us about it. If we act on the base of experience of someone else, it depends on how well we know him/her and how much we trust him/her.

The following attributes are often described to Tacit Knowledge:

- *Subjective* (Kothuri 2002, Haldin-Herrgård 2004, Howells 1996, Matošková 2008, Mládková 2004 and 2005, Swart and Pye 2002, Rolf according to Toom 2006) – its forming in people's mind is often influenced among others with his/her characteristics, mental models, previous knowledge, experience etc. Even if individuals face with the same situation, they can mould a different Tacit Knowledge on the base of this experience.
- *Procedural* – it is connected with a particular activity. It is a knowledge about what, when and where to do or not to do. (Baumard 1996, Horvath according to Busch and Richards 2000, Sternberg 1995, Swart and Pye 2002, Švec 2003, Toom 2006). A lot of Tacit Knowledge is possible to express in the form of a scenario: in the situation S, if you want to achieve the result V, in conditions  $a_1, \dots, a_n$ , do A. (Toom 2006).
- *Practical* – it is used in a real organisation or in a real situation (Sternberg 1995), it enables humans to cope with the given situation, to adapt at this situation, or to cope with a particular activity (e.g. car driving, playing the piano, motivating of subordinates). (Matošková 2008).
- *Complex* (Swart and Pye 2002, Švec 2003, Teec according to Carvalho 2000).
- *Uncodifiable*, i.e. unstructured and difficult to formalize (Heidegger and Hendrich 2000, Howells 1996, Talisayon 2003, Tell 2000). A part of Tacit Knowledge will be lost if we try to make it explicit (to express it with words, numbers, or other symbols). That is why it is impossible to express all the conditions that are necessary for the successful using of knowledge, i.e. all „when“. In addition, individual's mental models, life experience, psychological skills, etc. are embedded in Tacit Knowledge and these aren't usually expressed in the explicit form, sometimes to make them explicit is even impossible. (Busch and Richards 2000, Carvalho 2000, Haldin-Herrgård 2004, Heidegger and Hendrich 2000, Howells 1996, Kerr 1995, Kothuri 2002, Leonard and Sensiper 1998, Linde 2001, Matošková 2008, McQueen 2003, Platts and Yeung 2000, Rolf according to Toom 2006, Swart and Pye 2002, Teec according to Carvalho 2000, Tell 2000, Toom 2006, Whitley 2000, Van Manen according to Toom 2006, Willner-Colonia 1999)
- *Influenced by context* – (Choi 2001, Endres, Endres, Chowdhury, Alam 2007, Ray, Little, Quinta 2001, Sternberg 1995, Švec 2003, Toom 2006). It may have a lower efficiency in another context/setting that it was gained in. A person can even meet a big failure if he/she tries to use it in another context. The level, in which Tacit Knowledge is embedded in a concrete context, determines its dependence. High dependant knowledge can be described only in the relation to a whole framework of knowledge. On the other hand, independent knowledge may be described alone (Endres, Endres, Chowdhury, and Alam 2007). To

hand on Tacit Knowledge is also possible only between people who share the same context (e.g. they have similar values, languages or culture). Understandably, independent knowledge spreading is easier than dependent one. (Endres, Endres, Chowdhury, Alam 2007, Matošková 2008)

- *Difficult to find out with introspection* (Švec 2003) – plenty knowledge is unsuspected (Dvořák 2004, Martin 2002, Sternberg 1995), routine, i.e. used spontaneously without awareness of this using (Toom 2006, Whitley 2000).
- *Difficult to spread* – due to difficulties with making it explicit or its owner's low will to share it (Baumard 1996, Haldin-Herrgård 2004, Sternberg 1995) etc.

It is clear that Tacit Knowledge influences individual behaviour (Horvath according to Busch and Richards 0, Sternberg according to Busch and Richards 2000, Švec 2003), consequently it may be one from aspects of success in our life (Choi 2001, Mládková 2005, Sternberg 1995, Torff, Sternberg 1998) That is just it is useful to know more about its moulding in people's minds, about ways and possibilities of its spreading among people.

### **Tacit Knowledge Moulding**

Matošková (2008) claims on the basis of her research results that prerequisites for Tacit Knowledge moulding are partly born. However, this ability is possible to develop by education and training.

According to Mládková (2004) and Matošková (2008) the individual ability to Tacit Knowledge moulding depends on his/her personality (his/her previous knowledge, experience, skills, intuition, creativity, perception, ability to listen, common sense), mental models (perception of himself/herself as well as surroundings), ways of coding and attention which is given to the activity. E.g. the coding influences if we consider a set of data (message) as information and if we are able to mould knowledge from this information.

Tacit Knowledge moulding is supported by:

- a) *Sharing experience with colleagues* – in the framework of discussions, teamwork, and collaboration in communities of practice.
- b) *Opportunities for practical verification of understanding and comprehension* before own continual practice, ideally in the setting where Tacit Knowledge will be used, and self-reflection of experience gained in this way.
- c) *Formation and moulding of metacognitive skills.*
- d) *Self-reflection* (appreciation of initial situation, binding limits, individual's action and results), learning from own mistakes and listening to a feed-back from the surrounding.
- e) *Solving of less common, nonstandard, complex situations* – an individual may manifest his/her till this time unsuspected abilities and skills just in these type of situations. Not only the quantity of these situations is important for Tacit Knowledge moulding, but situational variability too. (Matošková 2008) Heidegger, Hendrich et al. (2000) claim that some difficulties and barriers in human activity serve as a useful instrument of learning that success usually demands permanent effort. After people become convinced of having what they need to success, they persist in case of an accident and they rebound fast from the obstructions. They become stronger within coping with difficult times.
- f) *Collaboration with an expert, eventually a mentor* – trust is seemed as an important condition for functioning of this relation. Concrete forms of development support which can be given by more experience worker include e.g.:
  - Appreciation.
  - Advises.
  - Affirmation about choosing right way of solution.
  - Committing of responsibility, higher competence.
  - Disproving of doubts.

- Explanation why is necessary to do a particular activity.
- g) *Systems and techniques for information searching and data comparison.* (Matošková 2008, Švec 2003, McQueen 1999)

### **Difficulties in Tacit Knowledge Spreading**

To spread, to hand on and to teach our Tacit Knowledge is possible either the way, we will share it in the tacit form (e.g. in the framework of mentoring or apprenticeship), or we try to express it with words, numbers or other symbols and after we will hand on it to the other subject in this form with hope that he/she will be able to mould own Tacit Knowledge from this “information”.

However, to express Tacit Knowledge in the explicit form (i.e. with words, numbers, or other symbols) so, that the consequent explicit knowledge is totally identical with the original tacit one, as we can deduce from scientific literature (e.g. Choi 2001, Gertler 2001, Gourlay 2004, Haldin-Herrgård 2003 and 2004, Johnson and Lundvall 2001, Judicibus 2002, McQueen 2003, Mládková 2004 and 2005, Sternberg 1995, Sveiby 1997, Švec 2003) as well as from the above mentioned attributes of Tacit Knowledge, is not possible at least due to the following reasons:

- If Tacit Knowledge is transformed into the explicit form, its owner will have to be aware of it. However, we gain plenty Tacit Knowledge unaware, or we have moulded Tacit Knowledge on the base of initially aware performing (e.g. by learning to play the piano, to read or to dance), but nowadays we use it spontaneously and we aren't aware of its existence and using. It is also difficult to explain something we believe is natural and obvious. Haldin-Herrgård (2000) comments this fact that Tacit Knowledge becomes a natural part of our behaviour or our way of thinking and we aren't often aware of it as well as we aren't aware of our heart beat.
- If its owner is aware of Tacit Knowledge, he/she may not be aware of all its aspects, i.e. its links and relations to other Tacit Knowledge, experience, mental models etc., or he/she misses out some of them by Tacit Knowledge expression, because he/she doesn't treat them as important, but in fact they are.
- Some knowledge is too closely connected with subjective characteristics or context, e.g. scientists' ability to deduce findings based on observing how complex phenomena are developing.
- Codes which can be used to making Tacit Knowledge explicit aren't enough developed to make its exact expression possible. In other words: we aren't able to describe Tacit Knowledge with words or other symbols – symbolic form of communication as written or spoken words is not able to convey all knowledge that is necessary for the successful using of knowledge. Johnson and Lundvall (2001) state it is certainly possible to write down several basic rules how to play tennis or how to make love, but it is not possible to make explicit the complete ability of skill behaviour of Hingis or Casanova. However, Haldin-Herrgård (2004) claims that there may be a gap between knowledge and skills in the using language to its expression, but this gap are rather individual, not general.

Making Tacit Knowledge explicit can be also more difficult in case people aren't motivated to make it – Tacit Knowledge may be a source of domination (competitive advantage) over these who don't have it. Then if the owner of Tacit Knowledge is forced to make his/her Tacit Knowledge explicit, he will probably try to falsify it or to express it incomplete. E.g. no everybody can be promoted in an organisation. If I find out what to do to be promoted (that may not be same as is proclaimed), I will gain a competitive advantage.

One from difficulties in this way of Tacit Knowledge spreading is also that the receiver must be willing to accept this information, e.g. his/her attention must not be focused

on something else. That depends e.g. on provider's credibility, expected benefits of information, or the used form of handing. (Mládková 2004)

A problem may be if codes which are used to express Tacit Knowledge are apprehended in another way. They may have another meaning for the other, e.g. because he/she has different experience or he/she misses some experience. Then the receiver isn't often able to find out the keystone in the message. He/she may mould Tacit Knowledge, but it may not be with the same meaning as the original one. In addition even if people have the same experience, each of them comprehends it in an own way. This is because people have personal mental filters which decide what aspects of the event are important for people and their assessment of the event.

### **Tacit Knowledge Teaching**

Authors (e.g. Baumard 1996, Bishop 2003, Choi 2001, Howells 1996, Matošková 2008, Wagner 1987, Toom 2006) agree that Tacit Knowledge is often gained through implicit and informal learning and that just on the base of experience, experiments and mistakes, contacts with the given activity, the given person or apparatuses, procedures or operations, through observation, imitation, discussion or self-reflection. An interesting question is if Tacit Knowledge is ever teachable. According to some authors (e.g. Choi 2001, Matošková 2008, and Sternberg 1995) it is, but it is difficult, especially because Tacit Knowledge is usually taught in another context than it will be used in. Torff and Sternberg (1998) believe Tacit Knowledge can be taught effectively and it may play an important role in adults' education. Lindley and Wheeler (2001) note time and place are necessary to Tacit Knowledge learning.

The aim of education as such should be rather to "dispose" people at situations which they may meet in practice than to teach some concrete procedures. It is not able to prepare to the whole spectrum of possible situations, because practice is very various and there are too many potential situations. Armstrong (2001) says it is important to learn to apprehend the surrounding in a constructive critical way.

Heidegger and Hendrich et al. (2000) believe learning-by-listening is much less effective than learning-by-doing. The fact is Tacit Knowledge is based on experience. In order to Tacit Knowledge become a real knowledge, humans must integrate the gained findings and experience and learn to use them spontaneously even if there is a change in the situation. Experience influences our ability and disposition to recognise some factors in surrounding. Setting situation in which students can see what it means to be a businessman will lead to Tacit Knowledge moulding with a higher probability than teaching them some formal (explicit) knowledge about business conceptions. (Martin 2002). So, active participations of students in their development process are important. Choi (2001) says: students must be supported to think of their own, they must consider themselves what to do.

Haldin-Herrgård (2004) emphasizes a positive role of social interactions, e.g. in the framework of teamwork, in Tacit Knowledge spreading. It may be explained in the following way: Stories are often told in the framework of social interactions. They may serve as a guideline to a particular acting or as a warning against particular behaviour – they present how someone solved a similar situation and what the result was. They often show at a concrete example the using of Tacit Knowledge. Humans often put stories into their subconscious and then they could be recollected due to an impulse and the individual may behave according to them.

Stories are told and experience is changed not once spontaneously in informal opportunities. That is why thinking about opportunities for informal meetings of students is useful when we prepare an educational course – some meetings can be connected e.g. with cultural or sport events.

Armstrong (2001) gives a notice that a curriculum in case of Tacit Knowledge must take into account needs, ideas and perspective of culture in which it is taught. A uniform approach to knowledge and success may be a failure. So it is clear that the curriculum must be adapted to concrete conditions in which Tacit Knowledge will be used. It must also give a space for distinctness. Understandably, the fact that not only one right solution exists must be embedded in the study program.

Armstrong (2001) mentions also the necessary of lifetime education. He says the curriculum to teaching Tacit Knowledge must be presented as the initial point of this knowledge study, not as the final one.

Torff and Sternberg (1998) state humans gain Tacit Knowledge over the course of time through experience, the right kind of training and the right kind of reflexive thinking. That is why they suggest in Tacit Knowledge teaching the following:

- To build on existing skills and knowledge – the handed “information” should recollect ideally a picture of some student’s experience, it should connect to previous knowledge and his/her wish to know more about a specific area. (Matošková 2008).
- To collaborate in interactions such as apprenticeship with an expert in the given sphere of activity – if an individual has an opportunity to watch, imitate and discuss stuff with an expert, he/she has a higher probability to mould Tacit Knowledge about the task or the activity. (Torff, Sternberg 1998, Matošková 2008).
- To teach strategies and procedures those are important to gain knowledge.
- To give students some examples of successful people – knowing about people in similar conditions who were successful thanks to permanent effort leads to people’s belief in their own abilities to cope with similar activities. (Heidegger, Hendrich et al. 2000) A using of case studies is closely connected with this fact. Case studies explain how people acted in a particular situation, why and if the result was positive or negative. So-called best practices (procedures and guidelines verified in practice) may be useful too.

The setting of a suitable out-of-lines (e.g. accessibility of technique, an access to information sources and systems for data searching and processing) is also important in development and training.

Some requirements are posed on lecturers too. They should be empathetic, manage to evoke interest and respect among students. They should have some practical experience connected with the given sphere of activity. They should explain matters, hand on knowledge and experience in the form which will be understandable for students (e.g. through suitable chosen examples), check if matters were understood correctly, discuss with students. They should not congest students with information. They should inspire students and support their activity.

From above mentioned information the using of projects, i.e. solving complex tasks which need cooperation with other people seems ideal.

People learn from working on projects among others to:

- actively listen to, communicate and cooperate with others, accept different approaches to problem solving,
  - cope with stress situations (conflicts, critiques, crises etc.),
  - work with information and information sources,
  - decide and take responsibility for own decisions,
  - know themselves (their strengths and weaknesses),
  - use so-called common sense and ask if they don’t understand something,
- which all are skills they will need in the practice.

The using of projects should be connected with discussions – about possible solutions, chosen procedures as well as about results. The discussion between the lecturer and students may be before or after some activity. If it is after a particular activity, it is discussed why just

this solution was chosen and not others. The lecturer should also give a feed-back to students in the framework of discussions.

It will be useful to complete the using of projects with some practical training (e.g. in the form of role-playing, simulations) of the following activities:

- active listening,
- participating in discussions, storytelling,
- coping with conflicts,
- criticizing and accepting a critique,
- creative problem solving.

Just such simulations enable humans to prepare at specific situations, eliminate the most significant mistakes in the originally supposed procedure. Understandably, a simulation can't replace the real experience. Even the best has some technical limits. In addition, the individual knows subconsciously that it is only a simulation. The result may be that the decision will be sleazy, some factors will be missed out, and the individual's activity will be less intensive.

Assisting seems as an ideal form of training in the advanced phases of development. It means the above mentioned interactions such as apprenticeship – close long-range collaborations between a novice and an expert who can, if it is needed, to help, to advise, to support, but also to criticize, to explain why something is wrong. The student gets to know expert's work, his/her skills, knowledge, and methods of decision making and acting through observing, discussions and active participation in some activities.

### **Conclusion**

Tacit Knowledge means some practical know-how that can help us to successfully cope with some situations and activities. Thus it would be useful if the process of education took into the account the findings about moulding this knowledge in people's mind. Key factors seem to be especially students' activity, opportunities to try out the learned findings in practice or at least through simulations, next building on previous knowledge and experience, enough time to absorb and integrate new knowledge, identification with examples of successful people, the using of reflection, and possibilities of interactions in relations such as apprenticeship. Ideal training and development methods seem to be work on projects, mentoring, coaching, case studies solving, role-playing and simulations. Their essential part should be always discussions.



## Literatura:

- ARMSTRONG, Scott. *How can Tacit Knowledge and Intuition be Cultivated in Oneself and Others?* 2001. [cit. 2008-07-02]. WWW: <[http://www.gse.harvard.edu/~t656\\_web/From\\_2000-2001\\_students/how\\_can\\_tki\\_be\\_cultivated\\_in\\_one.htm](http://www.gse.harvard.edu/~t656_web/From_2000-2001_students/how_can_tki_be_cultivated_in_one.htm)>.
- ATHANASSIOU, Nicholas; NIGH, Douglas. Internationalization, Tacit Knowledge and Top Management Teams of MNCs. *Journal of International Business Studies*, 2000, Vol.31, Iss. 3. p. 471-487.
- BAUMARD, Philippe. Organizations in the Fog: An Investigation into the Dynamics of Knowledge. In B. Moingeon (ed.), *Organizational Learning and Competitive Advantage*. London : Sage, 1996, p. 74-91.
- BENNETT, R. H. The importance of tacit knowledge in strategic deliberations and decisions. *Management Decision*. 1998, Vol. 36, Iss. 9., p. 589-597.
- BISHOP, Karen. *So, you'd like to manager knowledge?* 2003. [cit. 2003-10-14]. WWW: <<http://www.oneumbrella.com.au/reports/knowledge/manage.html>>.
- BROCKMANN, E., SIMMONDS, P. G. Strategic decision making: The influence of CEO experience and use of Tacit knowledge. *Journal of Managerial Issues*. 1997, Vol. 9, Iss. 4., p. 454 – 467.
- BUSCH, Peter; RICHARDS, Debbie. *Graphically defining articulable tacit knowledge*. Macquarie University, Sydney, Australia. 2000. [cit. 2008-07-21]. WWW: <[crpit.com/confpapers/CRPITV2Busch.pdf](http://crpit.com/confpapers/CRPITV2Busch.pdf)>.
- BUSCH, Peter Anthony; RICHARDS, Debbie. *Triangulated measurement of articulable Tacit Knowledge with an emphasis on Formal Concept Analysis*. Department of Computing, Macquarie University, Sydney, Australia. 2000. [cit. 2005-02-07]. WWW: <<http://www.comp.mq.edu.au/~richards/papers/acis2000-3.PDF>>.
- CARVALHO, Luiz Carlos De Sá; RODRIGUES, Mônica Esteves; PARET, Benito Diaz. *Tacit and Formal Knowledge and Learning in Small Business: An Exploratory Study on the Perceptions of Successful Businessmen*. 2000. [cit. 2008-07-02]. WWW: <<http://in3.dem.ist.utl.pt/downloads/cur2000/papers/>>.
- COLLISON, CH., PARCEL, G. *Knowledge management*. 1. edition. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0760-4.
- Dictionary of Philosophy of Mind – Tacit knowledge*. [cit. 2003-10-14]. WWW: <<http://www.artsci.wustl.edu/~philos/MindDict/tacitknowledge.html>>.
- DVOŘÁK, Jiří. Management znalostí. *Moderní řízení*. 2004, Vol. XXXIX.
- ENDRES, Megan Lee; ENDRES, Steven P.; CHOWDHURY, Sanjib K.; ALAM, Intakhab. Tacit knowledge sharing, self-efficacy theory, and application to the Open Source community. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11, Iss. 3, 2007, p. 92-103. ISSN 1367-3270.
- FOX, CH. A confirmatory factor analysis of the structure of tacit knowledge in nursing. *Journal of Nursing Education*.. 1997, Vol. 36., Iss. 10, p. 459-467.
- 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]. WWW: <[http://www.utoronto.ca/progris/pdf\\_files/Gertler\\_DRUID.pdf](http://www.utoronto.ca/progris/pdf_files/Gertler_DRUID.pdf)>.
- GOURLAY, S. „Tacit knowledge“: *The variety of meanings in empirical research* [online]. Paper presented at 5th European Organizational Knowledge, Learning and Capabilities conference; Innsbruck, Austria, 2-3 April, 2004. [cit. 2007-08-01]. WWW: <[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=676466](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=676466)>.
- GUINIPERO, L., DAWLEY, D., ANTHONY, W. P. The impact of tacit knowledge on purchasing decisions. *Journal of Supply Chain Management*. 1999, Vol. 35, Iss. 1, p. 42 – 49.

- HALDIN-HERRGÄRD, Tua. Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal of Intellectual Capital*. 2000, Vol. 1, Iss. 4, p. 357 – 365.
- HALDIN-HERRGÄRD, Tua. Diving under the surface of Tacit Knowledge. In *Conference proceedings of the 5th European Conference on Organisational Knowledge, Learning and Capability*. April 2004, Innsbruck, Austria.
- HALDIN-HERRGÄRD, Tua. Mapping Tacit Knowledge with „Epitomes“. *Systèmes D'Information Et Management*. 2003, Vol. 8., p. 93-109.
- HEIDEGGER, Gerald; HENDRICH, Wolfgang a kol. *Tacit forms of key competences for changing employment opportunities*. Common Final Report. Flensburg: University Flensburg/BIAT. 2000.
- HOWELLS, Jeremy. Tacit Knowledge, Innovation and Technology Transfer. *Technology Analysis & Strategic Management*. 1996, Vol. 8, Iss. 2. p. 91 -106.
- CHOI, Max. *Assessing Tacit Knowledge – Why and How?* 2001. [cit. 2005-02-07]. WWW: <[http://www.questpartnership.co.uk/HTML/Resource/Managerial\\_tacit\\_knowledge.html](http://www.questpartnership.co.uk/HTML/Resource/Managerial_tacit_knowledge.html)>.
- JOHNSON, Björn; LUNDEVALL, Bengt-Åke. *Why all this fuss about codified and tacit knowledge?* 2001. [cit. 2003-05-13]. WWW: <<http://www.druid.dk/conferences/winter2001/paper-winter/Paper/johnson%20&%20lundvall.pdf>>.
- JUDICIBUS, Dario De. *The Value of Managing Tacit Knowledge*. [cit. 2003-10-09]. IBM Corporation, 2002. WWW: <[http://earth.esa.int/rtd/Events/ESA-EUSC\\_2002/DeJudicibus.pdf](http://earth.esa.int/rtd/Events/ESA-EUSC_2002/DeJudicibus.pdf)>.
- KERR, Marjory R. Tacit Knowledge as a Predictor of Managerial Success: A Field Study. [cit. 2008-07-22]. *Canadian Journal of Behavioural Science*, Jan 1995. WWW: <[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3717/is\\_199501/ai\\_n8726801](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3717/is_199501/ai_n8726801)>.
- KOTHURI, Smita. *Knowledge in Organizations – Definition, Creation, and Harvesting*. May, 2002. [cit. 2003-10-14]. WWW: <[http://www.gse.harvard.edu/~t656\\_web/Spring\\_2002\\_students/kothuri\\_smita\\_knowledge\\_in\\_orgs.htm](http://www.gse.harvard.edu/~t656_web/Spring_2002_students/kothuri_smita_knowledge_in_orgs.htm)>.
- LEONARD, Dorothy, SENSIPER, Sylvia. The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. *California Management Review*, Vol. 40, Iss. 3, 1998. p. 112-132.
- LINDE, Charlotte. Narrative and social tacit knowledge. *Journal of Knowledge Management*. Kempston, 2001, Vol. 5, Iss. 2, p. 160-170. ISSN 13673270.
- LINDLEY, E., WHEELER, F. P. Using the Learning Square. *Learning Organization*. 2001, Vol. 8, Iss. 3., p. 114-124.
- MARTIN, Andrea. *Dramatic Tensions: What Happens When the Tacit and Explicit Knowledge of Curriculum, Trachet, Student and Observer Play Out on One Classroom Stage?* 2002. [cit. 2008-07-02]. WWW: <[www.gse.harvard.edu/~t656\\_web/Spring\\_2002\\_students/moran\\_seana\\_tk\\_tension\\_business\\_curriculum.htm](http://www.gse.harvard.edu/~t656_web/Spring_2002_students/moran_seana_tk_tension_business_curriculum.htm)>.
- MATOŠKOVÁ, Jana. *Formování tacitních znalostí manažerů*. Zlín, 2008. 203 p. Tomas Bata University in Zlín, Faculty of Management and Economics. Dissertation. Supervisor: Doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.
- MCQUEEN, Bob. A „Tacit“ View of Knowledge Management. University of Waikato, 2003. [cit. 2008-06-16]. WWW: <[www.wvisa.org.nz/Downloads/km\\_auck\\_wvisa.pdf](http://www.wvisa.org.nz/Downloads/km_auck_wvisa.pdf)>.
- MCQUEEN, Robert J. *Can collaborative technology support tacit knowledge creation in individuals?* University of Waikato, Hamilton, New Zealand. 1999. [cit. 2003-10-09]. WWW: <<http://www.mngt.waikato.ac.nz/Research/conf/OverseasConferenceProceedings/amcis1999/pdffiles/papers/048.pdf>>.
- MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí v praxi*. 1. edition. Praha: Professional Publishing, 2004. 155 p. ISBN 80-86419-51-7.

- MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. edition. Praha: C. H. Beck, 2005. 195 p. ISBN 80-7179-310-8.
- PLATTS, M. J., YEUNG, M. B. Managing learning and tacit knowledge. *Strategic Change*, 2000, Iss. 9, p. 347-355.
- RAY, Tim; LITTLE, Steve; QUINTAS, Paul. *Collective Tacit Knowledge, Situated Learning and the Calm of Constant Creation: Lessons from Japan?* 2001. [cit. 2003-10-09]. Dostupné na WWW: <[http://www.tm.tue.nl/ecis/papers/iii\\_4\\_3.pdf](http://www.tm.tue.nl/ecis/papers/iii_4_3.pdf)>.
- SCHMIDT, Frank L.; HUNTER, John E. Tacit Knowledge, Practical Intelligence, General Mental Ability, and Job Knowledge. *Current Directions in Psychological Science*, 1993, Vol. 2, Iss. 1, p. 8-9.
- STERNBERG, Robert J. Theory and Measurement of Tacit Knowledge as a Part of Practical Intelligence. *Zeitschrift für Psychologie*. 1995. Vol. 203, Iss. 4, p. 319-334.
- STERNBERG, Robert J. *Úspěšná inteligence: Jak rozvíjet praktickou a tvůrčí inteligenci*. 1. edition. Praha: Grada Publishing, 2001. 208 p. ISBN 80-247-0120-0.
- STERNBERG, R. J., WAGNER, R. K., OKAGAKI, L. Practical Intelligence: The Nature and Role of Tacit Knowledge in Work and at School. In H. Reese & J. Puckett [Eds.], *Advances in lifespan development*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1993. p. 205–227.
- SVEIBY, K. E. *Tacit knowledge* [online]. Dec. 31, 1997 [cit. 2005-07-08]. WWW: <<http://www.sveiby.com/articles/Polanyi.html>>.
- SWART, Juani; PYE, Annie. *Conceptualising organizational knowledge as collective tacit knowledge: a model of redescription*. Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities, April 2002, Athens, Greece. [cit. 2003-09-23]. WWW: <<http://www.tacitknowing.com/papers/ID315.pdf>>.
- ŠVEC, Vlastimil. Implicitní pedagogické znalosti - východiska a možnosti jejich zkoumání. In *Sociální a kulturní souvislosti výchovy a vzdělávání: 11. výroční mezinárodní konference ČAPV: Sborník referátů*. Brno: PdF MU, 2003. CD-ROM.
- ŠVEC, Vlastimil. K implicitním pedagogickým znalostem. In *Sborník příspěvků z 10. konference ČPdS*. Brno: Konvoj, 2003. p. 18-29. ISBN 80-7302-039-4.
- TALISAYON, Serafin D. Knowledge and People. *BusinessWorld*, Feb 11, 2003. p. 1. ISSN 01163930.
- TELL, Joakim. Learning Networks – A Metaphor for Inter Organizational Development in SMEs. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 2000, Vol. 1., Iss. 3, p. 303-317.
- TOOM, Auli. *Tacit Pedagogical Knowing At the Core of Teacher's Professionalism*. Helsinki: University of Helsinki, Faculty of Behavioural Sciences, 2006. Dissertation. ISBN 952-10-2996-X.
- TORFF, Bruce; STERNBERG, Robert J. Changing Mind, Changing World: Practical Intelligence and Tacit Knowledge in Adult Learning. In M. C. Smith & T. Pourchot (Eds.), *Adult learning and development: Perspectives from educational psychology*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 1998. p. 109-126.
- Types of Organizational Knowledge*. [cit. 2008-07-14]. WWW: <<http://choo.fis.utoronto.ca/mgt/KC.types.html>>.
- WAGNER, Richard K. *Tacit Knowledge in Everyday Intelligent Behavior*. A Dissertation Presented to the Faculty of the Graduate School of Yale University in Candidacy for the Degree of Doctor of Philosophy. Yale University, May, 1985.
- WAGNER, Richard K. Tacit Knowledge in Everyday Intelligent Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1987, Vol. 52, Iss. 6, p. 1236-1247.
- WHITLEY, Edgar A. *Tacit and explicit knowledge: Conceptual confusion around the commodification of knowledge*. 2000. [cit. 2003-05-13]. WWW: <<http://bprc.warwick.ac.uk/km093.pdf>>.

WILLNER-COLONIA, Regina. Investing in Practical Intelligence: Ageing and Cognitive Efficiency among Executives. *International Journal of Behavioral Development*, 1999, Vol. 23, Iss. 3, p. 591-614.

**Resumé:** *Tacit Knowledge enables humans coping with particular actions and facing with certain situations. People probably have groundwork to Tacit Knowledge moulding born, but as with all other abilities and aptitudes it is necessary to develop it via education and training. Tacit Knowledge is moulded on the base of experience. The amount and the variability of this experience as well as time play a role in this process. Possibilities of social interactions influence the process positively as well. Especially, relationships such like apprenticeship – i.e. a close collaboration between an expert and a novice – are welcomed. Self-reflection and student's activity are important too.*

**Key Words:** *Tacit Knowledge, Tacit Knowledge Moulding, Difficulties in Tacit Knowledge Sharing, Tacit Knowledge Teaching.*

**Kontaktní adresa autora:**

**Ing. Jana Matošková, Ph.D., Ústav managementu a marketingu, Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Mostní 5139, 760 01 Zlín, e-mail: matoskova@fame.utb.cz**

# ĎALŠIE PROFESIJNÉ VZDELÁVANIE – VÝZNAMNÁ SÚČASŤ ROZVOJA ZNALOSTÍ V PODNIKU

Marta Matulčíková

**Abstrakt:** Prostredie práce podnikateľského subjektu je spojené s neustálymi zmenami, ktoré sú úzko spojené aj so zmenami štruktúry a obsahu práce. Dochádza k jej výraznej intelektualizácii. Znalosti sa stávajú kľúčovou podmienkou rozvoja každého subjektu. Vzniká potreba čo najefektívnejšieho zaobchádzania s vedomosťami a ďalšími formami intelektuálneho kapitálu ako skrytými aktívami podniku. Znalosti predstavujú ľudským mozgom prepracované informácie, ktoré sú užitočné a ekonomicky aj využiteľné. Ide o aplikovateľnosť informácií, do riešenia praktických problémov v každodennej činnosti, pri využití skúseností a vedomostí. Znalosť má rôzny význam a hodnotu v rôznom kontexte, v závislosti od času, miesta a predpokladov toho, kto s ňou pracuje. Na rozvoji znalostí v podniku sa významnou mierou podieľa realizácia nepretržitého vzdelávania, kde vzhľadom na ekonomické možnosti v podniku môžu byť uplatňované rôzne formy.

**Kľúčové slová:** znalosť, rozvoj znalostí, komunikácia, ďalšie profesijné vzdelávanie, zdieľanie znalostí

Perspektíva prudko starnúceho obyvateľstva Európy naznačuje, že potreba najnovších vedomostí a zručností nebude môcť byť pokrytá najmä ľuďmi novo vstupujúcimi na trh práce tak, ako to bolo v minulosti. Bude príliš málo mladých ľudí a rýchlosť technologických zmien bude vysoká. Schopnosť zamestnať sa a udržať si zamestnanie, sa stane očividne výsledkom úspešného vzdelávania a disponovania určitého množstva znalostí. Pri ďalšom vzdelávaní je významným faktorom *motivácia* k ďalšiemu vzdelávaniu, ktorá vystupuje ako hnací motor vzdelávania a zhromažďovania znalostí. Prax nás dostatočne presvedča o tom, že aktivitu, chuť a iniciatívu ľudí vzdelávať sa nie je možné zabezpečovať príkazmi. Musí byť vytvorený taký systém práce s ľuďmi, kde každý bude pociťovať potrebu vzdelávať sa a bude mať istotu, že získané poznatky bude môcť pretransformovať do bežnej praxe. Ak chceme motivačne pôsobiť na jedinca, musíme najskôr dosiahnuť vzájomnú zhodu názorov a postojov. Manažér pracujúci v oblasti vzdelávania, preto musí ovládať umenie poznať ľudí a na základe toho musí usmerňovať aj celú motiváciu.

Vzdelávanie, aby smerovalo k rozvoju znalostí sa musí orientovať na celostný rozvoj osobnosti jedinca. Vzdelávanie by malo byť jednotou poznávacích zámerov, citových, tréningových a informačno – komunikačných. Vzdelávanie je proces a zameriava sa na:

- kognitívne (t.j. poznávacie) aspekty: Poznávanie je psychická operácia, je to odraz vonkajšieho a vnútorného sveta, ide o získavanie informácií, ich triedenie, spracovávanie a uchovávanie vo vedomí. Poznávanie je sprostredkované vnímaním, pamäťou, myslením, predstavivosťou a emóciami. Osvojovanie poznatkov sa uskutočňuje systematickým štúdiom – ide o tvorbu vedomostí.
- citové aspekty: v tomto prípade je vzdelávanie výchovou, pretože ide o proces utvárania a rozvoja fyzických, mentálnych a charakterových vlastností človeka.
- tréningové aspekty: tréning je časť vzdelávania, ktorá sa orientuje na sústavný výcvik, smerujúci k dosahovaniu vyššej spôsobilosti. Tréningom je nadobudnutá zručnosť, pohotovosť (pripravenosť) správne, čo najrýchlejšie a s čo najmenšou námahou vykonať istú činnosť na základe osvojených vedomostí a predchádzajúcej praktickej činnosti. V zahraničnej literatúre sa objavuje širšie ponímanie tréningu. Tréning je systematický proces zmeny správania sa, vedomostí a motivácie zamestnancov s

cieľom zlepšiť rovnováhu medzi charakteristikami zamestnancov a požiadavkami, ktoré sú na nich kladené v súvislosti s vykonávaním pracovných úloh. Pojmom tréning sa teda pokrývajú aj procesy získavania postojov, správania sa, získavania sociálnej zrelosti – teda tej časti vzdelávacích procesov, na ktoré je v našich podmienkach zaužívaný adekvátny pojem výchova.

- informačno-komunikačné aspekty: základom komunikácie je schopnosť jednotlivca dokázať efektívne prezentovať svoje myšlienky slovom alebo písmom, inak jeho znalosti strácajú význam. Komunikácia je procesom tvorby spoločného chápania a interpretovania myšlienok, názorov a pocitov medzi dvoma resp. viacerými jednotlivcami. Aj vynikajúca myšlienka stráca zmysel, ak nie je podaná ostatným tak, aby ju boli schopní pochopiť a jednoznačne interpretovať. Do popredia sa tak dostávajú dve jej formy dialóg a diskusia. Cieľom dialógu je vytvoriť priestor na získavanie informácií. V tomto prostredí môžu ľudia získať viac informácií o probléme a zároveň sa u nich posilní pocit, že sa podieľali na jeho riešení. V dialógu dochádza k slobodnému a tvorivému skúmaniu zložitých problémov, k hlbokému „načúvaniu“ partnera, pri ktorom sa nedáva najavo svoj názor. Predkladajú sa rozličné názory, aby sa dospelo k novému názoru. Cieľom diskusie je výmena názorov o danej téme, ktorá má viesť k vyjasneniu alebo vyriešeniu problému. Ide tu o rozhodnutie sa pre jednu z možností. Predkladajú sa rôzne názory, z ktorých sa hľadá ten najlepší, aby sa na základe neho prijalo potrebné rozhodnutie. Zmyslom je prezentovať názor, ktorý bude prijatý celou skupinou. Dialóg a diskusia sa môžu pri vzdelávaní navzájom dopĺňať, ale väčšina tímov nie je schopná pohybovať sa medzi nimi a rozlišovať ich (Porvazník, 1999, s. 321).

Na proces ďalšieho vzdelávania možno nazerať ako na systematický a integrujúci proces riadenia a koordinácie širokého spektra aktivít smerujúcich k získavaniu, ukladaniu, zdieľaniu, vytváraníu, formovaniu, rozvíjaniu a užívaníu všetkých dostupných poznatkov a informácií, ktoré jednotlivci alebo skupiny môžu uplatniť v ďalšej pracovnej činnosti. Všetky vzdelávacie aktivity zamerané na celostný rozvoj osobnosti získavajú základné informačné zdroje z písomných materiálov, modelov, ktoré môžu byť v rôznych textových podobách, grafických zobrazeniach a môžu byť prenášané prostredníctvom knižných a časopiseckých zdrojov, informačných technológií, komunikačnej techniky a pod. Základné zdroje informácií môžu byť prijímané, interpretované a ďalej rozvíjané jednotlivcami rôzne, čo závisí od ich individuálnych skúseností, zručností, uznávaného hodnotového systému, intuícii, emotívnom založení, nápaditosti a schopnosti učiť sa a na momentálnom psychickom a fyzickom stave jedinca. Primárnym cieľom ďalšieho vzdelávania v podniku je zabezpečovanie riadenia znalostí, ktoré spočíva tak v rozvoji explicitných znalostí, spočívajúcich v zbere, triedení, spracovávaní a uchovávaní informácií, vyplývajúcich z externých a interných zdrojov. Ťažiskom v ďalšom podnikovom vzdelávaní je rozvoj implicitných znalostí, ich vzájomné odovzdávanie, výmena a spoločné zdieľanie pri využití dôvery, rozvoja osobných vzťahov a kultúry spolupracujúcich partnerov.

### **Úlohy komunikácie pri rozvoji znalostí v podniku**

Požiadavky na znalosti sa v porovnaní s minulým obdobím menia. Je potrebné prehodnotiť množstvo tradičných znalostí a zabezpečiť inováciu znalostí, rozširovanie tradične úzko špecializovaných znalostí jednotlivcov a preniknúť do hĺbky konkrétnej problematiky, prostredníctvom znalostí viacerých zúčastnených na riešení daného problému.

Aplikovateľnosť znalosti je odlišná v čase a odlišná pre rôznych ľudí a tímy. Základom pre komunikáciu a koordináciu spolupráce je integrácia znalostí. V podstate možno charakterizovať štyri základné úrovne znalostí a to:

- **Faktické znalosti**, predstavujúce úroveň osvojených knižných vedomostí. Tvoria základ pre zvládnutie daného odboru.
- **Spôsobilosti**, ktoré sú získané každodenným používaním knižných a školských vedomostí, predstavujú určitý transfer do praxe.
- **Poznávanie systémových súvislostí, odhaľovanie príčin a následkov**, je to spojené aplikáciou znalostí a súvisí to s riešením zložitých problémov, hlavne na rozhraní s ďalšími vednými oblasťami.
- **Kreatívne konanie**, kde proces integrácie znalostí musí vyústiť do samostatne iniciovaného kreatívneho konania. Tu dôležitú úlohu hrá nielen motivácia, ale aj prekračovanie osobných cieľov a záujmov.

Rozvoj explicitných ako aj implicitných znalostí v podniku je ovplyvňovaný aj štruktúrou komunikačných tokov, ktoré prebiehajú v uzavretom priestorovom, sociálnom a psychologickom prostredí. Komunikačný proces tak možno chápať ako nepretržitý proces výmeny informácií. Informačné prepojenie zamestnancov a manažérov podniku pomocou komunikačných tokov predstavuje *vnútro podnikovú komunikáciu*. Tvorí základný pilier riadenia podniku rovnako ako základný pilier podnikovej kultúry. *Informácie* bezprostredne ovplyvňujú výkon zamestnancov a manažérov. (Szarková, 2005, s.108) Prenosy informácií sa zabezpečujú tak formálnou ako aj neformálnou komunikáciou. Pri rozvoji znalostí majú obe značný význam.

Rozvoj znalostí v podniku je ovplyvňovaný štruktúrou komunikačných tokov. Organizačná štruktúra podniku by mala poskytovať priestor pre komunikáciu vo viacerých smeroch.

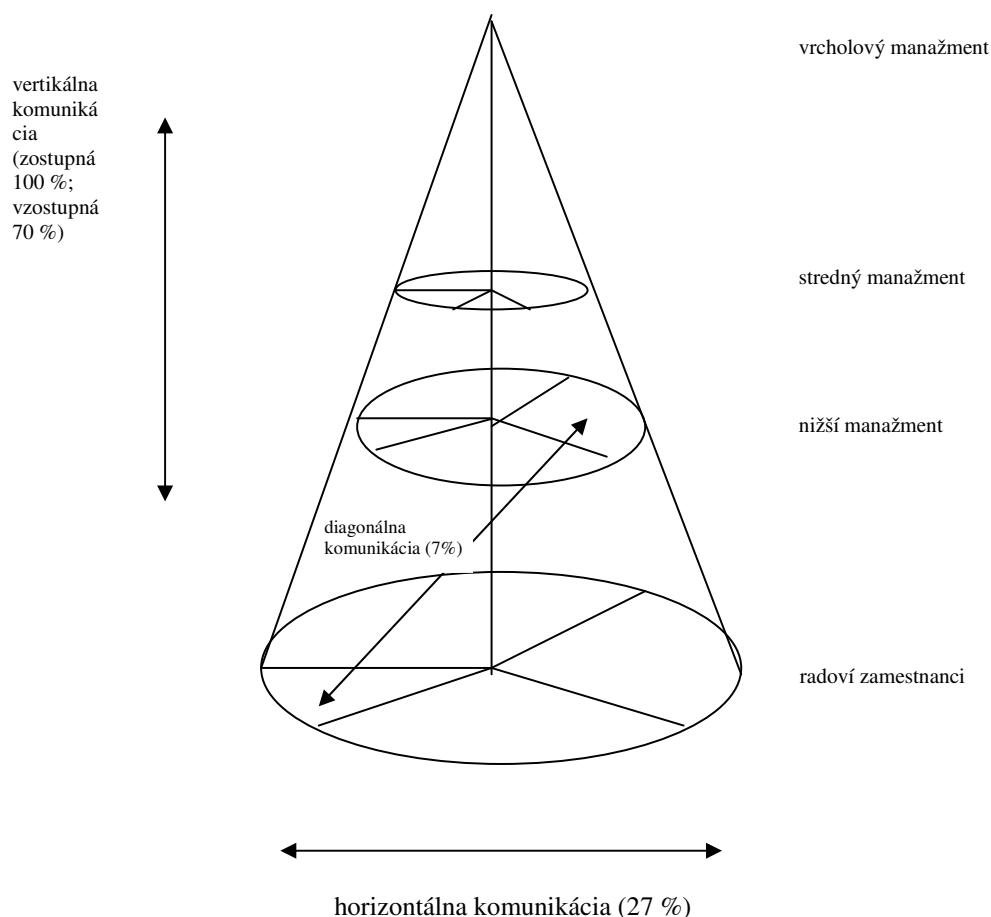
V podniku môžeme hovoriť o 3 smerov komunikácie:

vertikálna (zostupná, vzostupná);  
 horizontálna;  
 diagonálna.

Uplatnenie všetkých smerov komunikácie sa v súčasnosti dostáva do popredia. Je prirodzené, že každý smer komunikácie má iný vplyv na rozvoj explicitných a implicitných znalostí. Výskumy potvrdzujú, že v mnohých podnikoch sa všetky typy komunikácie plne nevyužívajú. V mojom príspevku vzhľadom na potreby dodržania obmedzeného rozsahu sa nebudem bližšie zaoberať jednotlivými komunikačnými nástrojmi a ich vplyvom na rozvoj explicitných a implicitných znalostí v podniku pri jednotlivých komunikačných smeroch.

Pri rozširovaní znalostí však na základe prieskumu sa preukázalo, že problémom je horizontálna komunikácia, ktorá u viac ako 70 % opýtaných nie je efektívna. Dôvodom je nedostatočný záujem a pochopenie medzi jednotlivými odbornými oblasťami. Záujem v podnikateľských subjektoch je primárne v Slovenskej republike orientovaný na vertikálnu komunikáciu t.j. zostupnú a vzostupnú a sú pre ňu vytvárané vyhovujúce komunikačné kanály. Zostupná komunikácia má svoje 100 % uplatnenie a vzostupná komunikácia má cca 70 % využiteľnosť (obr. č. 1). Podnikateľské subjekty by pre rozvoj, rozširovanie a prehlbovanie znalosti mali vytvárať aj možnosti pre horizontálnu komunikáciu a rovnako aj pre diagonálnu komunikáciu, ktorá patrí medzi najmenej používaný komunikačný kanál. Diagonálna komunikácia by na jednej strane mohla skrátiť čas potrebný na komunikáciu a na druhej strane znížiť medzičlánky pri komunikácii a viedla by k celkovému zefektívneniu komunikačného procesu.

Obr. č. 1 Smery komunikácie (uplatniteľnosť smerov komunikácie v SR v %)



Sprostredkovanie znalostí musí byť zabezpečené adekvátne vybranými komunikačnými nástrojmi. Je dôležité si stanoviť kritériá ich výberu vzhľadom na obtiažnosť, náročnosť problému a počet partnerov zúčastňujúcich sa ich riešenia. Výber musí zodpovedať komunikačným potrebám účastníkov komunikačného procesu a komunikačným požiadavkám, aby sa umožnil bezproblémový prenos znalostí.

### **Rozvoj znalostí, úlohy ďalšieho vzdelávania a význam akčného učenia**

Za kľúčový sa považuje skrytý typ znalostí t.j. implicitná podoba znalostí, ktorá nie je zdokumentovaná a opiera sa len o skúsenosti. Ich rozvoj je zabezpečovaný prevažne informálnym vzdelávaním. Uplatniť a rozvinúť skryté znalosti nie je jednoduché a v praxi veľmi často naráža na odpor a nepochopenie. Vyžaduje si to pomerne dlhý čas a nasadenie veľkého množstva zdrojov potrebných ku zmene podnikovej kultúry, ktorá je určitou filozofiou života podniku. Súčasná situácia v podnikoch je charakterizovaná nízkou participáciou na informáciách a znalostiach, presadzovaním vysokej individuálnej súťaživosti, podceňovaním tímového učenia. V predstave jednotlivcov je zakorenená myšlienka, že jeho úspešnosť je závislá od individuálnych znalostí a schopností, zatiaľ čo málo z nich si uvedomuje, že úspešnosť podnikateľského subjektu je závislá od znalostí a schopností tých,



ktorí sa na daných aktivitách podieľajú. Musí ísť o rovnocenných partnerov, kde každý má svoje miesto a úlohu, ktorá nie je totožná s úlohou niekoho iného, ale zamestnanci sú navzájom od seba závislí - základom je tím.

Tímová práca sa čoraz častejšie využíva v podnikoch pri kľúčových úlohách a optimalizácia výkonnosti každého člena sa stáva čoraz dôležitejšou výzvou. Členovia tímu s nižšími vedomosťami, zručnosťami a skúsenosťami môžu znižovať celkovú produktivitu práce, alebo neadekvátne zaťažovať výkonnejších členov tímu, čo prináša nepriateľstvo a nevôľu. Manažéri musia nájsť spôsoby, aby skúsenejší členovia tímu sa nedostávali do pasivity a aby boli ochotní pomáhať slabším. Najvhodnejšie je to riešiť cez systém odmeňovania, ktorý všetkým členom zabezpečí dostatočný stimulačný impulz.

Poslaním a úlohou vzdelávania nie je rozhodujúca úzka špecializácia tak, ako sa to presadzovalo doteraz, ale významné sú hlavne komplexné znalosti, návyky myslenia, schopnosti efektívne riešiť zložité problémy, umožňujúce zamestnancom rýchlo sa prispôbovať meniacim sa podmienkam hospodárskeho a sociálneho vývoja. Pri rozvoji znalostí v podniku a potrebách konkurencieschopnosti sa do popredia dostáva **tímové učenie**, ktoré je základom učiacej sa organizácie. (Hroník, 2002, s. 46)

V podnikovom učení by sa malo zvýrazniť hlavne to, čím sa podnik odlišuje od konkurencie. To ale nie sú všeobecné základné spôsobilosti ako je obsluha PC, bezpečnosť práce, komunikačné schopnosti, ovládanie cudzích jazykov atď. Podnikové učenie by sa malo sústrediť na vývoj a podporu podnikovo špecifických znalostí.

Ak podmienkou konkurencieschopnosti je zachovanie znalostí v internom prostredí podniku, potom sa musí duševné vlastníctvo jednotlivcov transformovať na duševné vlastníctvo podniku. Na realizáciu je potrebné vytvoriť určité podmienky a to:

- premena individuálnych znalostí jednotlivca do komplexných znalostí podniku;
- prepojenie znalostí jednotlivcov a maximalizácia produktívnych synergetických účinkov tohto procesu;
- preferovanie voľného a tvorivého prístupu k znalostiam, zdokonalenie komunikácie, koordinácie, spolupráce a dôvery;
- preferencia tímovej spolupráce pred individuálnou kariérou jednotlivca;
- realizácia priebežného vzdelávania zamestnancov.

V podmienkach podnikateľských subjektov prevažne výrobného charakteru uplatnenie klasického vzdelávania vo svojej prezenčnej forme, ktoré si nutne vyžaduje prerušovanie pracovných aktivít u školiacich je spojené s obmedzenými možnosťami. Pre potreby ďalšieho vzdelávania sa ukazuje, tam kde je to možné a vhodné prechádzať pri vzdelávaní od dominantnej roly učiteľa k dominantnej role študujúceho. Do popredia sa dostáva *akčné učenie*, ktoré transformuje študujúceho z prijímateľa informácií na riešiteľa problémov.

Učenie sa, by malo byť začlenené do každodenných činností a nemalo by byť niečím, čomu sa venuje pozornosť čas od času na špecializovanom kurze. Upravenou podobou akčného učenia je *tímové učenie*. *Tímové učenie je možné definovať ako proces, prostredníctvom ktorého skupiny tvoria znalosti, pomocou zladenia a rozvíjania vedomostí, skúseností a schopností tímu.* Tímové učenie si vyžaduje vhodnú komunikáciu, zmenu postojov a správania sa tak, že členovia tímu môžu integrovať znalosti do samostatného konania. Cieľom je zvyšovať výkon tímu a tým aj celého subjektu. Podnikateľský svet sa mení takým spôsobom, že riešenia problémov sa často nenachádzajú v knihách, alebo v odborných časopisoch a ani nie v hlavách expertov. Tie sa práve nachádzajú u samotných členov tímu, ktorí prostredníctvom tímového učenia, identifikujú kľúčové otázky, ktoré je potrebné si položiť. Potom sa treba postarať o mobilizáciu zdrojov a nájdenie odpovedí, často formou pokusov a omylov.

Rozvoj znalostí si vyžaduje vytváranie prostredia vhodného na učenie, kde musí byť čas na pozorovanie, hodnotenie, analýzu, rozmyšľanie o strategických plánoch, potrebách

zákazníkov, hodnotenie súčasných pracovných systémov, navrhovanie nových produktov, odstraňovanie hraníc medzi útvarmi a podporovanie výmeny názorov a poznatkov.

### **Literatúra**

- HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance: Vše o Assessment Centre*. Brno: ERA Group, 2002.
- MATULČÍKOVÁ, M. *Znalosti, význam ďalšieho vzdelávania a komunikácie pri rozvoji znalostí v podniku*. Nová ekonomika 2/2005.
- REPKOVÁ, K. *Personálna práca v organizácii*. Bratislava: Epos, 1999.
- PORVAZNÍK, J. *Celostný manažment. Piliere kompetentnosti v riadení*. Bratislava: Sprint 1999.
- SUNTINGEROVÁ, Ľ. *Kreativita v manažmente*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2004.
- SZARKOVÁ, M. *Komunikácia v manažmente*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2002.
- SZARKOVÁ, M.: *Funkcie vnútropodnikovej komunikácie*. Nová ekonomika 4/ 2005.
- TRUNEČEK, J.: *Příprava manažerů pro znalostní ekonomiku*. In: Moderní řízení 12/2002.

### ***Further professional education – important part of development knowledge in business***

**Resumé:** *Education of employees can be characterized as a process. During the transformation and adaptation of knowledge and skills employees for achieving smaller difference between the requirements of employees and their instantaneous ability. Through the training employees can be shaped, so as to make the added value of the company and create proper conditions for the effective implementation of tasks and increase the competitiveness of the company. Investing in education provides a saving of staff time and costs involved in their deployment, the total increase in the performance of the company and motivation of employees, increase their loyalty to the company and the proven performance of individuals. Purposeful creation, development, use and appreciation of knowledge is of crucial importance for the organization both in terms of ensuring their further development, as well as obtaining and maintaining competitive advantage.*

**Key words:** *knowledge, development of knowledge, communication, further professional education, acquirements sharing.*

### **Kontaktná adresa autora:**

**Marta Matulčíková, doc. Ing. PhD., Katedra manažmentu Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, e-mail: [durdovic@euba.sk](mailto:durdovic@euba.sk)**

# TERMÍN PRIJATIA EURA V ČR – ROZHODOVANIE ZA RIZIKA A PRAKTICKÉ SKÚSENOSTI S PRIJATÍM EURA NA SLOVENSKU<sup>274</sup>

Marek Mičúch

**Abstrakt:** Odborné štúdie, zaoberajúce sa hľadaním optimálneho termínu prijatia eura v ČR, modelujú svoje výsledky na základe známych, existujúcich dát a informácií. Prekvapivo opomínaným faktorom pri rozhodovaní je však pôsobenie rizika plynúceho práve z nedostatku informácií. Na jednoduchom modeli práca prináša zohľadnenie pôsobenia faktoru neistoty v rozhodovaní o prijatí eura. Model stanovuje optimálny termín pri pôsobení rizika. Prináša súhrn kľúčových hospodársko-politických rozhodnutí v čase pred prijatím eura na Slovenku. Chronologicky zhrňuje kroky na ceste k spoločnej mene, ich časovú i logickú postupnosť. Uvádza bilanciu úspešnosti jednotlivých opatrení.

**Kľúčové slová:** euro, riziko, optimálny termín prijatia, opatrenia

## Termín prijatia eura – rozhodovanie za rizika

Model predstavený v tejto kapitole je z kategórie všeobecných teoretických jednoduchých modelov, ktoré nemajú ambíciu s dokonalou presnosťou kalkulovať termín prijatia eura. Ide o model, ktorý má formovať predstavy o vývoji vybraných premenných a byť podporným pri procese reálneho rozhodovania o prijatí eura.

Model sleduje vývoj dvoch premenných v čase. Definovanými premennými sú náklady z neprijatia eura a náklady z neistoty prijatia eura.

Funkčný vzťah oboch premenných je možné zapísať nasledovne

$$n = f(t) \quad (2.1)$$

kde  $n$  je premennou času a zahrňuje národohospodárske náklady súvisiace s neprijatím eura. Ako náklady súvisiace s neprijatím eura sú v ekonomickej literatúre a štúdiách identifikované: (i) transakčné náklady zmeny národnej meny za euro; (ii) poistné náklady, platené ako ochrana proti náhlým kurzovým pohybom; (iii) náklady na analytickú a prognostickú prácu odhadujúcu budúce pozície menového páru pre účely špekulatívnych obchodov; (iv) náklady z omylov plynúcich z mylného vnímania cien zobrazovaných v eurách pri nákupoch v euro zóne

V funkčnom vzťahu uvedenom v rovnici (2.1) sa predpokladá priama závislosť. Čím viac sa bude oddŕaľovať termín prijatia eura, tým vyššie budú uvedené náklady. Predpoklad vychádza zo stále sa zvyšujúceho objemu transakcií medzi ekonomickým agentmi v ČR a v euro zóne. O čo sa bude zvyšovať počet transakcií v budúcnosti o to bude rásť objem nákladov na ich uskutočnenie.

Druhou premennou v modeli sú náklady plynúce z neistoty prijatia eura. Tie sú opäť závislou času a možno písať

$$p = f(t) \quad (2.2)$$

kde  $p$  je premennou času a referuje o nákladoch súvisiacich s neistotou prijatia eura. Prijatie eura je možné nahliadať ako rozhodovanie za rizika. Kľúčovými rizikovými faktormi sú:

<sup>274</sup> Príspevok vznikol v rámci riešenia grantovej úlohy „Ekonomická analýza dopadů přijetí eura na ekonomické subjekty v ČR a doporučení pro hospodářskou politiku před přijetím eura“ programu IGA na pôde VŠE Praha.

- nedostatok informácií
- nenulové náklady na získavanie informácií
- neistota v očakávaniach o budúcom vývoji

Predpokladá sa nepriama závislosť medzi premennými v rovnici (2.2). Čím dlhšie bude euro ako spoločná mena krajín euro zóny existovať, tým viac bude k dispozícii informácií o jej fungovaní. Čím dlhšie bude euro fungovať, tým viac sa preveria žiaduce vlastnosti požadované od meny ako sú vnútorná stálosť hodnoty, bezpečnosť pri operáciách či stabilný vývoj voči druhým menám (nízka volatilita menového páru).

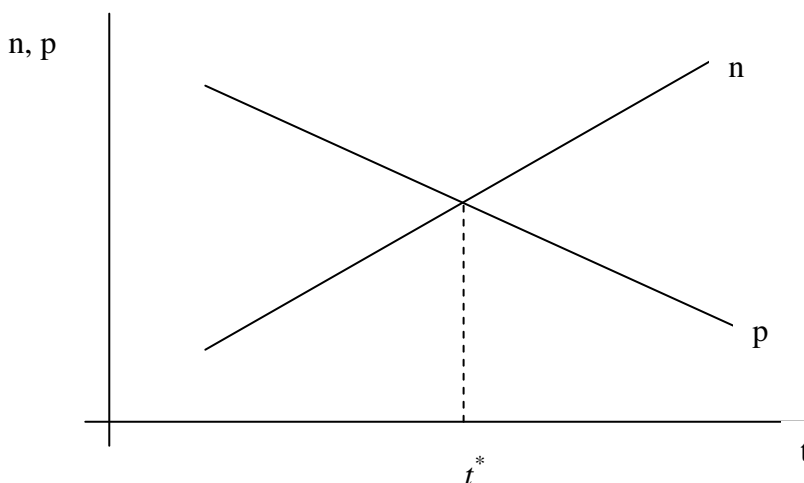
Politické rozhodnutie o oddiaľovaní zavedenia eura má základ práve v neistote. V roku 2009 sa pripomína desiate výročie od zavedenia eura ako spoločnej meny štátov eurozóny, ide teda o mladú menu. Navyše ani jej zavedenie nebolo vnímané jednoznačne. Jedným z najsilnejších hlasov, ktorý spochybňoval úspešné dlhodobé fungovanie eura bol nositeľ Nobelovej ceny a ekonómiu Milton Friedman. Vo viacerých rozhovoroch pre renomované ekonomické časopisy v roku 1998 zopakoval svoju tézu, že nepredpokladá dlhé trvanie eura, a že ambicióznosť projektu preverí hneď prvá vážnejšia ekonomická kríza.

Čím viac informácií o fungovaní eura budú môcť ekonomickí agenti využívať, čím dlhšiu časovú radu budú mať ekonomickí odborníci k dispozícii, tým viac bude klesať neistota o prijatí a tým jednoduchšie bude uskutočniť politické rozhodnutie o prijatí.

Ak sa obe premenné zanesú do jedného grafu, potom je možné zostrojiť nasledujúcu grafickú analýzu uvedeného problému prezentovanú v **grafe 1**.

Počiatok časovej osy  $x$  je v roku 1999, ktorý je rokom zavedenia eura. Obrázok ukazuje, že s pribúdajúcimi rokmi budú na jednej strane rásť náklady neprijatia eura a zároveň klesať náklady neistoty prijatia eura. Termín prijatia by mal byť odvedený od priesečníku čiar v čase  $t^*$ . Rýchlejšie prijatie, termín stanovený v období  $t < t^*$ , by znamenalo vystaveniu sa riziku neistoty ohľadom ďalšej existencie a vlastností meny oproti nákladom spojených s jej nepoužívaním. Na druhej strane, stanovenie neskoršieho termínu, v období  $t > t^*$ , by prinieslo zvyšovanie nákladov spojených s nepoužívaním meny oproti znížením nákladom neistoty prijatia.

**Graf 1 Optimálny termín prijatia eura – rozhodovanie za rizika**



Českí zákonodarcovia v súvislosti s neistotou ohľadom stanovovania dátumu prijatia spoločnej meny môžu čerpať dvojakú skúsenosť. Prvou skúsenosťou je už spomenuté plynutie času. S predlžujúcou sa časovou radou budú mať k dispozícii rozširujúca sa skupinu

informácií. Získajú i reálne „stresové simulácie“ uskutočňované na mene v podobe jej fungovania v každej fáze hospodárskeho cyklu. Druhou skúsenosťou je rozširovanie počtu členov euro zóny v čase rozhodovania. Dodatočné informácie o efektoch zavedenia eura v krajinách, ktoré zaviedli či budú zavádzať euro budú pôsobiť v prospech znižovania neistoty v rozhodovaní. Doposiaľ sa eurozóna početne rozširovala tri krát. K pôvodným 12 štátom k 1. 1. 2007 pribudlo Slovinsko, k dátumu 1. 1. 2008 Malta a Cyprus a k dátumu 1. 1. 2009 Slovensko. Legitímnym rozvažovaním je pozorovať ekonomické efekty a dopady zavedenia eura v týchto krajinách.

### **Hospodársko – politické fázy prijatia eura na Slovensku**

Časové obdobie predchádzajúce prijatie eura na Slovensku by bolo možné členiť s rôznou jemnosťou. Aby bolo možné udržať prehľadnosť a zrozumiteľnosť textu, celé prípravné obdobie je rozdelené do troch časových období a priblížené sú kľúčové rozhodnutia, ktoré posúvali celý proces vpred. Jedná sa o obdobie

- (i) do vstupu SR do ERM II
- (ii) od vstupu do ERM II do rozhodnutia o vstupe do eurozóny
- (iii) od rozhodnutia o vstupe do eurozóny do vstupu do eurozóny

Tak ako bolo uvedené vyššie v texte, proces prijímania eura na Slovensku (rovnako platí i pre ČR) sa oficiálne začal momentom podpisu Prístupovej zmluvy k Európskej únii. Desiatka prístupujúcich krajín vrátane ČR podpísala zmluvu 16. 04. 2003 v Aténach. Pre Slovensko ubehlo do 01. 01. 2009, čo je termín prijatia eura, od tohto prvého oficiálneho kroku temer šesť rokov.

#### *(i) do vstupu SR do ERM II*

V prvej fáze, do vstupu SR do ERM II, od 16. 04. 2003 do 28. 11. 2005, boli kľúčovými míľníkmi na ceste k euru tri udalosti. 16. 07. 2003 (ešte pred nadobudnutím oficiálneho členstva v Európskej únii) bol prijatý dokument „Stratégia prijatia eura v SR“. Dokument ustanovoval základnú koordináciu vlády SR a NBS pri ďalších integračných krokoch.

Druhou udalosťou bola konkretizácia Stratégie v podobe kľúčového integračného dokumentu *Národného plánu zavedenia eura v Slovenskej republike*. Dokument bol schválený 06. 07. 2005. Obsahoval konkrétne kroky, ktoré bolo nevyhnutné uskutočniť k prijatiu eura a zároveň stanovoval konkrétny termín prijatia eura. „Tento dokument predstavuje plán jednotlivých krokov, ktoré je potrebné uskutočniť pre bezproblémové a úspešné zavedenie a používanie eura v celom hospodárstve SR. ... Euro sa na Slovensku zavedie 1. 1. 2009 súčasne do hotovostného aj bezhotovostného obehu bez prechodného obdobia“ (Národný plán zavedenia eura v SR, 2005). Pri stanovení dátumu bola uvedená poznámka, že platí v prípade podmienky splnenia maastrichtských kritérií. Plnenie záverov dokumentu bolo pravidelne predkladané vláde. Tento základný dokument bol dvakrát aktualizovaný a to 21. 03. 2007 a 16. 04. 2008.

Tretím významným míľnikom bol vstup koruny do mechanizmu výmenných kurzov ERM II 28. 11. 2005. Zotrvanie národnej meny v mechanizme ERM II je jedným z konvergenčných krokov stanovených v maastrichtských kritériách pre prijatie eura. Prítomnosť národnej meny v mechanizme znamená programové udržiavanie kurzovej stability. V priebehu obdobia zotrvania meny v mechanizme nesmie mena jednostranne devalvovať a nesmú sa vyskytnúť kritické výkyvy pri vývoji kurzu. Mena má stanovenú centrálnu paritu a flukтуаčné pásmo vo výške +/- 15% od centrálnej parity. Nedeklarovanou,

avšak predpokladanou podmienkou je i požiadavka nezávislosti centrálnej banky a zameranie jej menovej politiky na dosahovanie cenovej stability. V tejto súvislosti prijala NBS v decembri roku 2004 Menový program do roku 2008, kde definovaným režimom menovej politiky bolo inflačné ciele s pevne stanoveným inflačným cieľom.

(ii) od vstupu do ERM II do rozhodnutia o vstupe do eurozóny

Dominantnými udalosťami druhej fázy prijatia eura bolo zotrvanie kurzu koruny v mechanizme výmenných kurzov ERMII a dve revalvácie centrálnej parity v priebehu hodnotiaceho obdobia. Národná mena musí zotrvať minimálne dva roky pred hodnotením v systéme ERMII. Konečné hodnotenie maastrichtských kritérií prebehlo v marci 2008. Dĺžka hodnotiaceho obdobia bola teda dodržaná, pretože SR vstúpila do ERMII už 28. 11. 2005.

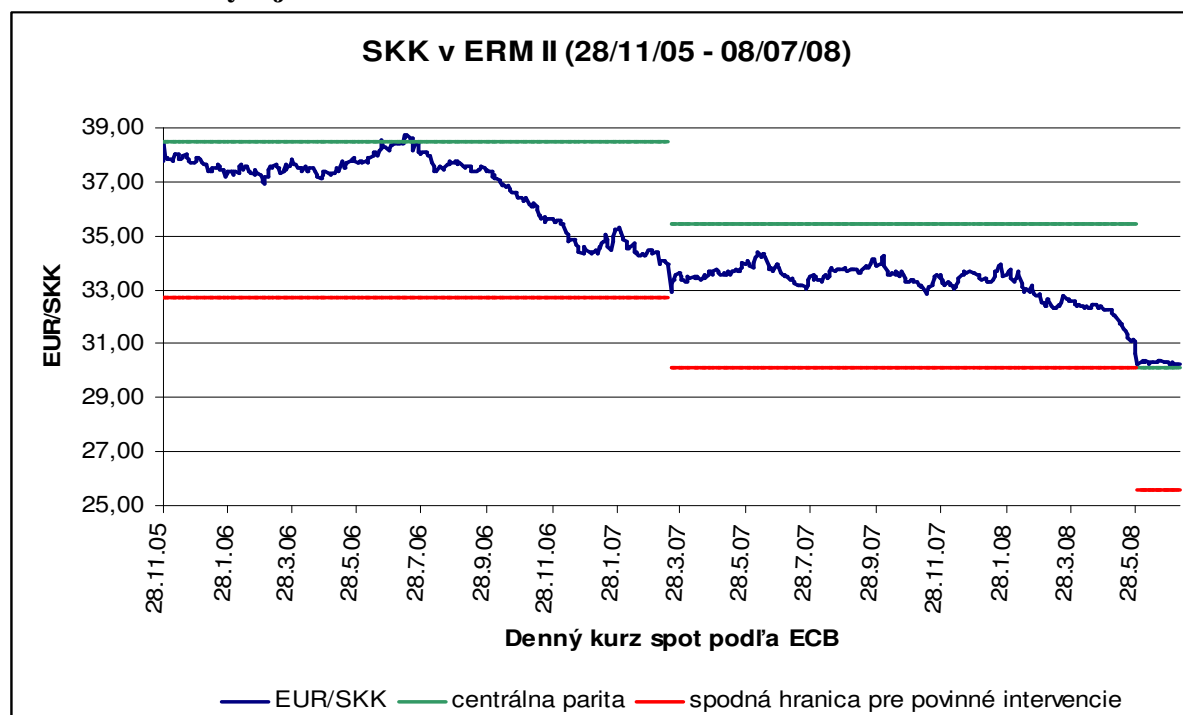
**Tabuľka 1: Centrálne parity a fluktučné pásma EUR/SKK v rámci EMRII**

Obdobie	Centrálna parita (EUR/SKK)	Fluktučné pásmo (EUR/SKK)
28/11/05 – 18/03/07	38,4550	32,6868 – 44,2233
19/03/07 – 28/05/08	35,4424	30,1260 – 40,7588
29/05/08 – 08/07/08	30,1260	25,6071 – 34,6449

Zdroj: NBS, vlastný prehľad

Pohyb koruny v priebehu pobytu v systéme ERMII vykazoval niektoré trendové charakteristiky (Graf 2). Prvou charakteristikou celkovej časovej rady jednotlivých spotových menových kurzov je, že má apreciačný charakter. K povolenému minimu (v prvom fluktučnom pásme) sa koruna nijako nepribližovala a najslabšiu hodnotu 38,715 EUR/SKK dosiahla 12. 07. 2006. Na druhej strane, koruna sa potýkala s apreciačnými problémami.

**Graf 2: Vývoj kurzu EUR/SKK v ERM II**



Zdroj: ECB, vlastný prehľad

V období prvotnej centrálnej parity je možné identifikovať dva rôzne trendy. Prvým je stabilné zotrúvanie kurzu na úrovni okolo 38,000 EUR/SKK v období od vstupu do ERM II až do 01. 10. 2006. Následne je z Grafu 2 vidieť, že koruna prešla stabilným polrokom apreciacie s malou korekciou na začiatku roku 2007.

Najsilnejšiu pozíciu, ktorá sa už veľmi približovala k dolnej hranici fluktuálneho pásma, pred prvým revalvovaním centrálnej parity, zaznamenala 18. 03. 2007. Kurz bol na úrovni 32,898 EUR/SKK. Rýchla apreciacia, približovanie sa k dolnej intervenčnej hranici a možnosť prelomenia fluktuálneho pásma viedli k tomu, že bola podaná žiadosť na revalváciu centrálnej parity a s tým súvisiace prehodnotenie hraníc fluktuálneho pásma.

Žiadosť bola schválená a od 19. 03. 2007 začala platiť nová úroveň centrálnej parity a intervenčné hranice. Koruna sa v druhom fluktuálnom pásme vyvíjala stabilne na úrovni okolo 33,50 EUR/SKK avšak od začiatku roka 2008 sa opäť objavil nový apreciačný impulz, ktorý zosilnel od druhej polovice februára. Menový pár sa dostal v priebehu troch mesiacov, do polovice mája, z pozícií na úrovni 33,50 EUR/SKK až na úroveň 30,50 EUR/SKK. Bolo jasné, že ak by vývoj pokračoval, koruna by sa priblížila k dolnej intervenčnej hranici a centrálna banka by musela zasiahnuť.

Opakoval sa však scenár s revalváciou. Po dohode ministrov financií členských krajín euro zóny bola stanovená tretia centrálna parita a fluktuálne pásmo. Centrálna parita bola stanovená na úrovni 30,126 EUR/SKK. Stalo sa tak 29. 05. 2008.

Po týchto správach pokračovalo ďalšie posilňovanie, avšak to už netrvalo dlho. 03. 06. 2008 Rada EÚ pre ekonomické a finančné otázky (ECOFIN) svojím rozhodnutím odporučila prijať Slovensko ako 16. krajinu do eurozóny. Po kladnom rozhodnutí ECOFINu sa pohyb kurzu temer zastavil. Menový pár zotrúval blízko úrovne centrálnej parity až do konca roku 2008. Posledný obchodný deň roku, v stredu 31. 12. 2008, sa koruna obchodovala práve za paritu.

Z vyššie uvedených skutočností vyplýva dôležitý záver pre vstupujúce krajiny a môže sa uplatniť i v prípade ČR. Orgány EU rozhodujúce o vstupe krajiny do eurozóny sú náchylné skôr meniť úroveň centrálnej parity nadol než by striktne vyžadovali od centrálnej banky menové intervencie, tak aby odvrátila prelomenie dolnej hranice fluktuálneho pásma. Revalvácia centrálnej parity smeruje k vytvoreniu protiinflačného vankúša pre obdobie po vstupe.

Dôležitou udalosťou v období do rozhodnutia o vstupe do euro zóny, popri zotrúvaní koruny v ERMII, bolo i prijatie zákona 659/2007 Z. z. o zavedení meny euro v Slovenskej republike. Išlo o základnú legislatívnu normu ustanovujúcu právne náležitosti prechodu na menu euro. Zákon bol schválený vládou 26. 09. 2007. V ôsmich častiach postihuje všetky oblasti dotknuté zmenou meny: 1. Základné ustanovenia; 2. Hotovostný peňažný obeh; 3. Bezhotovostné peňažné operácie a platobný styk; 4. Postup pri premene majetkových hodnôt a peňažných súm a kontinuita právnych vzťahov; 5. Referenčné úrokové sadzby, kurzy a indexy; 6. Duálne zobrazovanie; 7. Dohľad nad dodržiavaním pravidiel a povinností pri príprave na prechod a prechode na euro; 8. Spoločné ustanovenia.

*(iii) od rozhodnutia o vstupe do eurozóny do vstupu do eurozóny*

Odporúčenie ECOFINu prijať SR do eurozóny smerovalo k Rade Európskej únie, ktorá 20. 06. 2008 definitívne členstvo SR v eurozóne potvrdila. Skôr ako mohlo byť učené politické rozhodnutie o prijatí SR do eurozóny Európskou radou, muselo byť vyhodnotené plnenie maastrichtských kritérií. Splnenie a udržanie kritérií je nevyhnutnou podmienkou pre vstup. Tlak na plnenie kritérií smeruje k nominálnemu prispôsobovaniu makroekonomických parametrov vstupujúcej krajiny k parametrom eurozóny. Stav parametrov k dátumu

konečného hodnotenia vychádzal priaznivo a vo viacerých kritériách bol splnený s veľkou rezervou.

**Tabuľka 2: Rozhodujúce plnenie maastrichtských kritérií**

Hodnotené kritérium	Hodnota	Stav plnenia (marec 2008)
Miera inflácie	3,2%	2,2%
Dlhodobé úrokové sadzby	6,5%	4,5%
Verejný deficit (% z HDP)	3,0%	2,2%
Verejný dlh (% z HDP)	60,0%	29,4%
Výmenný kurz	Národná mena 2 roky v ERMII	SKK v ERMII od 28. 11. 2005

**Zdroj:** NBS

Posledným úkonom bolo stanovenie konečného konverzného kurzu. Stalo sa tak 08. 07. 2008. Stanovený bol neodvolateľný konverzný kurz na úrovni centrálnej parity 30,126 EUR/SKK a termín plného členstva od 01. 01. 2009. *Národný plán zavedenia eura v Slovenskej republike*, schválený 06. 07. 2005, bol splnený a stanovené termíny dodržané.

Po konečnom rozhodnutí o vstupe do eurozóny a určení konverzného kurzu mohli začať praktické prípravy súvisiace s prechodom na euro. Dôležité kroky uskutočnené v poslednom polroku pred prijatím je možné zhrnúť nasledovne.

*Zabezpečenie bankoviek a mincí* – proporcionálne s objemom obiehajúcich slovenských bankoviek a mincí bol stanovený potrebný objem eurových bankoviek a mincí. Bankovky boli zapožičané z Rakúskej národnej banky a mince boli vyrazené v Mincovni Kremnica. Viac ako 90% predpokladaného objemu bankoviek a mincí bolo pripraveného do konca októbra 2008. V súvislosti so zabezpečením euro platidiel začala súbežne i likvidácia slovenských platidiel.

*Predzásobenie bánk a podnikov* – pre hladkú distribúciu platidiel do peňažného obehu o predzásobenie hotovosťou mali možnosť požiadať banky i podniky. O predzásobenie požiadalo všetkých 16 bánk so sídlom na území SR a viac ako 13 000 podnikov. Predzásobenie bánk začalo v septembri 2008 a podnikov v novembri 2008.

Pred zásobiť sa hotovosťou mali od decembra 2008 možnosť i občania a malý živnostníci. Táto iniciatíva centrálnej banky však nemala vopred stanovené pravidlá a nemožno ju označiť za úspešnú. Centrálna banka pripravila „euro balíčky“ s nominálnou hodnotou 500 SKK, ktoré obsahovali 45 euro mincí všetkých nominálnych hodnôt. Balíčky bolo možné získať na pobočkách bánk, pošty a priamo u NBS. Bolo pripravených 1,2 milióna balíčkov. V roku 2007 však žilo na Slovensku viac ako 4,5 mil. obyvateľov starších 15 rokov. Navyše, v prvej vlne predaja si mohli obyvatelia zakúpiť neobmedzený počet týchto balíčkov. Tento stav viedol k tomu, že mnohí občania, ktorí prejavili o balíček záujem sa k nemu vôbec nedostali. Naopak, situáciu využili špekulanti, keď nakúpili viac balíčkov a tie následne predávali za vyššiu cenu. NBS následne pristúpila k reštrikcii počtu nakúpených balíčkov. Veľký dopyt po balíčkoch preukázali dve skutočnosti. Prvou je, že občania vnímali prechod na novú menu ako dôležitú udalosť. Druhou je, že s prechodom na novú menu pôsobili silne tak transakčný ako i opatrnostný motív držby hotovosti.

*Duálne zobrazovanie cien* – obchodníci boli zaťažení povinnosťou duálneho zobrazovania cien od 24. 08. 2008. Prijatý bol osobitný zákon, ktorý nariaďoval duálne zobrazovanie cien. Zákon stanovoval pravidlá duálneho zobrazovania i výnimky, na ktoré sa zákon nevzťahoval. Systém duálneho zobrazovania platí povinne až do konca roku 2009. Do 31. 12. 2008 platí za hlavnú menu SKK a vedľajšiu EUR, od 01. 01. 2009 do 31. 12. 2009 za



hladnú menu platí EUR a vedľajšiu SKK. Odporučenou najlepšou praxou je pokračovanie v zobrazovaní ešte i v prvej polovici roku 2010.

V súvislosti s duálnym zobrazovaním nedošlo k vážnym pochybeniam zo strany obchodníkov. Dodržiavanie a správnosť duálneho zobrazovania cien sleduje Slovenská obchodná inšpekcia. Najčastejším nedostatkom bol problém s určenými pravidlami zaokrúhľovania cien. Významné zneužitie zaznamenané nebolo a rozhodnutie o duálnom zobrazovaní cien možno považovať za úspešný krok pri konverzii mien.

Ustanovenie *Cenovej rady a doplnenie Zákona o cenách* – ďalším krokom na ceste k euru bolo ustanovenie Cenovej rady vlády ako poradného orgánu Vlády a prijatie zákona, ktorým sa dopĺňa zákon č. 18/1996 Z. z. o cenách. Obe opatrenia smerovali k posilneniu regulačnej úlohy vlády v súvislosti s prechodom na euro.

Zákon, prijatý 17. 09. 2008 s účinnosťou od 01. 11. 2008, vymedzoval „opatrenia na zamedzenie nežiaduceho cenového vývoja“. Stanovenými opatreniami boli (i) regulácia cien; (ii) zákaz dohodnúť neprimeranú cenu. Regulácia cien je vykonaná a) úradníckym rozhodnutím; b) vecným usmerňovaním cien alebo c) kombináciou oboch. Cenová rada zasa monitoruje neopodstatnené nárasty cien a spracúva predmetné materiály.

Pre malú vykonateľnosť našiel zákon doposiaľ iba malé uplatnenie. Rovnako i Rada, pre vysokú administratívnu strnulosť, neprišla doposiaľ so žiadnym konkrétnym nálezom a návrhom na jeho riešenie. Existencia Zákona tak ako i fungovanie rady prispeli iba nepatrne, ak vôbec, k procesu prechodu na euro. Z ich existencie však plynú niektoré dôležité poznatky o procese zmeny národnej meny. Vlády majú tendenciu posilňovať svoje kompetencie, rozširovať regulačné právomoci a multiplikovať byrokratický aparát. Ak nie je ich účinnosť časovo obmedzená, čo je prípad SR, jedinečný okamih prechodu na menu euro zakladá ich dlhodobé pôsobenie (efekt západky).

### **Záver**

Rozhodnutie o prijatí meny euro by malo byť učené po zvážení prínosov a nákladov súvisiacich s používaním pri zohľadnení rizika. Optimálnym termínom zavedenia eura by bol dátum, kedy sa vyrovná dodatočný prírastok nákladov z nepoužívania eura s dodatočným poklesom neistoty ohľadom používania.

Ako pozitívne praktické skúsenosti SR súvisiace s prechodom na menu euro, ktoré môžu zakladať podnet pre replikáciu v podmienkach ČR boli identifikované (i) včasné zabezpečenie obeživa; (ii) distribúcia obeživa bankám a podnikom tak aby boli plne pripravené na hladný prechod používania novej meny; (iii) dôraz na duálne zobrazovanie cien. Ide o kroky, ktoré v najväčšej miere prispeli k hladkému prechodu na menu euro. Medzi negatívne skúsenosti SR súvisiace s prechodom na euro, ktoré mali byť skôr eliminované v podmienkach ČR patria (i) nedostatočné predzásobenie obyvateľstva obeživom; (ii) nárast regulačných právomocí vlády a rozširovanie byrokratického aparátu štátnej správy.

## **Literatúra**

CONSOLIDATED VERSION OF THE TREATY ON EUROPEAN UNION (2002). *Official Journal of the European Communities*, C 325/5.

EIGHT REPORT ON THE PRACTICAL PREPARATIONS FOR THE FUTURE ENLARGEMENT OF THE EURO AREA (2008). *Commission of the European Communities*, COM 843, Brussels, Dec.

MIČÚCH, M. (2008) *Úskalia cenovej regulácie*. Pravé spektrum, Bratislava, ISSN1335-8715. NÁRODNÝ PLÁN ZAVEDENIA EURA V SR; jún 2005

[http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/clanky\\_rozhovory/media\\_2000/cl\\_00\\_001123b.html](http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/clanky_rozhovory/media_2000/cl_00_001123b.html)

[www.euromena.sk](http://www.euromena.sk)

[http://ec.europa.eu/economy\\_finance/publications/publication13580\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/publication13580_en.pdf)

[http://ec.europa.eu/economy\\_finance/the\\_euro/joining\\_euro9407\\_en.htm](http://ec.europa.eu/economy_finance/the_euro/joining_euro9407_en.htm)

<http://www.nbs.sk/sk/euro/euro-a-slovensko>

***Term of Euro adoption in CR – decision making under uncertainty and practical experiences with adoption process in SR.***

***Resumé:*** Papers inquiring into process of determining optimal term to adopt Euro in CR derive their conclusions from known and existing data and information. However, uncertainty resulting from absence of information turns out to be strikingly neglected factor within decision making process. Paper presents basic model which incorporates also factor of uncertainty within adoption decision making. Model sets optimal term to adopt Euro under uncertainty in CR. It presents summary of key economic and politic decisions made in Slovakia in preparation process before adoption. Summarize steps to Euro in chronological order. Analyze effectiveness of selected steps.

***Key words:*** Euro, uncertainty, optimal adoption term, steps

**Kontaktní adresa autora:**

**Marek, Mičúch, Ing., Národohospodářská fakulta VŠE, Nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha, micuchm@vse.cz**

# HODNOCENÍ RIZIKA VE ZDRAVOTNICKÉM ZAŘÍZENÍ V OBDOBÍ RECESE

Miroslav Miller

**Abstrakt:** V období hospodářské recese se dá přepokládat, že i resort zdravotnictví bude řešit problematiku podfinancování zdravotních subjektů, z hlediska objednavatelů zdravotní péče pro své klienty. Důvodem je nárůst nezaměstnanosti, snížení výběrů zdravotního a sociálního pojištění a platba státu za své pojištěnce. Tomuto trendu musí přizpůsobit své chování i zdravotní subjekty nemocničního typu, které se mohou projevit ve zvýšení zdravotního rizika.

**Klíčová slova:** Hodnocení zdravotního rizika, hospodářská recese, zdravotní subjekt, nemocnice, nezaměstnanost, zdravotní a sociální pojištění, zdravotní pojišťovny.

## Úvod

Péči o zdraví můžeme zařadit mezi priority státu, neboť zdraví je jeden z nejcennějších statků života, který závisí na dostupnosti, kvalitě poskytované péče a ekonomických možnostech systému. Zdravotní péče v České republice je garantovaná státem, který by měl vytvářet právní, organizační a ekonomické prostředí s ohledem na základní principy a cíle zdravotnického systému, jako je solidarita, spravedlnost, dostupnost s důrazem na humanitu a demokratičnost. Finanční krize má dopad na výběr zdravotního a sociálního pojištění z důvodu zvýšené nezaměstnanosti, což se negativně projeví deficitem státního rozpočtu a v příjmech zdravotních pojišťoven, které budou logicky vyvíjet tlak na poskytovatele zdravotní péče. Současná hospodářská krize je krizí systémovou, která je doprovázena krizí nejen společenskou, ale i politickou. Dlouhodobě není politická vůle legislativně dořešit problematiku zdravotní péče. Recesní trendy se mohou negativně projevit na hodnocení zdravotního rizika z důvodu podfinancování poskytnuté zdravotní péče.

## Hodnocení zdravotního rizika

Zahraniční studie, které probíhají od konce osmdesátých let minulého století ukazují, že u cca 10 % hospitalizací dochází k poškození pacientů. Studie Institutu of Medicine uveřejnila, že ročně ve Spojených státech umírá až 98 000 hospitalizovaných pacientů, v důsledku pochybení ze strany zdravotnického personálu. Podobné výsledky přinesly studie provedené v rámci EU. Britské ministerstvo zdravotnictví odhaduje, že ročně dochází v zemi k cca 850 000 nežádoucích událostí vedoucích k poškození pacientů. K podobných výsledkům dospěly i studie provedené ve Španělsku, Francii a Dánsku. Podle studie Eurobarometr, která byla provedena v lednu 2006, tak 78 % občanů EU pokládá chyby při poskytování zdravotní péče ve vlastní zemi za velmi závažný problém. V České republice dosud žádná studie výskytu nežádoucích událostí neproběhla. Lze však předpokládat, že výskyt nežádoucích událostí v ČR bude minimálně stejný, jako ve státech EU, tj. oněch 10 %, nebo ještě o něco vyšší.

## Rizikové faktory

Problematika zvyšování bezpečí pacientů je celosvětovým problémem. V dubnu 2005 byla schválena na Summitu členských států EU tzv. Lucemburská deklarace k bezpečí pacientů (Luxemburg Declaration on Patient Safety), jejíž součástí jsou níže uvedené doporučení:

- umožnit pacientovi volný přístup k informacím,
- zavedení národního systému hlášení nežádoucích událostí,

- zavádět procesy řízení rizik,
- zavádět proces vyhodnocení kvality,
- využívat nové technologie,
- zřídit národní fórum zabývající se bezpečím pacientů,
- sledovat a průběžně vyhodnocovat bezpečí pracovních podmínek zaměstnanců,
- zabezpečit školení zaměstnanců s novými zdravotnickými prostředky s cílem zajistit jejich bezpečné použití,
- trvalá edukace zaměstnanců,
- sjednotit národní legislativu.

Pokud vycházíme ze znalostí prostředí zdravotnických zařízení v České republice, tak můžeme počítat s níže uvedenými rizikovými faktory:

- různé kvalitativní technologické vybavení,
- zastaralá infrastruktura,
- nedostatečné řízení lidských zdrojů,
- nedokonalá legislativa,
- nesystémové řízení rizikových procesů,
- nedostatečné šetření nežádoucích událostí,
- důrazy na nákladovou stránku výkonů,
- zvyšující se tlak na zvýšení produktivity práce na úkor pracovní síly.

Tyto faktory přinášejí možnost zdravotního rizika nejen v prostředí zdravotnického subjektu, ale i v poskytované zdravotní péči samotné.

### **Nežádoucí události**

V ČR neexistuje jednoznačná definice „*nežádoucích událostí*“ v souvislosti s poskytnutou zdravotní péčí. Přitom se jedná o základní předpoklad pro jejich účinné a soustavné sledování, vyhodnocení příčin, jejich vzniku a zavedení účinných opatření do budoucna.

Příklady nejzávažnějších nežádoucích událostí:

- napadení personálu či pacienta,
- sebevražda pacienta ve zdravotnickém zařízení,
- útěk, popř. únos dítěte ze zdravotnického zařízení,
- pády pacientů,
- záměna pacienta, výkonu či orgánu (párových), u kterých má být proveden zákrok,
- poškození pacienta zdravotnickou technikou,
- poškození pacienta při zdravotnickém výkonu,
- chybné podání léků, infuzí a krevních derivátů,
- záměna diety, než má pacient předepsanou lékařem,
- nedostatečná sterilita pracovního prostředí a nástrojů,
- únik a zneužití informací ze zdravotnické dokumentace pacienta apod.

Snahou Ministerstva zdravotnictví a subjektů poskytujících zdravotní péči je legislativní zavedení „*kultury bezpečí*“ do zdravotnických zařízení, tj. stavu, kdy všichni zaměstnanci zdravotnických zařízení a pacienti budou vnímat bezpečí jako prioritu. K tomuto kroku vede rovněž akreditace zdravotnických subjektů, dle českých nebo mezinárodních standardů hodnocení kvality poskytované péče.

## **Hodnocení kvality ve zdravotnictví z mezinárodního hlediska**

K hodnocení kvality ve zdravotnictví existují institucionalizované systémy sledování kvality. Patří mezi ně zejména níže uvedené instituce:

- Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations (JCAHO) – Spojená akreditační komise pro zdravotnická zařízení. Pracuje s objektivizující metodou hodnocení a zvyšování kvality zdravotní péče, poskytované v jednotlivých lůžkových a ambulantních zdravotnických zařízeních v USA.
- Aby bylo možné uplatňovat proces akreditace i mimo USA, byla vytvořena dceřina společnost JCAHO-JCI (Joint Commission International), která provádí konzultační činnost a certifikaci pro více jak 40 zemí světa včetně ČR. Dle těchto mezinárodních standardů jsou v ČR certifikovány pouze 3 nemocnice (Ústřední vojenská nemocnice Praha, Nemocnice Na Homolce Praha, Ústav hematologie a krevní transfúze Praha).
- Systém European Foundation for Quality Management (EFQM) – Evropská nadace pro řízení kvality, jako nástroj trvalého zlepšování managementu a všech činností organizace a jeho uplatňování vedoucí k podnikatelské úspěšnosti.
- International Organization for Standardization (ISO) – Mezinárodní organizace pro normalizaci.
- The International Society for Quality in Health Care (ISQua) – Mezinárodní společnost pro kvalitu ve zdravotnictví. Při této společnosti vznikla koordinační skupina pro mezinárodní akreditaci (ALPHA) – Agenda for Leadership in Programs in Healthcare Accreditation, která si klade za cíl sblížení těchto systémů a jejich vzájemnou propojitelnost.

## **Hodnocení kvality zdravotní péče v ČR**

Kvalita je ve spojitosti s EU zmiňována v Evropské chartě jakosti a v materiálu „*Dokument zdraví 21*“, jako rámcový politický program „*Zdraví pro všechny*“ v evropském regionu WHO.

Vláda ČR přijala v Usnesení vlády č. 458/2000 z 10.5.2000 dokument Národní politika podpory jakosti ČR. Pro koordinaci uplatňování Národní politiky podpory jakosti ČR a v souladu s Politikou podpory jakosti Evropské unie, byla zřízena Rada ČR pro jakost. V témže roce byla ustanovena na MZ ČR Rada pro kvalitu ve zdravotnictví, která vypracovala návrhy projektu za resort zdravotnictví. V říjnu 2002 přijala Vláda ČR Usnesení vlády č. 1046/2002 s názvem Dlouhodobý program zlepšování zdravotního stavu obyvatelstva ČR – Zdraví pro všechny v 21. století. Součástí tohoto materiálu jsou dlouhodobé cíle týkající se kvality zdravotní péče. MZ ČR vyhlašuje každoročně programy na podpory kvality zdravotní péče, do kterých se mohou přihlásit jednotlivé zdravotnické subjekty. V roce 1998 vznikla spojená akreditační komise České republiky (SAK ČR), která se stala 20.7.2006 členem ISQua. Posláním této akreditační komise je zajistit trvalé zvyšování kvality a bezpečnost zdravotní péče v ČR, pomocí akreditací zdravotnických zařízení, poradenské činnosti a publikačních aktivit. SAK vydává národní akreditované standardy pro zdravotnická zařízení včetně metodiky. Pomáhá zdravotnickým zařízením v přípravě na akreditaci, dle typu zdravotnického zařízení.

Akreditace zdravotnického zařízení je tou nejlepší cestou ke zvyšování kvality a jeho oficiálního uznání na základě uděleného certifikátu, který dokládá, že zdravotnické zařízení je způsobilé k poskytování kvalitní zdravotní péče a má vytvořen funkční a efektivní systém pro posuzování výkonnosti a pro permanentní zvyšování kvality poskytované péče. Aby bylo možné akreditaci zdravotnickému zařízení udělit, musí splnit 50 standardů a projít celým

akreditačním procesem. Od 1.9.2009 vstoupí v platnost nové Národní akreditační standardy. Celkový počet standardů se zvýšil z 50-ti na 74. Vyšší je i počet jednotlivých indikátorů standardů, což jsou měřitelné parametry, na které se v průběhu akreditačního procesu očekává pozitivní odpověď.

Akreditační standardy se dělí do základních oblastí:

- řízení kvality,
- diagnostická péče,
- péče o pacienty,
- kontinuity zdravotní péče,
- dodržování práv pacientů,
- podmínky poskytnuté zdravotní péče,
- management,
- řízení lidských zdrojů,
- sběr a zpracování informací,
- protiepidemická opatření.

Podle SAK ČR je akreditováno k 30.6.2009 celkem 38 zdravotnických subjektů, z toho 28 nemocnic, 9 léčebných ústavů a 1 poliklinika.

Rozhodnutí zdravotnického subjektu vstoupit do akreditačního procesu, projít přípravou na akreditační šetření, jeho realizaci a získání akreditačního certifikátu v praxi znamená „*důvěryhodně prokázat svou způsobilost*“.

#### **Výhody akreditace**

- vliv na postavení zdravotnického zařízení v regionu
- zajišťuje porovnatelný standard mezi zdravotnickými zařízeními
- snadnější jednání se zdravotnickými pojišťovnami v rámci uzavírání smluvních vztahů
- získání nových pacientů a zaměstnanců
- pomáhá k motivaci zaměstnanců a jejich odbornému růstu
- je symbolem kvality zdravotní ošetrovatelské péče
- předpoklad pro zavedení TQM
- je výrazným nástrojem strategického marketingu zdravotnického zařízení

#### **Standardizovaný systém řízení rizik**

Svůj podíl na vzniku určité nedůvěry vůči kvalitě poskytované péče a bezpečnosti pacientů v českých zdravotnických zařízeních nesou medializované případy poškozených pacientů, popř. jejich příbuzní. Svědectví pacientů šířené prostřednictvím médií má přímý negativní dopad na zmíněné zdravotnické zařízení, zdravotnický personál a jeho zřizovatele. Problém vzniká většinou jako výsledek řetězce pochybení. Toto vyplývá z analýz jednotlivých případů poškozených pacientů. Přesto, že ve větších zdravotnických zařízeních jsou aplikovány nejrůznější systémy řízení, je základ celého léčebného procesu postavený na lidském faktoru a právě lidský faktor je bohužel u 60 – 80 % pochybení, ke kterým ve zdravotnických zařízeních dochází, hlavní příčinou. Logické by bylo, snížit počet pochybení závislých na lidském faktoru a tím zvýšit kvalitu poskytované péče i bezpečnost pacientů. Z výše uvedeného přehledu vyplývá, že léčebně-ošetrovatelský proces je vysoce rizikový. Nástrojem, který pomáhá zlepšovat přístupy a eliminovat rizika jak při procesu řízení, tak při

samotném léčebně-ošetrovatelském procesu patří systém SHC (Safe Health Care). Systém SHC si klade za cíl snížit statistiky úmrtí pacientů způsobené medicínskými omyly.

Eliminace rizik má vliv na snižování nákladů, obzvláště v období recese. Zároveň dochází ke zvýšení spokojenosti pacientů i personálu a tím ke zvýšení efektivnosti zdravotnického zařízení jako celku.

### **Kvalita očima pacienta**

Kvalita zdravotní péče ovlivňuje zásadním způsobem kvalitu a délku našeho života. Proto máme jako občané právo znát kvalitu péče, které se nám dostává v námi vybraném zdravotnickém zařízení. Měli bychom mít možnost se o kvalitě zdravotnických zařízení dozvědět ještě dříve, než ji sami na vlastní kůži vyzkoušíme. V ČR je zakotveno právo pacienta na svobodnou volbu lékaře a zdravotnického zařízení. Aby mohlo být toto právo naplněno, musíme mít k dispozici dostatek informací, na základě kterých se můžeme svobodně rozhodnout, které zdravotnické zařízení si vybereme. Zdravotní péče je služba a kvalitu služby nejčastěji měříme tak, že je proveden průzkum reprezentativního vzorku uživatelů této služby, jak jsou s ní spokojeni. Spokojenost klientů je důležitým ukazatelem kvality poskytované služby. Proto byl v roce 2006 – 2007 proveden rozsáhlý průzkum spokojenosti kvality pacientů v rámci projektu „*Kvalita očima pacientů*“. V rámci metody sociologického výzkumu na reprezentativním vzorku 30 tisíc pacientů bylo použito „*Metody osmi dimenzí*“.

Pacienti se vyjadřovali k následujícím osmi oblastem:

- 1) přijetí pacienta do nemocnice
- 2) respekt, ohled, úcta k pacientovi
- 3) koordinace a integrace péče o pacienta
- 4) informace, komunikace a poučení pacienta
- 5) tělesné pohodlí pacienta v nemocnici
- 6) citová opora, zmírnění strachu a úzkosti pacienta
- 7) zapojení rodiny a přátel do léčby pacienta
- 8) propuštění z nemocnice a následná ambulantní péče o pacienta

Výsledky průzkumu jsou zveřejněny na portálu kvality MZ ČR.

### **Závěr**

I přes velký objem finančních prostředků, který je do systému zdravotní péče vkládán, tak systém trpí trvalým deficitem finančních prostředků. V roce 2009 lze očekávat výdaje do zdravotnictví ve výši 240 miliard Kč. Dlouhodobý průměr celkových výdajů na zdravotnictví na HDP činí 7 %. Ve srovnání s vyspělými státy EU a OECD úroveň výdajů zaostává a dlouhodobě v České republice stagnuje. Dle odhadů MZ ČR a zdravotních pojišťoven se očekává, že do roku 2015 bude v systému financování zdravotní péče chybět cca 30 miliard Kč. Proto je nutné, obzvláště v období recese, věnovat hodnocení rizik ve zdravotnickém zařízení vysokou pozornost a usilovat o akreditaci zdravotnického zařízení, dle českých, popř. zahraničních akreditačních standardů kvality poskytované zdravotní péče. V České republice je akreditováno z celkového množství zdravotnických subjektů pouze 5 %, což je velmi nízký počet. Akreditace zdravotnického zařízení by měla mít vliv na úhradu zdravotní péče zdravotními pojišťovnami poskytovatelům této služby.

## Literatura

- PITRA, Z. *Jak vnímat současnou ekonomickou krizi a co dál?* Olomouc: MVŠ Olomouc, o.p.s., 2009. ISBN 978-80-87240-02-1
- Zdravotnická ročenka 2007*. Praha: ÚZIS ČR, 2008. ISBN 978-80-7280-72-83-3
- Zdravotnictví jako součást národní ekonomiky*. Praha: ÚZIS ČR, 2008. ISBN 978-80-7280-791-8
- Zdravotnictví ČR 2007 ve statistických údajích*. Praha: ÚZIS ČR, 2008. ISBN 978-80-7280-750-5
- Statistická ročenka ČR 2008*. Praha: Scientia 2009. ISBN 978-80-250-1735-7
- GLADKIJ, I., HEGER, L., STRNAD, L. *Kvalita zdravotní péče a metody jejího soustavného zlepšování*. Brno: IPVZ 1999
- KALVACHOVÁ, M. *Sledování kvality zdravotní péče jako jedna z podmínek pro vstup ČR do EU*. Praha: IPVZ 2000
- MARX, D., VLČEK, F. *Národní akreditační standardy pro nemocnice*. Praha: SAKČR, 2009
- PEŠEK, J. *Tvorba systému jakosti ve zdravotnictví a lékařství s využitím norem ISO*. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. ISBN 80-247-0551-6
- VEBER., J. a kol. *Řízení kvality ve zdravotnictví*. Praha: IGA MZ ČR, 1997
- MARX, D., STANĚK, I. *Mezinárodní akreditační standardy pro nemocnice*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0629-6
- TAUCHMANOVÁ, A. *Kvalita péče a bezpečnost pacientů ve zdravotnictví*. Zdravotnické noviny č. 24/2008. ISSN 0044-1996
- Nemocnice české republiky 2009*. Zdravotnické noviny č. 21/2009. Zdroj: [www.hc-institute.ort](http://www.hc-institute.ort). ISSN 0044-1996
- RUPRICHT, J. *Základy řízení zdravotního rizika*. On-line knihovna, 2005. Zdroj: [www.pacient.cz](http://www.pacient.cz), [www.zdravcentra.cz](http://www.zdravcentra.cz). ISSN 1214-3227

### ***Risk assessment in medical facilities in the recession period***

**Resumé:** *In the time of economic recession it is presumable that even the health care department will deal with issue of underfinancing of medical facilities from the point of view of the administrators of health care for their clients. The reason is the unemployment rate growth, decrease of the withdrawal of the medical and social insurance, the state funds for the policyholders and the deficit of the budget all of which can play a part in increasing health risks. Medical facilities providing medical care in hospitals have to adapt their policy to this trend.*

**Key words:** *health risks, assessment, health subject, hospital, unemployment, health and social insurance, health insurance companies, economic recession, deficit of state budget*

#### **Kontaktní adresa autora:**

**Miroslav Miller, Ing., Ph.D., Městská nemocnice Ostrava, p.o., Nemocniční 20, 728 80 Ostrava, [m.miller@mnof.cz](mailto:m.miller@mnof.cz)**



# CHYBY A SELHÁNÍ ZNALOSTNÍCH PRACOVNÍKŮ

Ludmila Mládková

**Abstrakt:** *Znalostní pracovníci jsou obvykle vysoce trénovaní, vzdělaní a zodpovědní lidé. Bývají loajální ke své profesi. Přesto dělají chyby jako kdokoliv jiný. Chyby znalostních pracovníků jsou velmi nebezpečné, protože charakter znalostní práce často znemožňuje jejich včasnou identifikaci. Mohou proto vést k velkým problémům. Chyby znalostních pracovníků jsou obzvláště nebezpečné v extrémních situacích a tam, kde znalostní práce vyžaduje použití speciálních tacitních znalostí.*

**Klíčová slova:** *Znalostní pracovník, znalost, tacitní znalost, chyba.*

## **Znalostní pracovníci**

Znalostní pracovníci jsou lidé, jejichž práce do velké míry závisí na jejich znalostech a schopnosti je využít. Literatura je v pohledu na znalostní pracovníky značně nejednotná, co autor, to jiná představa o tom, kdo znalostní pracovník je a kdo ne. Obecně lze říci, že znalostní pracovník se od manuálního liší tím, že dokáže samostatně pracovat se složitými soubory znalostí. Hlavním nástrojem jeho práce proto nejsou jeho ruce (i když má jeho práce manuální charakter), ale jeho mozek. Práce znalostních pracovníků obvykle vyžaduje speciální tacitní znalosti, které se velmi těžko sdílejí. Znalostní pracovník si je musí vytvořit sám. Znamená to, že musí být schopen se učit. A to nejen na počátku své kariéry, ale i v celém jejím průběhu.

Vzhledem k tomu, že proces práce znalostních pracovníků je skrytý (do hlavy jim jejich manažer zatím nevidí), je velmi těžké, spíše nemožné, ho kontrolovat. Manažeri znalostních pracovníků ztrácí možnost sledovat tvorbu produktu (služby) krok za krokem, tak jak je to obvyklé při řízení pracovníků manuálních. Tím se snižuje i jejich možnost do postupu práce podřízeného zasahovat a v případě nutnosti opravit jeho pochybení.

## **Management znalostních pracovníků**

Protože nelze kontrolovat proces práce znalostních pracovníků, je velmi složité je řídit. Znalostní pracovníci obvykle o své práci vědí více nežli jejich manažer, jsou loajální své profesi, nikoliv zaměstnavateli a obzvláště v některých zemích ovládají umění pasivní rezistence. Direktivní styl řízení založený na příkazech proto v jejich případě selhává.

Nárůst počtu znalostních pracovníků v organizacích proto zcela mění pohled na management a roli manažera v organizaci. Manažerům je doporučováno, aby více používali měkké vůdcovské metody a smířili se s tím, že již nejsou ve své organizaci absolutními vládci. Manažeri znalostních pracovníků jsou nuceni přejít z tradiční role dozorce podřízených a vykonavatele vůle nadřízených do role kouče, vytvářet pro podřízené příhodné prostředí, vyhledávat odborné kontakty, popřípadě získávat finanční prostředky.

## **Znalostní pracovníci a chyby**

Jedním z velkých problémů řízení znalostních pracovníků jsou jejich chyby. Znalostní pracovníci jsou obvykle vysoce trénovaní a vzdělaní lidé. Bývají loajální ke své profesi a zodpovědní. Přesto dělají chyby jako všichni ostatní. V úvahu je třeba také vzít to, že tak jako každý jiný vzorek populace i skupina znalostních pracovníků zahrnuje okolo 23 % problematických jedinců, na které se předchozí charakteristika nevztahuje. Vzhledem k tomu, že nelze kontrolovat proces znalostní práce, tedy chybí systém včas zachycující její odchylky od ideálu, jsou chyby znalostních pracovníků velmi nebezpečné. Udělá-li vysoce kvalifikovaný znalostní pracovník chybu, přijde se na ni obvykle pozdě. Pravidlo deseti nám

říká, že uděláme-li to co děláme hned napoprvé správně, stojí nás to energii, peníze, atd. v hodnotě jedna. Musíme-li napravovat chybu, stojí nás to energii, peníze, atd. v hodnotě deset. Musíme-li napravovat následky té chyby, náklady na nápravu jsou již sto.

Troufám si, ač bez předchozího výzkumu a analýzy, tvrdit, že náprava chyb některých znalostních pracovníků a především jejich následků nás stojí daleko více. Největší nebezpečí a následné potíže se dají očekávat především tam, kde znalostní pracovník potřebuje a používá ke své práci speciální tacitní znalosti. Dále pak tam, kde pracuje ve stresu a extrémních situacích, jako například lékaři, piloti, profesionální řidiči, policisté a hasiči.

Praktické příklady ukazují, že chyby a pochybení znalostních pracovníků nejsou předvídatelné. I ten nejzkušenější a nejspolehlivější znalostní pracovník dokáže udělat šokující chybu.

### **Příčiny pochybení znalostních pracovníků**

Velké chyby znalostních pracovníků, především byly-li důsledky též velké, následuje vyšetřování. To však málokdy ukáže jednoho konkrétního viníka, obvykle jde o kombinaci faktorů, která vede k chybě díky nějaké nezvyklé konstelaci vnitřních i vnějších podmínek. Mezi nejrizikovější příčiny pochybení znalostních pracovníků lze považovat následující příčiny.

### **Tacitní znalosti**

Tacitní znalosti jsou, díky svému charakteru, významným rizikovým faktorem. Tacitní znalosti jsou částečně nebo zcela podvědomé, nezachytitelné a skryté. Znalostní pracovník je může suverénně používat, aniž by o jejich existenci měl nejmenší ponětí. Polanyi věřil, že tacitní znalost existuje pouze tehdy, je-li používána. Tacitní znalost jak udržet rovnováhu na kole máme proto pouze tehdy, když na kole jedeme. Je-li pravdivé obvyklé vysvětlení, že tacitní znalost je založena na vzruchu probíhajícím mezi neurony našeho mozku, měl Polanyi zřejmě pravdu. Nejedeme-li na kole, cestička kudy vzruch při udržování rovnováhy na kole mezi neurony existuje, ale protože chybí vzruch, tedy energie, tacitní znalost tam není. Z praxe víme, že existuje několik osvědčených způsobů, pomocí nichž může znalostní pracovník zlikvidovat akceschopnost svých tacitních znalostí:

- Při použití tacitní znalosti udělá znalostní pracovník chybu a znalost zničí - takovou obvyklou chybou je soustředit se na používanou tacitní znalost ve chvíli, kdy děláme na ní závislou činnost. Tacitní znalost ve chvíli, kdy se na ni začneme soustředit přestává existovat, protože soustředění se na tacitní znalost je jiná činnost než používání tacitní znalosti a tacitní znalost existuje, pouze když ji používáme. Soustředit se na tacitní znalost, děláme-li s ní spojenou činnost, znamená nejprve výpadek znalosti, pak chybu při činnosti. Tímto způsobem se vysvětlují diletantské chyby jinak špičkových znalostních pracovníků.
- Znalostní pracovník použije tacitní znalost špatně – znalostní pracovník má sice dobře zažitou tacitní znalost, ale při jejím použití udělá chybu, obvykle protože experimentuje, popřípadě se snaží znalost použít na vyšší úrovni, než kterou pohodově zvládá.
- Znalostní pracovník použije tacitní znalost adekvátní situaci podobné té, ve které se nachází, pro jeho situaci však neadekvátní – tuto past nám každému připravuje rychle se měnící svět. Znalostní pracovník si vytvoří tacitní znalost, drobná změna v okolí ho však vrací zpět na počátek učebního procesu. Tedy ten znalostní pracovník, který má největší zkušenosti nemusí být z hlediska dané situace tím, kdo ji vyřeší nejlépe.
- Znalostní pracovník nezná základní pravidla, metody a rizika práce s tacitními znalostmi – neví, že na znalost se při aktivitě s ní spojené nesmí myslet, nepřipouští si, že tacitní znalost bývá značně specializovaná, či zbytečně riskuje.

### **Nedbalost, úmyslná či neúmyslná**

Znalostní pracovníci jsou lidé jako ostatní. Ne vždy dokážou správně zhodnotit situaci, mají své lepší a horší dny. Všichni dobře víme ze své vlastní zkušenosti, že stokrát se jde se džbánem pro vodu a po sto první se dostane do velkého průšvihů i známý perfekcionista.

### **Neschopnost pracovat v extrémních situacích, ačkoliv v normálních situacích pracovník pracuje dobře**

Neschopnost pracovat v extrémních podmínkách, ačkoliv v normálních pracovník nemá potíže, může být způsobena dvěma faktory. První z nich je ten, že pracovník neustojí extrémní situaci kvůli své osobnosti. V takovém případě se nedá nic dělat a pracovníka nemá smyslu extrémním situacím vystavovat. I za tu cenu, že změní práci. V případě extrémních psychických a fyzických nároků na práci bývají pracovníci testováni dopředu, případná selhání v ostré akci bývají analyzována. Přesto je třeba opatrnosti, protože chování pracovníka se může změnit v závislosti na jeho nově získané zkušenosti a či současné životní situaci.

Druhá příčina neschopnosti pracovat bezchybně v extrémních situacích bývá způsobena tím, že pracovník není pro extrémní situace vůbec vyškolen. S touto příčinou se bohužel lze setkat i u povolání, u kterých se vznik extrémních situací předpokládá.

### **Zlý úmysl**

Znalostní pracovníci, jak již bylo zmíněno, jsou lidé jako kdokoliv jiný. Proto se ve skupině znalostních pracovníků vyskytuje stejné procento potížešťů jako kdekoli jinde. Kombinace znalostní pracovník a zlý úmysl může způsobit velký problém – inteligentní znalostní pracovník může zlé úmysly maskovat velmi dlouho i navždy. Následky mohou být enormní.

### **Osobní situace znalostního pracovníka**

Osobní situace může zavinit pochybení i jinak velmi zodpovědného znalostního pracovníka. Jmenujme alespoň dva obvyklé faktory – vyčerpání a nedostatek koncentrace.

### **Bezprostřední nadřízený řídí znalostního pracovníka nevhodně**

Již dříve mnohokrát zmiňovaný výzkum Gallup Organization došel k závěru, že výkonnost znalostních pracovníků nejvíce ovlivňuje způsob, pomocí jakého jsou řízeni svým bezprostředním nadřízeným. Špatný styl řízení je demotivuje, správný naopak motivuje. Špatný styl řízení aplikovaný na znalostním pracovníkovi jeho přímým nadřízeným může proto vést k tomu, že znalostní pracovník dělá chyby, kterých by se, kdyby byl řízen jiným manažerem, nikdy nedopustil.

### **Závěr**

Při řízení znalostních pracovníků i při předcházení jejich chybám je nutné vycházet ze situace konkrétního znalostního pracovníka. Za nejdůležitější faktory této situace lze považovat osobnost znalostního pracovníka, její typ, náročnost práce znalostního pracovníka na tacitní znalosti, charakter potížešť, které může způsobit pochybení znalostního pracovníka, existující nástroje a pomůcky, které mohou pochybení zabránit.

Otázku co způsobuje chyby znalostních pracovníků a zda či jak se jim dá předcházet považuje náš tým tvořený pracovníky VŠE v Praze a Policejní akademie ČR za velmi zajímavou a proto jsme podali žádost o grant u GAČR. Výše uvedené příčiny jsou jednou z hypotéz, kterým bychom se v rámci výzkumu chtěli věnovat.

## **Literatura**

MLÁDKOVÁ L. a kol. *Knowledge Worker Failure Risks in Extreme Situations*. Žádost o grant u GAČR podaná r. 2009. Praha.

POLANYI M. *The Tacit Dimension*. London. Routledge & Kegan Paul. 1966.

### ***Mistakes and Failures of Knowledge Workers***

**Resumé:** *Knowledge workers are highly trained and educated people. They are loyal to their profession and usually very responsible. But still they make mistakes as everyone. Mistakes of knowledge workers are very dangerous because we still lack a control system able to identify them in time. As knowledge work takes place in knowledge workers' brains, we cannot observe it and intervene when knowledge worker makes a mistake. If knowledge worker's mistake gets disclosed too late, it can lead to a huge damage and loss. This is critical, especially in extreme situations that occur in tacit knowledge demanding jobs, like physicians, pilots, professional drivers, policeman and fireman.*

**Key words:** *Knowledge worker, knowledge, tacit knowledge, failure.*

### **Kontaktní adresa autora:**

**Ludmila Mládková, doc. Ing. Ph.D., VŠE v Praze, W. Churchilla 4, Praha 3, 130 00, ČR, mladkova@vse.cz**

# COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESIONÁL – NOVÝ ZNALOSTNÍ PRACOVNÍK.

**Zdeněk Molnár**

***Abstrakt:** V příspěvku je popsána úloha nově se rodící funkce specialisty na informační a znalostní podporu strategického plánování v organizacích. Jedná o se o tzv. CI profesionála. Je posána jeho role a s tím související úlohy a zejména pak jsou charakterizovány jeho znalosti a dovednosti a také etický kodex jeho práce. V závěru příspěvku je stručně charakterizována organizace pracoviště CI*

***Klíčová slova:** Competitive Intelligence, znalosti, strategické řízení*

## **Úvod. Význam znalostí v konkurenčním boji.**

Sun Tzu ve své knize Umění války [5] napsal, že: „Porážka je omluvitelná, překvapení nikoliv“. Andrew Grove ve své knize Only Paranoid Survive [3] napsal „Dříve nebo později se ve vaší organizaci něco zásadního změní a vy musíte být na tuto situaci připraveni“. Příhodný byl i název novinového článku v době gruzínské krize 2008: „Rusku nikdo nerozumí a proto vítězí“. Hlavním problémem tedy je, jak předvídat resp. rozpoznat blížící se krizovou situaci, aby bylo možnost se na ní připravit. Právem proto také Bill Gates ve své knize Business rychlostí myšlenky [2] napsal, že: „Organizací se musí nejrychleji šířit špatné zprávy a organizace musí mít vybudovaný takový informační a znalostní systém, který (1) umožní rozpoznat signály o možné hrozbě, (2) rychle shromáždit potřebné informace vztahující se k vzniklému problému a především (3) rychle identifikovat pracovníky mající znalosti (schopnosti, kompetence) potřebné k řešení vzniklého problému.

Hranice udržitelnosti prosperity podniku je spíše, než analýzou dosavadních výsledků, neodvratitelně určena vývojem okolí a naší reakcí na tento vývoj. Proto by si současní manažeři měli neustále klást otázky:

- Jsou naše představy o tom, co se děje kolem nás založeny skutečně na správných souvislostech?
- Máme k dispozici informační systém, který nám poskytne informace využitelné pro stanovení správných cílů a strategií k jejich dosažení?
- Máme ve své organizaci k dispozici pracovníky, kteří jsou svými znalostmi kompetentní na výše položené otázky odpovědět?

Disciplinou, která nám pomůže tyto problémy vyřešit je Competitive Intelligence a zejména pak příslušní odborníci.- profesionálové.

## **Co je úkolem CI profesionála?**

Úkolem CI profesionála, je především hledání odpovědí na klíčové otázky související se současnou i budoucí situací organizace z hlediska možných ohrožení a příležitostí. Jde většinou o tématické oblasti (**Key Information Topics**) konkretizované v tzv. zpravodajských otázkách (**Key Information Questions**) :

- Otázky související se týkají fúzí a akvizic (**kdo s kým a proti komu**); plánování rizikového kapitálu, kurzů akcií apod.
- Negativní informace o našich **obchodních partnerech a zákaznících**; zejména otázky související s jejich insolvenčí, exekucemi, soudními spory, dluhy, stávkami, omezováním investic, propouštění zaměstnanců apod.
- Otázky související s našimi **současnými, i a potenciálními konkurenty**, zejména jak vnímají konkurenti sebe a jak vnímají nás, jaké jsou krátkodobé a dlouhodobé trendy na trhu v oboru působnosti naší organizace, jak na tyto trendy reagovali naši

konkurenti v minulosti a jak na ně pravděpodobně zareagují v budoucnu, které trhy a geografické oblasti nebudou zabrány našimi konkurenty v budoucnu, jaké jsou plány našich konkurentů, se kterými v současnosti soupeříme, pro následujících 2 – 5 let?

- Otázky související s **vědecko/technickým rozvojem**, zejména jaké nejnovější technologie v současnosti využívá konkurence, jaké patenty nebo technologie získali nedávno naši současní/potenciální konkurenti, co pro nás tyto inovace znamenají, existuje ze strany konkurenta požadavek po nových technologiích, jaký je počet a způsobilost výzkumných pracovníků konkurence, jaká je úroveň výdajů do výzkumu a vývoje konkurenta, jak využívají konkurenti outsourcing pro vývoj nových technologií?
- Otázky související s tzv. **defensivním CI**, tj. zejména co se o nás snaží získat konkurence a jak je možno se bránit proti úniku relevantních informací.

Při hledání odpovědí na výše zmíněné otázky se CI profesionál zabývá především o **souvislostmi** (kontextem) zkoumaných jevů a objektů (zkoumaných entit).

- Co se stalo („událost“)?
- Kde se to stalo („objekt“)?
- Kdy se to stalo („čas“)?
- Kdo provedl rozhodnutí/akci („subjekt“)?
- Proč se to stalo („důvod“)?
- Jak se to stalo („způsob“)?

Právě odhalování těchto souvislostí je atributem znalostní práce CI profesionála.

### **Jaké znalosti musí mít CI profesionál?**

Profesionál v CI je především znalostním pracovníkem, jehož práce se nejvíce podobá práci investigativního novináře. Měl by být vybaven zejména těmito znalostmi

Především musí být **zkušený informační pracovník**, který je nejen empirický ale i instinktivní, protože každý velký výzkumný CI projekt začíná rozsáhlým výzkumem sekundárních zdrojů (tzv. **desk research**), který vyžaduje od CI profesionála rozsáhlé znalosti těchto zdrojů a to nejen zdrojů oficiálně publikovaných, ale i tzv. šedé literatury a skrytého webu. Tyto znalosti a dovednosti by měly dovést CI profesionála rychle k relevantním informačním zdrojům (informačnímu jádru), ale i k objevení a vytěžení zdrojů, které se mohou zdát pro danou problematiku nevýznamné a nevyužívané. Hovoříme o tzv. **kreativním sourcingu**.

Měl by být velmi **zkušený v provádění rozhovorů**, protože když má soustředěno dostatečné množství relevantních informací a poznatků ze sekundárního výzkumu, pak je nutné tyto konfrontovat resp. verifikovat se **skrytými (tacit) znalostmi** širokého okruhu kompetentních lidí. To vyžaduje schopnost vyloudit z nich tyto jejich znalosti a to samozřejmě s respektováním etických zásad. Při tom je samozřejmě velké umění klást otázky tak, aby dotazovanému zůstal skryt pravý důvod interviu, protože tím by se ztratil efekt konkurenceschopnosti.

Často se dostane do situace, kdy výsledkem sekundárního i primárního výzkumu jsou nejasné dvojznačné či protichůdné poznatky. V takovém případě další postup vyžaduje od CI profesionála najít instinktem tu skutečně rozhodující a relevantní informaci. Při tom se CI profesionál nesmí nechat tímto instinktem svést na falešnou stopu. K tomu právě potřebuje značnou empirii (dlouholetou zkušenost) a tím znalost.

Musí mít hluboké **teoretické znalosti v dané oblasti podnikání (Strategic Business Area)** Potřebné znalosti CI profesionála se pohybují od finančních analýz přes znalosti technicko/technologické, legislativní, politické, sociologické a psychologické, které všechny jsou důležité pro správnou identifikaci konkurenčního prostředí.

Musí umět **instinktem odhadnout** jakým směrem bude situace vyvíjet, kdo asi budou ti hlavní hráči, kteří budou ovlivňovat vývoj, pochopit proč některé společnosti získávají nebo ztrácejí konkurenceschopnost. To vše za situace, kdy je vše nejasné nezřetelné, To vyžaduje vlastnosti slídicího psa.

Znalostní CI profesionál musí umět rozpoznat i slabý signál, který se může objevit v široké škále různých oblastí. To vyžaduje, aby uměl rozpoznávat tyto signály na základě analogií (**asociativní myšlení**) s různými „podobnými“ situacemi, což obvykle neumějí techničtí specialisté uzavření „uvnitř“ těchto jednotlivých problémových oblastí. Musí mít globální přehled a při tom musí být schopen vidět strom v lese a rozhodně popsat dopady vzniklé situace a s autoritou, která umlčí ostatní, často „lokálně“ vytvořené argumenty.

### **Jeho zorné pole musí zabírat 360<sup>0</sup>**

CI profesionál musí být **přesvědčivý v argumentaci**, protože rozsáhlé kolekce informací a jejich sofistikované analýzy jsou k ničemu, když je CI profesionál neumí vhodně prezentovat a to zejména ve vhodném psaném dokumentu, multimediální prezentaci na poradách managementu, odborných konferencích apod.

Dělat těžkou práci sběru informací během měnících se způsobů formulace argumentů vyžaduje určitou úroveň **sociálního extroverta**, který respektuje již dříve osvědčené zdroje ale neváhá otevřít diskuzi k pochopení nejasností a předpokládaných implikací, které mohou oddělit fakta od fikcí.

S tím souvisí i nutnost jeho značné **odvahy být nositelem špatných zpráv**.

Ideální CI profesionál musí být **týmovým hráčem**, protože obvykle není v kapacitě jednotlivce zvládnout všechny výše uvedené procesy. Současně ale musí být velmi soutěživý aby posouval práci týmu dopředu a stal se i případně samostatně zářící hvězdou, podle které se bude orientovat loď CI projektu tak, aby bylo dosaženo žádoucího úspěchu.

### **Pracoviště CI a jeho řízení**

V souvislosti se zaváděním CI v organizaci se vynořují se tyto otázky:

- Kdo by měl být za konkurenceschopnost v podniku odpovědný?
- Kdo by měl mít kompetenci se CI zabývat?
- Kam pracoviště CI v organizační struktuře umístit?

Podle teorie managementu i podle konkrétních zkušeností z nejnávštěvnějších firem současnosti představují procesy v celém podniku nebo v některé z jeho autonomně operující části – SBU (Strategic Business Unit) soubory typicky se opakujících činností, z nichž jsou některé svým významem a charakterem považovány za hlavní a jiné za vedlejší či podpůrné. Míra autonomie SBU a charakter „vertikály“, odvětví, kde firma podniká (automobilový průmysl, telekomunikace, farmaceutický průmysl, energetika apod.), rozhodují o tom, nakolik bude pracoviště CI centralizované nebo decentralizované.

Nejen to, při zakládání a řízení specifického pracoviště CI je rovněž nutno se zásadně řídit jedním z pravidel managementu, které říká, že strategie předchází strukturu. Neboli je třeba při projektování organizační struktury vycházet ze strategie a nikoliv obráceně. Položíme-li si tedy otázku, jak má vypadat struktura organizační jednotky CI v konkrétním podniku, nemůžeme znát odpověď, pokud neznáme rozvojovou strategii podniku

Většina oddělení CI jsou poměrně malá, obvykle jeden pracovník na plný úvazek, maximálně 5 až 6 pracovníků. Obecně platí, že čím vyšší manažerská pozice v hierarchii podniku, tím vyšší odpovědnost za úspěšnost podniku a tím tedy vyšší odpovědnost za konkurenceschopnost. Tomu ostatně odpovídá i odměna. Obecně proto rovněž platí, že by mělo být pracoviště programově se zabývajících CI v organizační struktuře co nejvýše. Na vyspělých trzích u velkých firem reportuje manažer odpovědný za CI přímo CEO, eventuálně reportuje marketingovému nebo obchodnímu řediteli, který pak reportuje CEO.

Je nanejvýš logické, že velikost organizační jednotky CI přímo souvisí s náročností a rozsáhlostí portfolia produktů a trhů, na kterých firma operuje. Z praxe lze vyzorovat, že potřebu vytvoření takového pracoviště vyvolávají především činnosti související s exportem a/nebo importem.

V největších globálně operujících firmách se CI systematicky zabývá několik desítek specialistů, ve velkých firmách je takových specialistů zpravidla několik, obvykle 2, z nichž 1 je ředitelem či vedoucím takové organizační jednotky. Ve střední firmě stačí 1 pracovník, který je za CI odpovědný.

Úspěšní manažeři potřebují mít kolem sebe lidi s „nohama na zemi“. Úspěch často tvoří podnikovou slepotu ke kritice kolegů a nechuť k diskuzím. Manažeři by měli mít kolem sebe lidi, kteří „fungují“ jako kritičtí „hlídací psi“ a proto pro správné fungování CI v organizaci je nutné, aby

- Byla podporována komunikace s těmito „hlídacími psi“ při jejich nesouhlasu s klíčovými výsledky podnikání.
- Byla vytvořen tým lidí schopných se podívat na různé oblasti podnikové činnosti z hlediska současného i budoucího konkurenčního prostředí podniku
- Vedení bylo tolerantní k lidem, kteří myslí rozdílně a nezabíjí nositele neočekávaných a a nepříjemných zpráv.
- Bylo zjištěno transparentní informační prostředí, kde všichni manažeři mají přístup ke všem informacím, ze kterých se složí kompletní informační puzzle.

Důležitá je trvalá a systematická výchova uživatelů CI - řídicích pracovníků na všech horizontálních i vertikálních úrovních organizace (management, obchod, výroba, vývoj, bezpečnost), aby byli jeho „dobrymi“ zákazníky. Především je třeba vyloučit nesmyslná očekávání. Dále vyloučení nevhodných (neetických nebo nelegálních metod). Důležité je také neustále si uvědomovat, že

- se mění identita a charakter uživatelů CI
- se mění identita konkurentů a jejich charakter
- zpravodajské potřeby stávajících uživatelů rostou podle toho, jaký užitek jim přináší dosavadní práce útvaru pro CI
- informační zdroje se neustále mění (dosavadní zanikají a objevují se nové) a také se mění charakter sbíraných dat.
- Mění se i etické a zákonné „normy“ sběru dat
- Jedním ze základních kamenů při nakládání se znalostmi jsou lidé. Je nutné přiřadit zaměstnancům specifické role a odpovědnost za určitou oblast znalostí, jako je osoba zodpovědná za celý program
- Při tom je nutné vytvořit podnikovou znalostní strategii pod vedením **znalostního manažera (Chief Knowledge Officer – CKO)**
- Identifikovat a připravit znalostní leadery napříč společností a
- Pochopit, co donutí zaměstnance sdílet znalosti v rámci organizace

### **Závěr. Etický kodex CI profesionála**

Podle celosvětové organizace sdružující profesionály v oblasti CI - **Society of Competitive Intelligence Professionals – SCIP** ([www.scip.com](http://www.scip.com)) je každý CI profesionál vázán ve své práci etickým kodexem (**Code of Ethics for CI Professionals**), který pro přesnost nepřekládám a který zní:

- *To continually strive to increase the recognition and respect of the profession.*
- *To comply with all applicable laws, domestic and international.*
- *To accurately disclose all relevant information, including one's identity and organization, prior to all interviews.*
- *To avoid conflicts of interest in fulfilling one's duties.*



- *To provide honest and realistic recommendations and conclusions in the execution of one's duties.*
- *To promote this code of ethics within one's company, with third-party contractors and within the entire profession.*
- *To faithfully adhere to and abide by one's company policies, objectives, and guidelines*

### **Literatura**

FLEISHER C., S., BENSOUSSAN B., E.: *Strategic and Competitive Analysis. Method and Techniques for Analysing Business Competition*. Prentice Hall, 2002, ISBN 0-13-088852-4  
 GATES BILL: *Byznys rychlostí myšlenky*. Management Press, 1999, ISBN 80-85943-97-2  
 GROVE A. S.: *Only the Paranoid Survive*. Doubleday, 1996, ISBN-10: 0385482582.  
 MCGONABLE J. J., VELLA C.M.: *The Manager's Guide to Competitive Intelligence*. Praeger Publisher, 2003, ISBN 1-56720-571-2  
 SUN TZU: *The Art of War*. Filiquarian, 2007, ISBN- 1599869772  
 VEJLUPEK T.: *Zpravodajská analýza informací*. In: Business World, IDG, únor 2001, ISSN  
 WEST, C.: *Competitive Intelligence*. 1. vyd., Palgrave, 2001. 256s. ISBN 0333786696  
[www.scip.org](http://www.scip.org)

### ***Competitive Intelligence Professional – new knowledge worker***

**Resumé:** *The paper describes the role of newly emerging management functions for information and knowledge support of strategic planning in organizations. This is called the CI professional. It is described his/her role and related knowledge and necessary mental models and skills as well as a code of ethics of his work. In conclusion is briefly characterized workplace and way of management of CI in organization.*

**Key words:** *Competitive Intelligence, knowledge, strategic planning*

### **Kontaktní adresa autora:**

**Prof. Ing. Zdeněk Molnár, CSc, Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta informatiky a statistiky. Nám. W. Churchilla 4, Praha 3, [zdenek.molnar@vse.cz](mailto:zdenek.molnar@vse.cz)**

# ETICKÉ KOMPETENCIE AKO PREDPOKLAD MODERNÉHO MANAŽMENTU

Daniela Navrátilová

**Abstrakt:** V príspevku budeme vychádzať z vymedzenia podstaty etických kompetencií. Vyjadríme sa k premenám chápania moderného manažmentu, ktoré súvisia s budovaním firemnej kultúry dôvery a rozvíjaním etického rozmeru riadenia

**Kľúčové slová:** kompetencie – etika – hodnoty – dialóg - dôvera

Postavenie a obsah humanitných disciplín pri príprave manažérov na vysokých školách vychádza zo základných úloh približovania univerzitného vzdelávania európskemu modelu, kde integrálnou súčasťou je rozvoj kľúčových kompetencií, ktoré sa neviažu na konkrétnu profesiu, ale presahujú jej rámec. Ich základný význam spočíva v tom, že môžu slúžiť ako základ pre ďalšie učenie, pretože v porovnaní s odbornosťou, ktorá rapídne zastaráva, kľúčové kompetencie sú stabilnejšie. „Kľúčové kompetencie sú také znalosti, pomocou ktorých možno v danom okamihu zastávať veľký počet pozícií a funkcií a ktoré sú vhodné na zvládnutie mnohých problémov, väčšinou nepredvídateľne sa meniacich požiadaviek v priebehu celého života“ [Belz, M. – Siegrist, M. 2001, s. 13]. Podobne dokument komisie európskych spoločností „Implementácia Lisabonského programu spoločenstva“ z roku 2006 podčiarkuje úlohu generických kompetencií pri rozvíjaní predovšetkým podnikateľských zručností pre uplatnenie sa na pracovnom trhu. K týmto generickým kompetenciám neodškriepiteľne patria aj etické kompetencie, ktorých obsah úzko súvisí s etickými princípmi riadenia.

Pohľady na podnikanie na začiatku 21. storočia podčiarkujú skutočnosť, že *povesť firmy sa stáva konkurenčnou výhodou*, čo znamená, že firmy musia aktívne prihliadať na záujmy strán, ktorých firma ovplyvňuje – teda od firmy sa požaduje byť sociálne zodpovednou organizáciou. Európska únia presadzuje model *corporate social responsibility* (podnikovej sociálnej zodpovednosti) a vyvíja aktivity na zlepšenie sociálne zodpovedného konania. Ide o prístup, v rámci ktorého firma pri svojom rozhodovaní berie do úvahy vplyv svojho konania na širšiu komunitu a spoločnosť. Toto tzv. firemné občianstvo (*corporate citizenship*) zahŕňa pomerne široký koncept, ktorý popri podnikateľskej etike sa dotýka aj ďalších oblastí, ako napr. ochrana ľudských práv a ochrana životného prostredia.

V súvislosti s týmito trendami prebiehajú vývojové zmeny aj v samotnom chápaní (teórii aj praxi) manažmentu. Progresívne trendy v 21. storočí sa orientujú na budovanie kultúry organizácie (*corporate culture*). Ide o plnenie nových a náročných úloh, ktoré súvisí s kreativitou ako neoddeliteľnou dispozíciou manažérov pri dosahovaní a udržaní dobrého mena firmy.

Podniková kultúra zahrňuje spoločné hodnoty a normy, pravidlá a štandardy konania a vzájomného kontaktu, ktorých cieľom je pozitívne ovplyvniť podnikové procesy. Podniková etika v tejto súvislosti vyjadruje požiadavku etického rozmeru týchto noriem, hodnôt a pravidiel, ktoré musia v sebe obsahovať etický princíp a etické kritériá. Súčasťou tohto etického rozmeru je podčiarknutie potreby dialógovej formy riešenia nedorozumení medzi ľuďmi, ktorí sú s podnikom spätí v jeden celok. Cieľom je, aby princíp zisku, prinášajúci konflikty, bol vo svojich negatívnych dôsledkoch pri riadení podniku maximálne obmedzený. Vniesť do podnikovej kultúry etický rozmer znamená urobiť súčasťou rozhodovacieho procesu etické kritériá a etickú perspektívu rovnako samozrejmom ako perspektívu ekonomickú. Na túto úlohu morálnych hodnôt upozorňuje v tejto súvislosti aj slovenská autorka Hrehová [porovnaj: Hrehová 2000].

Jedným z aktuálnych problémov pri presadzovaní a upevňovaní podnikovej kultúry z etického hľadiska je nebezpečenstvo zneužitia jednotlivých nástrojov riadenia prostredníctvom manipulácie spolupracovníkov. *Manipulácia je v rozpore s etickými zásadmi podnikania.*

V tejto súvislosti vyvstáva otázka, aká organizačná štruktúra najviac vyhovuje etickým požiadavkám a zároveň by otvárala priestor pre etickú reflexiu – etickú citlivosť organizácie.

Vytvorenie podmienok pre rozvoj etickej citlivosti organizácie vyžaduje takú organizačnú štruktúru, ktorá umožňuje získavanie informácií o eticky problémových situáciách a eticky problémovom správaní a vytvorenie priestoru pre diskurzívne riešenie týchto situácií. Musia byť zlikvidované komunikačné bariéry a preto vzniká potreba budovania otvorených systémov komunikácie. Okrem toho je potrebné budovať špeciálne štruktúry s etickým zameraním vo vnútri organizácie a zmeniť celkový charakter organizácie tak, aby bola otvorená pre etický postoj k problematike. Čo to znamená?

Po prvé, je potrebné formovať špeciálne interné štruktúry ako súčasť implementácie etiky do podniku (eticke kódexy, dôvernici pre etiku, horúce linky, vnútropodnikový systém pre vybavovanie sťažností, oddelenie pre ochranu spotrebiteľov, pracovníci zodpovední za image spoločnosti, oddelenia pre styk s verejnosťou). Tieto súčasti organizačnej kultúry podniku prispievajú k **inštitucionalizácii princípu dialógu**. Uvedené funkcie by mali fungovať ako partner pre interné či externé porozumenie v rámci konkrétneho podnikového správania. Prechádza na nich typická kompetencia dialógu v mene podniku, rozbiehajú v podniku proces argumentácie alebo naopak, obhajujú záujmy podniku voči kritikom. Pre budovanie etickej citlivosti organizácie je to však len prvý krok.

Po druhé, je ďalej potrebné budovať takú organizačnú štruktúru, ktorá by smerovala k tomu, aby sa celková organizácia stala komunikačne schopnejšou a pôsobivejšou. Opatrenia, ktoré by mali byť v tejto súvislosti realizované, vyplývajú v zásade z revízie klasickej taylorovskej organizačnej štruktúry. Idea etickej citlivosti je v princípe v protiklade s princípom deľby duševnej a fyzickej práce, proti premrštenej deľbe práce, do hĺbky rozčlenenej hierarchie, proti presne určeným cestám príkazov a informácií, proti stroho definovaným oblastiam kompetencie a oprávneniam udeľovať príkazy, proti extrémnej špecializácii a prúdovej výrobe, proti bezpodmienečnej koordinácii prostredníctvom plánu a rozpočtu.

Nevyhnutnosť takejto zmeny orientácie vychádza z presvedčenia, že klasická pyramídová organizácia je vybudovaná s úmyslom, aby zabezpečila poriadok pri realizácii celkovej úlohy za predpokladu deľby práce. Zabezpečiť poriadok ale znamená výber alebo koncentráciu na dopredu dohodnuté pravidlá a tým súčasne zabrániť kritickej reflexii. Organizácia znamená – klasicky – prevedenie naplánovaného, a nie jeho kritické spochybnenie. *Pokiaľ je tradičná organizácia založená na uzavretí problému, tak etika musí byť oproti tomu vedúcou myšlienkou otvorenia problému.* Etická citlivosť organizácie neznamená nič iné ako otvorenie zdedených tayloristicky uzatvorených pravidiel organizácie [Steinmann.M. – Löhr.A. 1995, s.87].

V praxi to znamená orientáciu na skupinové procesy v rámci organizácie miesto zamerania na individuálne vzťahy, rovnako ako na správanie smerujúce na podporu predstavených miesto hierarchickej závislosti, ďalej na komunikačné spojenie naprieč hierarchiou namiesto hierarchicky spojených informačných kanálov, na delegovanie namiesto centralizácie rozhodovacích kompetencií, na uvoľnenie samokontroly namiesto vonkajšej kontroly a pod. Ide teda o budovanie „organizácie na základe dôvery“ namiesto tradičnej „organizácie na základe nedôvery.“

**Kultúra dôvery** je spojená s normami a hodnotami a zároveň s inštitúciami v rámci systému spoločnosti, ktoré ju môžu svojím fungovaním ovplyvniť. Toto prepojenie môžeme vidieť vo Fukuyamovom použití dôvery ako deliaceho kritéria pri analýze ekonomických

systémov v rôznych krajinách. Fukuyama tvrdí, že existujú kultúry s vysokou mierou dôvery (high-trust cultures) [Fukuyama 1997, s. 77 an.] a kultúry s nízkou mierou dôvery (low-trust cultures) [tamže s.177 an.].

V dnešnom svete charakterizovanom existenciou dominantného ekonomického systému, tržnej ekonomiky, je výkonnosť určovaná predovšetkým schopnosťou ľudí združovať sa a spoločne (v organizáciách či skupinách) pracovať pre spoločný cieľ. Taká spolupráca vyžaduje osvojenie si určitých noriem a hodnôt, medzi ktorými je najdôležitejšia dôvera. Spoločnosti, kde existuje vysoká dôvera, môžu významne ušetriť na transakčných nákladoch. Naopak, spoločnosti, kde je dôvera nedostatočná, potrebujú pre svoje fungovanie detailné zmluvy a mnoho regulačných a kontrolných mechanizmov. Výkonnosť týchto ekonomík je nutne nižšia.

L. Mlčoch v svojej práci *Ekonomie dôvery a spoločného dobra* doporučuje uvažovať o dôvere ako o súčasti kalkulovaného rizika. Podľa tohto autora je najpravdepodobnejšia varianta zrodu a budovania dôvery v tejto oblasti v tzv. opakovaných hrách. Stratégia „tit-for-tat“ (ako ty mne, tak ja tebe) dáva šancu na odštartovanie procesu posilňovania vzájomnej dôvery medzi partnermi. Tento proces je tiež procesom postupného budovania dobrej povesti či reputácie. Na vzniku „goodwillu“, dobrom mene a na budovaní reputačného kapitálu, či už osobného alebo firmy, musí mať záujem každý, komu ide o kontinuitu podnikania, kto hodlá podnikat' v dlhodobom časovom horizonte. Ide tu o výmenu zdania dôveryhodnosti za okamžitý zisk, kde sa platí cenou straty akéhokoľvek reputačného kapitálu. Toto bolo typické pre „podnikateľské“ aktivity v počiatočnom transformačnom období aj v našej spoločnosti. Takto je síce možné niekedy rýchle zbohatnúť, nie však založiť prosperujúci podnik.

Dôvera je zaradená medzi tzv. „neviditeľné aktíva“ (Kenneth Arrow), bez ktorého nemôžu určité zložitejšie typy transakcií v hospodárstve, a najmä vo svete financií vôbec vzniknúť. Existujú autori, ktorí fenomén dôvery považujú za predpoklad ekonomickej prosperity. Neexistencia dôvery a neustále porušovanie zmlúv a dohôd narúša základné predpoklady fungovania trhového mechanizmu, ktorý predpokladá konsenzus a chýbajúca dôvera zvyšuje transakčné náklady.

Dôvera vystupuje aj ako širší spoločenský fenomén, ktorým sa líšia jednotlivé kultúry, civilizácie a spoločnosti. Existuje už aj typ „etického auditu“ v medzinárodnom merítku, komparácia krajín, týkajúca sa cti a slušnosti partnerov, porovnávajú sa indexy korupčnosti verejnej a štátnej správy, ktoré odrážajú relatívnu nedôveryhodnosť byrokracie (rating a ratingové agentúry; audit a auditorské firmy; indexy vnímania korupcie – hodnotenie štátnej a verejnej správy; indexy hodnotenia prílišnej komplikovanosti, nejednoznačnosti a nevynútiteľnosti práva (tzv. opacity index).

Podobne doporučuje aj M. Novak. Podľa neho kultúrne morálny systém slobodnej spoločnosti musí byť posilnený, ak nemá trhovú ekonomiku a štátny a občiansky sektor trpieť. Slobodná spoločnosť potrebuje viac cností, dodáva Mlčoch. Inštitucionalizovanú nezodpovednosť je potrebné začať riešiť práve úsilím o zvýšenie morálky v spoločnosti.

Etickú citlivosť organizácie odráža aj hodnota osobnosti v organizácii. Jednou z významných oblastí, ktoré ovplyvňujú postavenie a hodnotu osobnosti v organizácii je ťažisko kontroly, teda množstvo kontroly nad situáciou, ktoré jednotlivec cíti, že má. Ak človek cíti, že má vysoký stupeň kontroly nad tým, čo sa s ním deje, hovoríme, že má vnútorné ťažisko kontroly, zatiaľ čo o človeku, ktorý cíti, že je primárne ovplyvňovaný inými ľuďmi alebo organizáciou, hovoríme, že má vonkajšie ťažisko kontroly. Ľudia s vnútorným ťažiskom kontroly majú tendenciu k vyššej motivácii a oddanosti veci, pretože veria, že môžu ovplyvniť budúcnosť svojej kariéry, zatiaľ čo u ľudí s vonkajším ťažiskom kontroly je tento prístup menej pravdepodobný. Aspekt motivácie je možné spojiť s teóriou očakávania, ktorá tvrdí, že pokiaľ jednotlivec cíti, že môže ovplyvniť prostredie, v ktorom pôsobí, vynaloží na dosiahnutie cieľa obecné viac úsilia a môže pracovať nezávislejšie; jednotlivec s vonkajším

ťažiskom kontroly potrebuje skôr štrukturovanejšie prostredie, typické pre byrokratické organizácie.

Kľúčovým faktorom je ako jednotlivci v rámci organizácie vnímajú seba samých. Týka sa to predovšetkým oblasti **sebaúcty a sebahodnotenia**. Pojmy sebahodnotenia a sebanaplnenia vychádzajú predovšetkým s Rogersovej humanistickej teórie. Na sebaúctu sa pozeráme ako na individuálne stanovenie vlastnej hodnoty; v zásade ide o to, aký dobrý má jednotlivec v rámci organizácie pocit zo seba samého. Je zrejmé, že osoba s vysokou sebeúctou bude mať viac sebavedomia, aj keď je tu vždy riziko prehnanej sebadôvery, keď vnímanie vlastného významu zo strany jednotlivca neodpovedá tomu, ako ho vníma organizácia. Sebaúcta však môže viesť k pozitívnym postojom jednotlivca v organizácii, čo môže kladne ovplyvniť jeho motiváciu, pracovnú morálku a schopnosť ovládať stres. Pre organizáciu je vážnejším problémom skôr nízka sebaúcta, ktorá môže viesť k negatívnemu prístupu jednotlivca k záležitostiam týkajúcim sa organizácie a k jeho nízkemu hodnoteniu svojho významu v jeho rámci.

Pojem sebaúcty založený na organizácii si manažéri všímajú čím ďalej tým viac ako mechanizmus, ktorým je možné v rámci organizácie sebaúctu jednotlivcov posilňovať. Jedným z aspektov tiež je, do akej miery by mali manažéri sebaúctu povzbudzovať alebo kontrolovať. Sebahodnotenie je spojené so sebaúctou tým, že súvisí s individuálnym vnímaním svojich schopností splniť úlohu. Vzhľadom ku zložitosti mnohých úloh v moderných organizáciách je dôležité pomôcť jednotlivcom, napríklad vzdelávaním v oblasti využívania času alebo inými technikami, vytvoriť si pozitívne sebahodnotenie a povzbudiť ich v tom, že dokážu efektívne splniť úlohu. Ak je sebahodnotenie jednotlivca nízke, môže ovplyvniť jeho správanie a schopnosť plniť úlohy. V kultúre založenej na plnení úloh môže mať toto zlyhanie zhubný účinok na konkrétneho jednotlivca aj na rozvoj celej organizácie.

Horeuvedené súvislosti podčiarkujú dôležitú úlohu etických zručností a schopností manažéra a to je: dialógový a konsenzový spôsob riadenia, otvorené spôsoby komunikácie, rozvíjanie princípu dôvery a rešpektovanie hodnoty osobnosti v organizácii. K tomu je potrebné doložiť ďalšie požiadavky na etický profil manažéra, ktorý odráža mnohodimenzionálnosť manažérskej práce.

Manažér predstavuje svojrázny prienik spoločenských, podnikových, vlastníckych, ako aj interpersonálnych väzieb a osobnostných charakteristík a preto vyžaduje dobrú nielen odbornú, ale aj psychologickú a etickú prípravu.

Môžeme rozlišovať tri **základné etické dimenzie** manažéra:

- vzťah manažéra k sebe samému,
- interpersonálne vzťahy,
- etické charakteristiky súvisiace s profesionálnym výkonom.

Z princípov správania sa k sebe samému má dôležitú úlohu sebaopoznanie a sebaúcta, ktoré sa stávajú nevyhnutným predpokladom úspešnej činnosti predovšetkým vrcholového manažéra. Predovšetkým sa požaduje pozitívne akceptovanie seba samého, vysoký stupeň sebaúcty, ktoré vytvárajú vhodné predpoklady pre kritickú sebaakceptáciu. – plodné prekonávanie vlastných nedostatkov.

Sebaopoznanie predstavuje nesmierne zložitý duchovný proces, v priebehu ktorého dochádza v individuálnom vedomí človeka k zobrazeniu, resp. precíteniu jeho vlastných myšlienok, pocitov, emócií, vlastností, kvalít, charakterových črt a stanovísk. Rozvoj sebaopoznania je východiskom na pochopenie iných ľudí, na empatický prístup v komunikácii a riadení.

Vedomie vlastnej úcty a pozitívne prijímanie seba samého je zdrojom na prijímanie kritiky zo strany okolia. *Ludom s vysokou sebaúctou sú cudzie prejavy nepriateľstva*

a agresivity voči tým, ktorí k nim majú negatívny vzťah, vyrovnávajú sa s tým bez stresov. Ľudia s vysokou sebaúctou sú samostatnejší, sociálne aktívnejší a často sa stávajú prirodzenými autoritami.

Z interpersonálnych etických princípov správania je to tolerancia, ktorá prezentuje spolužitie ľudí bez násilia (fyzického aj psychického) na základe akceptovania ich inakosti a vychádza z priznania úcty k druhému človeku ako slobodnej bytosti, ktorej patria určité základné práva. Je to racionálny princíp komunikácie, ktorý vedie k rešpektovaniu aj takého názoru a presvedčenia, s ktorým nesúhlasím alebo ho považujem za nesprávny. *Byť tolerantným v reálnom živote je spojené predovšetkým s procesom sebaovládania a sebakontroly.*

K eticko-profesijným princípom možno zaradiť predovšetkým

- odbornosť a profesionálnosť;
- harmóniu morálneho a odborného profilu;
- schopnosť viesť a riadiť úspešne ľudí.

Celkovo mravná kultúra manažéra (*morálny profil moderného manažéra*) vyjadruje mieru skutočného osvojenia všeobecne uznávaných morálnych noriem v individuálnej etike profesionálneho riadiaceho pracovníka. Ide predovšetkým o eticky kultivované profesionálne správanie pracovníka manažmentu, ktoré je založené na *jednote slov a činov*, keď manažér vystupuje ako vyrovnaná a zrelá osobnosť.

#### **Literatúra:**

- BELZ, M. – SIEGRIST, M.: *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál, 2001
- COVEY, St. M. R.: *Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit vše*. Praha: Management Press, 2008
- DYTRT, Z. a kol.: *Manažerské kompetence v Evropské unii*. Praha: Marten s.r.o., 2004
- FUKUYMA, F.: *Zaufanie. Kapital społeczny a droga do dobrobytu*. Warszawa: WN PWN, 1997
- HREHOVÁ, Daniela: *Podnikatel' a morální reťazec hodnôt*. In: *Etika podnikateľa : Morálne zásady* : Zborník. Bratislava : SA, 2000
- MLČOCH, L.: *Ekonomie důvěry a společného dobra*. Praha: Karolinum, 2006
- NAVRÁTILOVÁ, D.: *Manažerska etika*. Prešov: FVT TU, 2004
- NOVAK, M.: *Filosofie svobody*. Praha: Vyšehrad, 1998
- STEINMANN, M. – LÖHR, A.: *Základy podnikové etiky*. Praha: Victoria Publishing, 1995

#### ***Ethicals competences as supposition of modern management***

**Resumé:** *The author follows from the definition of ethical competences substance as well as points to the changes in understanding the modern management relating to development of reliance in company culture as well as ethical dimension of control*

**Key words:** *competence – ethics – values – dialog - trust*

#### **Kontaktní adresa autora:**

**PhDr. Daniela Navrátilová, CSc., Katedra humanitných vied, FVT TU v Košiciach so sídlom v Prešove, Bayerova 1, 080 01 Prešov, Slovensko, E-mail: daniela.navratilova@tuke.sk**

# VYUŽITÍ SIMULAČNÍCH MODELŮ K ŘÍZENÍ VÝROBY

Ivo Novák

*Abstrakt: Příspěvek pojednává o možnostech využití simulací a simulačního software pro plánování podnikových úloh. Na konkrétním příkladu ukazuje využití software WITNESS.*

*Klíčová slova: Simulace, model, WITNESS, Excel*

## Proč využívat počítačové simulace

Současná doba je hektická, okolní svět se často mění, neustále se vyvíjí. Podniky jsou tlačeny svým okolím, ať zákazníci přímo, či prostřednictvím konkurence, k větší výkonnosti, snižování cen, růstu kvality, zvyšování variability svých výrobků či zkracování dodacích lhůt. Pokud se podnik nepřizpůsobí, nemůže za běžných okolností v tržním prostředí přežít. Je třeba výrobní systémy navrhovat pro umožnění podniku se pružně a rychle přizpůsobit požadavku zákazníka.

Počítačové simulace umožňují rychle zkoušet různé varianty výroby, v krátkém čase vyzkoušet mnoho důsledků změn, jež provádíme ve výrobním procesu a vybrat tu nejefektivnější.

## Co je počítačová simulace

Počítačové simulace umožňují rychle vyzkoušet mnoho variant řešení dané situace, např. při řešení layoutu dílny je možné vyzkoušet rozmístění strojů, počet strojů, materiálový tok, počty pracovníků, rozmístění meziskladů, atp.

Tato etapa se nazývá dynamické zkoumání systému. Experimentujeme s počítačovým modelem, který musí být co nejpřesnějším obrazem daného systému pro zajištění maximální relevance získaných dat. Simulujeme stavy v závislosti na čase, jejich změna nastává diskrétně při určitých událostech, jako např. příchod zakázky, začátek práce, seřizování, atp. Úkolem je najít hodnoty modelu vyhovující daným požadavkům, vstupní hodnoty tohoto řešení jsou poté použitelné pro reálný systém [1].

## Přínosy a použití simulace

- Simulací můžeme řešit složité systémy, které analytickými metodami řešit nelze vůbec, či bez přílišného zjednodušení.
- Simulace může probíhat v čase reálném, zpomaleném anebo především zrychleném – díky tomu nemusíme dlouhý čas čekat na výsledky z reálné výroby, ale můžeme během chvíle odsimulovat mnoho variant výroby.
- Simulace nabízí komplexní pohled na problematiku, na modelu je možné sledovat různé parametry systému i propojení subsystémů.
- Sledování modelu vede k lepšímu pochopení systému, změnami parametrů lze sledovat vliv na změny chování systému.
- Simulací prověříme mnoho variant řešení. Umožňuje nám vybrat nejlepší řešení, zmenšit rizika chybných rozhodnutí a identifikovat důsledky a varianty krizových scénářů.

[2]

## Modelování, simulace, optimalizace

- **Modelování** – hledáme model  $M$  daného systému, jenž zajišťuje jeho požadované chování, jde o propojení vstupů  $X$  a výstupů  $Y$ .

- **Simulace** – hledáme odpověď na otázku, co se stane s výstupy Y po změně vstupů X v daném modelu M.
- **Optimalizace** – hledáme optimální vstupy X pro daný model M za účelem zajištění výstupů Y.

[3]

Tab. 1. Vztahy mezi modelováním, simulací, optimalizací

	Vstup X	Model M	Výstup Y
Modelování	známe	hledáme	známe
Simulace	známe	známe	hledáme
Optimalizace	hledáme	známe	známe

Zdroj: [3, vlastní zpracování]

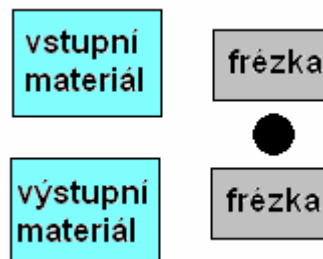
### Modelování pracoviště

V praktickém příkladu budou předvedeny možnosti počítačové simulace. Použiji k tomu software WITNESS, bude také propojen s MS Office Excel.

### Pracoviště

Pracovištěm jsou dvě obráběcí frézky, mezi nimi se pohybuje jeden pracovník, odebírá materiál ze vstupního zásobníku a hotové obrobky ukládá do zásobníku s výstupním materiálem.

Schéma pracoviště je na obrázku č. 1.



Obrázek č. 1 Schéma pracoviště

zdroj [vlastní zpracování]

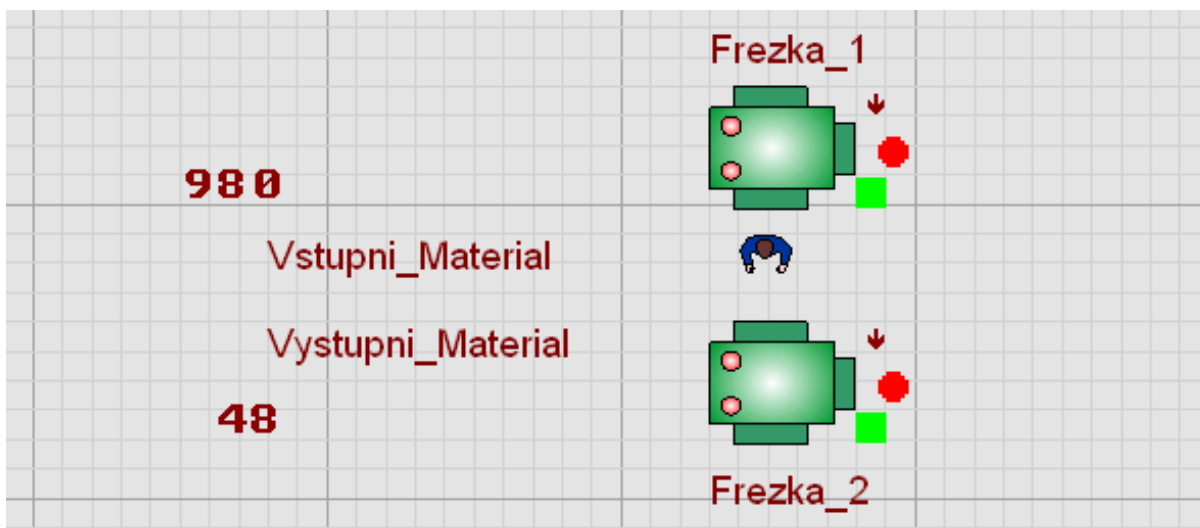
### Model

Model je vytvořen v software WITNESS, verze z roku 2008. Vzhledem k počtu objektů v simulaci dostačuje k jeho tvorbě demo verze tohoto programu. Zadávací tabulky pro vstupní data modelu jsou zhotoveny v Excelu a propojeny přímo s WITNESSEM.

Na obrázku č. 2 je ukázka modelu ve WITNESSU.

Vlevo jsou zásobníky na vstupní a výstupní materiál, čísla ukazují aktuální stav počtu kusů v zásobníku, vpravo jsou obě frézky a mezi nimi pracovník, červené tečky zobrazují obrobek.





Obrázek č. 2 Ukázka modelu v software WITNESS Zdroj [vlastní zpracování]

Na obrázku č. 3 je zachycena zadávací tabulka vstupních hodnot pro simulaci vytvořená v MS Office Excelu.

Variabilita zadávání časů různých úkonů je vysoká a simulaci je pomocí těchto vstupních údajů možné snadno přizpůsobit pro mnoho různých výrobních schémat.

Data zadávejte pouze do oranžově označených polí!				
Frézka 1 (prioritní)				
obrobek č.			Procenta strojně ručního času	
strojní čas	5 min		Upínání v %	Manipulace v %
strojně ruční čas	2 min		20	80
čas kontroly a měření	2 min			
kontrola a měření po	4 ks			
průměrně poruch za měsíc	10 četnost			
průměrný čas odstranění poruchy	2 min			
úklid na konci směny	20 min			
čas mezi poruchami	4320			
Frézka 2				
obrobek č.			Procenta strojně ručního času	
strojní čas	3 min		Upínání v %	Manipulace v %
strojně ruční čas	1 min		10	90
čas kontroly a měření	1 min			
kontrola a měření po	4 ks			
průměrně poruch za měsíc	12 četnost			
průměrný čas odstranění poruchy	3 min			
úklid na konci směny	25 min			
čas mezi poruchami	3600			

Obrázek č. 3 Zadávací tabulka vstupních hodnot pro simulaci Zdroj [vlastní zpracování]

Modelování reálného systému je často práce kreativní, uplatní se zkušenosti zpracovatele. Je často potřebné improvizovat a k výsledku nevede jediná správná cesta. Možnosti simulačního programu také nejsou neomezené – z tohoto důvodu je třeba hledat řešení, jak reálnou situaci co nejvěrněji přenést do modelu pro zajištění použitelných výsledků. V příspěvku je představena jednoduchá zadávací tabulka, ve které je však možno nadefinovat množství údajů potřebných pro samotný běh simulace (a potažmo také výroby). Program WITNESS si poté automaticky tyto údaje načte, spustí simulaci modelu a zobrazí její výsledky. Velmi snadno můžeme vstupní data měnit přímo v MS Office Excel. Toto zvládne i nezaškolený uživatel díky popisu tabulek. Lépe zaškolený uživatel může provádět základní změny přímo v samotném modelu ve WITNESSU, např. zvýšení počtu obsluhy, atp.

### **Využití modelu a simulace**

Ve vytvořeném modelu je snadné měnit vstupní hodnoty pro výrobu, možnost customizace je značná, je možno definovat různé cyklové časy operací a poté v simulaci vyzkoušet jejich efekt. Tyto operace se odehrávají v řádu minut, či dokonce sekund. Velmi rychle tedy máme přehled o tom, kolik vyrobíme za stanovený čas, zároveň můžeme sledovat statistiky vytížení jednotlivých strojů, případy, kdy např. stroj čeká na operátora, atp. a zvyšovat jejich využití.

Ověřování těchto scénářů v reálné výrobě je velmi náročné, potřebné množství času narůstá obrovským tempem a zároveň tak rostou náklady.

V případě sestavování samostatného scénáře pro každou událost a propočítávání možností je toto velice zdoluhavé a náročné – tím pádem také nákladné.

Otevírá se také možnost za pomoci např. MOSTu (systém předem stanovených časů pro různé pohybové sekvence) zkonstruovat pracoviště virtuálně a pomocí simulace vyzkoušet mnoho variant řešení výroby ještě před započítáním reálné tvorby samotného pracoviště.

V době častých změn požadavků zákazníků je takováto simulace rychlým zdrojem informací o pravděpodobném průběhu výroby a možnostech uspokojit zákazníka. V simulaci můžeme poměrně snadno měnit vstupní prvky, přidávat obsluhu, atp., což nám umožňuje pružnou reakci na požadavky zákazníka, např. v případě aktuálně nedostatečné kapacity a velmi rychle vidíme důsledky svých rozhodnutí.

Přínosy tohoto řešení jsou zřejmé. Je možné je jednak kvantifikovat v podobě ušetřeného času a nákladů na jiné způsoby plánování výroby, avšak jsou zde také obtížněji kvantifikovatelné přínosy např. v podobě pružných reakcí na požadavky zákazníka, jeho uspokojení a tedy zlepšené možnosti získání dalších zakázek.

### **Literatura:**

- MANLIG, F. *Počítačová simulace diskrétních událostí* [online]. 1999 [cit. 2009-02-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.humusoft.cz/old/pub/witness/9910/manlig.htm>>
- MANLIG, F. *Počítačová simulace výrobních procesů* [online]. 2000 [cit. 2009-02-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.humusoft.cz/old/pub/witness/manlig/manlig2.htm>>
- BOBÁK, R, ŽUREK, R. *Prezentační materiály předmětu PIN*, [online]. 2008 [cit. 2009-01-18] Dostupný z WWW: <<http://pin.upi.utb.cz/>>

### *Using of simulation models for production process management*

*Resumé:* Benefit is about potentials of simulations and simulation software for managing company tasks. There is an example made in software WITNESS showing the potentials of computer simulations.

*Key words:* Simulation, model, WITNESS, Excel

**Kontaktní adresa autora:**

**Ing. Ivo Novák, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky ,  
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů, Mostní 5139, 760 01 Zlín ,  
Aivosh@seznam.cz**

# EFEKTÍVNY MANAŽMENT PODNIKU A PODNIKATEĽSKÉ VZDELÁVANIE

Jaromír Novák

**Abstrakt:** Podnikavosť patrí medzi fundamentálne predpoklady efektívneho fungovania trhovej ekonomiky a jej jednotlivých subjektov. Pre úspešné pôsobenie firiem v trhovom prostredí je preto veľmi dôležité podnikateľské vzdelávanie ako integrálna súčasť ekonomického vzdelávania. Vďaka nemu získavajú ľudia nielen poznatky nevyhnutné na tvorbu kvalifikovaných podnikateľských rozhodnutí, ale aj dôležité osobnostné vlastnosti potrebné na aktívne zapojenie sa do ekonomického diania v hospodárskej praxi.

**Kľúčové slová:** trhová ekonomika, podnikový manažment, podnikavosť, personálny manažment, podnikateľské vzdelávanie, všeobecné ekonomické vzdelávanie

## Úvod

Trhová ekonomika predstavuje hospodársky systém založený na voľnom pôsobení síl dopytu a ponuky, ktoré sú na jednotlivých trhoch reprezentované rozličnými ekonomickými subjektmi. Za každým z nich vždy stoja konkrétni ľudia, ktorí zabezpečujú a riadia jeho individuálne aktivity. Preto je veľmi dôležité, aby obyvatelia krajín s trhovou ekonomikou rozumeli nielen fungovaniu domácností a osobným financiám, ale tiež aby mali prehľad o možnostiach vlastného aktívneho zapojenia sa do diania v národnom hospodárstve v pozícii podnikateľov ako samostatne zárobkovo činných osôb. Z tohto hľadiska je významné popri formovaní základnej finančnej a ekonomickej gramotnosti obyvateľstva zabezpečovať tiež kvalitné celoplošné podnikateľské vzdelávanie. Bez rozvinutého podnikateľského povedomia možno len ťažko dosiahnuť, aby sa ľudia tvorivo, aktívne a zároveň kvalifikovane zapájali do trhových procesov a zabezpečovali tak efektívne fungovanie národného hospodárstva.

## Podnikavosť ako nástroj efektívneho rozvoja hospodárskej činnosti

Hospodárske subjekty v trhovej ekonomike orientujú svoje ekonomické aktivity na úspešné prežitie v konkurenčnom prostredí a dlhodobú hospodársku a sociálnu prosperitu. V podmienkach dynamicky sa meniaceho ekonomického prostredia je nevyhnutným predpokladom na dosiahnutie týchto cieľov aktívne, inovatívne orientované **podnikateľské správanie**. Kľúčom k nemu je vždy určitý spôsob myslenia a správania ľudí, najmä vlastníkov podnikov (podnikateľov) a nimi splnomocnených manažérov a ďalších zamestnancov. V tejto súvislosti možno hovoriť o **podnikavosti** ako o schopnosti.<sup>275</sup>

- včas *objaviť* (identifikovať) alebo
- *vytvoriť*,
- a potom *účelne a účinne využiť podnikateľské príležitosti*, ktoré podnikateľskému subjektu vznikajú z interakcie s jeho okolím.

Moderný podnikový manažment kladie do popredia hlavne schopnosť vytvoriť podnikateľskú príležitosť proaktívnym správaním s čo najväčším predstihom pred relevantnými konkurentmi. Z pohľadu akéhokolvek ekonomicky aktívneho subjektu je pritom dôležitá nielen **vonkajšia podnikavosť**, t. j. schopnosť objaviť alebo zámerne vytvoriť a následne efektívne využiť príležitosti, ktoré danému subjektu vznikajú z jeho aktívnej súčinnosti s okolitým svetom, ale aj tzv. **vnútorná podnikavosť**. Z podnikovohospodárskeho

<sup>275</sup> VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O.: *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006, s. 14 – 15.

hľadiska ide o schopnosť aktívne, iniciatívne a tvorivo nachádzať a efektívne využívať vnútroorganizačné príležitosti na lepšie plnenie poslania a sústavy cieľov podniku.

Niekedy sa pojem podnikavosť chápe ešte širšie – ako schopnosť akéhokoľvek subjektu (čiže nielen podniku) tvorivo a efektívne reagovať na podmienky v okolí ekonomickom prostredí a zároveň iniciatívne prijímať opatrenia vedúce k ich žiaducim zmenám. V tomto kontexte považujeme podnikavosť za významnú schopnosť každého jedinca žijúceho v trhovej ekonomike. Jej prínosy pociťujú nielen podniky (kde sú nositeľmi tejto vlastnosti ich vlastníci, manažéri a zamestnanci), ale aj domácnosti, a to vďaka aktívnejšiemu a efektívnejšiemu pôsobeniu svojich členov na jednotlivých čiastkových trhoch v národnom i svetovom hospodárstve.

Trhová ekonomika je založená na predpoklade samostatného správania sa jednotlivých hospodárskych subjektov, bez ktorého by trhovým procesom chýbala potrebná dynamika a automatické pôsobenie „neviditeľnej ruky trhu“ by bolo ohrozené. Podnikavosť v tom najširšom zmysle slova je základným atribútom a predpokladom intenzívnej konkurencie, ktorá jediná môže viesť hospodárstvo k vyšším výkonom cestou rastúcej efektívnosti. Sme preto toho názoru, že aj z pohľadu podnikového manažmentu je dôležité, aby nositeľmi tejto schopnosti boli nielen samotní vlastníci a manažéri, ale aj radoví zamestnanci, ktorí tak môžu lepšie prispieť k rozvoju a zdokonaľovaniu činnosti podniku.

Znamená to zároveň, že podniky majú nielen plnú zodpovednosť za formovanie podnikavosti a podnikateľského povedomia svojich zamestnancov? Pri hľadaní odpovede na túto otázku si treba uvedomiť, že vďaka prosperite podnikov funguje efektívne aj celá národná ekonomika a zároveň že podnikavosť je potrebná aj v správaní sa ostatných trhových subjektov. Preto možno úsilie o jej rozvoj bezpochyby považovať za dôležitý celospoločenský záujem. Sme teda presvedčení, že podnikateľské vzdelávanie musí byť povinnou zložkou všeobecného ekonomického vzdelávania vo vyučovacom procese povinných všeobecnovzdelávacích predmetov na školách tak, aby zasiahlo celý populačný ročník, a nie len vybraných jedincov v rámci vybraných študijných či učebných odborov, či dokonca iba ako súčasť voliteľných alebo nepovinných blokov výučby.

Žiaci by pritom v školách mali získať nielen vedomosti potrebné zapojenie sa do ekonomického diania v spoločnosti, ale aj ďalšie osobnostné vlastnosti a vzorce správania potrebné na proaktívnu a tvorivú účasť na diani v hospodárskej praxi. Takýto obsah vzdelávania by v prvom rade mal garantovať štát ako hlavný tvorca školskej politiky každej krajiny, príp. v decentralizovaných školských sústavách regionálne samosprávy a samotné školy. Úlohu podnikov v oblasti podnikateľského vzdelávania a podpory podnikavosti zamestnancov preto považujeme až za sekundárnu.

### **Personálny manažment a starostlivosť o ľudské zdroje podniku**

V dnešnom svete už azda nikto nepochybuje, že kvalifikovaná, vhodne profesijne štruktúrovaná a motivovaná pracovná sila je základom úspechu každého podniku. Preto za hlavný cieľ personálneho manažmentu možno považovať dosiahnutie konkurenčnej výhody prostredníctvom strategického rozmiestňovania schopných a oddaných zamestnancov v podniku, t. j. zabezpečenia potrebného počtu zamestnancov v optimálnej profesijnej i kvalifikačnej štruktúre a zosúladenia ich správania so strategickými cieľmi podniku.<sup>276</sup>

Uvedené úlohy sa plnia uskutočňovaním celého spektra personálnych činností, zabezpečovaných rozličnými subjektmi riadenia ľudských zdrojov. Na základe dôsledného plánovania ľudských zdrojov a analýzy práce sa organizuje nábor zamestnancov a následný výberový proces, ktorým sa však napĺňanie spomínaných cieľov nekončí. V dôsledku dynamických zmien v prostredí podniku je potrebné neustále prispôbovať zamestnaneckú

<sup>276</sup> KACHAŇÁKOVÁ, A.: Personálny manažment. In: MAJTÁN, M. a kol.: *Manažment*. Bratislava: Sprint vfra, 2007, s. 291.

štruktúru meniacim sa technologickým podmienkam a pracovným postupom, požiadavkám vyplývajúcim z orientácie na nové trhy, zákazníkov a pod. Aj keď kariéra v zmysle celoživotného zamestnania u jedného zamestnávateľa je stále viac nahradzovaná prácou pre celý rad zamestnávateľov na rozličných pracovných miestach, pre každý podnik je v záujme zachovania kontinuity jeho činnosti potrebné udržiavať si čo najvyššiu lojalitu zamestnancov a starať sa preto dôsledne o ich vzdelávanie a rozvoj. Je síce pravda, že potreba neustáleho formovania nových zručností vyžaduje celoživotné vzdelávanie, v rámci ktorého musia určitú mieru iniciatívy týkajúcu sa osobného rozvoja prebrať na seba aj samotní zamestnanci, avšak podnik by ju mal usmerňovať tak, aby bola v strategickom súlade nielen s jeho aktuálnymi požiadavkami, ale aj s jeho zámermi do vzdialenejšej budúcnosti.

Zameranie vzdelávania zamestnancov v podnikoch je vždy definované pomocou schopností, príj. pracovných štandardov, ktoré vyplývajú z funkčnej analýzy alebo analýzy schopností správania sa žiaducim spôsobom na jednotlivých pracovných pozíciách. Podniky sa teda snažia prispôbovať zamestnancov vlastným potrebám, ale z dôvodu nevyhnutnosti vhodne motivovať ich pracovné správanie musia zároveň zohľadňovať aj ich osobné záujmy a ambície. Vzdelávanie zamestnancov preto treba realizovať v úzkej spojitosti s plánovaním a riadením ich kariérneho rozvoja a postupu. Len tak možno utvárať a posilňovať lojalitu zamestnancov, ktorá je dôležitým predpokladom na to, aby často veľké investície do formovania ľudského kapitálu nevyšli na zmar, resp. nepremenili sa na investície, z ktorých budú čerpať úžitok iní zamestnávateľa.

Svojrásnosť a výnimočnosť ľudských zdrojov v porovnaní s ostatnými zdrojmi podnikateľskej činnosti je daná najmä tým, že ľudia sú schopní.<sup>277</sup>

- uvedomovať si situáciu, v ktorej sa ocitnú, prežívať ju, vyhodnocovať ju a vyvodzovať z toho dôsledky pre svoje správanie,
- orientovať sa vo vonkajšom prostredí podniku a predvídať jeho budúci vývoj,
- prenikať svojím myslením do skrytých organizačných procesov a javov, rozpoznávať ich silné aj slabé stránky, nachádzať príčiny určitých stavov, ovplyvňovať ich a predvídať ich možné následky,
- vykonávať náročnú odbornú a tvorivú prácu, využívať pri tom svoje vedomosti a nahromadené skúsenosti,
- prispievať k inovačnému úsiliu podniku a posilňovať tým jeho úspešnosť a prosperitu,
- zasahovať v nezvyčajných, nepredvídaných a mimoriadnych situáciách tak, aby zabránili zlyhaniu výkonových zložiek podniku a minimalizovali hroziace straty atď.

Miera a kvalita všetkých týchto a mnohých ďalších schopností závisia predovšetkým od vzdelania zamestnancov, ktoré preto musia podniky vo svojom vlastnom záujme rozvíjať žiaducim smerom. Keďže prvoradou požiadavkou v dnešnej dobe je flexibilita zamestnancov a ich schopnosť prispôbovať sa meniacim sa podmienkam v podnikovom prostredí, stále väčší dôraz sa kladie na tzv. kľúčové kompetencie a osobnostné vlastnosti, ktoré majú univerzálny a profesijne nešpecifický charakter. Takéto kompetencie by mali získať všetci ľudia bez ohľadu na to, v akej organizácii a na akej pozícii počas svojej pracovnej kariéry pôsobia. Preto by vzdelávanie v rámci podnikov nemalo suplovať úlohu všeobecného vzdelávania realizovaného povinne v školách, ktoré by malo byť zamerané práve na tieto univerzálne využiteľné schopnosti a zručnosti, ale malo by len postupne modifikovať a aktualizovať odbornú zložku vzdelania zamestnancov. Keďže podnikateľské vzdelávanie svojím charakterom spĺňa požiadavky na začlenenie do procesu všeobecného vzdelávania, podľa nášho názoru nemá byť doménou podnikov, ale malo by sa realizovať povinne už v školách (najmä poskytujúcich sekundárne vzdelanie) bez ohľadu na ich zameranie.

---

<sup>277</sup> BLÁHA, J. – MATEJČIC, A. – KAŇÁKOVÁ, Z.: *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005, s. 11.

### **Podnikateľské vzdelávanie ako súčasť všeobecného ekonomického vzdelávania**

Vzhľadom na obsahové zameranie podnikateľského vzdelávania je nesporné, že by malo byť súčasťou širšie koncipovaného všeobecného ekonomického vzdelávania tvoriaceho nevyhnutný základ finančnej a ekonomickej gramotnosti občanov. S prihliadnutím na výsledky našej doterajšej výskumnej práce, ktoré sme zdokumentovali a zverejnili vo viacerých odborných a vedeckých prácach<sup>278</sup>, si dovoľíme na tomto mieste tvrdiť, že jadro takéhoto povinného vzdelávania by malo byť v školskej sústave začlenené až do obdobia stredoškolského štúdia, teda do veku, v ktorom je už rozvinuté abstraktné myslenie žiakov, ako aj ďalšie ich rozumové schopnosti a predpoklady.

Všeobecné ekonomické vzdelávanie by teda malo byť súčasťou povinných predmetov na všetkých stredných školách. V Slovenskej republike, žiaľ, nie je vo všetkých študijných a učebných odboroch zastúpené v dostatočnej miere a s potrebným obsahom. Najväčšie nedostatky z hľadiska rozsahu i obsahu všeobecného ekonomického vzdelávania (v rámci neho obzvlášť podnikateľského vzdelávania a osobných financií, ktoré majú najbližší vzťah k podnikavosti a iným kľúčovým kompetenciám potrebným na život v trhovom prostredí) možno dlhodobo konštatovať na gymnáziu ako všeobecnovzdelávacej strednej škole, ktorá by paradoxne vo všeobecnom vzdelávaní mala byť ostatným stredným školám príkladom.

Vzhľadom na obmedzený rozsah príspevku sa nemôžeme venovať vývoju situácie v ekonomickom vzdelávaní na gymnáziách v SR, ba dokonca abstrahujeme aj od jeho súčasného, no postupne dozívajúceho obsahu. V stručnosti naznačíme len tú podobu, ktorú mu dala školská reforma od 1. septembra 2008 a ktorá začne byť v školskej praxi aktuálna od školského roku 2010/2011, keď sa podľa nových vzdelávacích štandardov začnú po prvýkrát učiť žiaci tretieho ročníka stredných škôl.

Podľa **štátneho vzdelávacieho programu pre gymnáziá v SR** (ISCED 3A – vyššie sekundárne vzdelávanie) je ekonomické vzdelávanie súčasťou vzdelávacej oblasti „Človek a spoločnosť“, ktorá pozostáva z týchto vyučovacích predmetov: dejepis, geografia, občianska náuka. Vo vzťahu k ekonomickému vzdelávaniu je spomedzi nich významný predmet občianska náuka. Pri hlbšej analýze obsahu jeho učiva vymedzeného vzdelávacími štandardmi, ktoré sú súčasťou štátneho vzdelávacieho programu, možno zistiť, že na problematiku **ekonomického vzdelávania** má byť v tomto predmete vyčlenených spolu **22 vyučovacích hodín**. Napriek stále relatívne nízkemu rozsahu je to o niečo viac, ako umožňujú doteraz platné učebné osnovy. Konkrétne by sa žiaci mali oboznámiť s týmito tematickými celkami a témami:

- **Základné ekonomické problémy a ich riešenie (2 hod)**  
(problém vzácnosti, základné ekonomické otázky, príkazová ekonomika, trhovú ekonomika, národná ekonomika)
- **Trhový mechanizmus (3 hod)**  
(základné funkcie a úlohy trhu, typy trhov, dopyt, ponuka, proces tvorby cien, trhovú konkurencia)
- **Trh práce (2 hod)**  
(trh práce, dopyt po práci, ponuka práce, cena práce – mzda a jej formy, pracovný trh v EÚ, globalizácia pracovného trhu)
- **Nezamestnanosť a jej sociálno-ekonomický dopad (2 hod)**

---

<sup>278</sup> Pozri napríklad NOVÁK, J.: Hlavné závery z analýzy úloh a postavenia všeobecného ekonomického vzdelávania v SR. In: *Pedagogické rozhľady*, roč. 16, 2007, č. 4, s. 27 – 32. NOVÁK, J.: Kurikulárna transformácia všeobecnovzdelávacej zložky stredoškolského ekonomického vzdelávania v SR. In: *Sborník z mezinárodní vědecké konference 2008 „Využívání aktivizujících metod ve výuce ekonomických předmětů“*. Praha: VŠE, Nakladatelství Oeconomica, 2008, s. 61 – 69. ŠLOSÁR, R. – NOVÁK, J.: *Didaktika odborných ekonomických predmetov*. 2., prepracované a doplnené vydanie. Bratislava: Vyd. EKONÓM, 2009, s. 18 – 49.

(formy nezamestnanosti, úrad práce a ďalšie inštitúcie riešiacie problém nezamestnanosti, hmotné zabezpečenie v nezamestnanosti)

– **Svet práce (8 hod)**

(povolanie, zamestnanie, príprava na výber povolania, kariérne poradenstvo, práca s profesijnými informáciami, žiadosť o prijatie do zamestnania, motivačný list, prihláška na štúdium, profesijný životopis, pracovný pomer – vznik, zmena a zánik, pracovná zmluva – náležitosti pracovnej zmluvy, skúšobná doba, poradenské služby pre začínajúcich podnikateľov, živnostenské podnikanie, zakladanie živnosti)

– **Úloha peňazí a finančných inštitúcií (5 hod)**

(funkcie a formy peňazí, euro v SR, banky, bankový účet, poisťovne, produkty poisťovní, dane, daňové úrady, daňové a odvodové povinnosti)

V takto koncipovanom **obsahu ekonomického vzdelávania**, žiaľ, stále takmer úplne chýbajú témy, ktoré by mohli pomôcť formovať podnikateľské povedomie a podnikavosť žiakov. Myslíme si, že na rozdiel od súčasného stavu by sa ekonomické vzdelávanie na gymnáziách malo zamerať **viac na praktické otázky** súvisiace s podnikaním, hospodárením domácností, osobnými financiami a pracovnoprávnymi vzťahmi **ako na teoretické aspekty** ekonómie ako vedy. Prijaté úpravy v rámci štátneho vzdelávacieho programu síce v porovnaní s doteraz platnou podobou učebných osnov sledovali tento trend, problémom však ostáva nedostatočná časová dotácia, ktorá neumožnila zaradiť do obsahu učiva celý rad tém potrebných pre každodenný život.

Na základe našej výskumnej práce sme dospeli k záveru, že rozsah **povinného všeobecného ekonomického vzdelávania** (v rámci neho najmä podnikateľského vzdelávania a učiva o hospodárení domácností a osobných financiách) na gymnáziách treba výrazne rozšíriť a súčasne je potrebné upraviť obsah učiva do takejto štruktúry tematických celkov s časovými dotáciami uvedenými v zátvorkách:

**2. ročník** (1 hodina týždenne, spolu 33 hodín ročne):

1. Základné ekonomické pojmy (6)
2. Trh a trhový mechanizmus (6)
3. Hospodárenie domácností (6)
4. Podnik a podnikanie, právne formy podnikov a právne aspekty podnikania (8)
5. Národné hospodárstvo a základné makroekonomické veličiny (5)
6. Úloha štátu v ekonomike (2)

**3. ročník** (2 hodiny týždenne, spolu 66 hodín ročne):

1. Zakladanie podniku (6)
2. Vecná stránka činnosti podniku a jej organizácia (4)
3. Ekonomická stránka činnosti podniku (13)
4. Personálna činnosť podniku (11)
5. Marketing (3)
6. Manažment (2)
7. Banková sústava a poisťovne (8)
8. Hospodárska politika štátu (5)
9. Daňová sústava (8)
10. Medzinárodné ekonomické vzťahy a ekonomická integrácia (6)



## **Záver**

Všeobecné ekonomické vzdelávanie na gymnáziách v SR potrebuje prejsť zásadnými zmenami. Navrhli sme preto doplniť a rozšíriť najmä tie jeho obsahové zložky, ktoré umožňujú rozvíjať samostatné ekonomické myslenie a podnikavosť žiakov a zároveň im odovzdať potrebné základné poznatky o činnosti jednotlivých hospodárskych subjektov v trhovej ekonomike. Len tak sa totiž môžu aktívne a tvorivo zapájať do ekonomického diania a podporovať tým národnú a svetovú ekonomiku v jej ďalšom rozvoji a efektívnom raste.

## **Literatúra**

BLÁHA, J., MATEJČIČUK, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005.

MAJTÁN, M. et al. *Manažment*. Bratislava: Sprint vŕa, 2007.

NOVÁK, J. Hlavné závery z analýzy úloh a postavenia všeobecného ekonomického vzdelávania v SR. In: *Pedagogické rozhľady*, roč. 16, 2007, č. 4, s. 27 – 32.

NOVÁK, J. Kurikulárna transformácia všeobecnovzdelávacej zložky stredoškolského ekonomického vzdelávania v SR. In: *Sborník z mezinárodní vědecké konference 2008 „Využívání aktivizujících metod ve výuce ekonomických předmětů“*. Praha : VŠE, Nakladatelství Oeconomica, 2008, s. 61 – 69.

ŠLOSÁR, R., NOVÁK, J. *Didaktika odborných ekonomických predmetov*. Druhé, prepracované a doplnené vydanie. Bratislava: Vyd. EKONÓM, 2009.

Štátny vzdelávací program pre gymnáziá v Slovenskej republike. ISCED 3A – Vyššie sekundárne vzdelávanie.

THOMSON, R. *Řízení lidí: Managing People*. Praha: ASPI, 2007.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006.

Zákon č. 245/2008 o výchove a vzdelávaní (školský zákon) a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.

## ***Effective company management and business education***

**Resumé:** *Entrepreneurship belongs to the prerequisites of effective market economy. Business education is therefore essential for the success of companies operating in market environment. Thanks to it, people gain not only the basic knowledge necessary to make qualified entrepreneur decisions, but also important personal characteristics needed to play an active role in economic practice.*

**Key words:** *market economy, company management, entrepreneurship, personnel management, business education, general economic education*

## **Kontaktní adresa autora:**

**Jaromír Novák, Ing. PhD., Katedra pedagogiky, Národohospodárska fakulta, Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemská cesta 1, 852 35 Bratislava, e-mail: jaromir.novak@euba.sk**

# NĚKTERÉ DISHARMONICKÉ TÓNY SVĚTOVÉ SYMFONIE

Jaromír Novák

**Abstrakt:** *Ve světové symfonii zaznívá stále více disharmonických tónů. Světový vývoj je stále složitější, dynamičtější a jen obtížně řiditelný. V článku se připomíná problematika řízení, charakteristických faktorů vývoje a výdajů na zbrojení.*

**Klíčová slova:** *řízení, faktory vývoje světa, ekonomika, minulost, přítomnost*

## Úvod

Vývoj světa je složitý a dynamický, plný velmi antagonistických rozporů a zvratů, nepředvídatelný, jen velmi obtížně řiditelný. Ti, kteří přemýšlejí a netrpí falešným optimismem či pasivní resistencí si kladou množství otázek, na které nalézají jen znepokojivé či vůbec žádné odpovědi. Zdá se, že „hlavní manažeři“ světové politiky, ekonomiky, kultury a dalších oblastí bytí si s dneškem a zejména budoucností neví nebo nechtějí vědět rady. Je to výrazem jejich neschopnosti, ale především podmínek vývoje světa. Šíří se strach, bezmoc, přetvářka a nejistota. Co z toho vzejde?

V tomto článku nebude podána obšírná charakteristika vývoje a žel ani řešení problémů. Obojí překračuje intelektuální potenciál autora. Bude věnována pozornost jen vybraným oblastem.

## Připomenutí minulosti i přítomnosti

Vývoj je vždy dialektickou jednotou minulosti, přítomnosti a budoucnosti. Je tomu tak i s podmínkami pro život člověka, ochranu jeho žití, jeho širokou bezpečnost. Člověk se zcela zákonitě chránil před vlivy počasí, před sebou samým, před ostatními lidmi, kmeny, státy. Chránil se před dalšími vlivy důsledků chování systémů fauny a flóry. A také před důsledky chování systémů převážně s lidskou strukturou. V ranných dobách ještě nevěděl nic o kybernetice a systémové teorii. Nejprve využíval nabídky přírody a tuto využíval ve svůj prospěch, postupně ji přetvářel a jejích možností využíval stále více a tak si přírodu podmaňoval. Dnes jsme v situaci, kdy důsledky tohoto podmaňování jsou na zlomové hranici.

Člověk si bral pro své přežití a potřeby nutné i nadbytečné, či zbytečné, či pro své pohodlí z přírody řadu zdrojů, které už teď chybí nebo v budoucnu budou chybět. Svými aktivitami si vyráběl odpady ve kterých se dusí a které ho obrazně řečeno mohou pohltit jakožto svou součást. Životní prostředí bylo enormně zatěžováno a je nenávratně poškozeno i v důležitých prvcích svého křehkého ekosystému.

V oblasti celospolečenské se uskutečnily dvě největší války, jaké lidstvo poznalo. První světová válka trvala 4 roky, zúčastnilo se jí 38 států, počet mobilizovaných vojáků přesáhl 70 milionů mužů, z nichž 10 milionů padlo (jakoby zmizela celá naše republika) a 20 milionů bylo zraněno. Poprvé bylo použito tanku a letadla a bojových chemických látek moderní povahy.

Druhá světová válka trvala 7 roků. Do války bylo zapojeno 61 států, bojovalo v ní více než 110 milionů vojáků. Zahynulo v ní přes 50 milionů lidí. Hmotné a materiální škody se nepodařilo vyčíslit. Po oficiálním skončení války v Evropě bylo ze strany USA poprvé použito jaderné zbraně na japonská města Hirošimu a Nagasaki. Došlo celkově k velkému rozvoji nejen vojenské techniky a vojenského umění.

Obě světové války znamenaly nevídaný rozsah změn na mapě lidstva, zásah do osudů lidí, změnilo vývoj i rozvoj celého lidstva a předurčily do vysoké míry budoucnost obyvatel planety v mnoha směrech a důsledky těchto válek jsou patrné dodnes a do značné míry budou patrné i v budoucnu. A to jak v negativním, tak i v pozitivním smyslu.

V poválečném období došlo ke vzniku soustavy socialistických států a rozdělení světa na dvě protikladné a nesmiřitelné soustavy. V tehdejší řeči na kapitalistickou soustavu a socialistickou soustavu. Jejich rozpory navzájem i uvnitř nich samých přinesly řadu pokrokových výsledků, ale také řadu záporů. I tímto byly ovlivňovány podmínky pro ochranu.

Lidstvo také bylo několikrát na pokraji třetí světové války. Mnoho odborníků tvrdilo, že by to mohla být válka poslední. Proč? Protože nasycenost jadernými zbraněmi byla asi sedmkrát vyšší, než bylo potřeba ke zničení zeměkoule. Rozhodující roli zde hrála rovnováha jaderných arsenálů SSSR a USA. Poprvé v historii lidstva byly tyto zbraně zárukou míru, protože jejich použití by bylo smrtelné pro obě velmoci a zbytek světa také.

Na přelomu devadesátých let došlo k rozpadu bipolárního světa a nástup nové demokracie. Nový či jiný potenciál pro bezpečí a zároveň nebezpečí se začíná realizovat.

Podívejme se na přehled krizových rysů některých charakteristických faktorů současného vývoje:

Hlavními tendencemi vývoje, vlivy působení a také limitujícími podmínkami ve kterých bude společnost existovat zřejmě jsou a budou:

- Planetární podmínky umožňující existenci civilizace
- Zdraví obyvatelstva planety a planety vůbec
- Zmenšování prostoru jako základní filozofické kategorie i jako podmínky existence lidstva
- Urychlování času a zkracování jeho intervalů pro probíhající procesy
- Proměny psychické a fyzické integrity individua, společnosti a přírody
- Omezené zdroje vody, půdy, potravin a některých surovin
- Rostoucí vzájemná globální i individuální závislost lidí a prostředí
- Informatizace
- Intelektualizace
- Individualizace
- Integrace
- Improvizace
- Superkonkurence
- Superturbulence
- Globalizace
- Nanotechnologizace
- Růst nákladů na odstraňování škodlivých důsledků civilizační produkce
- Selhávání tržních mechanismů
- Militarizace
- Ne-bezpečnost, násilí

### **Projevy „vyspělé? společnosti“**

V roce 2003 vyšla v Česku kniha bývalého několikanásobného ministra vlád USA Roberta Reicha pod názvem Slušná společnost. Kniha je zřejmě alarmující charakteristikou USA a má širší a varující platnost.

Autor charakterizuje novou ekonomiku jako bezhraniční problém, jako problém, který přinese neočekávané důsledky. Zvýší se rozdíly mezi lidmi. Těm s kvalifikací přinese ještě více bohatství a těm méně kvalifikovaným ještě více poklesu životní úrovně. Politika je a bude nahrazena ekonomikou. Neregulovaný trh je čirou fantazií.

V řadě oblastí života se člověk stává objektem méně kontrolovaného působení některých oblastí služeb, protože ty si vytváří vlastní poptávku a nabídku zároveň. K těm patří oblast práva, bankovního a finančního sektoru, medicíny, ICT, opravárenství atp. Odborníci v těchto oblastí říkají lidem, co potřebují a pak jejich potřeby uspokojují. Takto vytváří

příležitost pro poskytování služeb v širším měřítku, než by nic netušící klient považoval za nezbytné. Existují sice kodexy, ale vše je zneužitelné. Už v roce 1929 Henry Ford řekl slova ve smyslu – kdyby lidé věděli, jaké finesy používají banky, byla by revoluce.

Hodně papíru pospáno a hodně slov proneseno při líčení oslnivého bohatství vznikající nové ekonomiky. Ale vůbec se nemluví o tom, co to znamená pro nás lidi, pro život, který nás čeká. Největší obavy jsou z eroze našich rodin, fragmentace našich společenství a pochybností, zda udržíme naši integrace neporušenou. Tyto obavy jsou stejnou součástí vznikající ekonomiky jako její prospěch: bohatství, inovace, nové příležitosti a výběr.

Ústředním paradoxem je, že většina z nás vydělává více peněz a z materiálního hlediska si žije lépe, než dříve. Avšak podle většiny měřítek pracujeme déle a úporněji, než předtím a čas a energie, jež zbývají pro náš nevýdělečný život se vypařily.

Proč to tak má být? Proč se osobní životy stávají chudšími? V roce 1930 britský ekonom Keynes povzbudivě předpověděl, že za sto let na tom bude Anglie ekonomicky 8x lépe, a tak si lidé budou moci dovolit pracovat pouze patnáct hodin týdně.

Ne každý je tom lépe, než před čtvrtstoletím, některým se vůbec lépe nedaří. A mnoho lidí pracuje intenzivněji, protože musí. Je podivné, že čím jsme bohatší, tím spíše jsme delší a nabitější hodiny uvázání v práci, dokonce jsme jí posedlí, když ji neděláme.

Stát v USA seškrtává sociální služby. Než, aby se zlepšovaly školy omezením míst ve třídě a nabízením celodenních školek a programů pro vyučování, spíše je ořezává. Namísto toho, aby se rozšířil přístup k vyššímu vzdělání, dostává se z jeho dosahu mnoho rodin a stále více Američanů se ocitá v nebezpečí, že ztratí zdravotní péči nebo, že budou platit více za péči, kterou dostávají.

Snad nejdůležitější jsou důsledky morální. Křiklavá, pitvorná nesprávnost toho, co se děje rodinám manuálně pracujících, vytváří podhoubí zoufalství a cynismu. Uráží americké hodnoty. Lidé mají pocit, že naletěli. Vymílání střední třídy a vytváření společnosti složené ze dvou vrstev představuje smrtelnou hrozbu tomu, co bylo vždy na USA neobyčejné.

Na počátku 80. let začaly korporace bojovat proti odborovému organizování zuřivěji, než kdykoliv v předchozím půlstoletí. Výskyt společností, které nezákonně vyhazovaly své zaměstnance za to, se pokoušeli organizovat odbory stoupl ze 14 procent na konci 70. let na 32 procent na začátku 80. let a na tomto čísle setrval. To je částečně důvod, proč prudce poklesl podíl odborově organizovaných pracovních sil v soukromém sektoru.

Reálná hodnota minimální mzdy je nyní o nějakých dvacet procent pod její hodnotou na konci 70. let. A vlastně se vede útok na celou myšlenku sociálního pojištění.

Také roste rasová segregace ve školách a stává se normou. Školné stoupá rychleji, než průměrný příjem rodin.

Největším a jediným důsledkem vzestupu trhu v 90. letech bylo, že ti, kteří již byli bohatí před rokem 1991, zbohatli pohádkově. Nejbohatších deset procent Američanů dostalo pětáosmdesát procent zisků na Wall Street. Nejbohatší jedno procento z nich získalo plných čtyřicet procent. Majetková propast i za poklesu kapitálového trhu přetrvává. Výtah kapitálových aktiv vynesl bohaté Američany k ještě vyšším perspektivám, aniž by hnuli prstem a platný daňový zákon je a jejich děti vynesou ještě výše.

Skutečným testem společnosti je její ochota se vyrovnat se svými zásadními problémy – nikoli je popírat, nikoli je svalovat na obětní beránky, nenechat se od nich odvrátit momentálními záležitostmi a nenechat se snadno odradit, když ony problémy vyžadují trpělivost a oběť – ale pracovat na nich s vytrvalou oddaností.

Pokrytecké řeči jsou snadné a laciné, zajistit lidem dobrá pracovní místa není ani snadné ani laciné.

Symbolem dne je prodat sebe sama, být lidským kapitálem. Je-li člověk na prodej, pak je na prodej vlastně všechno. Trhem řízený člověk je v nebezpečí že prodá svou identitu. Kdysi se o někom říkalo, že je prodejní a to byla jeho špatná charakteristika. To nejhorší, co lze dnes říci o někom dnes, že je neprodejní, že ho nikdo nechce zaplatit. Jak se svět mění!

Nabízí se zamyšlení nad dobou Tomáše Bati, jak o tom píše Romana Lešingrová ve své publikaci Baťova soustava řízení (viz strana 168-169) o spolupráci a komunikaci.

## **Zbrojení**

V roce 2008 byla Stockholmským mezinárodním institutem výzkumu míru (SIPRI) vydána 39. ročenka – SIPRI Yearbook 2008: Armaments, Disarmament and International Security.

Z ročenky vyplývají některé zajímavé údaje. Tak například v roce 2007 se vydalo na zbrojení 1339 miliard amerických dolarů. Oproti roku 2006 je to nárůst o 6%.

Po skončení studené války nastal pokles výdajů, od roku 1998 pak dochází k jejich růstu. Lze říci, že cca po 9 letech. Výdaje vzrostly o 45%. Proč se změnil trend?

Tento stav se změnil zásluhou USA. Je to zřejmě jedna z příčin poklesu dolaru a současné krize. Války v Afghánistánu a Iráku a uvažované další agrese jsou pro ekonomiku USA značně vyčerpávající.

Už v roce 1961 prezident Dwight Eisenhower při odchodu z prezidentské funkce varoval před nebezpečím toho, co nazval "vojensko-průmyslovým komplexem" pro americkou společnost. Přitom ekonomický, politický, a dokonce i ideologický vliv vojensko-průmyslového komplexu pokládal Eisenhower za patrný v každém městě, v každém orgánu státní správy, na každém ministerstvu federální vlády a varoval před potenciální možností katastrofického růstu jeho moci.

Spojené státy jsou přezbrojenou společností. Jejich vojenské výdaje přesahují jakoukoliv rozumnou politickou potřebu - jsou bezkonkurenčně nejsilnější a přesto dál ženou vpřed vývoj i výrobu nových zbraní. Tím destabilizují sebe a celý světový politický systém. Přemrštěné zbrojení USA zachovává za sebou nesmazatelnou ekologickou stopu a ohrožuje trvale udržitelný rozvoj vyčerpáváním omezených světových zdrojů. Možná i proto nový prezident Obama se snaží o změnu. Budoucnost ukáže, zda se to povede.

Problémem militarismu v USA je fakt, že zbrojní výdaje slouží v USA jako jeden z nástrojů řízení ekonomiky. Stačí připomenout, že v roce 2000 byl rozpočet Ministerstva obrany USA 281,2 miliardy a na fiskální rok 2007 byl 448,8 miliardy dolarů. Projekt NMD má důležitou funkci: zajistit přerozdělování zisků ve prospěch vybrané části vojensko-průmyslového komplexu, což je cíl, který nemusí být vždy spojen s propočtem vojenské efektivity a politické výhodnosti nového zbraňového systému. Zastavit NMD či dát mu jinou orientaci vyžaduje obtížný zásah do americké ekonomiky a lobbyistické organizace rozhodování v americké politice.

Vojenské výdaje jsou ve světě silně nerovnoměrné. Například 30 členů OECD vydalo v roce 2007 na vojenské účely více než 9501 miliard dolarů. To je přes 70% jejich celosvětové sumy.

Pro zajímavost údaje kolik procent činily vojenské výdaje některých států v poměru ke svému HDP v roce 2006: USA – 4%; Řecko – 3,8%; Turecko – 2,9%; Velká Británie – 2,6%; Francie – 2,4%; Bulharsko – 2,3%; Polsko – 2%. Ostatní státy měly výdaje pod 2% HDP.

Mezi stovkou největších zbrojních společností bylo 41 z USA, které vyrobily 63% produkce a 34 společností ze Západní Evropy se podílelo 29 procenty. Zbytek – 8% připadá na ostatní svět. Také zajímavá čísla.

Nelze se pak divit reakcím některých států či teroristickým organizacím. Zbraně jsou opravdu byznysem. Jsou však také projevem moci a síly. Je zřejmě třeba důslednější kontroly zbrojení.

Je třeba si také uvědomit, že vojenské prostředky jsou stále horším nositelem bezpečnosti a jejich použitím se dá dnes řešit stále méně problémů.

### Státy s největšími vojenskými výdaji – rok 2005

Výdaje v miliardách dolarů, v konstantních cenách roku 2003

podle směných kurzů	podle parity kupní síly				
stát	výdaje	výdaje na hlavu	podíl (%) na světových výdajích	stát	výdaje
USA	478,2	1 604	48	USA	478,2
Británie	48,3	809	5	Čína	[188,4]
Francie	46,2	763	5	Indie	105,8
Japonsko	42,1	329	4	Rusko	[64,4]
Čína	[41,0]	[31,2]	[4]	Francie	45,4
mezisoučet pěti	655,7		65	mezisoučet pěti	882,3
Německo	33,2	401	3	Británie	42,3
Itálie	27,2	468	3	Saudská Arábie	35,0
Saudská Arábie	25,2	1 025	3	Japonsko	34,9
Rusko	[21,0]	[147]	[2]	Německo	32,7
Indie	20,4	18,5	2	Itálie	30,1
mezisoučet deseti	782,7		78	mezisoučet deseti	1 057,2
Jižní Korea	16,4	344	2	Brazílie	24,3
Kanada	10,6	327	1	Irán	23,8
Austrálie	10,5	522	1	Jižní Korea	23,4
Španělsko	9,9	230	1	Turecko	17,8
Izrael	9,6	1 430	1	Tchaj-wan	13,4
mezisoučet patnácti	839,8		84	mezisoučet patnácti	1 159,8
svět celkem	1 001	155	100		

Pramen: KREJČÍ, O. Velké problémy malé raketové základny, [www.blisty.cz,30.1.2007](http://www.blisty.cz,30.1.2007)

#### Závěr

V příspěvku jsou jen přehledově uvedeny zásadní problémy. Nejsou příliš radostné a také jejich další vývoj nemusí být zvládnutelný. Je samozřejmě několik způsobů jejich řešení, které se dají shrnout do jediného pojmu – dovedné řízení. Pojem velmi jednoduše vyjádřitelný, avšak velmi mnohostranný a velmi složitý. Vyžaduje uvědomění si lidství a to, že jde možná o přežití civilizace. Budu-li smyslem existence tzv. vyspělé společnosti peníze, pak nám není pomoci. Peníze budou a my nebudeme, praví lidová moudrost. Jedno ruské přísloví říká, že rubáš nemá kapsy. Takže hodně vůle a víry a optimismu.

## **Literatura**

- BECK, U. *Riziková společnost*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2004
- FULLER, D. *Vést nebo být veden*. Praha: Alfa Publishing, 2004
- JIRÁSEK, J. *Agenda příštích let*. Praha: Professional Publishing, 2006
- KREJČÍ, O. *Velké problémy malé raketové základny*, [www.blisty.cz](http://www.blisty.cz), 30.1.2007
- LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. Uherské Hradiště: Lešingrová Romana, 2008
- NOVÁK, J. Možné vývojové tendence okolí managementu. In *Sborník konference GEMAN 04 "General management"*. Plzeň: Sdružení EVIDA Plzeň, 2004
- REICH, R. *Slušná společnost*. Břeclav: Moraviapress, 2003
- Strategie a TNS Media Intelligence, ČTK, 2008
- Hospodářské noviny 25.4.2008
- [www.blisty.cz](http://www.blisty.cz), 27.3.2008, 30.6.2008, 4.3.2009
- [www.sipri.org](http://www.sipri.org),

### ***Some disharmonic tones of world symphony***

**Resumé:** *In world symphony, there sounds more and more disharmonic tones. World development is more complicated, dynamic and hard to manage. In this benefit is reminded the problematics of management, characteristic factors of development and spending for armament.*

**Key words:** *management, factors of world development, economics, past, present*

### **Kontaktní adresa autora:**

**Jaromír Novák, doc. Ing. CSc., Univerzita Palackého Olomouc, Filozofická fakulta, Katedra aplikované ekonomie, Křížkového 12, 771 80 Olomouc, e-mail: [jarminov@seznam.cz](mailto:jarminov@seznam.cz)**

# EVROPSKÝ INOVAČNÍ PROSTOR VERSUS GLOBÁLNÍ INOVACE

Josef F. Palán

**Abstrakt:** *Dynamický a kvalitativní rozvoj evropského inovačního prostoru je podmínkou sine qua non pro přežití moderního evropského společenství. Globální inovační centra vynořující se v globálním prostoru vytváří nové super konkurenční prostředí. Trvale udržitelného růstu dosáhnou jen Ti, kteří dokážou efektivně inovovat a nabídnout výrobky a služby představující hodnotu za peníze.*

**Klíčová slova:** *Evropský inovační prostor, globální inovace, modely inovačních center, národní inovační strategie, trvale udržitelný rozvoj.*

## Úvod

Trvale udržitelný rozvoj evropských národních ekonomik je stále silněji provázán s ekonomickým rozvojem v globálním ekonomickém prostoru. Politický akcent na partnerství jako doktrínu moderního kosmopolitního světa je třeba v této souvislosti chápat nejen z hlediska formování mezinárodně politických vztahů na bázi fair play, ale také jako spravedlivější přístup k využití světových zdrojů a distribuci ekonomického bohatství mezi rozvinutými a rozvojovými ekonomikami. Politická ignorance těchto souvislostí by měla za následek růst sociální polarizace napříč globální ekonomikou a katastrofální politické i sociální důsledky včetně destabilizace relativně stabilních pluralitních demokracií.

Rychlý nástup globální finanční krize způsobený silnou provázaností finančních systémů rozvinutých a rozvojových ekonomik vedl k destabilizaci dynamické rovnováhy globálního finančního systému, který je páteří světové tržní ekonomiky<sup>279</sup>. Přes masivní celosvětové investice do finančního sektoru nevykazuje systém jako celek žádoucí stav dynamické rovnováhy. Silným zdrojem nestability zůstává ca 42.5 biliónů dolarů neuhrazených kreditních swapů<sup>280</sup> tvořících téměř dvě pětiny hodnoty světového trhu cenných papírů. Koordinovaná snaha národních vlád a bankovního sektoru zaměřená na likvidaci toxických aktiv doplněná posílenou nadnárodní a národní regulací a supervizí finančních institucí s cílem obnovit důvěryhodnost fungování finančního sektoru vytváří negativní zpětnou vazbu vracející globální finanční systém do žádoucího stavu dynamické rovnováhy. Finanční teoretikové a praktikové nyní hledají nové paradigma pro finanční trhy. Je třeba si uvědomit, že finanční krize vznikla především v důsledku nedostatečné monetární politiky nezahrnující potřebu monitorování a regulace objemu poskytovaných úvěrů širokým spektrem finančních institucí<sup>281</sup>.

Logickým vyústěním globální finanční krize byl nástup hospodářské recese, která v některých odvětvích nabyla charakteru hospodářské deprese. Snaha národních vlád udržet sociální smír a zabránit nepřiměřené sociální polarizaci vedla k opatřením zaměřeným ke stimulaci tržní poptávky s cílem zabránit exponenciálnímu růstu nezaměstnanosti. Zvláště citlivé na nové hospodářské prostředí jsou právě otevřené ekonomiky, mezi které nesporně česká ekonomika patří. V této souvislosti L. Niedermayer (2009, s. 1) uvádí: „Výrazně vyšší rozkolísanost kurzu koruny silně poškozuje zvláště podnikatelský sektor. Stále ještě by se

<sup>279</sup> Palán, J. F.: *Manažerská perspektiva řešení dynamické rovnováhy globálního finančního systému*. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie – Podnikanie a konkurencieschopnosť firiem 2009. Bratislava: Ekonomická univerzita, 2009. s. 387-396. ISBN 978-80-225-3738-5.

<sup>280</sup> Soros, G.: *Nové paradigma pro finanční trhy*. Praha: ELK, 2009. s. 14. ISBN 978-80-86316-82-6.

<sup>281</sup> Slepá víra tržních fundamentalistů založená na přesvědčení, že finanční trhy směřují v dlouhodobém časovém horizontu k žádoucímu stavu dynamické rovnováhy vedla v druhém období Bushovy administrativy k absenci regulace a supervize Americké centrální banky s katastrofálními důsledky pro americké a světové finanční instituce. Je víc než paradoxní, že systém managementu rizika na bázi Basel II přijalo pouze sedm amerických bank, ale bankovní sektor EU jej akceptoval bez výjimky.



euro dalo přijmout v roce 2013. To, že Česká republika včas nepřijme euro ji může dlouhodobě poškodit.<sup>282</sup> “

Ve Světovém ekonomickém přehledu<sup>283</sup> publikovaném v dubnu 2009 Mezinárodním měnovým fondem se mj. uvádí: „Současná recese bude pravděpodobně neobvykle dlouhá a hluboká, vlastní zotavení bude spíše velmi pomalé. Nicméně silná proti cyklická hospodářská politika spojená s akcemi k obnově důvěry ve finanční sektor by mohla zlepšit prognózu průběhu hospodářského zotavení. “

V období prohlubující se hospodářské recese se mění nákupní chování lidí v rozvinutých i nově vznikajících ekonomikách. Zákazníci nižších a středních příjmových vrstev vzhledem k omezeným disponibilním příjmům preferují produkty představující pro ně hodnotu za peníze. Roste tedy zájem o takové výrobky a služby u kterých poměr jakosti produktu oceněné zákazníkem v relaci k ceně je co největší. Značka již nehraje ústřední roli v procesu rozhodování o nákupu. Na této premise rozvinuly svoje inovační a marketingové strategie nově se vynořující giganti operující na počátku v rámci čínského a indického trhu, kteří postupně vytlačují přední americké a evropské společnosti z jejich dominantních pozic. Dřívější učni vyrostli v mistry a nyní se stávají našimi partnery<sup>284</sup>. Jakékoliv ignorování vzájemně výhodné spolupráce na bázi udržitelného rozvoje by v budoucnu vyústilo ve ztrátu konkurenční výhody hospodářsky rozvinutých zemí. Znalostní společnost nese své ovoce. Jedno je jisté, na pořadu dne je globální inovace a partnerství.

Z výše uvedeného je zřejmé, že systémové zajištění efektivních inovací úzce souvisí s trvale udržitelným rozvojem a prosperitou moderního světového společenství právě nyní a v budoucnosti.

### **Cíl a metodika zpracování**

Cílem příspěvku je poukázat na inspirativní inovační modelové přístupy uplatňované v globálním měřítku. Upozornit na jejich možné využití v rámci národních inovačních strategií při uplatnění principů systémové integrace.

Metodika zpracování vychází z analýzy globálních inovačních procesů a jejich specifík s akcentem na jejich modelovou deskripci doplněnou vzájemnou komparací.

### **Výsledky a diskuse**

#### **Evropský inovační prostor**

je integrovanou komponentou Evropského výzkumného prostoru (ERA). Strategická vize rozvoje ERA do roku 2020 byla přijata Radou EU 2. prosince 2008, jako výsledek vzájemného dialogu členských států, EK a konzultací přidružených zemí.

„Do roku 2020 budou mít všichni účastníci napříč ERA plný prospěch z „páté svobody“ tj. svobodné cirkulace výzkumníků, znalostí a technologií. ERA bude zajišťovat atraktivní podmínky, výkonnou a efektivní správu pro realizaci výzkumu a investování v intenzivně se rozvíjejících sektorech vědy a výzkumu v Evropě. Bude zdrojem vysoké přidané hodnoty jako důsledku podpory zdravé a široké celoevropské vědecké soutěže při zajištění přiměřené úrovně spolupráce a koordinace výzkumných aktivit. ERA bude pružně reagovat na potřeby a ambice občanů a efektivně přispívat k udržitelnému rozvoji a konkurenceschopnosti Evropy“.

<sup>282</sup> Nyní do hry vstupují politici, kteří od začátku krize říkají: Výborně, koruna oslabuje, podnikům to pomůže. Podniky ale celé poleťují inkasovaly obrovské finanční ztráty z měnového zajištění. Zároveň jim klesl odbyt, měly prodané eura a koruna oslabila. U řady podniků jsou ztráty ze zajištění výrazně vyšší než ztráta z poklesu vývozu.

<sup>283</sup> IMF: *World Economic Outlook*. April 2009. pp. 103-138.

<sup>284</sup> Palán, J. F.: *Inspirativní marketingové strategie pro období globální deprese*. In: Sborník z mezinárodní konference – Facility management – významná opora řízení v období nestability. Praha: Oeconomica, 2009. 6 s. ISBN 978-80-245-1530-4.

Základní teze strategické vize rozvoje Evropského výzkumného prostoru staví na níže uvedených předpokladech:

- ERA je pevnou součástí kořenů evropské společnosti a nese svůj díl odpovědnosti za uskutečňování jejích potřeb a ambicí s cílem zajištění trvale udržitelného rozvoje Evropy.
- ERA definuje evropskou cestu k excelenci ve výzkumu a představuje hlavní hnací sílu evropské konkurenceschopnosti v globalizovaném světě.
- ERA představuje ideální prostor pro svobodný dialog, interakce a využití příležitostí otevřený okolnímu světu.

„Nové technologie a produkty, které vedly k ekonomickému a komerčnímu úspěchu a/nebo ke konkrétním zlepšením kvality života, pramení ze základního výzkumu. Hranice mezi „základním“ a „aplikovaným výzkumem“ je však nyní poněkud rozostřená, jelikož nové oblasti vědy a techniky často zahrnují podstatné prvky obou typů výzkumu. Nástup „hraničního výzkumu“ který odráží tuto skutečnost nyní vyžaduje soustředěnou snahu o zaujmutí vnímavějšího postoje k nekonvenčnímu myšlení. Díky **Evropské radě pro výzkum (ERC)** je to nyní možné. Cílem ERC, která je financována prostřednictvím specifického **programu „Myšlenky“ sedmého rámcového programu EU (7RP)**, je doplnit národní režimy financování na podporu základního výzkumu. Účelem vědecké rady ERC, která vymezuje strategii financování vědy a metodologie ERC, je odměňovat inovační návrhy ze všech oblastí výzkumu, které splňují jediné kritérium „vědecké excelence“. Granty ERC zcela podporují projekty hraničního výzkumu řízené výzkumníky, neboli projekty zdola nahoru.

„Vysoce konkurenční programy ERC, které poskytují prostředky mladým i zkušeným osobnostem výzkumu pracujícím v jakémkoliv výzkumném oboru, podporují interdisciplinaritu a projekty obnášející vysoká rizika, které však mohou mít velký společenský a hospodářský dopad. ERC má mezinárodní rozměr, jelikož programy ERC jsou otevřené talentům jakékoliv národnosti pod podmínkou, že výzkum probíhá v Evropě. To je také způsob přílivu mozků do Evropy“ ( Metthey, 2009, s. 29)<sup>285</sup>.

### Modely globálních inovací

J. Kao (2009, s. 110-114) uvádí čtyři základní modely inovačních přístupů:

1. Model inovační ohnisko (The Focused Factory).
2. Model masivní inovační síla (Brute Force).
3. Model cesmínový svět (Hollyworld).
4. Model rozsáhlých ekosystémů (Large-Scale Ecosystems).

Protože výše uvedené modely vtipně vystihují různorodost přístupů z globálního i globálního pohledu k inovačním aktivitám, které jsou obsahem globálních inovací popíšeme si je podrobněji.

#### Ad. 1. Model inovační ohnisko,

*spojuje jasný strategický záměr s koncentrovanou infrastrukturou a vysoce talentovanými vědci s cílem objevit a využít nová řešení představující významné podnikatelské výzvy. Takové země jako např. Singapur a Dánsko soustřeďují investiční potenciál na úzký soubor průmyslových oborů a výzkumných oblastí.*

<sup>285</sup> Metthey, J.: *Jaká je budoucnost ERC?* In: Evropská komise: *Research EU Focus*. čís. 3. Duben 2009. Luxemburg: Cordis, European Communities, 2009.

Jmenovitě Singapur prokázal silné zaujetí pro vědecký výzkum. Jasným důkazem je přijatý a implementovaný strategický plán ke zvýšení financování projektů výzkumu a vývoje pro vědy o životě (Life Sciences), čisté technologie a digitální media z 2.6% na 3% HDP do roku 2010 bez ohledu na ekonomickou recesi. V případě, že jakákoliv erudovaná světová společnost umístí své výzkumné středisko do Singapuru, vláda Singapuru zváží snížení její daňové zátěže, nabídne společnosti kvalitní infrastrukturu, zajistí výcvik technického personálu a poskytne výzkumné granty pokrývající až 40% výdajů nově etablované společnosti. Důkazem bylo v roce 2003 vytvoření BIOPOLISu, ca 185 800 m<sup>2</sup> velkého biomedicínského centra. Vláda Singapuru oslovila světově uznávané vedoucí vědecké pracovníky a talentované doktorandy a nabídla jim zde práci. BIOPOLIS by měl do roku 2015 zaměstnávat ca 4000 výzkumných pracovníků. V blízkosti BIOPOLISu jsou umístěna další vědecká centra specializující se na oblast vědy o materiálu, čisté technologie a digitální media. Biopolis je již nyní globálně uznávaným centrem pro výzkum kmenových buněk.

Vědci jsou pro práci v centru přitahováni jeho špičkovým vybavením a veřejnými zařízeními (kvalitní restaurace, prvotřídní prodejny, skvělá sportovní zařízení a možností velkého výběru kulturních akcí atd.) zajišťujícími vysokou kvalitu života.

### **Ad. 2 Model masivní inovační síla,**

*využívá zákona velkých čísel. Velké země jako Čína, Indie, ale i Brazílie věří, že velké množství různých myšlenek od značného počtu talentovaných lidí povede ve svém závěru k významným objevům. Zvláště Čína bude v budoucnu představovat centrum modelu masivní inovační síly. Čínské politbyro si stanovilo konkrétní strategický cíl, kterým je změnit Čínu do roku 2020 na zemi hnanou inovacemi.* Za tím účelem vybralo svých deset nejlepších universit, které obdrží zvýšené finanční dotace, aby dosáhly statusu světové třídy. Je cenné si povšimnout, že čínské instituce vysokého školství zdvojnásobily svůj počet ze 2000 na 4000 v období mezi roky 2002 až 2005. Jejich hlavním cílem je chrlit špičkově vzdělané specialisty v každé oblasti vědy a technologie.

Známý americký investor **Warren Buffett** nedávno investoval **230 milionů USD do čínské společnosti BYD** výrobce baterií pro elektrické automobily, což demonstruje jeho důvěru v čínský výzkum a vývoj. Čína nabízí inovační příležitosti a výhody také jiným společnostem.

Společnost **Microsoft** například nedávno oslavila desáté výročí založení Pekingského výzkumného centra. Společnost tímto způsobem využívá experty a mladé čínské talenty při komparativně nízkých nákladech. Microsoft podporuje práci špičkových čínských akademiků (někteří z nich pracují na částečný úvazek na předních čínských univerzitách jako Tsinghua, Fudan, Beida a Jiao Tong) a povzbuzuje výzkumníky publikovat své práce na mezinárodních akademických konferencích. Společnost Microsoft se rovněž podílí na financování vybraných projektů Čínského národního výzkumného fondu. Microsoft tímto způsobem získává skvělé spolupracovníky a vytváří neocenitelné sítě pracovních vztahů.

### **Ad. 3 Model cesmínový svět,**

*je založen na vytváření příležitostí pro formování „globální tvořivé třídy“ dle jeho autora R. Florida. Představuje návrat zákona chladnokrevné a rozvážné společnosti. Lze jej vysvětlit tím, jak se více a více bystrých podnikatelů shromáždí na jednom místě, tím více přitažlivým se ono místo stává pro podobně myslící lidi<sup>286</sup>.* V devadesátých letech minulého

<sup>286</sup> „Meir Brand generální ředitel společnosti Google pro Izrael v této souvislosti zdůrazňuje roli zdrojů, infrastruktury, regionální kultury. Zvláště připravenost jít do rizika a ochotu sdílet výsledky vědeckého výzkumu v celosvětovém měřítku považuje za hnací faktory dynamického rozvoje izraelské ekonomiky. V žebříčku globální konkurenceschopnosti pro rok 2007-2008 publikovaném ve Zprávě o globální konkurenceschopnosti Izrael zaujímá 17 příčku, ale z hlediska inovací je na výborném 5 místě“ (Palán, J. F.: *Manažerské kontexty strategického řízení organizací*. In: Sborník z mezinárodní vědecké konference – Nová teorie ekonomiky a managementu organizací – Svět v pohybu. Praha: VŠE Praha, 2008. s. 86, ISBN 978-80-245-1403-1.

století se takovým místem stalo Silicon Valley. Dnes tomuto modelu odpovídají městská centra tak vzájemně odlišná jako jsou Bangalore, Helsinky a Toronto. Nicméně také celé země se pohybují tímto směrem. Například Indie přesouvá svoji roli světového back-office směrem k inovačnímu epicentru. Využívá k tomu partnerství nejlepších absolventů indických technologických institutů s Indy, kteří vystudovali takové univerzity jako Stanford, MIT, Cambridge a nyní pracují v prostředí západních ekonomik. Rovněž indiští podnikatelé, kteří již působí v Silicon Valley vytváří obchodní vazby s jejich domovem v rámci globálních technologických podniků. S tím jak se země posouvá směrem nahoru v inovačním řetězci přesouvají se některé původně zajišťované služby do zahraničí. Příkladem může být společnost Tata, která přesunula některá svoje IT vývojová střediska do Chile a Ecuadoru.

#### **Ad. 4 Model rozsáhlých ekosystémů**

*Několik zemí vyvinulo komplexní inovační systémy zahrnující subsystémy finanční, servisní, výzkumné instituce a subsystémy pro spolupráci podnikatelů a akademiků v rámci celkové národní strategie rozvoje respektující trvale udržitelný ekonomický rozvoj a kvalitu života. Vzorovým příkladem může být pro nás finský inovační systém. Základem úspěchu finské ekonomiky bylo její soustředěné úsilí zaměřené v době ekonomické recese na proces vzdělávání, vědu a technologii s cílem zlepšit vlastní inovační schopnosti. Dnes patří Finsko mezi světové inovační lídry také díky silné vládní podpoře. Ministerský předseda Matti Vanhanen předsedá Výboru pro politiku ve vědě a technologii, který je zodpovědný za celkové inovační úsilí země. Finské investice do veřejného vzdělání zařadily Finsko na první pozici ve světě podle hodnocení OECD a Světového ekonomického fóra. Vláda alokuje finanční prostředky pružně napříč celého spektra veřejných a privátních institucí především prostřednictvím Národního průmyslového fondu pro vědu a výzkum a Národního inovačního fondu (Tekes a Sitra). Sitra subvencuje různorodé projekty zahrnující uživatelsky orientovaný design, nové druhy zdravotních služeb, potravinu, výživu a šetření energií.*

**Nejlepším příkladem holistického přístupu velkého rozsahu je plánované otevření Aalto univerzity na podzim 2009. Nová univerzita je nazvána po legendárním finském architektovi a návrháři, nicméně místně je označována jako Inovační univerzita.** Vznikne na základě fúze tří špičkových finských univerzit světové třídy tj.: Helsinky's School of Economics, University of Art and Design a University of Technology. Vytvoření moderní univerzitní instituce světové třídy je dotováno částkou ca 1 bilion USD. Aalto univerzita bude vyvíjet studijní plány a iniciovat výzkum ke zkoumání nových, podnikatelsky významných myšlenek. Plánovaný podnik zaměřený na design bude součástí univerzity a měl by se zaměřit na humanitně orientovaný, nebo „univerzální“ design výrobků pro dospělé, bez zřetele na věk nebo fyzické schopnosti. Nově vznikající univerzita má rovněž ambiciózní plány na podporu výzkumu ve specifických oblastech, jako jsou technologie pro podporu zdraví, společenského bohatství a kvality života pro starší lidi. Spojení expertů z rozdílných oblastí zahrnujících design, média a technologie pro vývoj nových přístupů ke společným problémům manifestuje přesvědčení finské vlády, že inovace jsou výsledkem mezi-oborového úsilí.

#### **Diskuse**

Silnou podporu hraničnímu výzkumu ze strany EK považuje autor příspěvku za zcela zásadní pro dynamický rozvoj Evropského inovačního prostoru. Bližší vysvětlení je uvedeno níže. Nejdříve si položíme několik otázek: Proč ERC podporuje interdisciplinární výzkum spíše než transdisciplinární nebo multidisciplinární výzkum? Jaký nový rozměr přináší vědě interdisciplinarita a hraniční výzkum? ERC podporuje excelenci ve vědě prostřednictvím

interdisciplinarity a hraničního výzkumu. Jaké zisky od této strategie ERC a Evropa očekávají? H. Nowotny (2009, s. 25)<sup>287</sup> v této souvislosti uvádí: „**Fenomén konvergujících disciplín je skutečný, ale obecně přijímané definice inter-, trans- a multidisciplinarity neexistují. Proto vědecká rada ERC raději mluví o „čtvrté oblasti“ tj. hraničním výzkumu,** pro kterou vyhradila 13% svého celkového rozpočtu. Hlavním cílem je, aby některé z nejlepších návrhů nepropadly sítím proto, že nezapadají do příslušné oborové panelové struktury. V dnešní době právě ten nejvíce inovativní hraniční výzkum někdy zcela přesahuje zavedené hranice disciplín (oborů). ERC je nyní skutečně mezinárodní těleso otevřené celému světu, pokud jde o žadatele a členství v panelech. V některých případech ze zemí mimo Evropu pochází více než 50% členů.

**Jaké je postavení České republiky v kontextu globálních inovací?** Důkladnou odpověď nalezne eventuální zájemce v obsažné publikaci kolektivu autorů vydanou Úřadem vlády České republiky koncem roku 2008<sup>288</sup>. Také J. Soukup, L. Breňová, M. Nečadová (2008, s. 9-40)<sup>289</sup> hodnotí komplexně postavení České republiky z hlediska stupně novosti a konkurenceschopnosti ekonomiky.

Na základě poslední tiskové zprávy Světového ekonomického fóra<sup>290</sup> zůstávají USA na špici celkového žebříčku hodnocení konkurenceschopnosti. Na druhé pozici se umístilo Švýcarsko následované Dánskem, Švédskem a Singapurem. Evropské ekonomiky převládají v první desítce s Finskem, Německem a Holandskem. Velká Británie i když zůstává velmi konkurenceschopná klesla na 12 pozici díky svým oslabujícím finančním trhům. Čína potvrdila svoji vedoucí pozici mezi velkými rozvojovými ekonomikami, když si polepšila o čtyři místa a umístila se na 30 pozici ve světě. Všechny BRIC ekonomiky figurují v první polovině hodnocení v pořadí Čína následovaná Indií (50), Ruskem (51) a Brazílií (64). Velmi dobře si vede několik asijských ekonomik Singapur (5), Japonsko (9), Hong Kong SAR (11), Jižní Korea (13), Taiwan (17). Česká republika<sup>291</sup> si udržela 33 pozici za Čínou, Spojenými arabskými emiráty a Estonskem (32), následovaná Thajskem (34), Kuvajtem, a Tuniskem.

Za inspirativní považují hodnocení inovačního potenciálu České republiky v komparaci s Finskem, viz. Tab.1

Kritéria inovačního potenciálu	Česká republika		Finsko	
	pořadí	skóre se	pořadí	skóre
Kapacita pro inovace	24	4.2	5	5.6
Kvalita vědecko výzkumných institucí	26	4.9	9	5.7
Výdaje společností na výzkum a vývoj	26	4.0	9	5.3
Spolupráce mezi univerzitami a průmyslem	26	4.2	4	5.5
Opatření vlády na podporu náročných technologických produktů	35	4.0	7	4.7
Dostupnost vědců a inženýrů	11	5.4	1	5.9
Využívané patenty	34	3.6	4	160.4

**Tab. 1 Komparace inovačního potenciálu České republiky a Finska**

Zdroj: The Global Competitiveness Report 2008-2009.

<sup>287</sup> Nowotny, H.: *Interdisciplinarity a hraniční výzkum*. In: Evropská komise: *Research EU Focus*. čís. 3. Duben 2009. Luxemburg: Cordis, European Communities, 2009.

<sup>288</sup> Research and Development Council: *Analysis of the existing state of research, development and innovation in the Czech republic and a comparison with the situation abroad in 2008*. Praha: Office of the Government of the Czech Republic, 2008. ISBN 978-80-87041-50-5.

<sup>289</sup> J. Soukup, J., Breňová, L., Nečadová, M.: *Česká republika-stupeň novosti a konkurenceschopnosti ekonomiky*. In: Kislíngrová, E. a kol.: *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C.H.Beck, 2008. s. 9-41. ISBN 978-80-7179-882-8.

<sup>290</sup> Adams, M.: *United States Remains On Top Of Competitiveness Rankings*. [ cit. 22.7.2009 ] .

<[http://www.weforum.org/en/media/Latest%20 Press%Releases/PR\\_GCR082](http://www.weforum.org/en/media/Latest%20Press%Releases/PR_GCR082)>.

<sup>291</sup> The Global Competitiveness Index rankings and 2007-2008 comparisons. In: The Global Competitiveness Report 2008-2009.

Pro období 2009 až 2015 byla dne 8. června 2009 usnesením č. 729 schválena vládou Národní politika výzkumu, vývoje a inovací České republiky na léta 2009 až 2015, která nahrazuje dosavadní Národní politiku výzkumu a vývoje ČR na léta 2004–2008. V explicitně deklarovaných strategických cílech zohledňuje současné globální trendy vědy, výzkumu a inovací.

### **Cíle NP VaVaI:**

- Zavést strategické řízení VaVaI na všech úrovních.
- Zacílit veřejnou podporu VaV na potřeby udržitelného rozvoje.
- Zvýšit efektivitu systému veřejné podpory VaVaI.
- Využívat výsledky VaV v inovacích a zlepšit spolupráci veřejného a soukromého sektoru ve VaVaI.
- Zlepšit zapojení ČR do mezinárodní spolupráce ve VaVaI..
- Zajistit kvalitní lidské zdroje pro VaVaI.
- Vytvořit v ČR prostředí stimulující VaVaI.
- Zajistit účinné vazby na politiky v jiných oblastech.
- Důsledně hodnotit systém VaVaI.

### **Závěr**

Evropa musí stavět na svých přednostech, aby uspěla v globální soutěži o inovace a ERC stimulací vědecké kreativity a vědecké excelence k tomu přispívá. Evropa potřebuje pracovat na posilování kvality základního výzkumu, aby mohla reagovat na potřeby společnosti založené na znalostech. Mimoto musí také zlepšit svou výkonnost v novějších, rychle se vyvíjejících oborech hraničního výzkumu, aby mohla čelit globálním výzvám. Podporou nejlepších mozků Evropy chce ERC docílit toho, aby její vzájemně posuzované granty přispěly k dosažení originálních vědeckých poznatků, které mohou změnit směr lidského chápání, rozvíjet kvality vědeckého vedení, tvořit základ nových průmyslových odvětví a trhů náročných na VaV a přispět k širšímu společenskému pokroku pro budoucnost.

Za podnětný pro institucionální řízení Českého vysokého školství považuje autor příspěvku níže uvedený názor H. Nowotny (2009, s. 25)<sup>292</sup> cit.: „Členění našich univerzit podle disciplín sahá zpátky do druhé poloviny 19. století. Od té doby se pochopitelně muselo v mnohém přizpůsobit novému vědeckému a technologickému pokroku. Vznikly nové disciplíny a ty stávající se rozšiřují a rozrůžňují. *Ve srovnání s kontinentální Evropou, kde byly až donedávna univerzity kontrolovány státem, univerzity ve Spojeném království a ve Spojených státech vykazují větší pružnost při navrhování nových interdisciplinárních studijních oborů. Touto pružností reagují na integraci vědeckých myšlenek a míšení instrumentálních a metodických dovedností, které se v současném výzkumu prosazují.* Ve výuce je však třeba najít rovnováhu mezi přenosem znalostí v daném oboru, tj. schopností položit dobrou otázku a zvládnout základní praktické dovednosti, otevřeností znalostem a novým metodám pocházejícím mimo rámec vlastní disciplíny“.

Rovněž výše uvedené modely globálních inovačních přístupů představují bezesporu inspirativní mozaiku pro tvorbu národních inovačních strategií při respektování principů systémové integrace. Autor příspěvku je osobně zastáncem finského přístupu k inovacím respektujícím vyváženost mezi trvale udržitelným ekonomickým rozvojem a zajištěním přiměřené kvality života v souladu s logikou rozsáhlého inovačního ekosystému.

---

<sup>292</sup> Nowotny, H.: *Interdisciplinarita a hraniční výzkum*. In: Evropská komise: *Research EU Focus*. čís. 3. Duben 2009. Luxemburg: Cordis, European Communities, 2009.

Závěrem lze jen souhlasit s názorem, který vyjádřil J. Metthey, cit.: „Budoucnost Evropy, v této době ekonomických těžkostí, závisí silně na její schopnosti reagovat a vytvářet znalosti. ERC je v tomto směru přínosem, protože staví na vědeckém talentu a posiluje Evropu jako inovativní a kupředu hledící společnost.“

## Literatura

- ADAMS, M.: *United States Remains On Top Of Competitiveness Rankings*. [ cit. 22.7.2009]. <[http://www.weforum.org/en/media/Latest%20 Press%Releases/PR\\_GCR082](http://www.weforum.org/en/media/Latest%20Press%Releases/PR_GCR082)>
- European Commission: *2020 Vision for the European Research Area*. European Communities, 2009.
- Evropská komise: *Research EU Focus*. čís. 3. Duben 2009. Luxemburg: Cordis, European Communities, 2009.
- IMF: *World Economic Outlook*. April 2009
- KAO, J.: *Tapping the Worlds Innovation Hot Spots*. In: HBR, March 2009. pp. 109-114. ISSN 0017-8012.
- KISLINGEROVÁ, E. a kol.: *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C.H.Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-882-8.
- NIEDERMAYER, L.: *Rozhovor*. In: MF E15. 24.7.2009. čís. 423. s. 1,5,12-15.
- PALÁN, J. F.: *Manažerské kontexty strategického řízení organizací*. In: Sborník z mezinárodní vědecké konference – Nová teorie ekonomiky a managementu organizací – Svět v pohybu. Praha: VŠE Praha, 2008. s. 86, ISBN 978-80-245-1403-1.
- PALÁN, J. F.: *Inspirativní marketingové strategie pro období globální deprese*. In: Sborník z mezinárodní konference – Facility management – významná opora řízení v období nestability. Praha: Oeconomica, 2009. 6 s. ISBN 978-80-245-1530-4.
- PALÁN, J. F.: *Manažerská perspektiva řešení dynamické rovnováhy globálního finančního systému*. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie – Podnikanie a konkurencieschopnosť firem 2009. Bratislava: Ekonomická univerzita, 2009. s. 387-396. ISBN 978-80-225-3738-5.
- Research and Development Council: *Analysis of the existing state of research, development and innovation in the Czech republic and a comparison with the situation abroad in 2008*. Praha: Office of the Government of the Czech Republic, 2008. ISBN 978-80-87041-50-5.
- SOROS, G.: *Nové paradigma pro finanční trhy*. Praha: ELK, 2009. ISBN 978-80-86316-82-6.
- World Economic Forum: *The Global Competitiveness Report 2008-2009*.
- Zákon č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu a vývoje z veřejných prostředků a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o podpoře výzkumu a vývoje).

### ***European innovation area versus global innovations***

***Resumé:*** *Dynamic and qualitative development of European Innovation Area is a condition sine qua non for sustainability of modern European community. Glocal innovation centers which are emerging within global space create new hyper competitive environment. The sustainable development will be achieved only by those, which will be able to innovate effectively and to offer products and services representing value for money.*

***Key words:*** *European Innovation Area (EIA), global innovations, models of innovation centers, national innovation strategies, sustainable development.*

#### **Kontaktní adresa autora**

**Doc. Ing. Josef F. Palán, CSc., Bankovní institut vysoká škola, Nárožní 2600/9, 158 00 Praha 5, email: [jpalan@bivs.cz](mailto:jpalan@bivs.cz)**



# OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST

Milan Páral

**Abstrakt:** Příspěvek se zabývá Operačním programem Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ), který je součástí jedním ze tří operačních programů pro čerpání finančních prostředků z Evropského sociálního fondu v České republice. Věnuje se globálním a specifickým cílům a prioritním osám OP LZZ, zvláště ve vztahu k aktivní politice zaměstnanosti v naší zemi.

**Klíčová slova:** operační program, Lidské zdroje a zaměstnanost, Evropský sociální fond, globální a specifické cíle, prioritní osy, aktivní politika zaměstnanosti.

## Úvod

Vstupem do Evropské unie v roce 2004 získala Česká republika možnost podílet se na využívání finančních prostředků ze strukturálních fondů a Fondu soudržnosti. Nejstarším z těchto fondů je Evropský sociální fond (dále ESF), který byl založen Římskou smlouvou již v roce 1957. ESF je klíčovým finančním nástrojem pro realizaci Evropské strategie zaměstnanosti. Jeho hlavním posláním je rozvíjení zaměstnanosti, snižování nezaměstnanosti, podpora sociálního začleňování osob a rovných příležitostí se zaměřením na rozvoj trhu práce a lidských zdrojů. ESF pomáhá členským zemím EU k dosažení plné zaměstnanosti, zvyšování kvality a produktivity práce, pomáhá podporovat přístup znevýhodněných osob na trh práce a snižovat národní, regionální a lokální rozdíly v zaměstnanosti.

**V období let 2007 – 2013 Česká republika využívá prostředky Evropského sociálního fondu prostřednictvím tří operačních programů (OP):**

- OP Lidské zdroje a zaměstnanost
- OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost
- OP Praha – Adaptabilita

Výše popsané neinvestiční programy spolufinancované z ESF umožňují českým žadatelům získat z Evropské unie až 3,8 mld. EUR. Spolu s nezbytným spolufinancováním ze státního rozpočtu jde celkem o 4,4 mld. EUR, což činí cca 112 mld. Kč<sup>293</sup>.

## **Globální cíl a specifické cíle operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost**

Globálním cílem operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (dále OP LZZ) na období 2007-2013 je „Zvýšit zaměstnanost a zaměstnatelnost lidí v ČR na úroveň průměru 15 nejlepších zemí EU. Smyslem je pomoci vytvořit otevřenou, flexibilní a soudržnou společnost a konkurenceschopnou českou ekonomiku.

## **Specifickými cíli (úžeji zaměřenými podcíli) OP LZZ jsou pak:**

Zvýšení adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů.

Zlepšení přístupu k zaměstnání a prevence nezaměstnanosti.

1. Posílení integrace osob ohrožených sociálním vyloučením nebo sociálně vyloučených.
2. Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy a veřejných služeb.
3. Zintenzivnění mezinárodní spolupráce v oblasti rozvoje lidských zdrojů a zaměstnanosti.

<sup>293</sup> Při směnném kurzu 25,5 Kč/EUR.

### **Prioritní osy OP LZZ**

V rámci OP LZZ bylo určeno 10 prioritních os (včetně technické asistence), které se vztahují k výše uvedeným specifickým cílům OP LZZ a zároveň korespondují s prioritami ESF v programovém období 2007-2013.

Struktura věcných prioritních os OP LZZ je následující:

1	Prioritní osa	Adaptabilita (Konvergence)
2a	Prioritní osa	Aktivní politiky trhu práce (Konvergence)
2b	Prioritní osa	Aktivní politiky trhu práce (Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost)
3	Prioritní osa	Sociální integrace a rovné příležitosti (Konvergence)
4a	Prioritní osa	Veřejná správa a veřejné služby (Konvergence)
4b	Prioritní osa	Veřejná správa a veřejné služby (Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost)
5a	Prioritní osa	Mezinárodní spolupráce (Konvergence)
5b	Prioritní osa	Mezinárodní spolupráce (Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost)

Za nejvýznamnější pokládám prioritní osy 1: Adaptabilita a osy 2a a 2b: Aktivní politiky trhu práce, neboť ty velmi souvisí s politikou zaměstnanosti v České republice

#### **Prioritní osa 1 - Adaptabilita**

Globálním cílem prioritní osy 1 je Zvýšení adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů. Specifickými cíli jsou pak:

zvýšení úrovně odborných znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců a zaměstnavatelů,

zvýšení adaptability zaměstnanců ohrožených nezaměstnaností a zaměstnavatelů restrukturalizovaných podniků.

Prioritní osa 1 je zaměřena na předcházení nezaměstnanosti prostřednictvím podpory investic do rozvoje lidských zdrojů ze strany podniků a organizací, rozvoje odborných znalostí, kvalifikací a kompetencí zaměstnanců a zaměstnavatelů a rozšiřování možností pro uplatňování pružnějších forem zaměstnávání a zavádění moderních forem systémů řízení a rozvoje lidských zdrojů. Prioritní osa 1 rovněž podporuje rozvoj specifických služeb v oblasti zaměstnanosti, odborné přípravy a podpory zaměstnanců v souvislosti s restrukturalizací podniků a odvětví. Cílem této osy je i posílení řízení lidských zdrojů a rovněž vytváření podmínek pro uznávání výsledků dalšího vzdělávání a podpora tzv. neformálního vzdělávání. Dále se mají podporovat vzdělávací programy pro ekonomicky aktivní obyvatelstvo s ohledem na potřeby trhu práce a znalostní společnosti. Také se podporují programy zaměřené na uplatňování pružných forem organizace práce, což má přispět ke sladění potřeb a možností zaměstnavatele. Mohu uvést, že v praxi je tato prioritní osa uplatňována především na podporu podnikového vzdělávání a rekvalifikace s cílem udržení zaměstnanosti a posílení zaměstnatelnosti a profesní mobility pracovní síly.

Konkurenceschopnost podniků vyžaduje kvalifikovanou, adaptabilní a mobilní pracovní sílu. Nejen proto se osobně domnívám, že by se Česká republika měla orientovat na ekonomické činnosti založené na vysoce vzdělané pracovní síle, atraktivitě pro domácí a

zahraniční investory a výrobky a služby s vysokou kvalitou a přidanou hodnotou. V České republice můžeme vysledovat vysoký podíl zaměstnanců se středním vzděláním, zejména v sekundárním sektoru. Základní podmínkou udržení zaměstnání a profesní mobility bude zejména schopnost pracovat s informacemi a moderními informačními a komunikačními technologiemi a komunikovat v cizích jazycích ve své odbornosti. U zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním bude navíc nezbytné prohloubit jejich manažerské schopnosti.

Všechny dnešní firmy se pohybují ve velmi tvrdém konkurenčním prostředí, které je ovlivňováno mnoha faktory a stále se měnícími podmínkami. Hledání cesty k dosažení konkurenceschopnosti se jeví jako cesta bez konce a stav být konkurenceschopný se pro mnohé podniky zdá být nedosažitelný. Přestože jsou tyto cesty velmi spletité, je třeba najít takovou cestu, která posílí sociální odpovědnost firem ve vztahu s ekonomickými, sociálními a ekologickými faktory.

Adaptabilita znamená přizpůsobení se změnám. V dnešní době, kdy mnoho firem prochází fúzí, restrukturalizací či akvizicí, je velmi obtížné udržet stále nízké náklady, rostoucí produktivitu práce či kvalitu služeb a výrobků. Důraz je v takových situacích kladen i na šetrné a ohleduplné chování firmy ke svým zaměstnancům, dodavatelům i odběratelům, kteří jsou obvykle vystaveni velké nejistotě, a to především tehdy, pokud nejsou o těchto často nevyhnutelných změnách včas a dostatečně informováni. Prakticky se adaptabilita (přizpůsobení se změnám) uplatňovala u firmy Baťa.<sup>294</sup> V roce 1918 měla tato firma 4100 zaměstnanců, čímž se řadila mezi značně velké firmy, přesto však bylo toto období po první světové válce jak pro firmu Baťa, tak pro ostatní firmy značně kritickým. Do roku 1920 poklesl počet zaměstnanců na 2056. V té době přistoupil Tomáš Baťa k psychologickému opatření, které je dodnes známé pod pojmem „Baťovská cena“, tedy cena končící devítkou. Dalším jeho krokem bylo snížení cen od 1. 9. 1922 o plných 50 %. Z důvodu zajištění odbytu byla akce označena reklamním sloganem „Baťa drtí drahotu“. Jen za první zářijový den tak bylo prodáno 99 000 párů bot za 8,1 milionů korun. Baťa tak vyprázdnil sklady, zaplatil dluhy a vymanil se z finanční závislosti na bankách. Tomáš Baťa tak dokázal chod firmy správně nasměrovat i za nově nastolených, tvrdých podmínek, za kterých řada jiných firem v obuvnickém odvětví zkrachovala a řada dalších zůstala pouze ve stínu Baťových závodů.

### **Prioritní osa 2a – Aktivní politiky trhu práce (Konvergence)**

Prioritní osa 2b – Aktivní politiky trhu práce (Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost)

Obě prioritní osy mají stejný obsah. Prioritní osa 2a zahrnuje podíl aktivit programu podporovaných v regionech Konvergence. Prioritní osa 2b pak zahrnuje podíl aktivit programu podporovaných v regionech Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost.

Globálním cílem prioritních os 2a a 2b je Zlepšení přístupu k zaměstnání a prevence nezaměstnanosti. Specifickými cíli jsou pak:

zvýšení zaměstnatelnosti nezaměstnaných osob nebo osob ohrožených na trhu práce prostřednictvím efektivního a cíleného využití nástrojů a opatření aktivní politiky zaměstnanosti,

zvýšení kapacity, komplexnosti a kvality služeb poskytovaných institucemi služeb zaměstnanosti.

Prioritní osy 2a a 2b jsou zaměřeny na zlepšení přístupu k zaměstnání a na trvalé začlenění osob hledajících zaměstnání, na prevenci nezaměstnanosti, zejména dlouhodobé, skupin ohrožených na trhu práce, včetně opatření pro mírnění vyloučení v důsledku zdravotních znevýhodnění. Podporován je individuální přístup ke klientům a výběr adekvátních nástrojů a opatření, která nejlépe podpoří integraci znevýhodněných jednotlivců

<sup>294</sup> VÍTKOVÁ R., HERCÍK P. *Baťa: Sociálně odpovědná firma*. Zlín, UTB, 2005.

do udržitelného zaměstnání. Dále jsou podporovány aktivity zaměřené na zvýšení kvality informačních, poradenských a vzdělávacích služeb poskytovaných institucemi na trhu práce. Součástí je i tvorba systémů pro předvídaní změn na trhu práce v důsledku světové globalizace a z toho plynoucích postupných i náhlých změn v zaměstnanosti.

### **Prioritní osa 3 – Sociální integrace a rovné příležitosti**

Prioritní osa 3 má naplňovat třetí specifický cíl OP LZZ a je zaměřena hlavně na pomoc osobám ohroženým sociálním vyloučením nebo osobám sociálně vyloučeným, a to formou jednak přímé podpory těchto osob a jednak formou zvyšování kvality a dostupnosti sociálních služeb pro tyto osoby včetně posilování místních partnerství. Specifická podpora je zaměřena na opatření vedoucí ke zvyšování zaměstnatelnosti těchto osob. Jsou podporovány také aktivity zaměřené na prosazení rovných příležitostí žen a mužů na trhu práce a opatření směřující k lepší slučitelnosti rodinného a profesního života. Zvláštní pozornost je věnována příslušníkům romských komunit a migrantům a dalším skupinám z odlišného sociokulturního prostředí. Důraz je kladen také na rozvoj systému sociálních služeb zejména cestou dalšího vzdělávání sociálních pracovníků a pracovníků, kteří působí v sociálních a poradensko-informačních službách vedoucích k zaměstnání nebo zvýšení zaměstnatelnosti.

### **Prioritní osa 4a – Veřejná správa a veřejné služby (Konvergence)**

Prioritní osa 4b – Veřejná správa a veřejné služby (Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost)

Tyto prioritní osy jsou zaměřeny na realizaci čtvrtého specifického cíle OP LZZ a zahrnují aktivity, které vedou ke zvýšení kapacity, kvality, efektivnosti činností institucí veřejné správy a zvyšování kvality a dostupnosti veřejných služeb. Podpora je zaměřena na modernizaci veřejné správy, tj. státní správy a samosprávy, a veřejných služeb. Je podporováno řízení a rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě a na straně poskytovatelů veřejných služeb, vzdělávání, zlepšování kvality regulace, zavádění moderních nástrojů řízení, s důrazem na řízení kvality a výkonnosti, strategické řízení, komunitní plánování apod. Modernizace veřejné správy se neobejde bez využití informačních a komunikačních technologií směřujících k vytváření a realizaci projektů eGovernmentu. Cílem je zajistit efektivní veřejnou správu a přátelské veřejné služby.

### **Prioritní osa 5a – Mezinárodní spolupráce (Konvergence)**

Prioritní osa 5b – Mezinárodní spolupráce (Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost)

Tyto prioritní osy jsou zaměřeny na podporu mezinárodní spolupráce v rámci rozvoje lidských zdrojů, která přináší podle výzkumných studií celou řadu přínosů. Jedná se zejména o přímou podporu inovací prostřednictvím výměny zkušeností a dovedností, je to nákladově efektivní způsob pro ověření návrhů politik a pro šíření zkušeností, což poskytuje základ pro mezinárodní srovnávání, umožňuje jednotlivým účastníkům získat podněty a kontakty v rámci mezinárodních sítí a pomáhá budovat kapacity participujících orgánů a organizací na regionální a národní úrovni.

Velmi pozitivní efekty mezinárodní spolupráce přinesl i tzv. twinning, tedy instrument, který byl realizován prostřednictvím předstupního nástroje EU Phare. Jde o specifickou formu pomoci v oblasti posilování institucí, při níž spolupracující partnerské instituce veřejné správy z členských států EU vysílaly na přijímající obdobné instituce nových členských států EU své experty – dlouhodobé i krátkodobé poradce, kteří zajišťovali přenos zkušeností a příkladů dobré praxe do legislativních systémů nových členských států EU. Tato pomoc spočívala v přípravě a realizaci školení, seminářů a studijních cest pro pracovníky přijímajících institucí, podpoře při zpracování odborných analýz apod.

## **Prioritní osa 6a – Technická pomoc (Konvergence)**

Prioritní osa 6b – Technická pomoc (Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost)

Tyto prioritní osy jsou zaměřeny na podporu řízení a implementace OP LZZ. Jsou financovány zejména aktivity zaměřené na podporu řízení, implementace, kontroly, monitorování, hodnocení a publicity operačního programu. Financovány jsou rovněž aktivity na posílení administrativní kapacity implementačních orgánů OP LZZ, absorpční kapacity předkladatelů projektů a příprava programových dokumentů na další programovací období. Cílovými skupinami jsou řídicí orgán, zprostředkující subjekty, předkladatelé projektů, monitorovací výbor a veřejnost.

## **Aktivní politika zaměstnanosti**

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost je velmi silně navázán na aktivní politiku zaměstnanost v naší zemi. Aktivní politika zaměstnanosti (dále jen APZ) pomáhá sladit nabídku a poptávku na trhu práce pomocí vhodných nástrojů a napomáhá uchazečům o zaměstnání získat zaměstnání nebo zvýšit jejich zaměstnatelnost. V roce 2004 byl přijat zákon o zaměstnanosti (č. 435/2004 Sb.), který přispěl k rozvoji aktivních a preventivních opatření pro nezaměstnané a neaktivní osoby. Zákon zavedl nová opatření a nástroje v APZ, jako rozšíření příspěvků pro zaměstnavatele, rozšíření subjektů, které se budou moci účastnit rekvalifikace a individuální plány jako nový nástroj poradenských a zprostředkovatelských činností v rámci politiky prevence dlouhodobé nezaměstnanosti pro skupiny osob, kterým je věnována zvýšená péče při zprostředkování zaměstnání. Zákon zároveň rozšířil možnosti nákupu poradenských činností.

Základní cílovou skupinou APZ jsou uchazeči o zaměstnání a zájemci o zaměstnání. Zvýšená péče se pak věnuje osobám, které jsou ohroženy dlouhodobou nezaměstnaností nebo které již jsou dlouhodobě nezaměstnané.

Pro výše uvedenou cílovou skupinu jsou v rámci APZ zajišťovány hlavně následující činnosti:

- zprostředkování zaměstnání,
- poradenské činnosti a programy,
- bilanční a pracovní diagnostika,
- rekvalifikace,
- podpora vytváření nových a vyčleněných pracovních míst formou příspěvku na úhradu mzdových nákladů,
- podpora veřejně prospěšných prací a krátkodobých pracovních příležitostí, zajištění odborné praxe,
- podpora nových forem zaměstnání jako způsobu vytváření podmínek pro uplatnění žen a mladých lidí na trhu práce (zkrácený úvazek, rotace na pracovním místě nebo sdílení pracovního místa),
- podpora začínajícím osobám samostatně výdělečně činným (OSVČ),
- doprovodná opatření k získání a udržení zaměstnanosti.

## **Závěr**

Za nejvýraznější nástroj v současnosti na podporu zaměstnanosti nejen v České republice, ale i v ostatních zemích Evropské unie, pokládám Evropský sociální fond, proto se mu věnuji v tomto příspěvku. Konkrétně se tu zabývám jedním z jeho tří operačních programů, a to operačním programem Lidské zdroje a zaměstnanost. OP LZZ se člení na 5 specifických cílů a 10 prioritních os. Za nejvýznamnější pokládám prioritní osy 1 – Adaptabilita a prioritní osy 2a a 2b – Aktivní politiky trhu práce a také prioritní osy 5a a 5b – Mezinárodní spolupráce (v oblasti rozvoje lidských zdrojů a zaměstnanosti). Aktivní politika

zaměstnanosti je pak v České republice definována v zákoně č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. Cílovou skupinou APZ jsou uchazeči a zájemci o zaměstnání. APZ je uplatňována v naší zemi prostřednictvím různých nástrojů, nejčastěji formou rekvalifikací a pracovního poradenství.

#### **Literatura:**

BIELCZYK, A. *Řízení lidských zdrojů. Distanční studijní opora*. Karviná: OPF SU, 2005. KOLIBOVÁ, H., KUBICOVÁ, A. *Trh práce a politika zaměstnanosti*. Karviná: OPF SU, 2005. VARADZIN, F., BŘEZINOVÁ, O. *Hledání ve světě ekonomie*. Praha: Professional Publishing, 2003. VÍTKOVÁ R., HERCÍK P. *Baťa: Sociálně odpovědná firma*. Zlín: UTB, 2005. *Operační manuál Lidské zdroje a zaměstnanost 2007 – 2013*. Praha: MPSV ČR, 2007. *Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku*. Praha: Úřad vlády ČR, 2003.

#### ***Operational programme Human resources and employment***

***Resumé:*** *The paper deals with Operational programme Human resources and employment (OP LZZ), a phenomenon which is currently one of the three operational programs for funding from the European Social Fund in the Czech Republic. It looks at the global and specific ends and priority axes of OP LZZ, particularly in relation to active employment policy in our country.*

***Key words:*** *operational programme, Human resources and employment, European Social Fund, global and specific ends, priority axes, active employment policy*

#### **Kontaktní adresa:**

**Milan Páral, Ing., Sokolů 112/21, 750 02 Přerov VIII-Henčlov, milan.paral@seznam.cz**

# KRÍZA NIELEN V SLOVENSKEJ EKONOMIKE

**Alena Pauličková**

**Abstrakt:** Svetová hospodárska kríza v úvode tohto roka sa už naplno odzrkadlila vo vývoji slovenskej ekonomiky. Slovenská ekonomika po rokoch rast zaznamenala výrazný pokles. Ekonomický pokles prináša na podniky nesmierny tlak znižovať náklady a počet pracovníkov, ale tiež potrebu získavať, udržiavať a motivovať kľúčové talenty. Príspevok tiež poukazuje na dôvody problémov jednotlivých občanov. Ide hlavne o právnu a ekonomickú gramotnosť a hľadá cesty na riešenie týchto problémov i z hľadiska morálky a etiky.

**Kľúčové slová:** hospodárska kríza, morálka, etika, právna a ekonomická gramotnosť, vývoj ekonomiky

Väčšina analytikov pred zverejnením výsledkov Štatistického úradu Slovenskej republiky predpokladala, že hrubý domáci produkt (HDP) krajiny po deviatich rokoch zaznamená medziročný pokles. Ekonómovia očakávali prepád hospodárstva v priemere asi o tri percentá. Výsledok je výrazne horší ako ich očakávania. Údaje potvrdili, že ekonomiku poznačili dôsledky svetovej hospodárskej krízy. Hospodárstvo podľa analytikov zabrzdil najmä oslabený zahraničný dopyt, pre ktorý klesli objednávky mnohých firiem. Negatívny vplyv na HDP mal aj januárový výpadok dodávok plynu z Ruska. Napriek prepádu výkonu ekonomiky by sa krajina mala udržať v popredí Európskej únie.

Zdá sa, že recesia v eurozóne má väčší vplyv na slovenskú ekonomiku ako boli očakávania. Zamestnanosť v sledovanom období dosiahla 2 199,9 tisíca osôb. V porovnaní s rovnakým obdobím roka 2008 klesla o 0,4 percenta. Ekonomika je vo fáze recesie, prudkého spomalenia, ktoré bude pokračovať v nasledujúcich mesiacoch. K poklesu hospodárstva podľa ekonómov prispela najmä menšia produkcia priemyselných firiem pre zníženie objednávok zo zahraničia. Výkonnosť ekonomiky siahli hlavne nižšie investície a tvorba zásob firiem spoločne s poklesom spotreby domácností. Hospodárstvo zrejme poznačil aj zhruba dvojtýždňový januárový výpadok dodávok plynu z Ruska.

V iných krajinách Európskej únie je to obdobné i horšie.

Slovensko je, žiaľ, krajina, kde sa veľmi často stretávame s „kvázizaručenými“ negatívnymi informáciami. Ako napríklad na jar minulého roku, keď sme počuli zaručené informácie o tom, že naše šance na prijatie do eurozóny sa zmenšujú, o tom, že inflačné kritérium neudržíme, o tom, že sme organizačne zle pripravení na prechod na novú menu. Skutočnosť? Dnes sme v eurozóne, infláciu máme na uzde, menu sme zmenili bez problémov. V týchto dňoch máme opäť ďalšiu „kvázizaručenú“ zlú informáciu o tom, že máme verejné financie v rozklade, že rozpočet je v chaose. Hádžu sa od buka do buka čísla o predpokladanom deficite verejných financií. Ako to teda vlastne je? Dnes nikto z vlády netvrdí, že situácia je ružová. Pripomeňme si však, že je globálna ekonomická kríza a Slovensko vďaka našej proexportnej orientácii ostrovom veľmi závislým od toho, ako sa darí krajinám ako Nemecko či Francúzsko, teda krajinám nášho vývozu. A práve tieto ekonomiky sa prepádajú čoraz viac.

Často počúvame, že vláda nekoná a že neprehodnocujeme včas makroprognózy. V tejto súvislosti treba brať na zreteľ dva podstatné faktory. Kríza je totiž čoraz hlbšia a jej koniec dnes nikto nevie objektívne predpokladať. Druhým faktorom je pozícia Ministerstva financií SR v oblasti aktualizácie makroprognóz. Na rozdiel od analytikov, ale aj od NBS, ak MF SR robí aktualizáciu vývoja makroekonomického prostredia, predpokladá aj jej vplyv na daňové a odvodové príjmy, pričom tieto údaje musia predpokladať vysokú mieru pravdepodobnosti.

MF SR sa však nemôže držať len predpokladov, ale musí vychádzať aj zo skutočnosti. Ako sa dá urobiť vážne rozhodnutie v oblasti fiškálnej politiky vrátane aktualizácie deficitu verejných financií bez toho, aby sme poznali aspoň skutočnosť za prvý polrok tohto roku? Bez toho nikdy neurobilo MF SR záväzný predpoklad vývoja deficitu verejných financií do konca roka doteraz pri žiadnom ministrovi financií.

Je nesporné, že po dvoch dekádach bezprecedentnej expanzie sa východoeurópske ekonomiky ocitli na križovatke, ktorá ich môže nasmerovať buď k ďalšiemu rastu, alebo naopak, poklesu.

Desať postkomunistických štátov, ktoré vstúpili do Európskej únie, prehodnocuje svoje ekonomické modely. Dôvodom je kríza, ktorá bude minimálne do konca roka brzdiť ich prípadný rast. Globálna recesia má však negatívny dopad aj na tie krajiny regiónu, ktoré zatiaľ nie sú členmi EÚ, lebo ešte nedokončili všetky potrebné reformy. A to môže oddialiť ich zotavenie. Viaceré východoeurópske ekonomiky: Lotyšsko, Maďarsko, Rumunsko, ktoré sú členmi EÚ, ale aj Ukrajina, Srbsko a Bosna, museli požiadať Medzinárodný menový fond o úver. Aby ho získali, musia zredukovať svoje výdavky, keďže výkon ich hospodárstva klesol a spolu s ním aj rozpočtové príjmy. Ďalšie štáty únie si zase musia položiť otázku, kedy by mali zaviesť euro a či je súčasný model ich ekonomiky, ktorá je výrazne závislá na exporte, schopný života.

Treba si uvedomiť, že hospodárska kríza už vyvolala vo viacerých krajinách nepokoje a viedla k pádu vlád v Lotyšsku, Maďarsku aj v ČR. A zatiaľ čo Západ môže svojim ekonomikám pomôcť stimulačnými balíčkami, Východ sa vracia k pravidlám, ktoré ho priviedli do únie. Nová lotyšská vláda škrtná výdavky o 40 %, aby stlačila deficit aspoň na úroveň 7 % HDP, čo je podmienka poskytnutia úveru od MMF. Aj Rumunsko a Maďarsko už pripravujú podobné kroky, aj keď sa Budapešť dlho bránila reformám sociálneho systému. Podľa analytikov je to však možno už posledná šanca, ako zabrániť potenciálnemu kolapsu.

Do budúca veľkým nebezpečenstvom je, že politici budú mať strach z reakcie verejnosti na redukcii výdavkov na sociálnu sféru, že radšej upustia od reforiem. A to môže zo strednodobého hľadiska uškodiť ich hospodárskemu rastu. V diskusiách o využití peňazí pri záchranných plánoch na Slovensku sú často dobré postrehy, základný problém je však v tom, že žiadne nové peniaze vláda nevyčlenila, len presúva výdavky z iných oblastí. Peniaze by sa minuli tak či tak a chýba výpočet, o koľko viac pomôžu ekonomike v tomto prípade. Hlavný nástroj vlády na boj s krízou - výstavba diaľnic cez súkromné partnerstvá - sa môže pre nedostatok peňazí zdržať a predražiť. Budovanie infraštruktúry je dobrý nástroj v zlých časoch, najmä ak ju Slovensko potrebuje. Je však len predpokladom na ďalšie zmeny. Skutočný posun pre Slovensko prinesie len jeho nové fungovanie. Kde sú plány ministra financií na spoločné vyberanie daní a odvodov? Desiatky miliárd korún mohol získať na zaplátaní odvodovej diery. A kde sú plány na informatizáciu štátnej správy? Navyše stále chýba výrazné posilnenie školstva (najmä učiteľov). Nie tak dávno slovenská ekonomika rástla viac ako desaťpercentným tempom. Nešlo o výsledok náhody. Pomohla jej kombinácia viacerých faktorov. Politikom i mimovládny organizáciám dáva súčasná kríza výnimočnú možnosť. Ukázať, ako by malo Slovensko vyzeráť po nej. Pretože sa určite zmení, tak ako celý vyspelý svet.

V súvislosti s krízou prebieha reštrukturalizácia pracovných síl. Ekonomický pokles prináša na podniky nesmierny tlak znižovať náklady a počet pracovníkov, ale zároveň čoraz výraznejšiu potrebu získavať, udržiavať a motivovať kľúčové talenty. Ekonomický pokles prináša na podniky nesmierny tlak znižovať náklady a počet pracovníkov, ale zároveň čoraz výraznejšiu potrebu získavať, udržiavať a motivovať kľúčové talenty. Vyplýva to zo správy poradenskej firmy Deloitte Riadenie talentov v turbulentnej ekonomike. V rámci prieskumu spoločnosť zistila, že prebieha rozsiahla reštrukturalizácia pracovných síl, pričom sa očakáva ďalšie prepúšťanie. Globálne spoločnosti plánujú znižovať počty pracovníkov



a maximalizovať hodnotu zostávajúcich talentov. Z nového prieskumu, hodnotiaceho trendy a postoje v riadení talentov, vyplýva, že vrcholoví manažéri globálnych spoločností zostávajú pesimistickí, čo sa týka hospodárskej krízy a výhľadov do budúcnosti. Z nich 30 % je presvedčených, že recesia sa bude prehlbovať, a len 5 % si myslí, že to najhoršie už majú za sebou, 64 % vrcholových manažérov sa domnieva, že podmienky pre činnosť zostanú aj naďalej ťažké. Podľa prieskumu sú najdôležitejšími strategickými otázkami spoločností znižovanie a riadenie nákladov, ktoré označilo 61 % respondentov, a získavanie služieb a udržanie si zákazníkov, ktoré považuje za dôležité 56 %.

Slovensko môže zahraničným investorom ponúknuť viac ako len lacnú pracovnú silu. Podľa premiéra SR je jednou z výhod, ktorá ovplyvňuje investorov pri rozhodovaní o umiestnení ich investície aj zavedenie eura. Predseda vlády je rád, že to už nie je lacná pracovná sila, ale aj iné faktory. Politická stabilita, Schengen, euro, podnikateľské prostredie, kvalifikovaná pracovná sila, ktoré sú dôležité pre lákanie investorov na územie Slovenska. Euro je pre lákanie ďalších investorov mimoriadne dôležité. Vláda sa však chce pri zmierňovaní dopadov hospodárskej krízy sústrediť aj na podporu domáceho dopytu. Práve prostredníctvom podpory veľkých verejných investícií, ako napríklad programu štátnej podpory zatepl'ovania či PPP projektov, chce vláda nahradiť časť výpadku zahraničného dopytu, ktorý sa znížil v dôsledku hospodárskej krízy.

Kríza prináša aj viaceré polemiky, zamyslenia, prečo vôbec sme sa ocitli v situácii, v ktorej sme. Dennodenne sme svedkami toho ako sa naši občania dostávajú do problémov z jediného dôvodu. A to preto, že nie sú právne a ekonomickí gramotní. V našich základných a stredných školách síce vyrastajú vzdelaní mladí ľudia, ale častokrát bez informácií nutne potrebných pre bežný život. Je to chyba! Dnešný mladý človek sa málokedy zaobíde bez hypotéky. Avšak, vie si ju vôbec absolvent vybaviť? Vie aké následky so sebou nesie? Mnohí mladí ľudia nie sú vedení k ekonomickej, ale aj samotnej občianskej samostatnosti. Mnohí občania podpisujú právne zmluvy bez vedomosti o ich právnych následkoch. Dnešný život sa nezaobíde bez právnych vzťahov medzi fyzickými a právnickými osobami navzájom. Vedia sa v nich naši občania pohybovať a rozumejú im?

Z našich detí vyrastajú ekonomickí, ale aj právni analfabeti. Bolo by vhodné, aby na stredných školách bol zavedený povinný predmet Základy práva a rodinného rozpočtu. Hodiny občianskej výchovy, ich osnovy, ale aj spôsob výučby už dávno nepostačujú vývojovým trendom doby. Viacerí odborníci navrhujú, aby bola zriadená prípravná komisia odborníkov zložená z pedagógov, právnikov a ekonómov. Aby pripravili materiál vhodný na výučbu pre stredné školy.

Je nutné študentov stredných škôl naučiť základy právnych vzťahov, ale hlavne vyplývajúce dôsledky z nich. Je zbytočné žiakov učiť recitovať naspamäť Ústavu SR, keď sami ani nevedia do akých problémov sa svojím podpisom akýchkoľvek zmlúv dostávajú. Či už sú to zmluvy nájomné, kúpne, poisťné, ale aj pracovnoprávne.

Mnohí naši občania nevedia kedy a ako môžu dané zmluvy vypovedať. Čo vôbec znamená percentuálny mesačný a ročný úrok. Načo majú pri jednotlivých prípadoch nárok a čo je ich povinnosť. Nevedia na aké inštitúcie sa majú obrátiť v rôznych životných situáciách. Nevedia ako sa majú zachovať pri prepustení z práce alebo aké majú povinnosti študenti po skončení strednej alebo vysokej školy. Za túto nevedomosť našich občanov by mala vziať spoločnosť na seba zodpovednosť a nie riešiť už vzniknuté problémy ako úžeru alebo neúprosne zmluvy a dlhy nebankových subjektov. Naša spoločnosť a školstvo musí naučiť našich občanov čítať zmluvné podmienky a niešť si zodpovednosť za každý podpísaný dokument vlastným podpisom.

Je neskoro potom lamentovať. Väčšina poškodených uvádza, že neporozumeli všeobecným zmluvným podmienkam alebo si nedokázali vypočítať výšku splátky podľa dohodnutého úroku.

## **Záver**

Často si kladieme otázku, ako dopadne celý proces riešenia krízy u nás a vo svete? Otázku, či zvolené nástroje nalievania peňazí, šrotovného a pod. spôsobia vytvorenie lepšieho prostredia na ekonomický rast krajín. Pri pátraní v minulosti sme objavili zaujímavý názor človeka, ktorý vo svojej dobe patril medzi najvzdelanejších a najbohatších ľudí Československa - Tomáša Baťu - zakladateľa obuvníckeho koncernu, z roku 1932:

"Přelom hospodářské krize? Nevěřím v žádné přelomy samy od sebe. To, čemu jsme zvykli říkat hospodářská krize, je jiné jméno pro mravní bídu.

Mravní bída je příčina, hospodářský úpadek je následek. V naší zemi je mnoho lidí, kteří se domnívají, že hospodářský úpadek lze sanovat penězi. Hrozím se důsledku tohoto omylu. V postavení, v němž se nacházíme, nepotřebujeme žádných geniálních obrátů a kombinací. Potřebujeme mravní stanoviska k lidem, k práci a veřejnému majetku.

Nepodporovat bankrotáře, nedělat dluhy, nevyhazovat hodnoty za nic, nevydírat pracující, dělat to, co nás pozvedlo z poválečné bídy, pracovat a šetřit a učinit práci a šetření výnosnější, žádoucnější a čestnější než lenošení a mrhání.

Máte pravdu, je třeba překonat krizi důvěry, technickými zásahy, finančními a úvěrovými ji však překonat nelze, důvěra je věc osobní a důvěru lze obnovit jen mravním hlediskem a osobním příkladem.“

A k tomu skutočne niet čo dodať, iba sa zamyslieť.

## **Literatúra:**

SULÍK, R.: *Politika vlády vyústi do rekordného deficitu*. Denník SME 16.4.2009.

ŠEBÁŇ, O.: *Kedy skončí svetová kríza?* Časopis eTrend 17.4.2009.

ZLACKÝ, V: *Príde oživenie v roku 2010?* Denník Pravda 21.4.2009.

*Chýba nám právna a ekonomická gramotnosť*. <http://www.sf-mladych.sk>

## ***Depression not only in the Slovak economy***

**Resumé:** The world economic depression from a beginning of this year has fully reflected in a development of the Slovak economy. After the years of growth the Slovak economy has noted a significant decrease. The economic decrease brings to companies a pressure to decrease costs and a number of employees, but also a need to obtain, keep and motivate key talents. The paper also points out the reasons of problems of some citizens as for legal and economic literacy, and it finds ways how to solve them from a point of view of morality and ethics.

**Key words:** economic depression, morality, ethics, legal and economic literacy, economic development

## **Kontaktná adresa autora:**

**Alena Pauličková, doc. JUDr. PhD., Fakulta Práva Janka Jesenského, Vysoká škola v Sládkovičove, Fučíkova 269, 92521 Sládkovičovo, SR,  
e-mail: [alena.paulickova@vssladkovicovo.sk](mailto:alena.paulickova@vssladkovicovo.sk)**

# VYBRANÉ ASPEKTY EKOLOGICKÉ POLITIKY A PRÁVNÍCH NOREM

**Pavλίna Pellešová**

**Abstrakt:** *Stat' poukazuje na problematiku životního prostředí, které je předmětem zkoumání ekologické politiky. Specifikuje jednotlivé typy nástrojů ekologické politiky jako jsou ekonomické a normativní nástroje, donucovací a tržně orientované nástroje, přímé i nepřímé nástroje, a rovněž nástroje, které vymezuje OECD. Právní rámec chování jednotlivých subjektů je východiskem pro realizaci každé politiky, a proto je zde poukázáno na vybrané právní normy v oblasti problematiky životního prostředí.*

**Klíčová slova:** *životní prostředí, omezený statek, externality, ekologická politika, ekonomické nástroje, normativní nástroje, donucovací nástroje, tržně orientované nástroje, právní normy.*

**"Základním krédem ekologického chování je způsobovat minimální zásahy do krajiny. Měli bychom obhospodařovat méně půdy, méně kácet v lesích a lovit v oceánech méně ryb - poškozovat méně krajinu a ponechávat více prostoru přírodě. Avšak všechny tyto obnovitelné zdroje energie jsou neuvěřitelně invazivní a vůči přírodě agresivní. Možná jsou obnovitelné, ale nejsou ekologické." Jesse Ausubel**

## Úvod

Ekonomická teorie chápe životní prostředí dvojím způsobem, jako omezený statek a jako externality. Většina složek životního prostředí je pojímána jako volný statek, tj. statek vyskytující se v neomezeném množství, kdy spotřeba jednoho subjektu nevylučuje spotřebu subjektu jiného a je bezplatně. Složky životního prostředí se stávají díky ekonomické činnosti omezenými statky a mohou mít podobu veřejných statků (např. čerstvý vzduch, řeky), soukromých statků (např. půda) a smíšených statků (statky, kde existuje rivalita ve spotřebě, ale neexistuje vylučitelnost ze spotřeby, proto neexistuje trh, ani cena vytvořená na tomto základě). Složky životního prostředí jako externality představují činnosti, které kladně nebo záporně ovlivňují jiné subjekty. Vznikají v případě, pokud se soukromé náklady nebo přínosy neshodují s celospolečenskými náklady nebo přínosy. Pozitivní externality vznikají, pokud má subjekt užitek z určité ekonomické aktivity a nepodílí se na jejích nákladech, naopak negativní externality vznikají, pokud subjekt nese náklady ekonomické aktivity, ale nemá z ní užitek.

Každá ekonomická činnost je spojena s působím na životní prostředí, ale také s jejím narušováním, a to získáváním přírodních zdrojů a jejich používáním jako spotřebního statku nebo vstupu ve výrobu, ukládáním odpadů, zabíráním prostoru prostřednictvím zástavby, infrastrukturou, apod. a přímým ohrožováním zdraví jako je přítomnost nebezpečných látek, zplodin v ovzduší. Zmíněnými činnostmi člověk ovlivňuje životní prostředí. Vzájemný vztah mezi ekonomickou činností společnosti, hospodářského systému a systému životního prostředí, ekosystému napomáhá optimálně řešit ekologická politika, která k tomu využívá řadu nástrojů normativních, ekonomických i etických (blíže viz dále).

## Ekologická politika

Ekologická politika je pojímána jako organizování, kontrola a realizace určité koncepce tvorby a ochrany životního prostředí státními orgány v daných přírodních, historicko kulturních, politicko sociálních a hospodářských podmínkách. Subjektem ekologické politiky jsou poškozovatelé a znečišťovatelé (zatěžují životní prostředí emisemi

odpadních produktů i škodlivin); poškození a stát (reguluje vztahy mezi subjekty a zastupuje zájmy poškozených). Ekologická politika se prioritně zaměřuje na řešení problémů spojených s environmentálními hrozbami, tj. na globální ohrožení, které tvoří hlavně globální změny klimatu, tzv. skleníkový efekt, narušení ozónové vrstvy, úbytek tropických deštných lesů, kyselé deště; snižování biodiverzity; znehodnocování přírodních zdrojů těžbou neobnovitelných zdrojů, rozšiřováním pouští; ohrožování zdraví obyvatel vypouštěním plyných emisí, radioaktivních látek, nebezpečných odpadů. Důležitou funkcí státu je zabezpečení informační základny pro tvorbu a ochranu životního prostředí, kterou nelze zcela přesunout na soukromé subjekty.

Ekologická politika se v oblasti externalit snaží vytvořit optimální ochranu životního prostředí, tedy optimální množství zatížení životního prostředí, tj. optimum kvality životního prostředí. Pro ekologickou politiku je cílem vytvořit takovou úroveň zatížení životního prostředí, aby byly minimalizovány celkové náklady ze znečištění a zamezení. Při řešení externalit je možné využít státní regulace s cílem potlačit činnosti, vyvolávající negativní externalitu tvorbou institucionálního rámce, zdaňování negativních externalit a subvencování pozitivních externalit a vymezení vlastnických práv.

Při ochraně životního prostředí působí trh i stát. Selhání trhu není způsobeno nedokonalostí, ale tím, že statky životního prostředí jsou často veřejnými statky a není možné nikoho vyloučit ze spotřeby. Trh proto nemůže působit a optimálně alokovat statky. Nadměrné znečištění je důsledkem nedostatečného působení ekonomických mechanismů. Proto zasahuje stát a reguluje vztahy mezi různými způsoby využití statků životního prostředí. Instituce státu, kterými stát prosazuje své cíle v oblasti tvorby a ochrany životního prostředí, označujeme jako nástroje ekologické politiky. Mezi hlavní řadíme právní systém, organizačně správní struktury a nepsané normy chování.

### **Nástroje ekologické politiky**

Ekologická politika používá pro ochranu životního prostředí donucovací a tržně orientované nástroje. Donucovací nástroje jsou založené na nerovnovázném postavení dvou subjektů, státu a znečišťovatelů. Stát prosazuje cíle znečišťovatelů i poškozených pomocí normativních nástrojů, příkazů a zákazů, ale i pokut, které představují trest za porušování právních norem. Tržně orientované nástroje<sup>295</sup> představují ekonomická řešení, založená na stimulaci působení trhu, což umožňuje subjektům rozhodovat se na základě užitku a nákladů.

Nástroje mohou být kategorizovány také na přímé a nepřímé. Přímé nástroje umožňují v krátkém období zlepšit kvalitu životního prostředí pomocí přímých sankcí, ale neposkytují znečišťovateli prostor pro vlastní rozhodování. Chování subjektů je ovlivňováno přímými nástroji jako jsou limity, normy, standardy vztahují se k znečišťování ovzduší, vypouštění odpadních vod, znečištění půdy, příkazy a zákazy, předpisy ukládající dodržování předepsaného postupu jako je povinné hodnocení, schvalování, souhlasy, povolování. Nepřímé nástroje působí tržně, stimulují subjekty ekonomicky i morálně, jsou pružnější a vytvářejí prostor jak pro diferencovaný přístup k podnikatelským subjektům, tak pro jejich větší rozhodovací pravomoc. Patří mezi ně ceny, poplatky, úvěrové politika, dotace, náhrada škod, obchodovatelná emisní povolení, environmentální pojištění, systémy označování

---

<sup>295</sup> Pomocí tržně orientovaných nástrojů stát využívá různou míru zásahů: zatěžuje platbou (daní) původce negativního efektu; vytváří tzv. simulovaný trh práva na znečištění; stát vytváří pouze výchozí podmínky, mohou nastat dvě situace: znečišťovatel zaplatí poškozeným, aby byli ochotni akceptovat negativní externalitu nebo jsou statky životního prostředí pro poškozené důležité, a proto zaplatí znečišťovatelům, aby jejich poškození omezili nebo ukončili; obecnější právní normy - stát vytváří podmínky pro účinnější prosazování práv poškozených vůči znečišťovatelům, například přímá náhrada škody na zdraví, prostřednictvím etiky a hodnotové orientace, aby znečišťovatelé omezili dobrovolně negativní externalitu nebo omezili spotřebu statků, kterými zhoršují životní prostředí, změnu chování znečišťovatelů formou odměn za omezení negativních externalit; nebo podporou tvorbu pozitivních externalit.

ekologicky šetrných výrobků, apod.

Stát ovlivňuje spotřebu přírodních zdrojů, toky nežádoucích emisí a odpadů použitím nejen ekonomických a normativních nástrojů, ale využívá i etického působení. Stát také pomocí uvedených nástrojů podporuje recyklaci. Pokud dojde ekonomickou činností k narušení ekosystému, může stát usilovat o zlepšení přirozené regenerační schopnosti ekosystému a využívá k tomu uvedené nástroje. Ty pak působí na podnikatelské subjekty, obce, obyvatelstvo i státní instituce, aby dodržovaly ekologické normy. Mezi ekonomické nástroje<sup>296</sup> řadíme stimulační nástroje zaměřené na zvyšování kvality životního prostředí a normativní nástroje omezující a postihující činnosti, které ohrožují životní prostředí. Normativní nástroje zahrnující omezení a zákazy ekonomicky škodlivých činností.

Otázky spojené s životním prostředím jsou neustále aktuální. Jako podstatné faktory zátěže prostředí lze jmenovat ohrožení globálních biosférických systému, redukcí biologického bohatství, nedostatečné přírodní zdroje, přímé ohrožení lidského zdraví, kdy zdraví lidí je ohroženo jednak přítomností jedovatých látek, záření, hluku, patogenních mikroorganismů a jednak dalšími faktory ve složkách životního prostředí a v potravinách, ale i průmyslovými katastrofami. Z uvedených faktorů plynou nejzávažnější problémy životního prostředí, tj. vyčerpání neobnovitelných i obnovitelných přírodních zdrojů, nadměrné zatížení životního prostředí jako příjemce zbytkových látek, narušení funkce životního prostředí jako spotřebního statku, což zahrnuje devastaci krajiny, znehodnocení rekreační funkce prostředí.

Vláda ČR věnuje pozornost plnění **Státní politiky životního prostředí** schválené do roku 2010. Nepřipustí snížení úrovně ochrany životního prostředí a přírody jako důležitého předpokladu pro zajištění kvalitních podmínek pro život občanů. Výrazem zájmu soukromého sektoru o životní prostředí je dodržování zákonů, ale i dobrovolné definování vlastní environmentální politiky směřující k principům trvalého zlepšování vztahu k životnímu prostředí. Základním nástrojem při dorozumívání ve světě jsou mezinárodní technické normy ISO řady 14000 o systémech environmentálního managementu.

**Národní plán odpadového hospodářství** zahrnuje mj. opatření zamezující tvorbě odpadů, pravidla pro nakládání s nebezpečnými odpady, pravidla pro vytvoření jednotné a odpovídající sítě zařízení pro nakládání s odpady, zvýšení podílu recyklovaných odpadů, snížení objemu skládkovaných odpadů, a v neposlední řadě také omezení maximálního množství skládkovaného biologicky rozložitelného komunálního odpadu. Stanovené cíle zahrnují do roku 2012 recyklaci 55% veškerého vyprodukovaného odpadu, do roku 2010 snížení podílů skládkovaných odpadů o 20%, do roku 2013 snížení objemu skládkovaných biologicky rozložitelných odpadů o 50% v porovnání s rokem 1995.

Obavami z dopadů znečištění na lidské zdraví se zabývá Akční plán pro zdraví a životní prostředí na období 2004 – 2010. Všeobecným cílem je poskytnout na celoevropské úrovni zhruba stejnou míru ochrany a zachovat přitom dostatečnou pružnost, aby mohly být zohledněny místní podmínky, a zároveň si uvědomit, že pro zachování mezinárodní konkurenceschopnosti je potřeba dosáhnout rovnováhy mezi ochranou životního prostředí a potřebami podnikání. Na základě tohoto přístupu se připravuje stávající soubor pravidel v rámci jednotného systému pro registraci, hodnocení a povolování chemických látek (REACH), který bude spravován nově zřízenou Evropskou agenturou pro chemické látky v

---

<sup>296</sup> Ekonomické nástroje lze dále členit podle původního určení na standardní nástroje hospodářské politiky mající proekologický účinek jako například některé daně, cla, dotace, úvěry, ceny a individuální ekologicky zaměřené nástroje mající stimulační a restriktivní podobu, zahrnující poplatky i pokuty za znečištění, za využívání přírodních zdrojů. Stát v roce 2006 využil ekon. nástroje a poskytl dotace na útlum těžby uhlí v hodnotě 3,329 mld.Kč. Příklady v oblasti pokut v roce 2005 - byla uložena nejvyšší pokuta v Plzni za oblast ovzduší ve výši 3,5 mil. Kč., za oblast vody to bylo 5,795 mil. Kč v Hradci Králové v roce 2005, za oblast odpadů 10 mil. Kč v Hradci Králové i v Ústí nad Labem v roce 2006, v oblasti chemických látek 750 tis. Kč. v Brně v roce 2003 (viz údaje ČIŽP). Stát v roce 2006 využil ekon. nástroje a poskytl dotace na útlum těžby uhlí v hodnotě 3,329 mld.Kč.

Helsinkách. Cílem je zabránit chemickému znečištění ovzduší, vody, půdy a budov v zájmu biologické rozmanitosti a lepšího zdravotního stavu a bezpečnosti občanů EU, aniž by bylo nutné příliš zatížit průmysl nařízeními.

Nejvíce znečišťují životní prostředí chemické provozy, hutě a elektrárny. Vyplynulo to z analýzy dat Integrovaného registru znečišťování, kterou již sestavilo sdružení Arnika. Chemické továrny se v žebříčcích dostaly na vyšší místa než v předchozích letech a vytlačily z nich např. elektrárny. Výrazný podíl na znečišťování životního prostředí si nadále udržují severomoravské hutě a v Ústeckém kraji pak elektrárny ČEZu spalující hnědé uhlí. Z krajů se nejčastěji v prvních deseti objevily provozy z Moravskoslezského a z Ústeckého kraje, následuje je kraj Středočeský. Z žebříčků největších znečišťovatelů zmizelo například několik provozů, které výrazně omezily vypouštění škodlivých látek. Jde například o Tusculum Rousínov anebo Brisk Tábor. A přestože vede žebříček největších znečišťovatelů rakovinotvornými látkami, snížila jejich množství např. DEZA, a.s. Valašské Meziříčí.

**Politika životního prostředí Evropské unie** spočívá v přesvědčení, že vysoké environmentální standardy podněcují inovaci a obchodní příležitosti. Základem činnosti EU v oblasti životního prostředí je akční program nazvaný Životní prostředí 2010: Naše budoucnost, naše volba, který se zaměřuje na změnu klimatu a globální oteplování, přírodní stanoviště a volně žijící živočichy, životní prostředí a zdravotní otázky, životní prostředí a zdravotní otázky.

### **Vybrané právní normy v oblasti životního prostředí v ČR a Evropské unii**

Evropská agentura pro životní prostředí EEA byla založena dne 7.4.1990 Nařízením Rady ES č. 1210/90, fakticky však funguje od roku 1994. Jejím sídlem je Kodaň. Současnými členy jsou kromě států EU a nově přistupujících členů a kandidátských zemí také Island, Lichtenštejnsko a Norsko, dohromady má EEA 31 členů. ČR spolupracuje s EEA již od roku 1993, plnohodnotným členem je od 1.1. 2002 na základě smlouvy o účasti ČR v EEA a v EIONET z 28. června 2001 (č. 14/2002 Sb.m.s.), které vypršela platnost se vstupem ČR do EU. Cílem EEA je včasné poskytování relevantních, spolehlivých a v evropském měřítku srovnatelných informací za účelem podpory udržitelného rozvoje a zlepšení stavu životního prostředí, přijímání nezbytných opatření na ochranu životního prostředí, zajišťování dobré informovanosti veřejnosti o stavu životního prostředí a doporučování v tomto smyslu vhodných technických a vědeckých řešení. Prostředkem pro sběr, monitorování a rozbor dat zaměřených na kvalitu životního prostředí je Evropská informační a pozorovací síť – EIONET. Mezi priority EEA vymezené ve strategii pro období let 2004–2008 patřily: zefektivnění předávání informací v rámci informačních systémů, boj proti změně klimatu, boj proti ztrátě biodiverzity, ochrana zdraví člověka a kvality života, udržitelné využívání přírodních zdrojů a nakládání s odpady, vnější spolupráce a podpora udržitelného rozvoje.

Čl. 1 a 12 nařízení Rady (ES) č. 1260/1999, kterým se stanoví obecné principy týkající se strukturálních fondů - určují, že činnosti financované z fondů a aktivity čerpající podporu od Evropské investiční banky nebo z jiných finančních nástrojů budou v souladu s ustanoveními Smlouvy, s nástroji v jejím rámci schválenými, s politikami Společenství a činnostmi v jejich rámci schválenými a s pravidly na ochranu životního prostředí.

Legislativní základ pro systém NATURA 2000 tvoří směrnice Rady 92/43/EHS o ochraně přírodních stanovišť, volně žijících živočichů a planě rostoucích rostlin (směrnice o stanovištích) a směrnice Rady 79/409/EHS o ochraně volně žijících ptáků (směrnice o ptácích). Soustava chráněných území NATURA 2000 je založena na principu ochrany nejcejnějších území, kde se vyskytují cílové druhy a typy stanovišť evropského významu, jmenovitě uvedené v přílohách výše uvedených směrnic. Pro ČR je charakteristické velké množství mozaikovitě roztroušených vysoce zachovalých přírodních fenoménů významných nejen z národního, ale i mezinárodního hlediska. V souladu s požadavky EU probíhají v

současné době práce na vytvoření soustavy NATURA 2000, jejímž posláním je ochrana mimořádných a jedinečných přírodních hodnot v evropském měřítku.

Zákon č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí - zákon transponuje směrnici Rady 97/11/ES novelizující směrnici Rady 85/337/EHS o posuzování vlivů jistých veřejných a soukromých projektů na životní prostředí s výjimkou drobných úprav týkajících se oblasti přeshraničních projektů a SEA. Zákon upravuje posuzování vlivů na životní prostředí a postup fyzických osob, právnických osob, správních úřadů a územních samosprávných celků (obcí a krajů) při tomto posuzování. Posuzování vlivů na životní prostředí podléhá v tomto zákoně vymezené záměry, jejichž provedení by mohlo závažně ovlivnit životní prostředí. Účelem posuzování vlivů na životní prostředí je získat objektivní odborný podklad pro vydání rozhodnutí, popřípadě opatření podle zvláštních právních předpisů. Tento podklad je jedním z podkladů v řízeních podle zvláštních právních předpisů. Posuzují se vlivy na obyvatelstvo a vlivy na životní prostředí, zahrnující vlivy na živočichy a rostliny, ekosystémy, půdu, horninové prostředí, vodu, ovzduší, klima a krajinu, přírodní zdroje, hmotný majetek a kulturní památky, vymezené zvláštními právními předpisy a na jejich vzájemné působení a souvislosti.

Sdělení č. 13/2005 Sb.m.s., o sjednání Evropské úmluvy o krajině - Ministerstvo zahraničních věcí sděluje, že dne 20.10.2000 byla ve Florencii přijata Evropská úmluva o krajině. Jménem ČR byla Úmluva podepsána ve Štrasburku dne 28.11.2002. S Úmluvou vyslovil souhlas Parlament ČR a prezident republiky Úmluvu ratifikoval. Ratifikační listina ČR byla uložena u generálního tajemníka Rady Evropy, depozitáře Úmluvy, dne 3. června 2004. Sdělení č. 81/2005 Sb.m.s. Ministerstva zahraničních věcí: Ministerstvo zahraničních věcí sděluje, že dne 11. prosince 1997 byl v Kjótu přijat Kjótský protokol k Rámcové úmluvě Organizace spojených národů o změně klimatu. Protokol vstoupil v platnost na základě svého článku 25 odst. 1 dne 16. února 2005 a téhož dne vstoupil v platnost i pro Českou republiku.

Sdělení č. 81/2005 Sb.m.s. Ministerstva zahraničních věcí. Ministerstvo zahraničních věcí sděluje, že dne 11.12.1997 byl v Kjótu přijat Kjótský protokol k Rámcové úmluvě Organizace spojených národů o změně klimatu. Jménem ČR byl Protokol podepsán v New Yorku dne 23. listopadu 1998. Listina o schválení Protokolu ČR byla uložena u generálního tajemníka OSN, depozitáře Protokolu, dne 15. listopadu 2001. Protokol vstoupil v platnost na základě svého článku 25 odst. 1 dne 16. února 2005 a téhož dne vstoupil v platnost i pro ČR. Evropská unie je podle komisaře připravena hrát vedoucí úlohu při jeho vytváření. Kjótský protokol byl podepsán v prosinci 1997, ale vstoupil v platnost teprve po ratifikaci Ruskem. Podmínkou vstupu v platnost totiž byla ratifikace nejméně 55 zeměmi, které produkují více než 55% celkového množství skleníkových plynů vzniklých v rozvinutých zemích v roce 1990. K 6.2.2005 ratifikovalo protokol 160 zemí a Evropské společenství. Z původních signatářů dokument neratifikovaly USA, Austrálie a Monako. O další mezinárodní spolupráci po roce 2012 jednalo mezinárodní společenství v kanadském Montrealu, kde byl schválený balík více než 40 dohod označovaný Montrealský akční plán.

Pro splnění závazků vyplývajících z Kjótského protokolu vytvořila EU vlastní Evropský systém emisního obchodování (EU ETS – European Union Emissions Trading Scheme) na základě Směrnice 2003/87/ES. ČR jako člen EU transformovala Směrnici do zákona č. 695/2004 Sb. Každému v Národním alokačním plánu vyjmenovanému podniku ze sektorů výroby oceli a železa, cementu a vápna, celulózy a papíru, sklo-keramického, rafinérií a spalovacích zařízení je přiděleno stanovené množství povolenek. Pokud emise podniku překročí množství vlastněných povolenek, musí nakoupit povolenky od podniku, který je uspořil. Plnění závazků je kontrolováno pro předem definovaná období, první se uskutečnilo

v letech 2005–2007 a druhé 2008–2012. Pro každé období je vytvořen Národní alokační plán rozdělující povolenky mezi provozovatele zařízení. V ČR bylo v prvním období

rozděleno v průměru na rok 97,6 mil. povolenek a pro druhé se rozdělilo 86,8 mil. povolenek ročně.

Byly schváleny Přílohy III Směrnice MŽP o poskytování finančních prostředků ze SFŽP ČR (17. září 2008), které stanoví pravidla pro poskytování dotací na environmentální vzdělávání, osvětu a poradenství. Dále byly 31.10.2008 schváleny Přílohy I Směrnice MŽP o poskytování finančních prostředků ze SFŽP ČR, v rámci kterých byly vyhlášeny 2 programy - 2.6. Program ochrany ozónové vrstvy Země a 3.1.6. Výkupy pozemků ve zvláště chráněných územích, jejich ochranných pásmech a významných krajinných prvcích.

### **Literatura**

KLOUDOVÁ, J. *Evropská unie. Historie a současnost ekonomického prostředí*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, FaME, 2004.

PAULÍK, T. *Hospodářská politika*. Karviná: OPF SU, 2002.

PELLEŠOVÁ, P. *Hospodářská politika A. Distanční studijní opora*. Karviná: SU OPF, 2006.

REMTOVÁ, K. *Výkladový slovník základních pojmů z oblasti udržitelného rozvoje*. Praha: Ministerstvo životního prostředí, 2009.

SLANÝ, A. A KOL. *Makroekonomická analýza a hospodářská politika*. Praha: C.H. Beck, 2003.

VINCUR, P. A KOL. *Teória a prax hospodárskej politiky*. 2. vydanie. Bratislava: Sprint, 2006.

ŽÁK, M. *Hospodářská politika*. Praha: VŠEM, 2006.

Evropská Unie - *Ekonomicko-právní informační systém*. Vydavatel: GRAND, s. r. o. ISBN GRAND007.

[www.euroskop.cz](http://www.euroskop.cz), [www.agris.cz](http://www.agris.cz), [www.eea.europa.eu](http://www.eea.europa.eu), [www.mzp.cz](http://www.mzp.cz)

### ***Chosen Aspects of Ecological Policy and Legal Norms***

**Resumé:** *The paper deals with the problem of the living environment examined by ecological policy (EP). Particular types of instruments of EP such as economic and normative instruments, enforcement and market oriented instruments, direct and indirect ones, and also instruments defined by OECD are specified. Legal frame of behaviour of particular subjects is the base of realization of every policy therefore assorted legal standards concerning the problem of living environment are pointed.*

**Key words:** *living environment, limited economic good, externality, ecological policy, economic devices, normative instruments, enforcement instruments, market oriented instruments, legal standards.*

### **Kontaktní adresa autora:**

**Pavína Pellešová, doc. Ing., Ph.D., OPF SU Karviná, Univerzitní nám. 1934/3, Karviná, 73340, pelsesova@opf.slu.cz**



# KRIMINALITA A NEZAMESTNANOSŤ

**Ing. Katarína Kráľová, Ing. RNDr. Dagmar Petrušová**

**Abstrakt:** Príspevok je zameraný na analýzu vývoja nezamestnanosti a kriminality nezamestnaných v Banskobystrickom regióne. Na základe analýz, indexu kriminality a miery nezamestnanosti porovnávame stav uvedených problematík za posledných päť rokov, ďalej porovnávame vývoj nezamestnanosti a jednotlivých druhov kriminality v Slovenskej republike s vývojom v Banskobystrickom kraji. Zároveň sa snažíme nájsť súvislosť medzi jednotlivými problematikami a východiská na zníženie nezamestnanosti, a teda aj na zníženie kriminality. Riešenie vidíme vo vylepšení kariérnej výchovy, kariérneho poradenstva v školách a školských zariadeniach, čím sa môže prispieť nie len k zníženiu nezamestnanosti, ale aj kriminality.

**Kľúčové slová:** Kriminalita. Index kriminality. Trestný čin. Kriminálna štatistika. Nezamestnanosť. Miera nezamestnanosti. Kriminalita nezamestnaných.

## **Kriminalita a nezamestnanosť v Bansko-bystrickom kraji**

Jedným z charakteristických a veľmi naliehavých problémov spoločenskej situácie na Slovensku je dynamický nárast kriminality. Tento stav vyvoláva otázky, ako ho vlastne interpretovať a vysvetliť. Kriminalita výrazne koreluje s nezamestnanosťou. Často sa stretávame s názormi, že rast nezamestnanosti má veľký vplyv aj na rast kriminality. Túto závislosť je však potrebné hlbšie analyzovať z hľadiska štruktúry nezamestnanosti ako aj z hľadiska štruktúry kriminality a regionálnych špecifik.

Kriminalita nezamestnaných v Banskobystrickom kraji za roky 2004 – 2008

Podľa informácie o bezpečnostnej situácii v Banskobystrickom kraji za rok 2004 majú hlavný a narastajúci podiel na páchaní uličnej kriminality nezamestnaní jedinci.

Celková kriminalita nezamestnaných zistená policajnými orgánmi bola v roku 2004 vyčíslená na 5 206 trestných činov, čo je 32,2% zo všeobecného počtu celkovej kriminality v tomto roku. Aj keď v nasledujúcom roku počet zaznamenaných trestných činov celkovej kriminality páchaných nezamestnanými osobami poklesol na 1 711 čím sa ich podiel na globálnej celkovej kriminalite znížil o 20,6%, do roku 2008 sa opäť zvýšil na 5 366 trestných činov. V tomto roku predstavoval podiel trestných činov celkovej kriminality páchaných nezamestnanými na celkovej kriminalite v globále až 40,2%. Z tohto vyplýva, že celková kriminalita páchaná nezamestnanými jedincami je protikladom celkovej kriminality z globálneho hľadiska. Zatiaľ čo celková kriminalita chápaná všeobecne z roka na rok klesá, celková kriminalita nezamestnaných sa zvyšuje.

Súčet trestných činov jednotlivých druhov kriminality páchaných nezamestnanými za celých päť rokov ukazuje, že najpočetnejšou je majetková kriminalita, v ktorej sa zaznamenalo najviac, tzn. 1 648 trestných činov páchaných nezamestnanými osobami v roku 2004. Podiel majetkovej kriminality páchanej nezamestnanými na celkovej majetkovej kriminalite v tomto roku predstavoval 18%. Rok 2005 bol najmenej postihnutý touto kriminalitou. Zaznamenalo sa len 338 prípadov spáchaných nezamestnanými, pričom ich podiel na celkovom počte prípadov majetkovej kriminality v roku 2005 bol 4,7%. Za majetkovou nasleduje v počte trestných činov páchaných nezamestnanými jedincami ekonomická kriminalita, v rámci ktorej sú najpočetnejšie podvody. Tých bolo za celých päť rokov spáchaných nezamestnanými 1 268. V porovnaní s počtom podvodov vykonaných za to isté obdobie všetkými občanmi kraja je to 35,4%. Ekonomická kriminalita nezamestnaných dosiahla najvyššie hodnoty v roku 2008 s počtom 1001 trestných činov, čo je 38,8%

z celkovej ekonomickej kriminality. Naopak najmenšie hodnota, a to 496 činov ekonomickej kriminality nezamestnaných predstavujúcu 19,8% z celkovej ekonomickej kriminality sa namerala v roku 2005. Ak zoberieme do úvahy len podvody zistíme, že ich počet bol najvyšší v roku 2004, kedy bolo zaznamenaných 386 podvodov spáchaných nezamestnanými osobami. Tento druh trestného činu vykonaný nezamestnanými sa na celkovom počte toho istého činu a v tom istom roku podieľal 49,3%ami. Najmenej podvodov, na ktorých sa podieľali nezamestnaní sa zaevidovalo v roku 2006. Zostávajúca kriminalita, ktorá je z uvádzaných druhov kriminality počtom trestných činov páchaných nezamestnanými na treťom mieste sa na celkovej zostávajúcej kriminalite podieľa 43,2%ami. V roku 2008 dosiahla najvyššie hodnoty počtom 1 124 trestných činov, čo je z celkového počtu 58,5%. Najmenej trestných činov zostávajúcej kriminality v počte 285 polícia zaevidovala v roku 2005. Táto suma zodpovedá 16,9%ám z celkového počtu zostávajúcej kriminality. Najpočetnejšími sú zo zostávajúcej kriminality páchanej nezamestnanými dopravné cestné nehody, ktoré sa na celkovom počte dopravných nehôd podieľali 30,1%ami. Z celkového počtu nehôd bolo v roku 2007 spáchaných nezamestnanými najviac a to 47,9%. Za zostávajúcou kriminalitou nasleduje násilná, v rámci ktorej sú najviac páchané trestné činy úmyselného ublíženia na zdraví. Tento druh kriminality dosiahol najväčší počet zaznamenaných trestných činov páchaných nezamestnanými osobami v roku 2004. V tomto roku sa z celkového počtu násilnej kriminality zaznamenalo 55,8% vykonaných nezamestnanými. Najmenej v roku 2005. Ďalej je to ostatná kriminalita, kde vystupuje do popredia výtržníctvo. Najviac zaevidovaných výtržností bolo v roku 2007, najmenej v roku 2005. Na poslednom mieste je mravnostná kriminalita. V rámci mravnostnej kriminality predstavuje najväčšiu hrozbu pohlavné zneužívanie.

Z tabuľky č. 1 je zrejmé, že najmenej trestných činov páchaných nezamestnanými osobami bolo zaevidovaných v roku 2005 a naopak najviac ich bolo zaznamenaných v predchádzajúcom roku, teda v roku 2008.

**Tabuľka 1: Prehľad trestných činov páchaných nezamestnanými osobami**

TRESTNÉ ČINY	Počet príp.	podiel v %	Počet príp.	podiel v %	Počet príp.	podiel v %	Počet príp.	podiel v %	Počet príp.	podiel v %
	2004		2005		2006		2007		2008	
CELKOVÁ KRIMINALITA	5 206	32,2	1 711	11,6	2 105	14,8	5 359	39,6	5 366	40,2
z toho:										
VŠEOBECNÁ KRIMINALITA	3 414	27,8	930	8,8	1 153	11,6	3 302	35,9	3 241	36,6
z toho:										
NÁSILNÁ KRIMINALITA	1 066	55,8	344	18,3	419	25	941	58,9	786	55,2
MAJETKOVÁ KRIMINALITA	1 648	18	338	4,7	503	7,2	1 536	24,7	1 590	26,4
OSTATNÁ KRIMINALITA	636	61,1	226	17,9	205	17,8	762	61,2	808	63,7
ZOSTÁVAJÚCA KRIMINALITA	1 021	55,2	285	16,9	292	18,3	1 101	61,7	1 124	58,5
EKONOMICKÁ KRIMINALITA	771	37,8	496	19,8	660	24,7	956	37,7	1 001	38,8

Zdroj: Štatistický úrad, štatistické údaje: infoppz <infoppz@minv.sk>

### **Porovnanie nezamestnanosti a kriminality nezamestnaných v Banskobystrickom regióne**

Ako sme už nie raz spomínali, nezamestnanosť a kriminalita sú závažnými sociálno spoločenskými javmi, ktorých nárast v súčasnosti značne ovplyvňuje globálna hospodárska kríza. Z doterajších výsledkov za sledované obdobie sme zistili, že hoci nezamestnanosť v Banskobystrickom kraji z roka na rok klesá, až na rok 2008 kedy začína stúpať, kriminalita nezamestnaných prudko kolíše a v roku 2008 dokonca presiahla hodnotu z roku 2004. Najvyššia miera evidovanej nezamestnanosti bola teda úradom práce sociálnych vecí a rodiny zaznamenaná v roku 2004. V tomto roku dosiahli najväčší podiel najprv ostatná, násilná a nakoniec zostávajúca kriminalita nezamestnaných. Človek, ktorý príde o zamestnanie sa

často vymyká z kolektívu, stráca s styk s verejnosťou, stáva sa osamelý, prestáva si dôverovať. Aby sa začlenil k nejakej skupine ľudí a našiel obdiv je často schopný dať sa nahovoriť na rôzne výtržnosti, požiare, výbuchy, podielníctvo. Uvedené skutočnosti môžu byť dôvodom najväčšieho podielu ostatnej kriminality nezamestnaných. Nezamestnaní jedinci tiež často trpia pocitom beznádeje, upadajú do apatie čím sa zvyšuje ich agresivita a tak sa vo veľkej miere stávajú páchatelmi práve násilných trestných činov. Za násilnou kriminalitou má v tomto roku najväčší podiel zostávajúca kriminalita. Dôvodom tretieho najvyššieho podielu nezamestnaných na tomto druhu kriminality môže byť to, že nezamestnaní sa často schyľujú k alkoholizmu a užívaniu iných návykových látok aby sa zbavili pocitu neschopnosti a menejcennosti. Pod vplyvom daných látok často páchajú dopravné nehody, alebo ohrozujú verejnosť iným spôsobom, a teda páchajú zostávajúcu kriminalitu. V roku 2004 s najvyšším počtom nezamestnaných dosiahla najnižší podiel majetková kriminalita nezamestnaných. Keď v roku 2005 nezamestnanosť klesla, veľmi prudko poklesla aj kriminalita nezamestnaných. V tomto roku dokonca nepredstavovala najvyšší podiel násilná, ale ekonomická kriminalita. Dalo by sa tvrdiť, že je to logické, pretože ekonomická kriminalita je páchaná poväčšine vo firmách a podnikoch, ľuďmi pracujúcimi a pohybujúcimi sa v týchto odvetviach. Od tohto tvrdenia nás však odvracajú ďalšie výsledky, ktoré ako sme spomínali každým rokom ukazujú pokles nezamestnanosti a hoci sa zvyšuje aj podiel ekonomickej kriminality, stále ju prevyšuje podiel kriminality násilnej. Tieto skutočnosti ako aj skutočnosti uvádzané na začiatku kapitoly, a síce že nezamestnanosť má klesajúcu tendenciu, až na rok 2008 kedy začala stúpať, zatiaľ čo kriminalita nezamestnaných prudko klesla len v roku 2005 a od vtedy opäť horibilne stúpala, sú zaujímavé a vhodné pre ďalšie skúmanie.

**Tabuľka 2:** Prehľad nezamestnanosti a kriminality nezamestnaných v BB regióne

Roky	Nezamestnanosť celkom	Miera evidovanej nezamestnanosti v %	Kriminalita nezamestnaných	Podiel kriminality nezamestnaných v %
2004	68927	19,50	5 206	32,2
2005	63462	18,32	1 711	11,6
2006	55338	16,12	2 105	14,8
2007	49680	14,10	5 359	39,6
2008	49815	14,25	5 366	40,2

Zdroj: Štatistický úrad SR, vlastné spracovanie

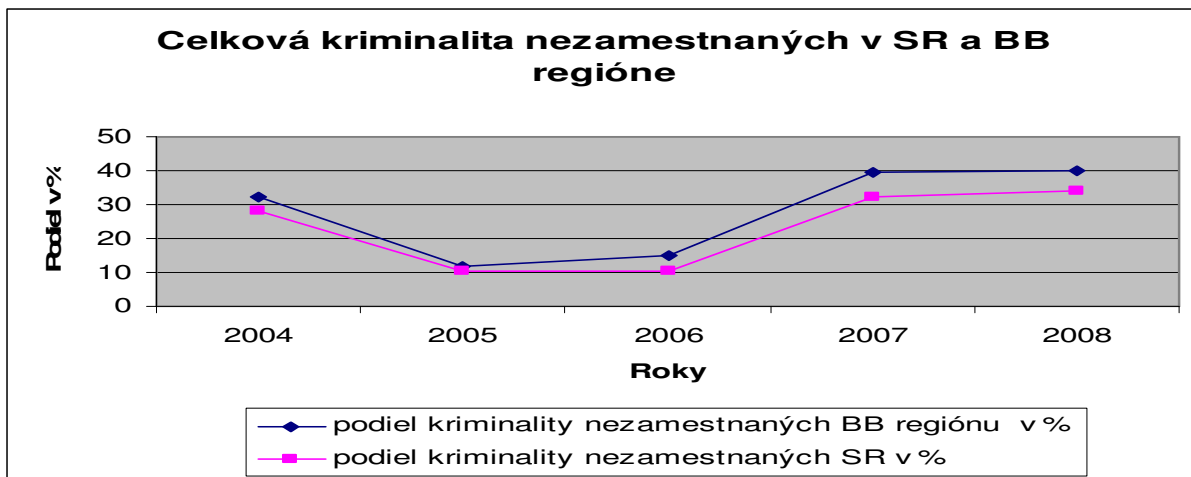
### **Porovnanie kriminality nezamestnaných v Slovenskej republike s Banskobystrickým krajom za roky 2004 – 2008**

Všeobecne platí, že medzi základné príčiny kriminality patrí nezamestnanosť a problémy zabezpečiť si zákonnou cestou primeraný príjem alebo životné podmienky. Verejnosť rovnako ako politikov znepokojuje vysoká úroveň kriminality, násilia a nepokoja v mestách.

Z podkladov od štatistického úradu sme tiež zistili, že podiel celkovej kriminality nezamestnaných na celkovej globálnej kriminalite v Banskobystrickom regióne je oproti podielu celkovej kriminality nezamestnaných v Slovenskej republike vyšší. Zatiaľ čo v rámci celej Slovenskej republiky bol v roku 2004 podiel celkovej kriminality nezamestnaných 28,3%, to sa rovná 37 126 trestných činov, v Banskobystrickom kraji pol tento podiel 32,2%, čiže 5 206 trestných činov. Nasledujúci rok celková kriminalita nezamestnaných poklesla na približne rovnakú úroveň ako v Banskobystrickom kraji, kedy bol jej podiel 10,4%, teda 12 794 prípadov čo je o 1,2% menej ako v Banskobystrickom regióne. Od roku 2006 začína celková kriminalita nezamestnaných rásť, tak v rámci Slovenskej republiky ako aj

v Banskobystrickom kraji. V tomto roku podiel kriminality nezamestnaných na Slovensku stúpol len o 0,2%, zatiaľ čo v Banskobystrickom regióne až o 3,2%. Ďalší rok stúpila kriminalita nezamestnaných oveľa ráznejšie. Na Slovensku sa zvýšil podiel celkovej kriminality nezamestnaných na 32,4%. Tento podiel predstavuje o 7,2% menšiu hodnotu ako v Banskobystrickom kraji. V roku 2008 sa zvýšila kriminalita nezamestnaných v Slovenskej republike ako aj v Banskobystrickom kraji približne o 1%.

**Graf 1:** Podiel celkovej kriminality nezamestnaných v SR a BB regióne



Najviac trestných činov páchaných nezamestnanými osobami v sledovanom období na Slovensku sme zistili v rámci majetkovej kriminality. Tieto výsledky sa zhodujú s Banskobystrickým krajom, kde je v počte trestných činov páchaných nezamestnanými osobami tiež majetková kriminalita. Ako v predchádzajúcom prípade aj tu platí skutočnosť, že podiel majetkovej kriminality nezamestnaných na celkovej majetkovej kriminalite v Slovenskej republike je menší ako podiel majetkovej kriminality nezamestnaných na celkovom počte majetkovej kriminality v Banskobystrickom kraji. Ako môžeme vidieť z grafu číslo 12, podiel kriminality nezamestnaných na Slovensku v roku 2004 dosahuje 14,3% čo je o 3,7% menej ako podiel v Banskobystrickom kraji. V roku 2005 sa podiel v hodnote asi 4% takmer zhoduje s Banskobystrickým krajom. Ďalší rok kriminalita nezamestnaných mierne stúpa a jej podiel na Slovensku predstavuje 5,3%, no v Banskobystrickom kraji je to 7,2%. V roku 2007 sme už zaznamenali prudší nárast kriminality, a to na Slovensku o 12,2% a v Banskobystrickom kraji až o 17,5% viac. Aj v roku 2008 kriminalita nezamestnaných mierne vzrástla.

Na druhom mieste počtom trestných činov páchaných nezamestnanými na celom Slovensku bola zostávajúca kriminalita. Tu sa výsledky porovnané s Banskobystrickým krajom líšia, pretože v Banskobystrickom kraji bola zostávajúca kriminalita počtom trestných činov páchaných nezamestnanými osobami až na treťom mieste. Aj napriek tomu je však podiel zostávajúcej kriminality nezamestnaných na celkovej zostávajúcej kriminalite v Slovenskej republike menší ako v Banskobystrickom kraji. Zostávajúca kriminalita na Slovensku a v Banskobystrickom kraji sa vyvíjajú súbežne. V roku 2005 dosiahli dokonca takmer rovnaký podiel zostávajúcej kriminality nezamestnaných na celkovej zostávajúcej kriminalite.

Ekonomická kriminalita sa počtom trestných činov páchaných nezamestnanými osobami na území celého Slovenska radí na tretie miesto, zatiaľ čo v Banskobystrickom kraji jej pripadá miesto druhé. Podiel ekonomickej kriminality páchanej nezamestnanými osobami na celkovej ekonomickej kriminalite v Slovenskej republike za rok 2004 presahuje podiel ekonomickej kriminality páchanej nezamestnanými osobami v Banskobystrickom kraji

o 1,7% a v roku 2007 o 1,2%. V ostatných rokoch je už opäť podiel kriminality nezamestnaných na Slovensku menší ako v Banskobystrickom regióne. V roku 2006 dokonca podiel ekonomickej kriminality nezamestnaných v Banskobystrickom kraji prevyšuje podiel tejto kriminality na Slovensku až o 9,1%.

Po ekonomickej kriminalite nasleduje počtom trestných činov páchaných nezamestnanými osobami násilná kriminalita. Tento druh kriminality je v Slovenskej republike na tom istom mieste ako na území Banskobystrického regiónu. Vývoj násilnej kriminality sa v oboch prípadoch zhoduje. Podiel násilnej kriminality nezamestnaných na celkovej násilnej kriminalite je za rok 2004 v Slovenskej republike 50,6%, čo je o 5,2% menej ako na území Banskobystrického kraja. V roku 2005 a 2008 bol podiel násilnej kriminality nezamestnaných v oboch prípadoch takmer rovnaký, pohybujúci sa v roku 2005 okolo 18% a v roku 2008 54%. Podiel násilnej kriminality nezamestnaných v roku 2006 bol na Slovensku 20,6%, čiže o 5,4% menej ako v Banskobystrickom kraji a nasledujúci rok predstavoval podiel násilnej kriminality nezamestnaných v Slovenskej republike 53,5% a teda o 5,4% menej ako na území Banskobystrického kraja.

Posledné miesto počtom trestných činov páchaných nezamestnanými osobami za celé sledované obdobie patrí ostatnej kriminalite. V tomto prípade môžeme sledovať, že podiel násilnej kriminality páchanej nezamestnanými osobami na celkovej násilnej kriminalite v Slovenskej republike je omnoho menší ako na území Banskobystrického kraja. V roku 2004 sme vypočítali podiel ostatnej kriminality nezamestnaných osôb na Slovensku v hodnote 30,7%. Na území Banskobystrického kraja sa v tomto roku pohyboval podiel až okolo 60%. Nasledujúci rok ostatná kriminalita nezamestnaných rázne poklesla. Jej podiel bol v tomto roku na Slovensku len 9,9%, no v Banskobystrickom kraji až 17,9%. V roku 2006 sa podiel znížil len o 1%. Ďalší rok však ostatná kriminalita nezamestnaných prudko vzrástla a jej podiel v Slovenskej republike vystúpil na 34,1%, zatiaľ čo na území Banskobystrického kraja až na 61,2%. V roku 2008 stúpol podiel tejto kriminality na Slovensku a v Banskobystrickom regióne ešte o necelé 3%.

### **Prevenia nezamestnanosti a kriminality**

Efektívnu prevenciu pred nezamestnanosťou je možné zaviesť zvýšenou kariérou výchovou a kariérou poradenstvom v školách a školských zariadeniach. V prvom rade treba uskutočniť vzdelávacie programy pre výchovných poradcov a ostatných poradcov v školstve z oblasti kariérou výchovy a kariérou poradenstva. Na základe toho si jednotliví poradcovia doplnia ich vedomosti a praktické zručnosti potrebné pri usmerňovaní profesionálneho rozhodovania sa žiakov a pri ich príprave na vstup do sveta práce. Ďalším spôsobom, ktorým by sme mohli predísť znižovaniu nezamestnanosti je modernizácia a rozšírenie poskytovania komplexného súboru kvalitných informačných, poradenských a odborných poradenských služieb, s dôrazom na individuálny prístup uchádzačov o zamestnanie, so zámerom zvýšiť ich zamestnanosť či aktivizáciu a takto uľahčiť ich uplatnenie. Na to, aby sme dospeli k danej modernizácii treba využiť individuálne akčné plány pri znižovaní nezamestnanosti, vytvoriť podmienky pre rozvoj a modernizáciu štátnych aj neštátnych informačno - poradenských stredísk, klubov práce, poradenských centier a zariadení, vytvoriť predpoklady pre prevenciu a aktívne riešenie dlhodobej nezamestnanosti prostredníctvom aktivít orientovaných na získanie a rozvoj kľúčových kvalifikácií a mäkkých zručností v priamych intervenčných aktivitách v odborných poradenských kurzoch, prevenciu nezamestnanosti absolventov škôl, spoluprácu s neštátnymi inštitúciami. Smerodajným opatrením na zvýšenie zamestnanosti by tiež mohlo byť zníženie veku odchodu do dôchodku, čím by sa uvoľnili pracovné miesta a zvýšili by sa šance mladých ľudí na zamestnanie.

Je zrejmé, že práca a zvyšovanie zamestnanosti si vyžadujú viac času. Jedným z predpokladov úspechu pri znižovaní nezamestnanosti je komplexný prístup, stanovenie jasnej

stratégie a jej implementácia od dohody so sociálnymi partnermi až po makroekonomické opatrenia. Dôležitou súčasťou je rozhodnutie, či je dôležitejšia ochrana zamestnancov so svojimi dôsledkami v podobe určitého konzervovania miery nezamestnanosti alebo zainteresovanosť sociálnych partnerov na jej poklese a na vytváraní podmienok na tvorbu nových pracovných miest. Hoci ide o zjednodušenie, tento postup by mohol byť inšpirujúci a mali by sa prijať rozhodnutia skôr, ako sa cena za prácu ešte viac zvýši. O daných rozhodnutiach by sa malo čo najskôr rozhodnúť aj preto, lebo prostredníctvom týchto opatrení a rozhodnutí môžeme prispieť nie len k zníženiu nezamestnanosti, ale na základe toho aj k zníženiu kriminality. Na zníženie kriminality je však nevyhnuté prijať aj rôzne iné opatrenia, ako napríklad väčšia informovanosť ľudí o tom, čo majú robiť aby predišli trestným činom

### ***Crime and unemployment***

**Resumé:** *Analysis of unemployment, crime, crime of unemployed in the region of Banská Bystrica. Based on the analysis, the index of crime and unemployment rates by comparing the state of those issues over the past five years, then compares the evolution of unemployment and various types of crime in the Slovak Republic to the developments in the Banská Bystrica region. Author is also trying to find a link between the issues, looking for bases to reduce unemployment and hence to reduce crime. Solution sees improvements in career education, career guidance in schools and school facilities, which can contribute not only to reduce unemployment, but also a crime.*

**Key words:** *Crime. Index of Crime. Offense. Criminology. Crime statistics. Unemployment. Unemployment rate. Crime unemployed.*

#### **Kontaktná adresa autora:**

**Katarína Kráľová, Ing., Katedra mikro a makroekonómie, FSEV Trenčianska univerzita A. Dubčeka, Študentská 1, 911 50 Trenčín, SR, [kovencova@tnuni.sk](mailto:kovencova@tnuni.sk)**  
**Dagmar Petrušová, Ing., RNDr., Katedra mikro a makroekonómie, FSEV Trenčianska univerzita A. Dubčeka, Študentská 1, 911 50 Trenčín, SR, [petrusova@tnuni.sk](mailto:petrusova@tnuni.sk)**

Príspevok je súčasťou výskumnej úlohy VEGA č. 1/0326/08 „Nezamestnanosť a kriminalita v SR“.

# FINANČNÍ ÚČETNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY - LEGISLATIVNÍ ÚPRAVA, KLÍČOVÉ ASPEKTY A RYSY, PROVÁZANOST SE SYSTÉMEM DANÍ

**Marcela Prausová**

**Abstrakt:** Příspěvek představí oblast finančního účetnictví v České republice. Determinuje elementární předpoklady, klíčové aspekty a požadavky kladené na finanční účetnictví, současně zdůrazní legislativní úpravu finančního účetnictví v České republice v současnosti. Příspěvek poukáže na provázanost účetnictví se systémem daní, zdůrazní jejich nezpochybnitelný vztah, současně poukáže na nemožnost separace jednotlivých systémů a neexistenci podřízenosti systému účetnictví vůči systému daní. V závěru nastíní vývojové světové tendence finančního účetnictví.

**Klíčová slova:** Účetnictví, finanční účetnictví, daně, návaznost daní na účetnictví, vývojové světové tendence.

## Úvod

Cílem tohoto příspěvku je popsat obecné předpoklady, principy fungování a regulační rámec finančního účetnictví v České republice. Zdůraznit souvislosti a vzájemné vazby s daňovým systémem, konkrétně zdaněním příjmů ze závislé činnosti a objasnit vývojové tendence na světové úrovni obou systémů. Současně prokázat široký rozsah požadavků kladených na účetnictví, potvrdit skutečnost, že tento informační systém je založen na přesně vymezených metodických principech a obecně uznávaných zásadách, směřujících k tomu, aby účetnictví podávalo věrný a poctivý obraz o skutečnosti a aby jeho informace byly průkazné, spolehlivé, srovnatelné a srozumitelné.

Účetnictví je možné považovat za jeden z elementárních symbolů každé vyspělé světové ekonomiky. Jeho primární funkcí je poskytovat spolehlivé a aktuální informace všem odpovědným uživatelům o tom, jak je daný podnik (chápejme také obchodní společnost, družstvo, státní podnik, ale i individuálního podnikatele) ekonomicky zdatný. Základním předpokladem, jenž se od účetnictví očekává, jsou informace o finanční situaci podniku a s tím korespondující informace o výsledku hospodaření za konkrétní časové období. Stejně tak jsou to i informace o úspěšnosti finančního řízení manažerů v podniku, o zajištění dlouhodobé stability podniku, přiměřené výnosnosti vložených prostředků a informace o úhradě dluhů a plnění závazků vůči třetím stranám obecně. Musíme brát na zřetel, že tyto informace musí poskytnout dostatečný prostor pro prognózování finanční situace podniku do budoucna. Z toho plyne, že účetnictví musí poskytovat údaje jak pro krátkodobé rozhodování, tak i pro strategické řízení.

## Finanční účetnictví – obecné předpoklady

Finanční účetnictví (označované za jednookruhové), zabezpečuje informace o podniku jako celku. Zaměřuje se na sledování majetku, závazků a výsledku hospodaření za celý podnik. Obsahuje informace, které vznikají především ze vztahu podniku ke svému okolí. Je řízeno z vnějšku, prostřednictvím zákonů a nařízení ministerstva financí.

Finanční účetnictví v prostředí charakteristickém volností, tedy prostředím liberálním, musí vyhovovat požadavkům tržního hospodářství. Z toho je možné vyvodit jeho elementární povinnosti:

- poskytovat informace masivnímu počtu externích uživatelů
- zabezpečit komparativnost vykazovaných údajů

- poskytovat věrohodné údaje pro potřeby finančního podniku v nejširším smyslu
- přizpůsobit české účetnictví požadavkům evropské a světové standardizace
- akceptovat, ve světě všeobecně přijímané a používané, tradiční účetní zásady

Z výše uvedeného lze vyvodit primární funkci účetnictví – funkci informační. Pokud budeme vnímat informační funkci za základní podstatu fungování účetnictví, nemůžeme opomenout i další významné funkce, a to funkci:

- důkazního prostředku
- základny pro daňové povinnosti
- kontroly stavu majetku a hospodaření s ním
- pro rozhodování a řízení podniku

Pokud má finanční účetnictví plnit svoji úlohu a definované cíle v plném rozsahu, je zapotřebí zabezpečit určité předpoklady. Jedním z těchto předpokladů je existence zdravého tržního prostředí, podpořená účinným a dobře fungujícím právním rámcem, který udržuje aktivity účastníků trhu v žádoucích mezích.<sup>297</sup>

### **Právní rámec českého účetnictví**

#### Právní základ českého účetnictví jej tvořen:

- Zákonem o účetnictví č. 563/1991 Sb., ve znění pozdějších novelizací, který zakotvuje řadu prvků tvořících základ moderního účetnictví v tržním prostředí.
- souborem vyhlášek určených pro jednotlivé typy účetních jednotek
- Českými účetními standardy pro jednotlivé typy účetních jednotek

**Zákon o účetnictví** je považován za průřezový, což dokládá skutečnost, že je určen všem účetním jednotkám bez ohledu na to, zda jsou či nejsou podnikatelským subjektem. Tato skutečnost pak představuje nutnost zohlednění typu jednotky dle jednotlivých specifik v prováděcích předpisech, vyhláškách a Českých účetních standardech, které samozřejmě také respektují jednotlivé typy účetních jednotek.

Zmiňovaný zákon je ovlivněn předpoklady a zásadami pro vedení účetnictví, především požadavky kladenými na kvalitu informací z účetních závěrek kapitálových obchodních společností. Tyto požadavky jsou formulovány ve směrnících EU, které se zaměřují především na individuální a konsolidované účetní závěrky v jednotlivých oblastech a následnou formu zveřejňování informací o účetních jednotkách. Strukturu zákona tvoří celkem 7 částí.

#### Obecně uznávané zásady účetnictví pro podnikatele:

- zásada účetní jednotky
- předpoklad trvání podniku i v dohledné budoucnosti
- zásada zajištění výsledku hospodaření a finanční situace v pravidelných intervalech
- zásada objektivit účetních informací
- princip historické ceny
- předpoklad akruální
- zásada stálosti metod (konzistence)
- zásada materiálnosti účetnictví
- zásada opatrnosti při oceňování majetku a závazků

<sup>297</sup> Kovanicová, D.: *ABECEDA znalostí pro každého*. Praha, Polygon 2009. ISBN978-80-7273-156-5



#### Rozsah vedení účetnictví:

- v plném rozsahu – povinnost pro podnikatele PO a zahraniční osoby (PO i FO)
- ve zjednodušeném rozsahu – mohou vést podnikatelé – FO, za předpokladu, že nemají povinnost ověřit účetní závěrku auditorem.

Uvedený zákon prochází častými novelizacemi. Cílem všech schválených novel bylo a je zpřesnění a zpřísnění právní úpravy účetnictví v České republice a s tím korespondující modernizace účetního práva v kontextu s vývojem vnitrostátním i mezinárodním.

Jedna z novel (vstoupila v platnost k 1. 1. 2004), která zrušila do té doby užívané „jednoduché účetnictví“, zavedla obecný pojem „účetnictví“, které zastupuje „účetnictví podvojně“. V této soustavě pak účtují osoby definované zákonem, tj. účetní jednotky. Všichni ostatní vedou daňovou evidenci, mimo těch, jenž se dobrovolně rozhodnou vést účetnictví. Zákon také stanoví, od kterého okamžiku vzniká účetní jednotce povinnost vést účetnictví.

**Prováděcí vyhlášky** vydalo ve své kompetenci Ministerstvo financí České republiky k zákonu o účetnictví. Tím byly vytvořeny předpoklady pro stanovení a uplatnění účetních metod dle specifík jednotlivých skupin a současně předpoklady pro co nejúplnější splnění zásad při vedení účetnictví.

#### **Provázanost účetnictví se systémem daní**

Jak již bylo zmíněno, není možné pohlížet na účetnictví jako na samostatný element, oddělený od ostatních systémů hospodářství. Účetnictví je třeba vnímat jako nezbytnou součást ekonomického a právního prostředí. Přímá souvislost účetnictví a daní je nezpochybnitelná. Tento fakt je třeba hledat ve vztahu účetnictví a zjištění základu daně pro výpočet odvodové povinnosti. Tuto vzájemnou provázanost však nelze zaměnit s podřízeností účetnictví daňovým hlediskům. Minimálně z tohoto pohledu budou daně vždy ovlivňovat finanční situaci podniku.

Vztah daní a účetnictví je možné v obecné rovině vyjádřit následovně:

- účetnictví primárně respektuje požadavky daňového práva – taxativně se podřizuje povinnosti zjistit daňový základ pro zajištění odvodové povinnosti.
- účetnictví primárně uspokojuje požadavek věrného zobrazení skutečnosti – cílem je účtovat a vykazovat hospodářské jevy ve shodě s jejich ekonomickým obsahem.

Daně spolu s ostatními vztahy fiskální povahy tvoří nedílnou součást ekonomické reality a předmětu podnikového účetnictví. Souvislosti mezi účetní a daňovou soustavou a jednotlivé prvky jejich systému nelze vzájemně separovat. Určité aspekty obou soustav se ovlivňují navzájem. Z toho pohledu je zřetelné, že světové vývojové tendence – harmonizace obou oblastí je nutné vnímat jako celek a přistupovat k nim tak. To znamená, že harmonizace účetních a daňových systémů by měly probíhat paralelně a vzájemně spolu korespondovat, minimálně na určitých úrovních.

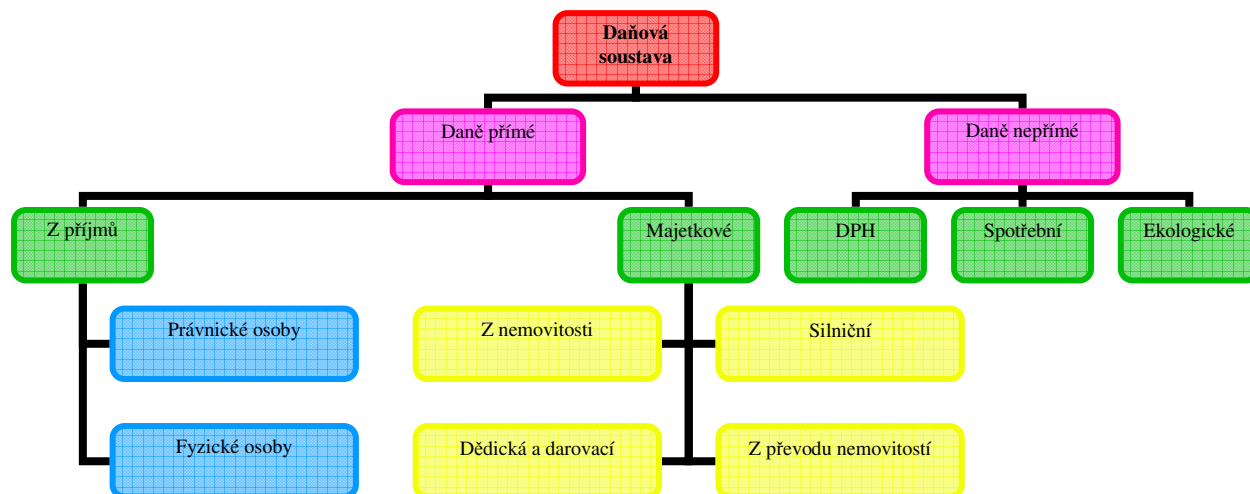
#### Definice daně

Daň je povinná, nenávratná, zákonem určená platba do veřejného rozpočtu. Je to platba neekvivalentní, neúčelová.<sup>298</sup>

---

<sup>298</sup> Kubátová, K.: *Daně a daňová teorie*. Praha, ASPI, a.s. 2006. ISBN 80-7357-205-2

## Daňová soustava České republiky



### Nepřímé daně

Daně vybírané podnikem zahrnuté v ceně poskytnutého plnění. Podnik vystupuje v roli plátce daně, následně je odvádí správci daně.

### Přímé daně

Účetní jednotka vystupuje v pozici poplatníka daně. Předmětem daně jsou příjmy podniku. Se shora uvedeného schématu vyplývá členění přímých daní, tou nejdůležitější jsou daně z příjmů FO a PO. Metodika stanovení základů daně u těchto kategorií je odlišná.

Daňový základ se u FO zjistí jako součet dílčích základů daně dle jednotlivých dílčích základů daně po korekcích o nárokováné nezdanitelné části daně a slevy na dani.

Základem daně PO je výsledek hospodaření, a to vždy bez vlivu MÚS (Mezinárodní účetní standardy), který je mimoúčetně transformován na základ daně.

Zjištění a zaúčtování splatné daně z příjmu patří mezi závěrkové operace. Podkladem pro ně je zpracování daňového přiznání k dani příjmu. Nelze opomenout již zaplacené zálohy na daň z příjmu.

### **Mezinárodní standardy finančního účetnictví – vývojové světové tendence**

Celosvětové události spojené s finanční nestabilitou podniků a bankrotů velkých společností si vynutily řadu opatření, jímž předcházely diskuze ohledně účetnictví a jeho spolehlivosti ve vztahu k podávání pravdivého a věrného obrazu o stavu majetku, závazků, výsledku hospodaření a finanční situaci účetních jednotek.

Tyto události zaktivovaly snahu vytvořit jednotný systém pravidel umožňujícím sestavit účetní závěrku transparentně a správně, současně srovnatelnou v rámci pokračující světové globalizace. S těmito kroky probíhajícími na úrovni Evropské unie jsou spojeny zásadní změny směřující k harmonizaci účetních standardů uplatňovaných v členských zemích.

Výstupem je Nařízení o uplatňování mezinárodních účetních standardů, jehož návrh byl vydán Evropskou komisí 13. února 2001. Tento text byl upraven, schválen a vydán jako Nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 1606/2002. Na základě tohoto nařízení počínaje rokem 2005 začaly společnosti kótované na regulovaných trzích sestavovat konsolidované

účetní závěrky v souladu s Mezinárodními účetními standardy finančního výkaznictví (International Financial Reporting Standards – IFRS).

IFRS představují soubor pravidel pro uznávání, oceňování, vykazování a zveřejňování informací o událostech a transakcích, které jsou významné z hlediska účetních závěrek prezentovaných účetními jednotkami realizujícími aktivity směřující k dosažení zisku.<sup>299</sup>

### IFRS v České republice

Vývojové tendence v oblasti harmonizace účetnictví mají na vedení účetnictví v české republice zásadní vliv. Uplatňování IFRS dolehne na široké spektrum účetních jednotek, protože členské státy EU mohou uplatnit požadavek, již zmíněného Nařízení Evropské Komise a Evropského Parlamentu, i na nekótované společnosti a individuální účetní závěrky.

#### A jaké jsou důsledky IFRS pro Českou republiku?

IFRS představují stále významnější postavení v oblasti českého účetnictví. Vliv harmonizace je snadno čitelný ze zákona o účetnictví, který jednak zakotvuje povinnost vyplývající registrovaným společnostem z Nařízení (EU) o IAS, jednak umožňuje nekótovaným společnostem na burzách cenných papírů, aby vyhotovovaly své konsolidované účetní výkazy ve shodě s úplnou verzí ISFR.<sup>300</sup>

### **Závěr**

Z předloženého textu vyplývá, že na účetnictví není vhodné nahlížet pouze jako na memorování jednotlivých souvztažností. Účetnictví je třeba vnímat jako velmi logický systém, jehož pochopení je předpokladem a podmínkou věrného zobrazení hospodářské operace – tedy ve shodě s ekonomickou podstatou.

Účetnictví je nepostradatelnou součástí ekonomických, politických, ale i sociálních systémů. Stejně jak se neustále proměňují a vyvíjí tyto systémy, je nezbytně nutné, aby i oblast účetnictví dokázala pružně reagovat na všechny změny a přijala nové podmínky, podobu a principy. Všichni obeznámení s problematikou vnímají proces přizpůsobování jako nezbytnost, která naplní stanovené cíle, a to masivní harmonizaci účetních systémů. Ze shora uvedeného víme, že nejen účetní systémy procházejí nezbytnou harmonizací.

Mějme však na paměti, že samotný proces harmonizace není dílem jednoho dne či jednoho úkonu, je to běh na dlouhou trať, jelikož harmonizace se děje na úrovni kontinuálních procesů. Harmonizace, stejně tak i samotné účetnictví a systém daní je oblasti neuzavřenou, přijímající nové podněty a přizpůsobující se ekonomickým, politickým a společenským podmínkám.

V úvodu stanovený cíl prokázal široký rozsah požadavků kladených na účetnictví, potvrdil skutečnost, že tento informační systém je založen na přesně vymezených metodických principech a obecně uznávaných zásadách, směřujících k tomu, aby účetnictví podávalo věrný a poctivý obraz o skutečnosti a aby jeho informace byly průkazné, spolehlivé, srovnatelné a srozumitelné.

---

<sup>299</sup> ABECEDA (podvojného) účetnictví pro podnikatele. Ostrava, ANAG 2005. ISBN 80-7263-267

<sup>300</sup> Kovanicová, D.: *ABECEDA znalostí pro každého*. Praha, Polygon 2009. ISBN978-80-7273-156-5

**Literatura:**

DVOŘÁKOVÁ, D.: *Finanční účetnictví a výkaznictví podle mezinárodních standardů IAS/IFRS*. Brno: Computer Press, a.s. 2006. ISBN 80-251-1085-0

KOVANICOVÁ, D.: *ABECEDA znalostí pro každého*. Praha: Polygon 2009. ISBN 978-80-7273-156-5

KOVANICOVÁ, D. *Finanční účetnictví – světový koncept IFRS/IAS*, páté upravené a aktualizované vydání. Praha: Polygon 2005. ISBN 80-7273-129-7

KOLEKTIV AUTORŮ. *ABECEDA (podvojného) účetnictví pro podnikatele*. Ostrava, ANAG 2005. ISBN 80-7263-267-1

KUBÁTOVÁ, K.: *Daně a daňová teorie*. Praha, ASPI, a.s. 2006. ISBN 80-7357-205-2

PETŘÍK, T.: *Ekonomické a finanční řízení firmy*. Praha, Grada 2005. ISBN 80-247-1046-3

ŠIROKÝ, J.: *Daně v Evropské unii*. Praha, Linde Praha 2009. ISBN 978-80-7201-746-1

VARADZIN, BŘEZINOVÁ: *Hledání ve světě ekonomie*. Praha, Professional Publishing 2003. ISBN 80-86419-56-8

*Mezinárodní standardy účetního výkaznictví (IFRS) 2005*. Praha: VOX a.s. Nakladatelství. ISBN 80-86324-44-3

Finanční zpravodaj č. 11-12/2003

***Financial accounting of the czech republic – legislative amendment, key aspects and outlines, linkage with taxation system***

***Resumé:*** Report will introduce an area of financial accounting in the Czech Republic. It will determine elementary assumptions, key aspects and requirements placed on financial accounting, even as will emphasise legislative amendment of financial accounting in the Czech Republic today. Report will refer to an accounting linkage with taxation system, emphasise their unquestionless relationship, at the same time will refer to impossibility of individual systems separation and nonexistence of accounting system inferiority towards taxation system. In conclusion it will outline worldwide development tendencies of financial accounting.

***Keywords:*** Accounting, Financial Accounting, Taxes, Link-up of Taxes on Accounting, Worldwide Development Tendencies.

**Kontaktní adresa autora:**

**Marcela Prausová, Ing., Obchodně-podnikatelská fakulta v Karviné, Univerzitní nám. 1934/3, 733 40 Karviná, [marcela.prausova@seznam.cz](mailto:marcela.prausova@seznam.cz)**

# IZRAELSKÉ NÁKUPY STÍHACÍCH LETOUNŮ SPITFIRE V ČESKOSLOVENSKU (1948-1950) JAKO PŘÍKLAD TAJNÉ MEZINÁRODNÍ OBCHODNÍ OPERACE

Jiří Řezník

**Abstrakt:** Příspěvek se zabývá právními a ekonomickými aspekty prodeje československých letadel Supermarine Spitfire Státu Izrael v letech 1948-1949, zabývá se nejasnostmi v kvantitě obchodované komodity a převodu vlastnických práv.

**Klíčová slova:** Supermarine Spitfire, Československo, Izrael, mezinárodní obchodní operace 1948-1950

## Kde jsou ta letadla?

4. dubna 1949 napsal generální tajemník Maďarské strany pracujících Mátyás Rákosi dopis „soudruhovi Gottwaldovi“, že „z Československa je často posílán vojenský materiál do Jugoslávie mnohdy jakoby s určením pro Izrael“ a že Maďarsko odepřelo dát souhlas k přepravě více jak 100 leteckých motorů do Jugoslávie, která maďarské vládě zaslala v této souvislosti protestní nótu, a zadrželo 76 třítunových nákladních automobilů na pohraniční stanici. Před rozhodnutím Gottwald požádá o vysvětlení ministerstvo vnitra (Veselý, Hřibek), ministerstvo národní obrany (plk. Gen. Št. Palla) a dopravní podnik Metrans o vysvětlení, které je zasláno zpět během dne. Z kolečka bylo vynecháno dle dostupných dokumentů ministerstvo zahraničních věcí. A bezpečnostní komise Rudolfa Slánského.

Podle vysvětlení z ministerstva vnitra v souladu se všemi podmínkami mělo jít o 25 vagónů naložených letadly odeslaných 25. 2. 1949, označených jako železné zboží, které byly Metransem vypraveny z Kunovic a dále 1 vagón železných součástí k letadlům vypravený z Čakovic. „Poslední hlášení o zásilce došlo ještě v únoru t.r. o opuštění zásilky čsl. hranic a pokračování v cestě přes Maďarsko do Jugoslávie.

Podle vysvětlení z Metransu (nástupce Interspeedu) od počátku r. 1949 byla do Izraele odeslána jediná zásilka zboží (po zaplacení izraelskou stranou), zapsaná pod čj. 19007/88268-49 ze dne 30. března 1949, prováděnou prostřednictvím jugoslávského speditéra Trans-Jug, který dostal zaplacení za dopravu jako příjemce po předložení nákladního listu zaslanému Metransu. Mělo jít o 25 vagónů deklarovaných jako železné zboží (obsahující 25 letadel typu Spitfire), odeslaných z Kunovic na Moravě podnikovým ředitelstvím Metrans v Brně (odpovědný ředitel Ryšavý) a 1 vagón deklarovaný jako železné zboží (obsahující součástky k letadlům), odeslaný z Čakovic v Čechách. Ryšavý informoval odpovědného úředníka Metransu Praha Linharta, že počátkem března byla zásilka zadržena v Čopu v Maďarsku. Od Linharta pak Ryšavý obdržel přesné pokyny, jak jednat. Od té doby nebylo „o zásilce v Praze ničeho známo a podnikové ředitelství v Praze mělo tedy za to, že zásilka dávno došla na místo svého určení“.

Prezident Gottwald po prožitku několika pokusů o státní převrat a měsíc před 9. sjezdem KSČ posilněný skleničkou koňaku, který mu propašoval Čepička navzdory celé Hradní stráž, po přečtení výše uvedených vysvětlení musel nutně být přesvědčen, že vidí dvojmo a musel si nutně alespoň potichu povzdechnout po vzoru jednoho římského císaře: „Slánský, Slánský, kde jsou má letadla a nákladáky?“ Jako čtenář Švejka a znalec němčiny si Gottwald musel rozpomenout na výrok „Es lebe diese tschechische Schweinerei!“. Jako závistivý Čech musel si něco pomyslet o chytrácích, kteří vydělávají na celních únicích tak, že proti tomu bude případ krvavých olejů v České republice v 90. letech 20. století slabým čajíčkem. Jako dobrý technolog moci si musel položit otázku, kdo vlastně vládne této zemi.

Jako dobrý žák Lenina si musel rozpomenout na poučku, že socialismus je založen na přesné evidenci a kontrole. A konstatovat, že tento stát k socialismu čeká ještě hodně dlouhá cesta. Jako excelentní žák Stalina musel začít uvažovat o převzetí jeho metod udržení se u kormidla. Jako muž, který dozvěděl příliš mnoho, začal asi rozjímat o tom, zda dnes svou rodinu neuvidí naposled. Někde něco přebývalo. A tomu něčemu nebylo uděleno vývozní povolení.

Kaplan ve sborníku Československo a Izrael v letech 1947-1953 interpretuje celou událost poněkud jinak a zřejmě nepřesně: „4. dubna 1949 obdržel K. Gottwald sdělení maďarského vedoucího představitele Matyáše Rákosiho, že zadrželi na hranicích dodávku nákladních automobilů určených do Jugoslávie a Izraele. Při té příležitosti se zjistilo, že zadrželi také vagóny s letadly a už dříve odepřeli povolit dopravu jednoho sta leteckých motorů, které pak musely jít přes Rakousko. Maďarské podezření, že jde o dodávky pro Jugoslávii, se nepotvrdily a zásilka byla uvolněna“ (1993, s.54).

Ale podle (Kaplan, 2009) 15. května 1949 jednal pracovník ÚV VKSb s K. Gottwaldem a Rudolfem Slánským o stížnosti M. Rákosiho Stalinovi (4.5) na československé dodávky zbraní Jugoslávii, které byly ve skutečnosti určeny pro Izrael. Stalin souhlasil s jejich zadržením v Maďarsku“.

Za prvé z textu dopisu vyplývá, že Rákosimu nevadily ani tak zbraně pro Izrael, ale především mu vadily dodávky pro Jugoslávii. Není divu, když hovořil hebrejsky izraelský velvyslanec Izraele k nastoupené České brigádě (vojákům, kteří se v Československu připravovali pro boj v Izraeli), jeho řeč byla překládána do češtiny a do maďarštiny. A ty letecké motory a nákladní auta byly určeny pro Jugoslávii. Za druhé z odpovědi Metransu plyne, že se jednalo o vědomé porušování celních předpisů: „Jde o 25 vagonů, deklarovaných jako železné zboží ... a jeden vagon součástek k letadlům deklarovaný také jako železné zboží. Ve skutečnosti vagóny obsahovaly 25 letadel typu Spitfire a jeden vagon součástek k letadlům“.

Letadlo v žádném případě nešlo chápat jako železnou trubku, drát, kosu, srp, sochor, pilník, železnou konstrukci, kolejnici či plech. (Viz vládní nařízení ze dne 14. března 1947 o úpravě všeobecného celního sazebníku, přijatý podle zákona ze dne 16. května 1946, č. 117 Sb.) Letadla a letecké motory jsou pak výslovně zařazeny do skupiny XLII Vozidla, přičemž podléhaly vývoznímu poplatku, protože byly zařazeny do třídy I, nikoliv II. Železo a železné zboží bylo naproti tomu zařazeno do třídy II.

Docházelo-li navíc k tomu, že export zbraní do Izraele končil v Jugoslávii, tak současně docházelo k výslovnému porušování stanovených pravidel dodávek čs. Zbraní do ciziny. Podle záznamu učiněného Heidrichem 15. 3. 1948 „dne 11. března [1948] měl p. ministerský předseda Gottwald, p. státní tajemník dr. Clementis a p. generální sekretář Heidrich v parlamentě rozhovor o možnosti dodávek čs. zbrojního materiálu do cizích států. S ohledem na nynější zahraničně politickou situaci bylo stanoveno, aby se čsl. zbrojní materiál nedodával do těchto států: Turecko, Irán, Řecko, Španělsko. Do ostatních států se materiál dodávat může, budou-li naše firmy při tom zachovávat krajní opatrnost, budou-li moci předložit řádné potvrzení o tom, že materiál objednává vláda té které země (případně její ministerstvo národní obrany, vnitra, letectví nebo námořnictví) a bude-li ve smlouvě výslovně uvedeno, že materiál nebude z oné země reexportován. Pro každou jednotlivou nabídku nebo dodávku musí být předem vyžádán souhlas čs. MNO, které jedině může posoudit, že dodávka nijak neohrozí náš vlastní zbrojní program“.

### **K historii smluv**

4. června 1948 požádaly Čs. Závody kovodělné a strojírenské o povolení Ministerstvo národní obrany, hlavní štáb/6. odděl (po uskutečnění dodávce 10 kusů letounů S 199) na základě poptávky komise A.J.P. 30 kusů komplet s výstrojí, výzbrojí a municí. Této žádosti vyhověl přednosta VIII. Odboru brigádní gen. J. Kasalický již 7. června 1948 s podmínkou,

že hlavní štáb 6. Odd. uvolňuje 30 ks. Letounů Spitfire s výstrojí a výzbrojí, avšak bez munic a bez radiostanic s 15% zálohou součástek.

O tomto stanovisku generála Kasalického informoval gen. Heřman ze sekretariátu D Čs. Závodů kovodělných a strojírenských, n.p. ředitele Kalvu z Leteckého prodeje: „Svým výnosem č.j. 49/Taj. ze dne 10.6. 1948 došlým na sekretariát D dne 12.6. 1948 oznamuje MNO materiál, který dává k dispozici pro dodávky státu BAP, zastupovaného zde p. dr. Otto Felixem (hotel Praha). ... Je ovšem žádoucí, aby obchody – pokud možno – byly ještě rozšířeny o materiál z Vašeho skladu nebo Vaší výroby. ... V příloze uvedený materiál, jakož i další materiál, který byste snad nabízeli a dodali stejnému zákazníkovi z Vašeho skladu ... bude tímto zákazníkem hrazen na podkladě úvěrové smlouvy u ŽB. ... Prosíme vás, abyste nás krátkou cestou vyrozuměli, kdy a kde dojde na formálnímu uzavření obchodní smlouvy se zákazníkem. ... Zákazníkovi nabídne Letecký prodej ... 30. Letadel Spitfire s výstrojí a výzbrojí, avšak bez munice a radiostanice s 15% zálohou součástek. Podle dokumentů Ministerstva národní obrany v první polovině června 1948 „pan předseda vlády Gottwald a pan ministr národní obrany schválili splnění požadavků materiálních a personálních pro Stát Izrael“.

Za současného stavu poznání lze o tom sice jen spekulovat, ale za této situace, kdy dokonce už vedení izraelských vzdušných sil vyčlenilo na těchto 30 letounů poznávací značky (viz dále), velitel letectva Vicherek měl a musel rozhodnout o tom, z jakých útvarů budou jednotlivá letadla v určité struktuře uvolňována pro potřeby tohoto kontraktu. Určitě to mohl udělat s lehčím srdcem, protože jako velitel československého letectva mohl a musel preferovat jeho přezbrojení československými stroji AVIA S-199. Stejně tak mohl požádat ministerstvo vnitra o uvolnění starších Spitfirů z výzbroje bezpečnostního letectva SNB (viz dále). Avšak na tento kontrakt nebyl vydán souhlas Ministerstva zahraničních věcí.

Ve zpravodajské zprávě sektoru III/Ab pro sektor III/Aa vypracované na počátku září 1948 se psalo, že „více než před čtyřmi měsíci narazil sektor III/Ab ... na působení činitelů organizace Haganach. Tyto osoby vtipným způsobem pronikaly při svých zákrocích až na nejvyšší místa a snadno docilovaly čehokoliv, využívajíce pro různé zákroky svých obchodních, soukromých a jiných spojení. Tak mnohdy nekompetentní čs. činitelé zařizovaly různé kroky, o kterých se pak příslušné složky naší státní správy nedovídalý vůbec, nebo pozdě. Tím způsobený zmatek i jisté záměry a neinformovanost na čs. místech, poukazy činitelů organizace na kladný poměr SSSR, naší vlády a KSČ k jejich věci, z naší strany pak přecenění výhod hospodářského styku se Státem Izrael umožnily tak blahovolný postup čs. úřadů, že přímo sváděl ke zneužití. ... V ČSR nakoupené zboží bylo do Státu Izrael dopravováno letecky z tajného vojenského letiště v Žatci. Tato akce, vedená původně výhradně vojenskou správou bez spolupráce s orgány ministerstva vnitra, trpěla i po zapojení sektoru III/Ab nedostatkem koordinace práce zúčastněných orgánů všech tří resortů. Nevyhovující poloha a vybavení letiště, nedostatečné obsazení letiště strážemi, neodpovědný postup celé řady zúčastněných orgánů způsobily, že akce Žatec musí býti pokládána za odstrašující příklad. Činnost na žateckém letišti se stala známou zastupitelským úřadům západních mocností. Haganách naneštěstí do akce zapojil americké státní občany, kteří přilétali do ČSR, aniž byli podrobováni pasovým formalitám a aniž se hlásili na svém vyslanectví. Americká legace proto podala v této věci nótou dotaz a letiště bylo urychleně vyprázdněno“. ... členové izraelské legace nejenom jsou zasvěceni do nedovolených transférů příslušníků svého státu, nýbrž dokonce na nich spolupůsobí jako představitelé jistých živlů správy Státu Izrael. Protože dle autora této zprávy dr. J. Wehleho „celá záležitost se týká nyní již otázek vnitrostranických, v nichž sektor III/Ab nemá a ani úkol ani možnosti působení, bude celá záležitost odevzdána s příslušným vysvětlením sektoru III/Aa k dalšímu řízení“. S tímto opatřením tehdejší vedoucí pracovník StB Jindřich Veselý vyslovil svůj souhlas. (viz Československo a Izrael 1945-1956, 1993, s.141-142, 145).

Snad i proto 26. srpna 1948 bylo rozhodnuto o prodeji 50 Spitfirů za poněkud odlišných podmínek, s čímž mělo ministerstvo národní obrany dle Dufka a Šlosára (viz Dufek-Kaplan-Šlosár, 1993) souhlasit 3. srpna 1948, příslušný dokument však ve sbírce dokumentů Československo a Izrael 1945-1956 chybí. Šlo evidentně o okamžitou reakci na vynucenou likvidaci leteckého mostu z Žatce do Izraele. Rozhodování o prodeji nejnovější série Spitfirů TE v době berlínské krize muselo být velmi obtížné. Jejich přesun do Izraele oslaboval významně obranný i útočný potenciál československé armády. V těchto nových podmínkách generál Vicherek rozhodl a musel rozhodnout o stáhnutí tentokrát 50 novějších letounů Spitfire v jiné, byť překrývající se struktuře od jiných leteckých útvarů. v září 1948 byl získán souhlas Ministerstva zahraničních věcí na prodej 50 letadel Spitfire Státu Izrael. Pro dopravu letadel bylo nutné hledat odlišné riskantnější cesty než ty, které byly použity v případě dodávky 25 československých S-199 velkými dopravními letadly z Žatce. Rovněž smlouvy na dodávky S-199 se odlišují od smluv na dodávky S-189.

7.září 1948 (překlad návrhu smlouvy do češtiny je z 9. Zář) dr. Uriel Otto Felix za velvyslanectví Státu Izrael předává Čs. Závodům kovodělným a strojírenským jako zástupci Automobilových závodů, národní podnik, Mladá Boleslav, s odvoláním na předchozí jednání a zvláště podání ZP-5252 z 3. 8. 1948 návrh kupní smlouvy na 50 (padesát) letounů Spitfire II s výhradou, že obdrží příslušná úřední povolení, ve stavu, v jakém se nyní nacházejí a jaký byl zjištěn komisí SI ... se standardní výzbrojí, s různým počtem nalétaných hodin na různých čs. Letištích, kde se tato letadla nacházejí. Cena loko příslušné letiště za jeden letoun činí USA \$ 23 000, - tudíž celkem USA \$ 1 150 000 ... Letadla ve stavu, v jakém se nacházejí, budou předána k dispozici SI postupně, nejpozději během 3 týdnů ode dne podepsání tohoto ujednání. ... Komise SI určí, které z těchto objednaných letadel bude podrobena generální revizi. Průměrná cena jedné generální revize jest odhadnuta obnosem USA \$ 6000. Prováděcí dodávací plán generálních revizí jest 10-15 revizí měsíčně. ... Cena dodávaného materiálu ... rozumí se netto ... beze srážek, v amerických dolarech USA, splatných u Živnostenské banky, filiálka Mladá Boleslav, na účet dodavatele „Automobilové závody“, národní podnik, Mladá Boleslav. V cenách jsou zahrnuty státní poplatky vývozní a daň z obratu; jiné poplatky, které při podepsání této úmluvy nejsou známy a které by byly případně dodatečně předepsány, jdou k tíži SI a budou vyúčtovány dodatečně v souhlase AZ. Ceny se rozumějí franko závod Kunovice, respektive příslušné letiště-stanoviště letounu nebo sklad, bez obalu, bez jakýchkoliv výloh další dopravy, dopravního pojištění, výloh celních, daňových a poplatkových v zemi určení neb v zemi tranzitu. ... Veškeré letouny budou vyzkoušeny na zemi a v letu tovární kontrolou podle rigorózních předpisů zdejších továrních úřadů. O vyzkoušení letounů a materiál bude sepsán tovární protokol, jehož jedno vyhotovení bude dodáno SI. ... Dodací lhůty ... AZ dodají letouny a materiál, popřípadě provedou práce (obal, demontáž, revize, povrchové úpravy) podle tohoto dodacího plánu: a) Kompletní letouny ... postupně počínaje čtvrtým týdnem ode dne potvrzení příjmu tohoto dopisu, b) Kompletní letouny s generální revizí postupně 10-15 každý měsíc, počínaje třetím měsícem ode dne potvrzení příjmu tohoto dopisu. V každém případě je místem plnění příslušné místo v Československu. ... Placení se bude dít v USA dolarech a Národní banky československé na konto Živnostenské banky, Mladá Boleslav, ve prospěch účtu „Automobilové závody“, národní podnik, Mladá Boleslav, a to: 50% celé hodnoty objednávky hotově proti Vašemu potvrzení tohoto návrhu, zbytek proti dodacím listům, vystaveným tovární kontrolou závodu a vidovaným zástupcem SI, přičemž při dílčích zásilkách bude proplaceno zbývajících 50% na tu kterou dílčí zásilku. Za tím účelem SI otevře ihned po obdržení Vašeho souhlasu neodvolatelný akreditiv u československé Národní banky ve prospěch účtu AZ, a to na obnos odpovídající 50% zbývajícím z celkové hodnoty dodávky. Bylo dohodnuto, že účty vystavené na generální neb povrchovou revizi, budou proplaceny ve lhůtě po jejich předložení. ... Místo plnění objednávky jsou Kunovice. Pro případ sporu podrobí se strany věcně příslušnému



soudu pražskému. SI se zavazuje neexportovati materiál, který mu dodán ... a uchovat v tajnosti jméno a zemi dodavatele. ... Případné změny a doplňky jsou platné jen tehdy, jsou-li vzájemně písemně potvrzeny.

### **O tom, když 50, 61 a dokonce ani 70 není vždy totéž**

Někdy po 10. lednu 1949 Ing. Novák, ředitel Leteckých závodů v Kunovicích podle názoru mírně znervóznělého prvního zástupce přednosty odboru BA Ministerstva vnitra Jindřicha Veselého (odbor StB či Velitelství StB) a vedoucího odboru BAA Osvalda Zavodského (vnitřní bezpečnost) neoprávněně vyzradil členům leteckého detachmentu bezpečnostního letectva, podřízeného Ministerstvu vnitra, že „1) Letadla určená pro Stát Izrael, nebudou přelétávána vzduchem, ale budou demontována a transportována drahou v bednách; 2)MNO má dodati ještě 5 letounů S 89, které budou demontovány a transportovány drahou, takže celkem bude továrnou v Kunovicích dodáno pro Stát Izrael 50 letounů S 89., 3) od 18.9.1948 do 10.1. 1949 bylo do továrny v Kunovicích pro Stát Izrael předáno celkem 45 letounů S 89, 4) z počtu 45 20 přelétlo, 16 bylo transportováno v bednách drahou, 7 připraveno k transportu v bednách a 2 havarovala, po opravě budou transportována v bednách“.

Do Izraele do 25. 2. 1949 bylo zasláno 20 letounů letecky, v bednách 16 letadel v prosinci 1948 a v březnu 1949 14 (7+2+5), tedy dohromady 50 letadel. Objem dodávek by byl v souladu se smlouvou, která předpokládala do tří měsíců od jejího uzavření transport cca 15 letadel. Ale v tom zmizelém vlaku z 25. února 1949 podle hlášení Metransu si to nešinu do Jugoslávie 14 stíhaček, ale uhánělo si to nějak příliš mnoho Spitfirů. Už v březnu budou v Izraeli.

Co na to druhá smluvní strana, velvyslanectví Státu Izrael? Ta při přípravě další smlouvy na podzim 1949 reklamuje, že při dodávce 50 letadel nebyla dodržena požadavek na dodání náhradních dílů, které měly reprezentovat 20% hodnoty letadel. V podmínkách MNO pro uzavření o koupi prvních třiceti Spitfirů se ale hovoří o 15%. To by ale znamenalo, že vzduchem by bylo přepraveno do Izraele toliko 9 letadel. Z pohledu izraelské strany to tak vskutku mohlo vypadat, protože do Izraele dorazilo vzduchem z Kunovic toliko 13 Spitfirů.

Není ale jasné, odkud izraelská strana brala své tvrzení o hodnotě náhradních dílů. Ve smlouvě ze 7. Zář 1948 je uvedeno, že v ceně USA \$ 1 150 000,- jsou započítány „náhradní součásti pro tato letadla, jakož i 40 přídatných nádrží pro tato letadla, avšak bez obalu, franko příslušný sklad“. Smlouva tedy už počítala s eventualitou přepravy 20 Spitfirů vzdušnou cestou, která se jevila jako jediné možná po uzavření leteckého mostu z Žatce do Izraele.

A v této situaci akciová společnost KOVO a izraelské velvyslanectví počátkem listopadu 1949 uzavřou nový kontrakt o dodávce 11 letadel (9 letu schopných a 2 letů neschopných na náhradní díly), zabalených v 11 trupových beden a 6 křídlových beden v termínu nejpozději do 15. 2. 1950. Jako místo splnění byl určen závod Kunovice. Je evidentní, že za náhradní díl může být považováno každé letadlo letů neschopné. přes doporučení Ministerstva národní obrany dále zbrojní obchody s Izraelem nerozvíjet Tento kontrakt je uzavřen na základě blahovůle velitele letectva generála Vicherka, který dává příkaz k revizi všech skladů, kde by se mohly nalézat ještě nějaké letouny Spitfire. Však také generál ing. Alois Vicherek je také zproštěn funkce k 1.7. 1950.

Podle historika letectví Václav Šorela (2008, s. 27), který se vyjadřuje k problematice plnění obou dodávek, zahrnující tedy oficiálně 61 letadel S89: „K 1. lednu 1948 byl kunovický závod přiřazen k nově vytvořenému národnímu podniku LET, letecké závody, Praha, s místním názvem LET, n. p., letecký závod, Kunovice. Začalo být zřejmé, že MNO do budoucna počítá s Kunovicemi jako s důležitým leteckým podnikem. Do

závodu přicházely zakázky na opravy dalších letounů, včetně důležitého úkolu, kterým byla revize padesáti stíhaček Supermarine Spitfire L.F.Mk.IXE (S-89) s následným rozebráním, zakonzervováním a uložením do transportních obalů pro přepravu do Izraele. Původně mělo být do Izraele prodáno 51 spitfirů (???). Během přistávacího manévru letoun sériového čísla TE565 stroj havaroval, proto spitfire zůstal v republice a po rekonstrukci v Aeru Vodochody se stal muzejním exponátem.

Jinak řečeno, ředitel Novák se musel mýlit, když hovořil o 20 Spitfirech přelétávajících do Izraele do konce prosince 1948. Těch létajících Spitfirů být muselo být pouze opět 11. Skutečně? Ten počet 50 zrevidovaných letadel zabalených do beden přesně totiž odpovídá tomu počtu letadel, které buď byly odeslány do Izraele vlakem v prosinci 1948 (+16), na přelomu února a března 1949 (+25) a po únoru 1950 (+11).

Rajlich (2000) potvrzuje a zpřesňuje, že „prvních osmnáct Spitfirů směřovalo do Izraele ... vzduchem“ a že „první vlakový transport, čítající 16 rozebraných Spitfirů opustil Československo 27. prosince 1948, dalších 25 pak vyrazilo 25. února 1949. V celních dokladech byly zásilky deklarovány jako zlomkové železo, resp. železné zboží. Poslední Spitfiry společně s dalším příslušenstvím převzala izraelská technická skupina v Kunovicích mezi únorem a dubnem 1950“.

Pokud tedy ty jednotlivé Reilichovy přesuny letadel sečteme, tak směrem do Izraele z Československa bylo (přinejmenším) vyexpedováno 70 Spitfirů, Přesto Rajlich je ochoten tvrdit, že „od května 1948 do dubna 1950 bylo do Izraele dodáno celkem 59 letuschopných a 2 neletuschopné letouny S-89 (Spitfire LF.Mk.IXE)“.

Ale výše uvedená nízká efektivnost vzdušného přesunu současně ukazuje, že velvyslanectví Státu Izrael si mohlo být vědomo, k čemu vlastně došlo a využít ve vlastní prospěch nejasné vymezení práv a povinností smluvních stran a náležitosti dodání a převzetí zboží, zejména způsob, místo a okamžik předání zboží prodávajícím k dispozici kupujícímu, způsob, místo a okamžik přechodu nákladů a rizik souvisejících s poškozením, nebo ztrátou zboží z prodávajícího na kupujícího a řadu dalších povinností, které souvisejí se zajištěním balení, dopravy, nakládky a vykládky zboží, průvodních dokladů, kontroly, pojištění nebo celního odbavení zboží, vymezení poměrné části nákladů spojených s dodáním zboží připadajících na prodávajícího a kupujícího. Volba přesunu vlastnických práv ovlivňuje podstatným způsobem výši ceny konkrétní obchodní operace i její efektivnost pro obě strany.

Komise SI měla o každém jednotlivém letounu rozhodnout, zda se podrobí buď povrchové, nebo generální revizi. Poté letoun byl vyzkoušen na zemi a v letu tovární komisí, o čemž měla sepsat protokol, jehož jedno vyhotovení bylo dodáno SI. Protože po potvrzení návrhu kupní smlouvy bylo propláceno toliko 50% celkové ceny, tak zbývajících 50% ceny bylo propláceno až proti dodacímu listu vystavenému tovární kontrolou závodu za každý jednotlivý letoun zvlášť. Účty vystavené na generální nebo povrchovou revizi měly být propláceny ve lhůtě do 30 dnů po jejich předložení.

Jeden z článků návrhu první smlouvy ze 7. září 1948 o dodávce 50 letadel hovořil o tom, že cenou se rozumí „franko závod Kunovice, respektive franko příslušné letiště-stanoviště letounů nebo sklad, bez obalu, bez jakýchkoliv výloh další dopravy, dopravního pojištění, výloh celních, daňových a poplatkových v zemi určení neb v zemi tranzitu“,

Ta smlouva byla zformulována takovým způsobem, že přesunula skrytě odpovědnost za dodání zboží na místo určení na prodejce. Ve smlouvě se sice hovoří o tom, že kupující přebírá zboží v závodě, tedy prodávající není v tomto případě zodpovědný ani za nakládku zboží na dopravní prostředek, který obstaral kupující, ani za proclení zboží v případě vývoz, čímž vznikají minimální povinnosti pro prodávajícího, a naopak kupující je povinen nést veškeré náklady a rizika vzniklá převzetím zboží ze závodu prodávajícího.

Závod Kunovice bral na sebe riziko dalšího skladování a zušlechtění. Pokud tedy bylo letadlo předáno zákazníkovi bez povrchové revize a před termínem dodání v rozporu s ustanoveními smlouvy, tak náklady šly k tíži prodávajícímu jako zušlecht'ovatele. Po předání zboží vyjádřeného předáním protokolu nesl riziko Stát Izrael. To riziko skladování v Kunovicích pro obě strany bylo o to větší, že v dané lokalitě Uherské Hradiště působila odbojová skupina Světлана.

Prodávající se tak ocitl ve dvou rolích, přičemž za výkon v první roli se dělil o honorář s ministerstvem, teprve za výkon v té druhé roli inkasoval honorář. Čistější bylo uzavřít smlouvy dvě, prodejní a zušlecht'ovací.

Vzhledem k tomu, že první letadla odstartovala z Kunovic časně ráno v rámci operace Velveta 1 již 24 září 1948, všechny dohodnuté dodací lhůty, podle nichž „letadla ve stavu, v jakém se nacházejí, budou předána k dispozici SI postupně, nejpozději během tří týdnů ode dne podepsání tohoto ujednání (tedy všech 50 nejpozději do 30. Září 1948 - pozn. J.Ř.), byly porušeny: veškerá ostatní letadla, na kterých na základě rozhodnutí komise SI nebude provedena generální revize, budou automaticky podrobena revizi povrchové a že „AZ dodají ... komplexní letouny ... s povrchovou úpravou ... počínaje čtvrtým týdnem“ ode dne uzavření smlouvy. Čas se počítá v týdnech. Tedy nejdříve mohly AZ předat letouny k přeletu 8. října. Stejně tak platilo, že „kompletní letouny ... s generální revizí“ měly být dodávány postupně 10 – 15 každý měsíc, počínaje třetím měsícem“ ode dne uzavření smlouvy, tedy nejdříve po 7. listopadu. Ve lhůtě do 7. prosince 1949 mohlo být dodáno maximálně 15 letadel. V první vlakové zásilce však bylo odesláno 16 letadel a čas je uváděn v měsíčních lhůtách.

Je však otázkou, zda příslušná komise rozhodla o provedení generální revize u všech výše uvedených letadel. Pokud však za necelých pět měsíců od uzavření smlouvy bylo do Izraele dodáno pouze pozemní cestou 41 letadel a leteckou cestou přinejmenším 20 letadel, tak by zcela jistě mohla být před pražským soudem vedena diskuse o nepřipustnosti předčasného plnění smlouvy.

Podle tvrzení J. Dufka a V. Šlosaře ve studii Československá materiálně technická pomoc Izraeli (Československo a Izrael 1947-1953, s.151) „vlivem zcela změněných vnitropolitických podmínek asi k úplné dodávce leteckého materiálu do Izraele ze závodu LET Kunovice asi nedošlo. Tento materiál, zabalený do zvláštních beden pro zámořskou dopravu, nebyl ani v říjnu 1950 ze závodu LET Kunovice vyexpedován (VHA, MNO/velitelství letectva, čj. 15 648/Taj.1950). Také izraelské prameny i pamětníci vzpomínají pouze na dodávku 50 Spitfirů MK IX E z Československa“.

Za prvé dle smlouvy byla přeprava těchto beden v gesci pouze izraelské strany. Za druhé minimálně alespoň dvě letadla byla přepravena a jsou dodnes k vidění v Izraeli. Jde o totiž jednak o letadlo sériové číslo TE515 LFIX CBAF M66 33MU, které začleněno do československého letectva v srpnu 1945 a které bylo zapůjčeno do Vědeckého leteckého ústavu někdy v období mezi koncem roku 1945 a srpnem 1949. je zmíněno v obchodní smlouvě o poslední dodávce letadel z 8.listopadu 1949 a je uváděno v červnu jako součást 105 Squadron, Israeli Air Force v Ramat Davis AB. Dále jde o letadlo se sériovým číslem TE554 LFIX CBAF M66 33M, které bylo rovněž začleněno v srpnu 1945 do výzbroje československého letectva a bylo v letech 1947-1948 využíváno v Letecké vojenské akademii (LVA) v Hradci Králové a Pardubicích pod značkou A-708 a bylo zmíněno v obchodní smlouvě o poslední dodávce letadel z 8.listopadu 1949. Stroj z původní výzbroje 310. československé stíhací peruti RAF (na motorovém krytu nese ještě miniaturu jejího znaku) přišel do LVA od 1. letky Leteckého pluku 10 z Prahy-Kbel (kde nosil trupové kódy KR-6), která byla součástí 1. letecké divize (všechny stroje této divize měly žluté vrtulové kužely). V Izraeli na něm až do 60. let létal stíhací pilot vyškolený v Československu, velitel izraelského letectva a pozdější izraelský prezident Ezer Weisman.

Tehdy byl stroj celý černý s červenými doplňky a dodnes je dochován v izraelském leteckém muzeu v Hatzerimu. Izraelské studie potvrzují, že se všechny výše uvedené letadla zmiňovaná v obchodní smlouvě nakonec do Izraele dostala, i když ne tak rychle, jak uvádí Jiří Reilich (mezi únorem a dubnem 1950), poslední dvě letadla koncem ledna 1951)

### **Obchodovatelné a obchodované a zobchodované množství**

Je nutné se vypořádat s poslední případnou námitkou, která se týká možné kvantity exportovaných strojů do Izraele. Materiál „Czechoslovak military aid to Israel“ uvádí, že z Británie bylo dovezeno 72 Spitfirů. Podle českých historiků Dufka a Šlosára (1993, s.147) s odvoláním na VHA, MNO/5 odbor, čj. 23090/Taj. 1949 „z celkového stavu Spitfirů IX E z 1945 bylo v době zahájení jednání o jejich odprodeji pouze 62 kusů. Z toho 3 letouny byly po haváriích těžce poškozené (náklad na jejich opravu se odhadoval na 900 tisíc Kč), 9 letounů provozu schopných, ale značně opotřebených (vyžadovaly nákladnou revizi) v důsledku velkého počtu nalétaných hodin a 50 letounů provozuschopných a dosti zachovalých“.

Jiří Rajlich doplňuje tyto údaje o následující čísla:

Z Velké Británie do Československa přelétlo v r. 1945 72 Spitfirů LF.Mk.IXE. Ještě před koncem roku 1945 a pak v dubnu 1946 však nově jmenovaný podnáčelník hlavního štábu pro zvláštní úkoly, div. gen. RNDr. Karel Janoušek, vedl s britskou stranou jednání o dalších vojenských dodávkách. Z československé strany se kromě jiného uvažovalo o zakoupení dalších, celkem 175 Spitfirů, které měly jednak doplnit stavy „spitfirových“ pluků čs. letectva na tabulkové počty, jednak měly naradit mezitím havarované stroje. Realizovala se však jen dodatečná dodávka v počtu šesti Spitfirů. Byly dodány mezi prosincem 1946 a červnem 1947. To zvýšilo celkovou cifru do Československa dodaných Spitfirů LF.Mk.IXE na celkových 78 kusů (jinde se uvádí jen 77). Podle statistiky pořízené k 11. červenci 1946 mělo československé vojenské letectvo 68 Spitfirů LF.Mk.IXE.

K dalším uživatelům Spitfirů patřilo Letectvo Sboru národní bezpečnosti (SNB), které vzniklo 25. března 1946. Dne 12. prosince 1947 bylo Letectvo SNB přejmenováno na Bezpečnostní letectvo (BL), což byl název, který mu zůstal až do jeho zániku, k němuž formálně došlo 23. prosince 1950. Koncem roku 1947 výzbroj Bezpečnostního letectva doplnily i Spitfiry LF.Mk.IXE. Obvykle bývá udáváno, že BL převzalo pět Spitfirů, které dostaly novou imatrikulaci OK-BXA, OK-BXC, OK-BXD, OK-BXF a OK-BXL. Známý jsou však i imatrikulace OK-BXP a OK-BZN, takže nelze vyloučit, že jejich počet u BL byl vyšší. S výjimkou stroje MJ572 však nejsou známa konkrétní sériová čísla. Sloužily zde minimálně do listopadu 1948.

Podle statistiky z 15. března 1948 mělo letectvo k dispozici celkem 64 Spitfirů, z nichž bylo 53 letuschopných, 11 opravovaných a 13 neprovozuschopných nebo odesaných.

Stejně jako jiné typy letounů izraelského letectva dostaly Spitfiry i další identifikační označení. V květnu 1948 byl zaveden systém písmen, kdy písmeno D znamenalo stíhací letouny a pak následovalo trojmístné číslo. Pro Spitfiry byl vyhrazen blok D-130 až D-159 (první dva, D-130 a D-131 nepocházely z československé dodávky, ale šlo o stroje sestavené z vraků egyptských a britských strojů). Pokud je známo, existovaly jen Spitfiry s označeními D-132, D-133 a D-134, dodanými v rámci operace Velveta 1. Tyto kódy byly umístěny na zádi trupu, vysoké 20 cm. V říjnu 1948 však byl zaveden nový systém – označování 30 cm vysokými černými čtyřmístnými evidenčními čísly. První dvě čísla (v tomto případě 20) udávala typ letounu (Spitfire), zbylá dvě

pořadové číslo konkrétního stroje. Tak se ze Spitfiru D-132 stal 2003 a z D-133 2004 (D-134 byl mezitím odepsán při havárii).

Z hlediska prodávajícího je ale podstatné, že nabyvatel, izraelské vzdušné síly, v květnu 1948 uvažoval toliko o začlenění pouze 27 Spitfirů do izraelských vzdušných sil. Tehdy Izrael poptával v Československu jen 30 Spitfirů.

Zde je na místě položit si otázku, proč a o čem mohl jednat po 10.lednu 1949 s pracovníky bezpečnostního letectva Ministerstva vnitra ředitel LET Kunovice a proč jim sděloval takové údaje (odlety, přílety, zalétávání v povoleném okruhu, kontrola osob, jež se letů zúčastnily), že velitel Státní bezpečnosti Závodský hodlal stíhat Ing. Nováka pro „nedodržování tajnosti opatření“. Zřejmě však šlo o Spitfiry, které vzhledem k jejich opotřebovanosti mohly být nabídnuty jako první, protože jejich prodej neohrožoval obranu státu a mohly být přepraveny tím leteckým mostem z Žatce.

O čem jiném však s nimi mohl jednat než o technických aspektech předání oněch Spitfirů, které obhospodařovalo bezpečnostní letectvo SNB? Například formou jejich odepsání, vyřazení a jejich přenechání na náhradní díly LETu Kunovice, čímž by splnil tento podnik formálně požadavky izraelské strany na dodávky náhradních dílů. Tedy strojů, které nebyly v evidenci Ministerstva národní obrany, tedy mezi těmi 64. Nabízí se hypotéza, že také tato letadla se nalézala v tom ztraceném vlaku z 25. února 1949.

Je nutné ale nejprve zjistit, kolik Spitfirů dovezlo Československo z Velké Británie. Jejich výrobce evidoval první nabyvatele, případně i další a dobu jejich nabytí. I další údaje v této formě: TE522 LFIX CBAF M66 33MU 14-6-45 312S 3-8-45 CzechAF 30-8-45.

Podle soupisu vyrobených letadel Spitfire (viz <http://www.spitfires.ukf.net/>) byl nabyvatelem CzechAF v 79 případech, většinou jde o záležitost r. 1945. Tovární záznamy dále vypovídají, že stroje se sériovými čísly AB321 (vyrobený v r.1941), AB324 (vyrobený v r.1941), MH750 (vyrobený v r.1943), MK135 (vyrobený v r.1944), MK 752 (vyrobený v r.1944) NH174 (vyrobený v r.1944), PV205 (vyrobený v r.1944), TE510 (vyrobený v r.1945), TE561 (vyrobený v r.1945) byly zakoupeny v roce 1946, stroj MK257 (vyrobený v r.1944) v roce 1947. V ostatních případech jde o záležitost roku 1945. Československý zákazník figuruje ve všech těchto případech jako druhý nabyvatel.

Jedná se tedy celkem o 11 strojů spolu s již v srpnu r. 1945 zakoupeným Spitfire se sériovým číslem MJ572 (vyrobený v r.1943), které dostala Letectvo Sboru národní bezpečnosti, zřízené 25. března 1946. Dne 12. prosince 1947 bylo Letectvo SNB přejmenováno na Bezpečnostní letectvo (BL), což byl název, který mu zůstal až do jeho zániku, k němuž formálně došlo 23. prosince 1950. Podle Jiřího Reilicha koncem roku 1947 výzbroj Bezpečnostního letectva doplnilo pět Spitfirů, které dostaly novou imatrikulaci. Sloužily zde minimálně do listopadu 1948. Zbývajících 6 zakoupilo vojenské letectvo pro sebe.

A nakonec zde máme ještě 80. Spitfire, figurující jako UFO. Jde tu o Spitfire MK651, který je zmíněn v obchodní smlouvě o poslední dodávce letadel z 8. listopadu 1949), který nebyl dle továrních záznamů nikdy uveden do provozu. U dalších dvou letounů, tedy 81. a 82. Spitfire, zmiňované v té poslední obchodní smlouvě pod označením MK567 (v továrním seznamu figurující s poznámkou o těžké havárii při startu) a MK572 (s poznámkou o něco lehčí havárii při přistání), chybí jakákoliv zmínka o případném nabyvateli, např. CzechAF. Jestliže podle Reilicha v letech 1945 – 1949 bylo odepsáno po haváriích vojenským letectvem 12 Spitfirů, stále zůstával prostot pro export 70 Spitfirů, což je obchodovatelné množství, které je součtem 50 Spitfirů uskladněných v Kunovicích a 20 Spitfirů, které měly přeletět do Izraele.

Právě letadla s vyšším sériovým označením byla méně opotřebovaná a právě ta figurovala mezi těmi přelétajícími letouny v rámci operace Velveta 1 (např. TE564;TE531

a TE532) a Velveta 2 (SL632). O předání těchto letounů se rozhodlo až po likvidaci leteckého mostu z Žatce, jinak velmi úspěšného, neboť dopravní letadla touto cestou přepravila 25 mezků, tedy československých S-199. Proto také byla původní nabídka na přenechání 30 československých Spitfirů, které vyžadovaly i generální revizi, rozšířena o dalších dvacet Spitfirů.

Podle izraelské studie „Czechoslovak military aid to Israel“ se československá vláda rozhodla prodat 72 Spitfirů, získaných od Velké Británie. 26. srpna 1948 Češi souhlasili se zastavením prodeje letadel Avii S199 a dali souhlas k prodeji 50 Spitfirů za přiměřenou cenu, které Izrael potřebovali urychleně k zahájení nové ofenzivy. Proto bylo rozhodnuto o vzdušné přepravě 22 (?) Spitfirů vlastní silou s přetankováním v Podgorici. 26. Zář 1948 šest Spitfirů opustilo Československo. Do Izraele dorazily pouze tři, když jeden z nich havaroval na letišti a dva byli donuceni přistát pro nedostatek paliva na ostrově Rhodos, kde je zadrželi Britové. To způsobilo komplikace jugoslovské vládě, která se ocitla pod americkým a britským tlakem. Až 8. prosince 1948 znovu otevřela letiště v Podgorici. Za tři týdny se touto vzdušnou cestou do Izraele dostalo dalších 10 Spitfirů z 12 (dva havarovaly pro špatné počasí) a mohly použity v probíhající operaci Horev a připravované operaci Assaf. K 1. Únoru 1949 disponovaly IAF 6 použitelnými stroji Avia 199 a 60 britskými Spitfiry třídy XI z 84 zakoupených. Další Spitfiry byly zaslány po moři. Dvě velké dodávky dorazily do Izraele v únoru a březnu 1949. Poslední letadla opustila přístav Gdaňsk v lednu 1951. Z našeho pohledu jsou velmi důležité ty termíny těch dodávek a také skutečnost, že izraelská strana evidentně stroje, které byly zaslány v té poslední dodávce jako náhradní díly, nezapočítává do stavu zakoupených letadel.

Jiný pohled na osudy izraelských Spitfirů nabízí webové stránky vzdušných sil Izraele (IAF) „Supermarine Spitfire“. První Spitfire, jímž disponovalo izraelské vojenské letectvo (IAF) byl sestaven v r. 1948 z dílů strojů, které tam zanechala britská armáda při svém odchodu z Palestiny. Letadlo plnilo různé výzvědné úkoly. Druhý Spitfire byl postaven ze zbytků egyptských letadel v květnu 1948. Tyto dva letouny se staly základem izraelské vzdušné válečné flotily spolu s třemi dalšími Spitfiry, které byly zakoupeny v Československu. Zanedlouho v rámci operace Velveta k nim přibylo dalších 47 strojů, zasláných vzduchem i po moři. Před koncem roku 1949 dorazilo dalších devět strojů, které byly zakoupeny v Československu. Po válce bylo zakoupeno dalších třicet Spitfirů v Itálii. Téměř všechny izraelské vojenské Spitfiry byly prodány do Barmy v r.1954 kromě dvou letounů díky iniciativě prezidenta Weizmanna, které jsou vystaveny v Muzeu izraelských vzdušných sil v Hatzerimu.

Pokud si tedy izraelský čtenář přečte tu českou historiografii, hovořící o prodeji 50 Spitfirů v rámci první obchodní smlouvy a 59 Spitfirů celkem, nebude se tomu vůbec divit. Ty Spitfiry, které nedorazily do Izraele v letuschopném stavu a nebyly začleněny do IAF, prostě izraelská strana nezná. Jakoby riziko jejich přepravy do Izraele nesla ze smlouvy československá strana, tedy jakoby izraelská strana nepřebírala zboží v Kunovicích. Za druhé datace napovídá, že v té poslední dodávce z Gdaňska cestovaly už jenom ty dva letouny dodávané jako náhradní díly.

### **Cena**

Jinou otázkou je tvorba ceny v obou těchto případech. Lze hovořit o perverzních křivkách nabídky a poptávky. Ve smlouvě ze 7. září 1948, kde se jedná o prodeji 50 letounů Spitfire II, prodejce dosáhl ceny USA \$ 23 000,- za kus, celková výše kontraktu byla ohodnocena na USA \$ 1 150 000,- , kdežto v případě prodeje 11 letounů (z dvou neschopných letu) o rok později podle smlouvy z 8.listopadu 1949, se spokojil s celkovou cenou cca USA \$ 72 000,-, jednotková cena nebyla stanovena. Pro srovnání průměrná cena povrchové revize v první smlouvě je stanovena ve výši USA \$ 800,-. Za povrchovou revizi

9 letadel měl prodejce inkasovat celkem USA 6 750,-, tedy za tuto revizi 1 letounu získal USA 750,-. Tedy i ohodnocení živé práce se snížilo. Svým způsobem je to ale pochopitelné, čím menší bylo obchodovatelné množství materiálu, tím menší význam měl pro prodejce, a to dokonce právě proto, že rostla jeho vzácnost. Tím více stoupaly náklady na zaškolení personálu, leteckých mechaniků, ceny náhradních dílů. Současně klesla cena činností prováděných v souvislosti s povrchovými revizemi.

Efektivnost držení dané věci se snižovala dokonce tak, že se v nabídce ocitl i ten nikdy nevyrobený, ale z náhradních dílů sestavený letoun s neexistujícím sériovým číslem. Z pohledu druhé smlouvy se jeví celková cena kontraktu přece jenom lépe i v případě, že zobchodované množství letounů ve skutečnosti činilo 59 kusů, nikoliv deklarovaných 50, tedy v tom případě činila skutečná dosažená cena 19 500,-. I když současně je nutné říci, že prodej většího, než deklarovaného množství přispěl k nižšímu výnosu z prodeje letadel Spitfire ceny dojednané v druhé smlouvě.

Ale stát Izrael dle známého stavu věci mohl porušit po několikerém šachování dalším prodejem stíhacích letounů Spitfire Barmě článek VII Smlouvy ze 7. Zář 1948, pokud s těmito letadly, podle něhož se zavázal „neexportovati materiál, který mu bude dodán ... a uchovati v tajnosti jméno a zemi dodavatele“, protože podle článku VIII případné změny a doplňky smlouvy jsou platné jen tehdy, jsou-li vzájemně písemně potvrzeny. Nepřímý důkaz se nalézá v Barmě, kde se nachází Spitfire ML 119 (získaný československým letectvem v říjnu 1946), který nebyl součástí té poslední zakázky ze smlouvy z 8. Listopadu 1949, která už tuto klauzuli neobsahuje, což bylo zase v rozporu s onou dohodou Gottwalda a Clementise z 11.3. 1948. Jak v Československu, tak i Izraeli začínají hrát zajímavé šachy.

Podle polské verze Wikipedie 101 eskadra izraelských vzdušných sil byla zformována 29 května 1948 a měla k dispozici 25 stíhacích letounů Avia S-199 a 1 hydroplán RC-3 Seabee. Během Války o nezávislost eskadra osmkrát zvítězila ve vzdušných soubojích, přičemž ztratila 11 vlastních letadel. 27. září 1948 eskadra obdržela z Československa 21 stíhacích letounů Spitfire LF.9/16, a v říjnu ze Švédska dvě stíhačky P-51D Mustang. Po skončení války v r. 1949 eskadra se přemístila z Hatzoru do Ramat Davidu. V červenci 1951 eskadra získala dalších 25 stíhaček P-51D Mustang.

V lednu 1953 byla zformována 107 eskadra, do níž bylo v tomtéž měsíci převeleno ze 101. eskadry 15 zbývajících funkčních stíhacích letounů Supermarine Spitfire, Ale již v březnu 1954 bylo přijato rozhodnutí o rozpuštění eskadry a její letadla byla převelena do 105 Eskadry.

Tato eskadra byla zformována v srpnu 1950 jako pomocná složka pro 101. Eskadru. Zpočátku disponovala 15 stíhacími letouny Spitfire, k nimž v 1951 přibýlo 20 stíhaček P-51D Mustang. Od konce roku 1952 se specializovala na výzvědné úkoly, k níž používala letadla Spitfire. V březnu 1954 jednotka obdržela dalších 15 stíhaček Spitfire z rozpuštěné 107 Eskadry. V únoru 1956 eskadra byla dočasně rozpuštěna a zastaralá letadla byla vyřazena.

K těmto údajům je vhodné dodat další informace publikované na českých webových stránkách. Podle črty „Supermarine Spitfire“ (sweb.cz) , „Izraelci létali raději na strojích Spitfire než na S.199, o čemž svědčí i skutečnost, že z vyřazených britských letadel a sestřelených egyptských strojů bylo postaveno ještě pět letadel Spitfire Mk IX. V období 1950 až 1951 převzaly izraelské vzdušné ozbrojené síly od Itálie dalších 50 strojů LFMk IX. Po generálních opravách Izrael prodal svých 30 stíhacích letadel Spitfire, která měl navíc, Barmě a začal s přezbrojováním stíhacích útvarů proudovými letadly“.

Za druhé stať „War of Independence“ (knol.google.com) uvádí, že během války o nezávislost bylo sestřeleno 19 egyptských a syrských letadel a na izraelské straně 33 pilotů ztratilo své životy a že páteř izraelských vzdušných sil tvořilo 25 Avii S-199 a 62 Spitfire

LF Mk IXE. Konečně za třetí podle Jiřího Reilicha „k vyřazení Spitfirů ze služby v Izraeli došlo v roce 1956. Již v roce 1954 bylo 30 izraelských Spitfirů v nejlepší kondici (revize a opravy byly provedeny v dílnách firmy Bedek) prodáno na Barmu. Byl to mix ex-československých a ex-italských strojů. Celý kontrakt měl politické pozadí, neboť izraelské letectvo se Spitfirů nechtělo zbavit a naopak barmské letectvo o tyto silně opotřebované letouny nemělo zájem“.

### **Záhada ztraceného vlaku**

Zbývá dořešit, kolik Spitfirů vezl onen vlak z přelomu února a března 1949. Zaměstnanci Metransu v Praze ten náklad na vlastní oči neviděli, protože byl vypraven z Kunovic u Uherského Hradiště. Klíč se skrývá opět možná v záznamu rozhovoru ředitele Nováka z první poloviny ledna 1949 s příslušníky bezpečnostního letectva, kde hovořil o tom, že „2 letouny typu Norsemana a 1 letoun typu Wultee budou demontované a do Státu Izrael odeslány v bednách drahou“. Jednalo se o cvičné letadlo BT-13 (Consolidated-Vultee BT-13 Valiant, které přivezl Sam Pomerance a dvě velká dopravní letadla typu Noorduyn UC-64A Norseman jako dva z těch 20, které byly používány podle potřeb vznikajícího Státu Izrael.

Jeden z nich byl získán firmou Schweimer Air Service v prosinci 1947 a byl registrován v Panamě a RX-121 a byl používán pro dopravu zbraní do Izraele. Při přistávání v Žatci 13. července 1948 byl poškozen. Poté byl opraven a vrátil se do USA 22. října 1949 na revizi. Vážil 1,900kg, unesl 3,356kg, byl dlouhý 9,68m, výška činila 3,07m, rozpětí 15,70m. Supermarine Spitfire byl o něco těžší (2313kg), ale jeho vzletová nosnost byla nižší (3078kg), kratší (9,12 metrů), ale vyšší (3,48 m), ale podstatně se odlišoval rozpětím křídel (11,23 metrů). V literatuře je možné se dočíst, jak starý nákladní železniční vagón sloužil v tehdejší době jako přístřeší pro rozebraný kluzák.

Budeme-li předpokládat, že čtyřnápravový železniční vagón má délku 17 m a šířku 3 metry, tak je otázkou, kolik vagónů vlastně potřebujeme pro přepravu třeba dvou dopravních letadel, jednoho cvičného letadla a určitého počtu Spitfirů. Po shlédnutí webových stránek Museum of transport v Glasgowě, nebo i Národního technického muzea v Praze, lze pochybovat o tom, zda nejde o nadměrný náklad pro jeden nákladní železniční vagón. A nákladní železniční vozy v poválečném Československu, to byla velmi vzácná komodita, s níž bylo nutné pečlivě hospodařit.

Klíč k řešení této hádanky se skrývá v textu té poslední československo-izraelské smlouvy o dodávce Spitfirů, kde izraelská strana požaduje pro zajištění přepravy 11 letadel 11 transportních beden trupových za cenu USA \$ 4730,-, 6 transportních beden křídlových za cenu USA \$ 2520,- a za 3 transportní bedny vrtulové USA \$ 1176,-. Pokud je cena beden odvozená od jejich velikosti, pak platí po zaokrouhlení, že na přepravu 1 Spitfirů je nutné použít 2 vagóny, jeden naložený trupem letounů a jeden pro přepravu křídel a vrtule. Na přepravu 2 Spitfirů je zapotřebí mít jednu lokomotivu, která táhne pouze 3 vagóny (2 na trupy+1 na křídla a vrtule) na přepravu.<sup>301</sup> Pak by platilo, že optimálně byl sestaven

---

<sup>301</sup> Současně platí, že na přepravu 1 trupové bedny je nutné mít jeden vagon stejně tak jako na přepravu 2 křídlových beden, v nichž jsou zabalena 4 křídla, a 3 beden vrtulových. Na přepravu celé té zakázky budeme potřebovat vlak s 15 vagony (11+3+1), přeprava 12 Spitfirů vyžaduje sestavit vlak jenom o 1 vagon delší. Přeprava 13 Spitfirů vyžaduje (13 na trupy +4 na křídla +1 poloprázdný na křídla. Na přepravu 4 Spitfirů je nutné mít k dispozici 1 lokomotivu a 7 vagónů (4 na trupy +2 na křídla +1 na vrtule), ale poslední nebude plně prostorově vytížen, na přepravu 6 Spitfirů je nutné mít k dispozici 11 vagónů (6+3+2) Z hlediska ekonomie přepravy bude ještě efektivnější, pokud budeme přepravovat 8 Spitfirů,



vlak, který měl odvézt v prosinci 1948 16 Spitfirů. V tomto případě lokomotiva musela táhnout toliko 26 vagonů. Z hlediska optimalizace přepravy nákladů bylo vhodné zajistit ještě dalších 7 letadel, když už Ing. Novák už měl 9 Spitfirů pohromadě. Ten problém Ing. Nováka musel velmi trápit, proto šel za pracovníky letecké bezpečnosti, aby převezení bezpečnostní letky co nejvíce urychlil.

Na tu přepravu 9 Spitfirů potřeboval 16 vagonů, na přepravu 14 Spitfirů (včetně těch 5 z Letecké bezpečnosti SNB), tedy 9 + 5) by bylo nutné použít 25 vagonů (14 na trupy, 7 se naplní 24 křídly 1 zůstane poloprázdný, bude tam možné uložit ještě 2 vrtule, dalších 12 se uloží na 3 vagonů).

Co kdyby bylo možné vézt bedny s křídly a vrtulemi v bednách uložených na sobě. Pak by platilo, že 1 Spitfire by bylo možné přepravit ve 2 vagoněch a ještě bychom mohli ledacos naložit. Jeden vagon pak může vézt buď 8 křidel, nebo 4 křídla a 8 vrtulí, a nebo 16 vrtulí. Kdyby tomu tak bylo, pak by platilo, že přeprava 14 Spitfirů by vyžadovala použít 19 vagonů (14 vagonů na trupy, 4 vagonů na křídla a 1 vagon na dvě křídla a 14 vrtulí. A ještě zbývá 6 vagonů na přepravu 2 Norsemanů a 1 Wultéčka. Pokud takto naložený náklad skrývá v sobě určité rezervy v efektivnosti, tak se k němu připojí ještě jeden vagon vypravený z Čakovic a naplněný náhradními součástkami pro Avie S-199. A mí podřízení mezitím do konce února zušlechťí těch 10 zbývajících Spitfirů. A svědomí pana ředitele Nováka bude čisté jako křišťálová studánka. Skutečně?

Není zapotřebí zde používat nějaké právní úvahy o předčasných dodacích lhůtách či logistických finesách. Smlouva hovoří jasně: „Letadla ve stavu, v jakém se nacházejí, budou předána k dispozici Státu Izrael postupně, nejpozději během 3 týdnů ode dne podepsání tohoto ujednání“. Součástí tohoto ujednání nemohla být tedy ani ta letadla bezpečnostní letecké služby SNB, která touto dobou ještě pilně střežila do listopadu 1948 republiku, ani oněch pět letadel v gesci ministerstva národní obrany, o nichž měl Ing. Novák tvrdit někdy v polovině ledna 1949: „MNO má dodat Izraeli ještě 5 letounů S 89, které budou demontovány a transportovány drahou, takže celkem bude továrnou dodáno pro Stát Izrael 50 letounů S 89“.

Buď tedy československá strana od počátku plnila vadným způsobem, a dostala se tak do horší pozice, nebo ředitel Leteckých závodů, n. p. závod v Kunovicích, buď bloufoval, a nebo neuměl počítat. A kdy tedy mohlo dojít k oné – samozřejmě smyšlené parádě - na kunovickém letišti, kde by před našimi vnitřními zraky stálo ve vyrovnaných pěti řadách 50 letadel a izraelsko- československá komise v čele s americkým pilotem Samem Pomerancem rozhoduje, které z nich je schopno či neschopno bojové služby. Běh času naplňování tohoto kontraktu začínal z hlediska obyčejných lidských osudů v pátek 10.9.1948, kdy také možná izraelská strana dostala zpět podepsaný ten svůj návrh smlouvy, aby do pátku 30.9. 1948 přistálo na kunovickém letišti poslední 50. letadlo. Výše uvedená přehlídka Spitfirů by se nemohla uskutečnit dříve než v úterý 4. října 1948 vzhledem k pracovním zvyklostem obou národů. Ale jedině bez těch prvních šesti letounů, které už se pokusily o přelet, tedy i bez Sama Pomerance.

Na počátku našeho příběhu mělo Československo k dispozici přes 80 Spitfirů ke své obraně, na jeho konci mělo jeden muzeální kousek a dostalo zapláceno s bídou za 61 Spitfirů, ale přenechalo Státu Izrael (???) 70 letadel tak nějak velmi lacino. Jak Státní bezpečnost, tak i Vojenské obranné zpravodajství se naprosto ztrapnily, protože díky příliš hovornému řediteli Novákovi měly dost informací, aby mohly zasáhnout, ale nedokázaly je vyhodnotit. Jenže znalosti o tom kontraktu byly v tržním systému natolik rozptýleny, že ani koordinátor vojenské pomoci Státu Izrael podplukovník Stanislav Palla z Ministerstva

---

pak na to potřebujeme jenom 1 lokomotivu a 13 vagonů (8+4+1). Ale s 9 Spitfiry vzniká problém.

národní obrany, který byl rovněž informován o tomto incidentu, neměl příliš velkou šanci ho odhalit. Ale Avia Praha mohla slavit, získala trh pro své Mezky.

A izraelská strana se rovněž mohla cítit podvedená, protože nakoupila 61 Spitfirů, ale nakonec disponovala s bídou tak 50 letuschopnými Spitfiry, a ještě k tomu příliš ne čistě nabytými. A také takto s nimi zacházela. Jako macecha. A není nad vztahy mezi obchodníky, kteří mají pocit, že byli napáleni. A úředníky, kteří se musejí stěhovat ze svých kancelářů.

## Literatura

- Československo a Izrael v letech 1945-1956. Praha: Ústav pro soudobé dějiny ve spolupráci s Historickým ústavem České armády 1993. 398 s. ISBN 80-85270-12-9.  
Czechoslovak military aid to Izrael  
( <http://www.militaryphotos.net/forums/showthread.php?t=133269> )
- DUFEK, J., KAPLAN, K., ŠLOSAR, V. *Československo a Izrael v letech 1947-1953*. Praha: Ústav pro soudobé dějiny AV ČR v nakladatelství Doplněk 1993. 203 s.
- MARKOVITZKY, Y. *Overseas volunteers in israel's war of independence*. Jeruzalem 2003. ( <http://www.mahal-idf-volunteers.org/about/Machal.pdf> )
- HERMAN, O. *Nákladní vozy ČD – historie, rozvoj a budoucnost*  
[http://www.cdcargo.cz/files/bulletin/2004\\_3/bull\\_9\\_0904.pdf](http://www.cdcargo.cz/files/bulletin/2004_3/bull_9_0904.pdf)
- KAPLAN, K. *Kronika komunistického Československa. Klement Gottwald a Rudolf Slánský*. Brno: Společnost pro odbornou literaturu 2009. 374 s. ISBN 978-80-87029-53-9.
- REILICH, J. *Československé Spitfiry. V: Luftwaffe in detail*. 2000. ISBN 80-902677-22-4  
[http://www.wwpbooks.com/pdf/y02\\_cz.pdf](http://www.wwpbooks.com/pdf/y02_cz.pdf)
- Supermarine Spitfire*  
(<http://www.iaf.org.il/Templates/Aircraft/Aircraft.IN.aspx?lang=EN&lobbyID=69&folderID=78&docfolderID=182&docID=18145&currentPageNumber=0>)
- Supermarine Spitfire* (<http://fighter2000.sweb.cz/Spitfire/spit.htm>)
- Šorel, Václav. *Encyklopedie českého a slovenského letectví II*. Brno: Computer Press 2008. 320 s. ISBN: 978-80-251-1979-2 (viz též  
<http://knihy.cpress.cz/DataFiles/Book/00003865/Download/KH0175%20kapitola.pdf> )
- The RAF in Palestine* ( <http://www.britains-smallwars.com/Palestine/raf.htm> )
- War of Independence* (<http://knol.google.com/k/anonymous/israel-air-force/1z3ini9rswxoy/2#> )
- [http://www.nationmaster.com/encyclopedia/Israeli-Air-Force#Early\\_years\\_.281948-1957.29](http://www.nationmaster.com/encyclopedia/Israeli-Air-Force#Early_years_.281948-1957.29)
- <http://www.iaf.org.il/Templates/Aircraft/Aircraft.IN.aspx?lang=EN&lobbyID=69&folderID=78&docfolderID=182&docID=18145&currentPageNumber=0>
- <http://www.angelfire.com/sd2/spitfirefactory/production.htm>
- <http://www.decals-database.info/>
- [http://www.hannants.co.uk/search/?FULL=CMR1168&PIC\\_NO=5](http://www.hannants.co.uk/search/?FULL=CMR1168&PIC_NO=5)
- <http://knihy.cpress.cz/DataFiles/Book/00003865/Download/KH0175%20kapitola.pdf>.
- <http://lifthereserbia.50webs.com/>
- <http://aviation-safety.net/wikibase/wiki.php?id=17616>
- <http://www.312raf.com/historie/no-312-czechoslovak-fighter-squadron/>
- <http://www.spitfires.ukf.net/>
- <http://www.glasgowmuseums.com/venue/page.cfm?itemid=13&venueid=4&Showid=5>
- <http://www.ntm.cz/cs/navsteva/idea-z-ntm>)

***The Israeli purchases of the fighter planes spitfire supermarine in Czechoslovakia as the example of an secret international business operation (1948-1950)***

***Resumé:****The Article is about some legal and economic implications of sales of czechoslovak figher planes Supermarine Spitfire It is interested with the difficulties of definition of quantity of merchandise goods and transfer of property rights to acquirer.*

***Klíčová slova:*** *Supermarine Spitfire Czechoslovakia,, Izrael, International Business Operation 1948-1950.*

**Kontaktní adresa autora:**

**Jiří Řezník, PhDr., PhD, Univerzita Palackého Olomouc, Filozofická fakulta,.Katedra aplikované ekonomie, Krížkovského 12, 771 80 Olomouc, e-mail: jirireznic@tiscali.cz**

# PLÁNOVANIE NÁKLADOV VO FIRME

**Pavol Serina**

**Abstrakt:** *Plánovanie je základná, východisková funkcia riadenia. Hlavným cieľom plánovacieho procesu nie je stanovenie úloh, ale obmedzenie neurčitosti a zefektívnenie rozhodovacieho procesu. Je to rozhodovanie o budúcnosti – čo, kedy a kto má urobiť. Konečným výsledkom plánovacieho procesu je zostavený firemný plán. Štruktúra, obsah a stupeň podrobnosti firemného plánu závisí najmä od veľkosti firmy, vyrábanej produkcie, výrobného odboru, produkčného typu, príslušnosti k odvetviu, organizačnej štruktúry a pod. Firma si môže vybrať systém plánovania. V trhom prostredí zostavovanie plánu nákladov si vyžaduje uplatňovať moderné metódy plánovania nákladov ako sú kalkulácie variabilných nákladov, kalkulácie cieľových nákladov, kalkulácie životného cyklu a pod. Dobre zostavený systém firemných cieľov vedie spoločnosť k úspechu, k rastu jej hodnoty a konkurenčnej schopnosti.*

**Kľúčové slová:** *plánovanie, systém plánov, finančný plán, náklady, controlling, kalkulácia variabilných nákladov, kalkulácia cieľových nákladov, kalkulácia nákladov podľa čiastkových činností, kalkulácia životného cyklu*

## Úvod

Prechod na trhovo riadenú firmu priniesol so sebou tvrdé konkurenčné prostredie. Vo firme sa zvýšila potreba presných informácií na správne plánovanie, rozhodovanie a kontrolu. Využitie nástrojov strategického riadenia firmy sa neobíde bez informácií o budúcom vývoji hodnotových veličín (nákladov, výnosov, veľkosti aktív a pod.). Základnými funkciami a významom plánov vo firme podľa môjho názoru je podporovať rozhodovací proces a stanovovať ciele a úlohy pre nadchádzajúce obdobie – zo zmenami v podnikateľskom prostredí sú naďalej podporované a majú svoje pevné miesto medzi nástrojmi strategického riadenia. Steiner význam plánovania zhrnul nasledovne<sup>302</sup>: „Plánovanie nemôže vyriešiť všetky problémy manažérov ani garantovať úspech. Môžu nastať neočakávané a nepredvídateľné udalosti, ktoré spôsobia ťažkosti navzdory prepracovanému firemnému systému plánov. Niektoré spoločnosti sú úspešné i bez plánovania, a to zvlášť vďaka benevolentnému prostrediu. Na druhej strane je nevyhnutné zdôrazniť, že s dôkladným systémom plánov dosiahne firma pravdepodobne lepších výsledkov než bez plánov. Plánovanie poskytuje významnú podporu pre lepšie rozhodovanie. Inými slovami, všetko, čo firma chce uskutočniť, manažér uskutoční lepšie so zostaveným plánom ako bez neho“. Cieľom príspevku je podeliť sa s praktickými skúsenosťami zostavovania firemného plánu, hlavne s modernými metódami zostavovania plánu nákladov vo firme<sup>303</sup>.

## Praktické skúsenosti zo zostavovania finančného plánu vo firme

Firma pri tvorbe plánu na nasledujúce obdobie bez ohľadu na dĺžku časového horizontu je vždy viazaná disponibilnými zdrojmi, ich kombináciou a účinnosťou využívania v uplynulom období, keďže tieto determinujú aj úroveň globálnych výsledných ukazovateľov. Ak v plánovanom roku sa neočakáva použitie novej investície, ktorá zvyšuje kapacitu firmy, zmenu organizácie výroby a pod., nemožno ani očakávať veľmi rozdielny výsledok oproti predchádzajúcemu roku. Táto skutočnosť je jednou z príčin podceňovania plánovania vrcholovými manažérmi. Každá firma, ktorej vrcholový manažment chce aktívne využiť

<sup>302</sup> STEINER, G., A.: *Strategic Planning*. New York: Free Press, 1989.

<sup>303</sup> Poznámka: Autor príspevku dvadsaťdva rokov pracoval ako vrcholový TOP manažér v oblasti ekonomiky a financií vo viacerých priemyselných podnikoch na Slovensku.

plánovacia funkciu, je analýza minulosti súčasťou prípravy plánu. Analýzy za dlhšie minulé obdobie umožňujú firme odhaliť svoje rozvojové možnosti, napríklad podľa vývojových tendencií, tempa rastu globálnych výsledných ukazovateľov a podobne, pravda, so zohľadnením situácie na trhu. O minulosti firmy nás najpohotovejšie informujú časové rady výsledných ukazovateľov, pretože na ich základe možno nájsť budúce pravdepodobné hodnoty takých ukazovateľov výkonnosti firmy ako sú predaj, variabilné náklady, hrubé rozpätie, výsledok hospodárenia, výkonnosť kapitálu a pod. Na to nám slúži známa extrapolácia časových radov pomocou rôznych exaktných metód. Plánovacia činnosť vo firme je stanovená "Technicko-organizačným postupom" v rámci riadenia systému kvality ISO 9000. Tento postup vytvára podmienky pre systematickú plánovacia činnosť na úrovni strategických a taktických plánov firmy vo všetkých vecných oblastiach a časových rozsahoch plánovania. Systém plánovania má všestranný charakter. Z hľadiska úrovne vykonáva firma plánovanie firmy ako celku, plánovanie organizačných častí firmy a plánovanie akcií a projektov. Podľa časového rozsahu vykonáva firma strategické plánovanie na tri až štyri roky, taktické plánovanie na rok a operatívne plánovanie na mesiace, dekády, dni a pod. Podľa vecného obsahu plánovania vykonáva firma:

- plánovanie marketingu,
- plánovanie výroby a materiálových potrieb
- plánovanie investícií,
- plánovanie výskumu a vývoja,
- plánovanie ľudských zdrojov,
- finančný plán.

### **Finančný plán**

V nasledujúcich riadkoch vymenujem niekoľko praktických rád pri tvorbe finančného plánu vo firme či už pre pokročilých, mierne pokročilých alebo začínajúcich podnikateľov:

➤ *Zlaté bilančné pravidlo* dodržiava málokto podnikateľ. Ide o stav financií firmy, keď dlhodobé aktíva (fixné) sú kryté dlhodobými zdrojmi – vlastným kapitálom a dlhodobými pôžičkami – príkladom je kúpa nehnuteľností s ekonomickou životnosťou 50 rokov z úveru splatného do štyroch rokov. Riešenie tohto rozporu tým, že firma má dostatok v budúcnosti tvoreného zisku na krytie splátok, nemusí byť správne. Spravidla dochádza k zabrzdzeniu firmy v rozvoji a odčerpávaní zdrojov na platenie vysokých úrokov.

➤ *Rozpor výšky finančných potrieb a ich zdrojov* – zle vyčíslená hodnota potrebného kapitálu, spravidla dochádza k jeho podhodnoteniu, keďže niet voľných a ľahko prístupných cudzích zdrojov a vlastné sú obmedzené. Slabá pripravenosť na projekciu budúcnosti firmy, keď po počiatočnom zvládnutí financovania sa dynamicky menia podmienky podnikania, štruktúra potrieb a pri ich riešení sa oslabujú princípy finančného riadenia. Napríklad sa uprednostňuje doplnenie sortimentu predajne pri zvýšení zásob na úkor splácania dlhu banke alebo daní a pod.

➤ *Neochota investovať vlastné zdroje* – čím je riziko väčšie, tým je podnikateľ menej ochotný zúčastniť sa na ňom vlastnými zdrojmi. Potom sa čuduje, že ani jeho sused ani banka mu nie je ochotná požičať.

➤ *Cudzí zdroje podnikateľa väčšinou ohrozujú* – odčerpávajú mu zdroje na úroky a tým mu neumožňujú rozvoj, rozšírenú reprodukciu, spravidla banka vyžaduje veľmi vysoký podiel ručenia, t. j. ide o ohrozenie samotnej podstaty podnikania.

➤ *Dajte sa poučiť odborníkmi* – nahraďte seba ničujúcu odvahu racionálnym posúdením svojich schopností a možností.

- *Nebudovať „firmy“ na zelenej lúke s veľmi náročným financovaním* – určité vstupné výdavky je možné šetriť, napr. prenajatím priestorov, s lízingom na technológiu a pod.
- *Vypracovať si tzv. pesimistický variant harmonogramu a plánu čerpania zdrojov* – je to napr. dobrý argument pri rokovaní s bankou, ktorá môže urobiť odklad prvých splátok, resp. ich nerovnomerné rozdelenie v čase a pod.
- *Chyby pri cenovej tvorbe* – chybné kalkulácie nepriamych nákladov, neznalosť noriem spotreby materiálov, polotovarov a surovín, nerealistické odhady výrobných kapacít, podcenenie konkurencie s podobnou produkciou a pod.
- *Dobre naplánovaný postupný nábeh výkonov* – nepočítať s automatickým rastom obratu.
- *Málokedy je kríza vo finančnej oblasti firmy* spôsobená len jednou príčinou, ktorá je jasne definovaná a riešiteľná. Spravidla je príčin viac a sú vo vzájomných súvislostiach, nie je možné určiť čo je prvotné, čo druhotné, čím začať a čím skončiť.

### **Plánovanie nákladov**

Na začiatku tejto kapitoly si vypomôžem citátom svetom uznávaného podnikateľa Tomáša Baťu uvedeného v knihe Kudzbela (2001), že „každý náklad musí mať svojho adresáta“. Myslím si, že táto veľká myšlienka je aj v súčasnej podnikateľskej sfére vysoko aktuálna a môžem konštatovať, že som sa myšlienkami tohto podnikateľa riadil na všetkých postoch, ktoré som v podnikateľskej praxi zastával. Pri zostavovaní plánu nákladov každý manažér naráža pri rozhodovaní na otázky: Oplatí sa urobiť plánovanú zmenu? Ktorá z alternatív je najvýhodnejšia? Čo prinesie moje rozhodnutie firme? Aby rozhodovanie nebolo iba emotívne alebo osudové (musím), potrebné sú objektívne informácie. Manažéra zaujímajú hlavne dve kategórie informácií, ako efektívne to robil doteraz a čo sa oplatí robiť lepšie v budúcnosti. Úmyselne treba zdôrazniť slovo lepšie. Firemné informačné systémy vrátane tých najmasívnejších ponúkajú veľké množstvo dát, z ktorých sa v praxi využíva niekoľko percent. Avšak kľúčové informácie riešiace napríklad otázku Ktoré firemné činnosti sú ekonomicky efektívne a v ktorých unikajú peniaze? Manažér spravidla nezíska ani z drahého informačného systému. Čo znamenajú slová lepšie alebo ekonomicky efektívnejšie? Ak firma kúpi novú technológiu, bude vyrábať ekonomicky efektívnejšie? Ak získa nového klienta a poskytne mu špeciálnu starostlivosť, je to pre firmu lepšie? Kto má sledovať stovky činností, produktov a klientov a vyhodnocovať ich vplyv na celkový zisk alebo stratu firmy? Tieto otázky sú pre úspech firmy veľmi dôležité. Odpovede sa však nachádzajú ťažko. Pre úspech firmy nie je podstatné, koľko ľudí, techniky, energie alebo externých služieb využíva jednotlivý útvar. Podstatné je, aby výkon firemnej činnosti nebol zbytočne drahý. Každá koruna navyše znamená zníženie zisku alebo prehĺbenie straty. Pred šestnástimi rokmi som si kládol takéto otázky v jednej veľkej chemickej firme na Slovensku, pretože firma mala zavedený klasický spôsob riadenia nákladov, tzv. jednoduchým rozpočtovaním. Každému nákladovému stredisku sa rozpočtovali jednotlivé druhové náklady a na konci obdobia sa porovnával plán so skutočnosťou. Rozdiely zdôvodňovali vedúci pracovníci. Prinášalo to dostatočný efekt? Väčšinou nie. Najprv treba zmeniť pohľad na nazeranie nákladov cez účtovníctvo. Treba si osvojiť princípy a zásady manažérskeho účtovníctva, hlavne jeho prínos pre rozhodovanie. Základnou snahou manažérskeho účtovníctva je poskytovať také informácie, ktoré umožňujú hodnotiť rôzne varianty budúceho vývoja firmy. Typ týchto informácií, zjednodušene nazývaných „Čo sa stane, keď...“, tak umožňuje využiť účtovné informácie nielen na operatívne riadenie firemných výkonov, útvarov a procesov v podmienkach, keď sa už o základných parametroch podnikania rozhodlo, ale aj na rozhodovanie o variantoch ich budúceho priebehu. Nepochybne k dôležitému momentu pri

zostavovaní plánu nákladov musí manažér brať do úvahy všetky formy členenia nákladov z hľadiska potrieb rozhodovania napr. náklady obetovanej príležitosti, náklady hraničné, implicitné, relevantné a pod. Ďalším krokom je mať na ujasnený vyrábaný a predávaný sortiment výrobkov vybudovaný informačný systém, ktorý je prepojený on-line so všetkými strediskami (napr. SAP R 3). Firma pristúpila v rámci celkovej prestavby informačného systému na controllingový prístup v plánovaní, usmerňovaní a vyhodnocovaní všetkých nákladov. Najprv sa musia sprehľadniť jednotlivé firemné činnosti. Podľa veľkosti a členitosti firmy ide o desiatky až stovky činností. Rozdelenie zodpovedá organizácii firmy, čiastočne aj nákladovým strediskám. Controlling si vyžaduje jednotnú sústavu ukazovateľov, presný a spoľahlivý merací systém vstupov a výstupov ako aj kvalitný informačný systém. Predpokladom na úspešný controlling je kvalitná a sústavne aktualizovaná dátová základňa. Týmito podmienkami sa zabezpečuje kontinuita a možnosť objektívnej analýzy časových radov. Firma mala viac ako šesťdesiat nákladových stredísk, osemsto až osemsto päťdesiat výrobkov, v obalových variantoch asi trinásť tisíc položiek. Všetky tieto technické, organizačné ale aj personálne opatrenia si vyžadovali pripraviť personál na tieto plánované zmeny. Pri takýchto zmenách podľa môjho názoru najdôležitejšie je presvedčiť aspoň šesťdesiat percent osadenstva firmy, že tieto opatrenia prinesú všetkých prospech a hlavne samotné vrcholové vedenie firmy musí byť presvedčené o správnosti a efektívnosti týchto opatrení. Výstupy z controllingového systému firma začala využívať zhruba dva a pol roka od začiatku prác na zadávaní controllingu do praxe a využíva ich už viac ako desať rokov. Čo tomu predchádzalo? V pláne nákladov všetkých nákladových a výnosových stredísk firma zmenila prístup zavádzaním zodpovednostného riadenia za dosiahnuté výsledky stredísk s prepojením na hmotnú zodpovednosť. Každá nákladová položka strediska musela mať svoje opodstatnenie. V pláne nákladov na výrobky firma začala využívať poznatky z moderných metód kalkulovania nákladov napríklad:

➤ *Kalkulačná metóda variabilných nákladov (Variable Costing)* – náklady sú rozčlenené na fixnú a variabilnú časť. V praxi sa používa jednoduchá metóda variabilných nákladov, ak ide o jeden výrobok, pre skupinu výrobkov je možné použiť viacstupňovú metódu variabilných nákladov. Oddelené sledovanie fixných a variabilných nákladov nerozširuje len spektrum pohľadov na firemný zisk, ale zameriava sa na príčiny vzniku, a najmä zmien vo vývoji nákladov, čo má značný význam aj pre riadenie hospodárnosti zodpovednostných stredísk a pri motivačnom pôsobení na ich aktivitu vôbec. Plánovanie variabilných nákladov je v podstate založené na stanovení nákladovej úlohy, ktorá sa odvíja z ich vzťahu k jednotke výkonu a na snahe eliminovať vznik odchýlok od tejto úlohy. Zavádza sa pojem príspevok na úhradu (Contribution Margin), t. j. medzný, hraničný krycí príspevok. Príspevok na úhradu dostaneme ako rozdiel medzi predajnou cenou výrobku a variabilnými nákladmi výrobku. Príspevok na úhradu je čiastka, ktorou výrobok prispieva k úhrade (krytia) fixných nákladov a k tvorbe zisku firmy. Pomocou metódy variabilných nákladov môžeme určiť hrubú rentabilitu jednotlivých výrobkov. Pri výpočte rentability použijeme príspevok na úhradu, ktorý vlastne vyjadruje hrubý výsledok, pretože čistý výsledok (zisk) poznáme často len za firmu ako celok. Tento vzťah svedčí o tom, že firma dosahuje kladného hospodárskeho výsledku až po zabezpečení úplnej úhrady fixných nákladov. Z hľadiska plánovania nákladov na jednotlivé úseky firmy existuje celá rada ďalších objektov, pre ktoré sa určuje príspevok na úhradu. Môžeme naplánovať príspevok na úhradu na zákazníka, externého spolupracovníka, odbytové územie, strojovú hodinu, odjazdený kilometer, kritické miesto využitia výrobnéj kapacity tzv. bod zvratu (Break Even Point). Firemná prax pozná viacero prepočtov ukazovateľov pomocou príspevku na úhradu fixných nákladov a tvorby zisku napríklad: plánovanie zvýšenia zisku, odstránenie

zvýhodnených cien, realizácia rozširovania investícií, pokrytie nákladov na reklamnú akciu, pokles príjmov a jeho dôsledky, dosahy zmien nákladov a/alebo cien, určenie poradia výrobkov, ako východisko k rozhodovaniu pri riešení problémov v oblasti výrobných kapacít, vlastná výroba alebo externý nákup, porovnávanie rôznych výrobných metód a pod.

➤ *Metóda kalkulácie cieľových nákladov (Target Costing)* – v súčasných podmienkach sa silne prejavuje rastúca potreba orientácie na trh a zákazníka, čo si vyžaduje radikálnu orientáciu vo dvoch smeroch: Nemôžeme vychádzať z vnútropodnikových nákladov, vznikajúcich v dôsledku výrobného procesu, ale z nákladov, ktoré pripúšťa trh. V popredí už nestojí otázka „Aké budú náklady produktu?“, ale „Aké sú prípustné náklady produktu!“ Preto nemôžeme začať s plánovaním nákladov resp. kalkuláciou nákladov až vo fáze výroby, ale už začiatočných fázach vzniku produktu. Význam tejto metódy pri plánovaní nákladov spočíva v tom, že cieľová kalkulácia je nástroj riadenia nákladov, ktorý sa orientuje na plánovanie nákladov v predvýrobných etapách, kladie dôraz na komunikáciu medzi jednotlivými profesiami pri výskume a vývoji nového výrobku a orientuje sa na zákazníka.

➤ *Metóda Just-In-Time (JIT)* – v plánovacom procese nákladov je využívaná hlavne v súvislosti s nákladmi na nakupované zásoby a s nákladmi na zásoby vlastnej výroby.

➤ *Metóda kalkulácie životného cyklu (Life Cycle Costing)* – zmyslom tejto metódy je naplánovať náklady na výrobok, ktoré vzniknú v priebehu jeho celého životného cyklu. Tým sa podstatne líši od klasických kalkulačných metód, ktoré obvykle vychádzajú z údajov vzťahujúcich sa k mesiacu alebo roku. Kalkulácia životného cyklu predstavuje širší pohľad na plánovanie nákladov výrobku; uvažuje o nákladoch na výskum a vývoj, ďalších nákladoch vynaložených v predvýrobnej etape a o nákladoch spojených s ukončeným výrobným cyklom. Okrem toho zároveň rešpektuje zmeny cien a zmeny nákladov v priebehu celého životného cyklu výrobku. Má veľký význam pri plánovaní nákladov vo firme s rozsiahlym výskumom, vývojom a prípravou výroby.

➤ Firma pri plánovaní nákladov využívala aj prvky metódy *Balanced Scorecard (BSC)*, pre porovnávanie nákladov s najlepšimi metódou *benchmarkingu*, pre reštrukturalizáciu tzv. hlbokú orbu metódou *turnaround*, v jednotlivých prípadoch, kde to bolo technicky možné uplatnila metódu *kalkulácie nákladov podľa čiastkových činností (ABC)*, ale aj metódu *plánovania a riadenia výroby počítačom (CAM)* pri výrobe živíc.

Plánovanie nákladov vo firme nie je jednorázový proces, ale nepretržitý cyklus, ktorý nemá začiatok ani koniec. Prvé veľké prehodnocovanie plánu nákladov prebieha po piatich mesiacoch plnenia taktického plánu. Na základe mojich praktických poznatkov z vrcholového riadenia firmy môžem odporučiť, že manažér by nikdy nemal riešiť problémy s nákladmi v oblasti ochrany zdravia zamestnancov, bezpečnosti práce a ochrany životného prostredia. Zníženie plánu nákladov v týchto oblastiach sa môže firme vrátiť ako bumerang. Nevyhnutnosťou plánov nákladov na strediská sú aj rozpočty, ktorým ale nebudem venovať náležitú v tomto príspevku pozornosť. Samozrejmosťou v plánovacom procese je aj kontrola plnenia plánov, ktorú vieme zabezpečovať cestou komplexného systému *controllingu* vo všetkých vnútropodnikových strediskách, odboroch a útvaroch firmy. Zo získanej dlhoročnej firemnej praxe môžem konštatovať, že len ten výrobca, ktorý úplne presne vie stanoviť napr. koľko dekagramov dispergovanej pasty potrebuje na jeden kilogram farby, koľko mililitrov rozpúšťadla treba na jej natierateľnú konzistenciu, koľko gramov aditív je potrebných na zasychanie farby, koľko miligramov farebnej pasty je potrebných na natónovanie žiaduceho



odtieňa farby, len ten môže povedať, že správne plánuje náklady na výrobok. Každý iný len odhaduje. Pre každý výrobok by mal mať zostavenú kalkuláciu nákladov použiteľnú na zhotovenie výrobku a jeho následný predaj zákazníkovi, ktorý bude akceptovať cenu a tým aj jeho náklady.

### **Záver**

Zdôrazňujem fakt, že plánovací proces prebieha nepretržite, s cieľom reagovať na odchýlky medzi plánom a vývojom skutočnosti. Práve súčasné obdobie s prudkými zmenami vonkajších podmienok, v ktorých sa firma nachádza, ukazuje na nevyhnutnosť presunúť ťažisko plánovacieho procesu do oblasti priebežného vyhodnocovania skutočnosti a nadväzného vypracovávaní variantných plánov. Záverom sa znova vrátim k myšlienkam podnikateľa Tomáša Baťa, pričom citujem z knihy Kudzbela (2001): „Napíšme si každý deň, ako, pre koho a koľko chceme urobiť (vyrobiť) zajtra, napíšme si program budúceho mesiaca, nasledujúceho roku, na ďalšie roky. Takto nadobudneme nielen pevný cieľ, ale aj mieru svojich cieľov, pevnosť svojej vôle. Týmto zistíme, koľko zľavujeme, koľko máme disciplíny a na koľko percent sa vyrovnáme so svojimi plánmi“. Predkladaný príspevok je súčasťou riešenia výskumnej úlohy VEGA č. 1/0686/08 „Podpora controllingových systémov v praxi SR podľa vyspelých controllingových systémov v krajinách EÚ.

### **Literatura:**

KRÁL, B. a kol.: *Nákladové a manažérske účtovníctví*. 1. vydání. Praha: Prospektrum, 1997. ISBN 80-7175-060-3.

KUZBEL, M.: *Baťa – hospodársky zázrak*. Bratislava: Marada Capital Services, 2001.

SERINA, P.: *Manažérske náklady vo firme*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2006. ISBN 80-225-2177-9.

SERINA, P. – TÓTH, M.: *Strategické riadenie nákladov. Vybrané problémy*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM 2009. ISBN 978-80-225-2682-1.

STEINER, G. A.: *Strategic Planning*. New York: Free Press, 1989.

### ***The Planning of Costs in Company***

**Resumé:** *The planning is the elementary function of management. The main goal of planning proces is the limitation of indetermination and efficiency of decision-making proces and it is not the formulation of objectives. The planning is the determination about future – What? When? Who should be responsible? The final output of planning proces is the plan of company. Structure, content and amount of details depend on size of company, production, field of enterprise, type of product, organizational structure etc. Each company can choose the system of planning. The formation of cost plan uses the modern methods as calculation of variable costs, calculation of target costs, calculation of product's circle, etc. The well made system of plans carries on the company to success, growth of its value and competitive ability.*

**Key words:** *planning, system of plans, financing plan, costs, controlling, calculation Variable Costing, calculation Activity Based Costing, calculation Life Cycle Costing*

### **Kontaktná adresa autora:**

**Pavol Serina, Ing., PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, e-mail: serina@dec.euba.sk**

# NEZBYTNÉ ZNALOSTI MANAGEMENTU O INSOLVENČNÍM ŘÍZENÍ V PŘÍPADĚ HROZBY ÚPADKU PODNIKU

**Karel Schelle – Ilona Schelleová**

**Abstrakt:** *Nová úprava insolvenčního práva je úpravou komplexní, obdobně jako úprava obsažená v kodexech. To především znamená, že již nejde o další (byť rozsáhlou) novelizaci úpravy dosud platné, ale o novou souhrnnou úpravu, která stojí na vlastních zásadách, jež se od zásad, na nichž spočívá dosavadní úprava, často odlišují anebo tyto zásady modifikují. Nová úprava se proto snaží obsáhnout co nejširší záběr problematiky úpadkového práva a jeho souvislostí. To však neznamená, že by tato úprava v sobě soustředila všechny projevy a důsledky úpadku, vyžadující právní úpravu.*

**Klíčová slova:** *Insolvenční řízení, konkurz, vyrovnání, restrukturalizace, manažer*

Od 1. ledna 2007 je v účinnosti nový insolvenční zákon. Co zákon přináší pro podnikatele nového. Co by podnikatelé měli o tomto zákonu vědět?

Insolvenční zákon usiluje především o to, aby se naše insolvenční právo přizpůsobilo vývojovým trendům; jinak řečeno, jde o modernizaci naší úpravy. Současně se snaží překonat nedostatky, které charakterizovaly do té doby platnou právní úpravu, a podává v tomto směru řadu nových řešení. Zásady, na nichž je vybudována, lze shrnout takto:

Nová úprava insolvenčního práva je úpravou komplexní, obdobně jako úprava obsažená v kodexech. To především znamená, že již nejde o další (byť rozsáhlou) novelizaci úpravy dosud platné, ale o novou souhrnnou úpravu, která stojí na vlastních zásadách, jež se od zásad, na nichž spočívala do té doby platná právní úprava, často odlišují anebo tyto zásady modifikují. Nová úprava se proto snaží obsáhnout co nejširší záběr problematiky úpadkového práva a jeho souvislostí. To však neznamená, že by tato úprava v sobě soustředila všechny projevy a důsledky úpadku, vyžadující právní úpravu. Určitá jejich část je i nadále řešena ve zvláštních zákonech; je to nezbytné proto, že u určitých speciálních otázek je třeba respektovat jejich souvislosti a je proto třeba upravit je v jiném rámci (např. v rámci předpisů daňových, trestních, obchodních a živnostenských, apod.).

Pro vztah komplexní úpravy úpadkového práva ke zvláštním zákonům, které se dotýkají této problematiky, však platí, že tyto zákony musí respektovat zásady, na nichž stojí úprava úpadkového práva, a že v případě rozporu mezi zákonem o úpadku, způsobech jeho řešení (insolvenčním zákonem) a některým jiným zákonem, je při aplikaci třeba dát přednost insolvenčnímu zákonu. Vyplývá to z toho, že úpadek je ekonomicky i právně určitou mezní situací, která je specifickou vůči všem ostatním situacím řešeným právně a jeho úprava má proto vždy povahu úpravy zvláštní, mající prioritu. Je to ostatně nutné i proto, že při řešení úpadku dochází i k modifikaci nebo sistaci právních principů obecně platných.

Místo řízení konkursního a řízení vyrovnacího jako dvou samostatných řízení, ovládaných různými principy, zavedla nová úprava jednotné insolvenční řízení. V první fázi tohoto řízení jde především o to, zda existuje úpadek a jak ho řešit. Teprve po rozhodnutí o úpadku se toto řízení diferencuje, a to tak, že pro každý ze způsobů řešení úpadku je zvolen různý postup. Některá ustanovení insolvenčního zákona jsou však nadále společná všem způsobům řešení úpadku a mezi jednotlivými způsoby řešení není nepřekročitelná hranice, protože některé způsoby řešení úpadku se mohou (nejsou-li úspěšné) přeměnit v konkurs.

Tomuto procesnímu pojetí odpovídá i systematika nového zákona. Zákon se člení na 3 části, přičemž část první, nazvaná "Obecná ČÁST", obsahuje (v celkem 7 hlavách) úpravu jednotné fáze řízení od podání návrhu na zahájení řízení po rozhodnutí soudu o tomto návrhu a instituty společné všem způsobům řešení úpadku. Ve druhé části, nazvané "ZPŮSOBY

ŘEŠENÍ ÚPADKU", jsou (v celkem 5 hlavách) obsažena zvláštní ustanovení, věnovaná jednotlivým způsobům řešení úpadku (Hlavy I., II. IV. a V.) a specifickým výlukám z působnosti zákona (Hlava III.). Ve třetí části, pojmenované "SPOLEČNÁ USTANOVENÍ", jsou pak (v celkem 3 hlavách) upraveny některé zvláštní otázky, které jsou zásadně společné všem způsobům řešení úpadku. Pro vztah jednotlivých částí platí, že ustanovení části první a třetí se aplikují (jen) tehdy, jestliže zvláštní úprava části druhé nestanoví pro určitý způsob řešení úpadku něco jiného.

Za zásadní novum je třeba považovat, že navrhovaná úprava zařazuje mezi způsoby řešení úpadku tzv. reorganizaci. Úprava reorganizace v návrhu insolvenčního zákona svědčí o tom, že vedle konkursu je tento způsob řešení úpadku považován za základní. Řešení úpadku reorganizací spočívá na sanačním principu a jeho zavedení vyrovnává nepoměr mezi likvidačním a sanačním principem, který je charakteristický pro platnou právní úpravu a který se nepovedlo změnit ani novelizacemi ustanovení o vyrovnání. Zavedení reorganizace má zásadní význam i v řadě dalších aspektů, např. z pohledu aktivní (a zcela zásadní) role věřitelů, jakož i v řadě aspektů ekonomických. Významné je i to, že zavedením reorganizace se právní úprava českého úpadkového práva přizpůsobuje celosvětovým trendům.

Kromě konkursu a reorganizace, coby institutů základních, upravuje zákon ještě další způsoby řešení úpadku. Jejich zavedení dovoluje volbu nejvhodnějšího způsobu řešení úpadku s přihlédnutím ke specifickým zvláštnostem určitých typů úpadku.

Samostatně jsou řešeny úpadky finančních institucí (pro účely insolvenčního zákona je tento pojem definován). Důvodem, pro který se tak děje, jsou hromadné účinky úpadku těchto institucí, pro které není přiměřené použít standardní způsoby řešení úpadku.

Nový insolvenční zákon přinesl řadu dalších nových věcí, které by měly nesporně přinést viditelné zlepšení úpadkového řízení, a o nichž by podnikatelé měli vědět.

Novým (v podstatě sanačním) způsobem řešení úpadku je tzv. oddlužení. Přichází v úvahu jako řešení úpadku nepodnikatelských subjektů (a to jak fyzických osob, tak i osob právnických) a dále i u některých drobných podnikatelů - fyzických osob. Přitom má dvě formy a to 1) oddlužení jednorázovým vyrovnáním, navazujícím volně na institut vyrovnání, známý z dosavadní úpravy a dále 2) oddlužení formou splátkového kalendáře, určené fyzickým osobám s pravidelným příjmem (velmi zjednodušeně, terminologií daňových právních předpisů, lze říci, že tato forma oddlužení se uplatňují především u fyzických osob s příjmy ze závislé činnosti a funkčních požitků).

Konečně je možné považovat za do jisté míry samostatný způsob řešení úpadku i tzv. nepatrný konkurs. Jeho prostřednictvím jsou řešeny případy, kdy dlužník nemá dostatečný majetek.

Zákon rovněž vytváří dlužníku, který spolupracuje na překonání hrozícího úpadku se svými věřiteli, prostor pro překonání krizového stavu mimo insolvenční řízení a to v rámci tzv. moratoria vyhlášeného na základě návrhu podaného dlužníkem před zahájením insolvenčního řízení.

Insolvenční zákon rovněž usiluje o odstranění těch nedostatků platné úpravy, která dává věřitelům v řízení jen omezený prostor.

Za tím účelem zákon nehledá řešení jen v kvantitativním rozšíření oprávnění věřitelů, ale především ve změně celkové koncepce jejich účasti na řízení. Především je zapojuje do insolvenčního řízení již od jeho počátku (dřívější zákon o konkursu a vyrovnání dovoluje většině věřitelů aktivní účast na řízení až po skončení fáze „nalézání úpadku“). Ještě významnější změnou je přímý vliv věřitelů na výběr způsobu řešení dlužníkovy úpadku, což má při rozšíření těchto způsobů zásadní význam. Dále mají věřitelé přímý vliv na výběr osoby správce a je posílena kontrolní funkce věřitelských orgánů.

Cílem zákona je docílit rychlosti a efektivnosti řízení. Docílit rychlosti a efektivnosti řízení je snahou a cílem snad každé procesní úpravy. Praxí ověřenou skutečností však zůstává, že tohoto cíle nelze téměř nikdy dosáhnout pouhým zavedením formálních pořádkových lhůt.

Insolvenční zákon zavádí formální pořádkové lhůty na řadě míst (v porovnání se stávající úpravou častěji), vychází však z koncepce, podle které se tyto lhůty prosadí jen ve spojení s dalšími opatřeními (dalšími zákonnými ustanoveními), jež umožňují příslušnou pořádkovou lhůtu skutečně dodržet. V návaznosti na tento záměr, vytváří zákon prostor pro diferencované přístupy, zjednodušuje řízení tím, že odstraňuje jeho fáze a odstraňuje některé instituty, které umožňovaly protahování řízení. Jde například o opuštění institutu ochranné lhůty v platném pojetí, o jehož nefunkčnosti svědčí, že v letech 1998 až 2003 včetně bylo povoleno pouze 8 ochranných lhůt. Zákon též umožňuje zkrácená řízení a postupy a vytváří podmínky pro reálné uplatňování procesních sankcí a pro majetkovou odpovědnost osob, které v řízení postupují způsobem, jenž je v rozporu s jeho účelem. Značný význam z tohoto hlediska má i začlenění incidenčních sporů do rámce insolvenčního řízení. Obecně ovšem platí, že žádný procesní zákon (byť by byl sebedokonalejší) nezajistí rychlost a hospodárnost řízení sám od sebe (již tím, že existuje), nýbrž že taková norma pouze poskytuje (má poskytovat) nástroje, jichž procesní subjekty mohou využít k účinné a rychlé ochraně práv. V této souvislosti je třeba konstatovat, že řada nedostatků dřívějšího konkursního řízení tkvěla v aplikační praxi zejména soudů a správců, kteří nevyužívali nebo jen z části využívali možností, které jim i právní úprava dávala. Dnešní právní úprava se snaží těmto nedostatkům předejít i tím, že klade důraz na co nejvyšší míru předvídatelnosti kroků všech subjektů podílejících se na chodu insolvenčního řízení a na co nejvyšší míru transparentnosti, tak aby pro všechny subjekty bylo seznatelné, jaká práva a povinnosti v té které fázi insolvenčního řízení mají.

Zákon dále zavádí instituci insolvenčního rejstříku. Jde o informační systém veřejné správy, jehož správcem je Ministerstvo spravedlnosti, který zajišťuje informovanost o insolvenčním řízení a který plní i další funkce (např. při doručování písemností).

Zákon respektuje požadavky vyhlášených mezinárodních smluv, jimiž je Česká republika vázána a je slučitelný s akty Evropské unie. Úprava především odpovídá principům, z nichž vychází "Evropská dohoda zakládající přidružení mezi Českou republikou na jedné straně a Evropskými společenstvími a jejich členskými státy na straně druhé", publikovaná ve Sbírce zákonů České republiky pod č. 7/1995.

## **Literatura**

SCHELLEOVÁ, I.: *Vybrané problémy z teorie konkursního práva*. Brno : Masarykova univerzita 1995

SCHELLEOVÁ, I.: *Konkursní a vyrovnací řízení*. Brno : Iuridica Brunensia 1995

SCHELLEOVÁ, I.: *Bankrot očima práva*, Bratislava : ELITA 1997

SCHELLEOVÁ, I.: *Insolvenční zákon*, Praha : Eurounion 2006

SCHELLEOVÁ, I.: *Firma v konkurzním řízení (Jak vyhlásit konkurz a vymáhat pohledávky)*. Praha : Computer Press 2001

SCHELLEOVÁ, I.: *Právní úprava konkursního řízení (Historie a současnost)* Brno : Masarykova univerzita 1995

SCHELLEOVÁ, I.: *Český civilní proces*, Praha : Linde 1997

SCHELLEOVÁ, I. a kol.: *Konkurz a vyrovnání*. Praha : Eurolex Bohemia 2005

***Necessary managerial knowledge of bankruptcy law in the case of bankruptcy threat***

***Resumé:*** For function market environment is necessary to have legal institutes for solving crisis economic development or crisis condition of business company. Business company which is not successful in its enterprise or its activities are of any other reasons prejudicing for other economic subjects( especially for creditors or competitors) is dangerous for them. Impossibility to solve such state by legal way could bring insolvable situation not only for insolvable company but also for other referend-to subjects. Czech legal system unfortunately does not offer many institutes like this. As an example of such legal instrument is the bankruptcy law.

***Key words:*** Bankruptcy, trustee in bankruptcy, manager

**Kontaktní adresy autorů:**

**Doc. JUDr. Karel Schelle, CSc., Právnická fakulta Masarykovy univerzity, Veveří 70, 61180 Brno, Česká republika, tel. 603 20 57 59, email: [karel.schelle@schelle.cz](mailto:karel.schelle@schelle.cz)  
JUDr. Ilona Schelleová, Dr., Brno International Business School, Lidická 81, 602 00 Brno, Česká republika, tel. 603810280, email: [ilona.schelleova@schelle.cz](mailto:ilona.schelleova@schelle.cz)**

# ZPŮSOBY SPRÁVY MAJETKU NEZLETILÝCH DĚTÍ V MINULOSTI<sup>304</sup>

Pavla Slavíčková

**Abstrakt:** V současnosti platná legislativa o poručenství nezletilých osob bezprostředně kopíruje principy, které byly poprvé nadefinovány v tzv. Právech městských v 16. století. Jedná se o základní normy o poručenské správě majetku těchto dětí, týkající se zejména způsobu jmenování poručníka, výkonu správy majetku nezletilce a způsobu ukončení poručenství a stanovení odměny pro poručníka.

**Klíčová slova:** poručenství, nezletilá osoba, právo, historie

Institut poručenství slouží k ochraně zájmů nezletilých dětí ze strany jiných subjektů než rodičů.<sup>305</sup> Podle současné legislativy je poručník dítěte ustanovován v případě, že nezletilé dítě nemá žádného zákonného zástupce. Povinnostmi poručníka je nezletilého 1) vychovávat; 2) zastupovat; 3) spravovat jeho majetek místo jeho rodičů (Zákon o rodině, § 78).<sup>306</sup> Obsah této krátké studie se zaměřuje pouze na problematiku vedenou pod bodem 3 s cílem vyzdvihnout hlavní principy ve způsobu správy majetku nezletilých dětí, které byly definovány v předmoderní době a zůstaly funkční až do současnosti.

V současnosti platný zákon o rodině z roku 1963<sup>307</sup> navázal na předchozí legislativní úpravu s tím rozdílem, že oproti předchozímu zákonu o právu rodinném<sup>308</sup> spojil původně institut poručenství dohromady s institutem opatrovnictví. To se ale vzhledem k praxi ukázalo jako nevhodné, a proto byl tento stav upraven tzv. velkou novelou o rodině, která se vrátila k tradičnímu pojmu poručenství. Zákon o rodině pojednává o poručenství v §§ 78 až 82. Zatímco opatrovník může být ustanoven i zletilé osobě s plnou způsobilostí k právním úkonům nebo osobě s omezenou nebo zcela zbavenou této způsobilostí, poručník je tradičně v právních řádech jmenován nezletilým osobám, jestliže nemají zákonného zástupce. Tento princip vychází z tradičního rozdělení převzatého z římského práva, které definovala dva typy poručenské správy: 1) tutela; 2) cura.<sup>309</sup> Tutela byla odvozována od dohledu nad osobami neschopnými vojenské služby ve smyslu: kdo nekoná vojenskou službu, nemá politická práva a tudíž ani práva soukromá, která mají podobu práv politických. Cura je vývojově pozdější typ řízení cizích záležitostí. Vzhledem k tutele byla v poměru instituce faktické k instituci právní. V dnešním slova smyslu základní rozdíl mezi oběma institutem je v tom, že opatrovník vykonává pouze některá práva a povinnosti za rodiče, zatímco poručník vykonává práva a povinnosti namísto rodičů.<sup>310</sup>

Ještě justiniánská kodifikace toto rozdělení zachovávala, v praxi už ale všechny tři typy (třetím specifickým institutem je *patria potestas*) byly chápány s malými rozdíly jako instituce jediná a v tomto znění byly také následně recipovány do prvních právních kodifikací,

<sup>304</sup> Tento text mohl být vytvořen díky podpoře grantu GA ČR „Právní ochrana nezletilých osob v raně novověkém období“, reg. č. 404/09/P173.

<sup>305</sup> HRUŠÁKOVÁ, M. - KRÁLÍČKOVÁ, Z. *České rodinné právo*, 3., přepracované a doplněné vydání. Brno: Masarykova univerzita, nakl. Doplněk, 2006, s. 348 a násl.

<sup>306</sup> HRUŠÁKOVÁ, M. - KRÁLÍČKOVÁ, Z. *České rodinné právo*, 3., přepracované a doplněné vydání. Brno: Masarykova univerzita, nakl. Doplněk, 2006, s. 354 a násl.

<sup>307</sup> Zákon o rodině č. 94/1963 Sb. ve znění pozdějších předpisů.

<sup>308</sup> Zákon o právu rodinném č. 265/1949 Sb.

<sup>309</sup> KINCL, J. – URFUS, V. – SKŘEJPEK, M. *Římské právo*. Praha: C.H.Beck, 1990, s. 193-196.

<sup>310</sup> HRUŠÁKOVÁ, M. - KRÁLÍČKOVÁ, Z. *České rodinné právo*, 3., přepracované a doplněné vydání. Brno: Masarykova univerzita, nakl. Doplněk, 2006, s. 348.

kteří na našem území vznikly v předmoderní době, konkrétně v období raného novověku, a na něž pak navázaly všechny moderní zákony.<sup>311</sup>

Český středověk neznal právní kodifikace a opíral se nejčastěji o právo zvykové nebo právní knihy sepsané ze soukromé iniciativy sloužící k aktuální potřebě. Situaci navíc komplikoval princip personalita práva, tedy příslušnosti různých vrstev obyvatelstva k různým právním systémům, a samozřejmě i chápání práva jako privilegia, které zvýhodňuje určité skupiny nebo jednotlivce.<sup>312</sup> Až hospodářsko politické změny druhé poloviny 15. století vyústily ve vznik prvních oficiálních soupisů právních řádů, nejprve ve šlechtickém prostředí (první kodifikací zemského práva je Vladislavské zřízení zemské potvrzené panovníkem v roce 1502) a poté v prostředí měst. Právě kodifikace městského práva, jejíž autorství je připisováno Pavlu Kristiánovi z Koldína, schválená zemským sněmem a potvrzená panovníkem v roce 1579, je nejvýznamnějším právnickým dílem, o něhož se opírá legislativa týkající se občanského a rodinného práva dodnes. Pasáže týkající se občanského práva z *Práv městských* Pavla Kristiána z Koldína zůstaly,<sup>313</sup> i přes další pokusy o novou kodifikaci během tereziánského období, v platnosti až do vydání nového občanského zákoníku v roce 1786 a zejména Všeobecného občanského zákoníku (*Allgemeines Bürgerliches Gesetzbuch*) v roce 1811. Po vzniku Československé republiky byl ABGB ve znění pozdějších novel recepční normou z roku 1918 (zák. č. 11/1918 Sb.) převzat jako platné právo pro Čechy, Moravu a Slezsko,<sup>314</sup> a přestože ještě za první republiky byl zpracován návrh nového občanského zákoníku,<sup>315</sup> Mnichov jeho schválení nakonec pohřbil.<sup>316</sup> Tedy až výše zmíněný zákon o právu rodinném z roku 1949 definitivně vyčlenil rodinné právo z práva občanského, čímž vytvořil nové odvětví, a zároveň sjednotil předpisy rodinného práva pro celé území Československa.<sup>317</sup>

Zatímco úprava některých institutů, např. zejména manželství, byla v průběhu výše nastíněného vývoje výrazně změněna, institut poručenství nezletilých osob si uchoval původní principy tak, jak je kodifikovala prvně zmíněná *Práva městská*. Shoda je patrná zejména u:

- a) způsobu jmenování poručníka (Zákon o rodině, § 79, odst. 1)
- b) výkonu správy majetku nezletilce (§ 80, odst. 1, 2, 4)
- c) způsobu ukončení poručenství a odměny pro poručníka (§ 80, odst. 3; § 82, odst. 2)

*Práva městská* rozlišovala tři typy poručníků: 1. pokrevní po meči - tutores legitimi, 2. nařízení kšaftem - tutores testamentarii, 3. pověření od práva, „z *spravedlivého saudcův vyhledání a uvážení*“ - dativi per inquisitionem judicis. Hlavní rozdíl spočívá ve způsobu jmenování poručníka. V případě tutores legitimi byl poručníkem jmenován nejblíže žijící příbuzný nezletilého dítěte, pokud byl ochoten se jej ujmout. Příbuzní byly povolávány podle stupně příbuzenství, na prvním místě bratr, dále strýc, sestra a teta. Původně měl bratr, v případě, že se stal poručníkem, oproti ostatním poručníkům výjimečné postavení, tento princip ale vymizel už během 16. století a v pozdějších normách se již neobjevuje.<sup>318</sup> Stejně jako současná legislativa kladla *Práva městská* důraz na osobu poručníka a jeho morální

<sup>311</sup> KAPRAS, J. *Poručenství nad sirotky v právu českém se zřetelem k právům římskému, německému a v Rakousích platnému*. Praha: Knihovna Sborníku věd právních a státních, 1904.

<sup>312</sup> MALÝ, K. a kol. *Dějiny českého a slovenského práva do roku 1945*. Praha: Linde, 2003, s. 91.

<sup>313</sup> *Práva městská* Pavla Kristiána z Koldína byla v Obnoveném zřízení zemském prohlášena podpurným pramenem zemského práva, což rozšířilo jejich platnost také na prostředí šlechty a poddaných. VOJÁČEK L. – SCHELLE K. – VESELÁ R. *Vývoj státu a práva v období absolutismu*. In: SCHELLE K. – VOJÁČEK L. (ed.) *Stát a právo v období absolutismu*, Brno 2005, s. 30.

<sup>314</sup> Na Slovensku bylo recipováno právo uherské.

<sup>315</sup> Vládní návrh zákona, kterým se vydává občanský zákoník, 1937.

<sup>316</sup> MALÝ, K. a kol. *Dějiny českého a slovenského práva do roku 1945*. Praha: Linde, 2003, s. 91. s. 441.

<sup>317</sup> KADLECOVÁ, M. - SCHELLE, K. - VESELÁ, R. - VLČEK, E. *Vývoj českého soukromého práva*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, s. 125.

<sup>318</sup> Toto ustanovení najdeme například v zákoníku Práva česká zemská Ondřeje z Dubé nebo v O právech země české knihy devatery Viktorína Kornela ze Všehrd.

kvality. Nezbytnou podmínkou je způsobilost k právním úkonům, svým způsobem života musí poručník skýtat záruky, že bude plnit funkci řádně a v zájmu dítěte.<sup>319</sup> *Práva městská* doslova uvádějí: „...by pak někdo z lidí přátelstvím nacházel se sirotkům bližší, avšak kdyby sirotkův ani statku jich opatrovati, sirotkův k dobrému vésti neuměl, statku sirotčího dostatečně rukojměmi i sic jinak ujistiti ani uručiti nemohl, aneb nechtěl: tehdy další sirotkův přátelé, by i po přeslici byli, jsau-li lidé dobří, hodní a zachovalí, k takovému poručeníství připouštěni budau.“<sup>320</sup> Funkce poručníka byla a je dobrovolná, v raném novověku spíše než povinností byla chápána jako právo. V případě, že ale příbuzný odmítl funkci poručníka zastávat, ztrácel automaticky tzv. právo nápadu, tedy právo na dědický podíl v případě, že by dítě během poručenské správy zemřelo.<sup>321</sup>

Na druhém místě byl uváděn poručník jmenovaný kšaftem, tedy závětí. Tento způsob je možné bez větších výhrad označit za v praxi nejoblíbenější. Masové rozšíření institutu testamentu v minulosti tomuto způsobu nahrávalo. Svůj význam měla i detailně rozpracovaná testamentární praxe, a to jak v městském, tak i šlechtickém prostředí. V minulosti de facto neexistovala možnost, jak jinak poručníka právoplatně stanovit kromě jeho jmenování v testamentu. Historikům pak občas působí potíže rozeznat od sebe osoby, které jsou stanoveny poručníky, tedy vykonavateli, závětí, a kteří jsou jmenováni jako poručníci zůstávajících nezletilých dětí. Současná legislativa operuje s termínem „doporučení“<sup>322</sup>, který zřejmě zahrnuje i závěť nebo jiný písemný záznam.<sup>323</sup> Vychází z přání rodičů, pokud toto není známo, má se poručníkem stát osoba blízká dítěti nebo jeho rodině nebo jiná fyzická osoba.<sup>324</sup> Soud, který o jmenování poručníka rozhoduje, však není (a nebyl) tímto vázán stoprocentně. Pokud by se zdálo, že bude ohrožena výchova dítěte nebo jeho majetek, bylo možné jmenovat na post poručníka jinou osobu. Zatímco zákon o rodině připouští doporučení pouze rodičů (otce a matky), ve starším období mohl poručníka stanovit i prarodič – děd. Naopak do jisté míry byla omezena vůle matky, tento složitý problém ale ponechme stranou.<sup>325</sup> *Práva městská* přímo doporučovala spíše než jednoho poručníka jmenovat na tento post více osob. Tento princip z pozdějších norem mizí, zákon o rodině znovu nabídl možnost udělení do společné péče manželů, dokonce tuto formu preferuje spíše než poručení pouze jednoho z nich (§ 79, odst. 2).

Spolu s dítětem je do poručnickovy správy svěřován také majetek dítěte. Tato povinnost je taktéž tradičním rysem poručnictví. Narozdíl od předchozích právních sbírek, které zodpovědné zacházení se svěřeným majetkem ošetřovaly obvykle všeobecným apelem, *Práva městská* detailně rozpracovala systém správy a řadou norem definovala její jednotlivé fáze, což je ostatně hlavním důvodem, proč je pro nás tento zákoník zajímavý i o více jak čtyři sta let později. Na prvním místě se jednalo o pozůstalostní inventář, který byl zaveden jako pojistka pro sirotky relativně pozdě, poprvé se u nás objevuje „až“ po polovině 15. století. Hlavním důvodem zavedení pozůstalostního inventáře do systému poručeníství bylo zajištění majetku pozůstalých sirotků zejména pro případ zpětného převzetí majetku a jeho vyzdvižení z poručenské správy. Jednoznačně nejdůležitějším faktorem je však povinnost

<sup>319</sup> HRUŠÁKOVÁ, M. - KRÁLÍČKOVÁ, Z. *České rodinné právo*, 3., přepracované a doplněné vydání. Brno: Masarykova univerzita, nakl. Doplněk, 2006, s. 352.

<sup>320</sup> JIREČEK, J. (ed.) *M. Pavel Kristián z Koldína Práva městská království českého a markrabství moravského*. Praha 1876. D. VII. odst. III.

<sup>321</sup> „A zase ten se nápadu zbavuje, kdož se poručeníství zpěčuje.“ JIREČEK, J. (ed.) *M. Pavel Kristián z Koldína Práva městská království českého a markrabství moravského*. Praha 1876., D VII., odst. II.

<sup>322</sup> Zákon o rodině č. 94/1963 Sb. ve znění pozdějších předpisů. § 79, odst. 1.

<sup>323</sup> HRUŠÁKOVÁ, M. - KRÁLÍČKOVÁ, Z. *České rodinné právo*, 3., přepracované a doplněné vydání. Brno: Masarykova univerzita, nakl. Doplněk, 2006, s. 352-353.

<sup>324</sup> Zákon o rodině č. 94/1963 Sb. ve znění pozdějších předpisů. § 79, odst. 1.

<sup>325</sup> Detailně SLAVÍČKOVÁ, P. *Sirotci a jejich poručeníství v královských městech v předbělohorském období*. Olomouc: disertační práce, 2008.



vedení tzv. sirotčího účetnictví.<sup>326</sup> Jsou tím míněny na jedné straně průběžné zprávy o hospodaření se svěřeným majetkem a na straně druhé závěrečné vyúčtování: „*Poručník odpovídá soudu za řádné plnění této funkce a podléhá jeho pravidelnému dozoru. Zejména je povinen podávat soudu zprávy o osobě poručence a účty ze správy jeho jmění.*“<sup>327</sup> Stejně jako *Práva městská*, tak i moderní normy připouští zbavení poručníka této povinnosti udělením výjimky. V současné době toto závisí pouze na rozhodnutí soudu (§ 80, odst. 1 a 3). *Práva městská* připouští tuto možnost pouze v případě tzv. *mocného otcovského poručníka*, který byl zvláštní kategorií v rámci *tutores testamentarii*. Jednalo se o zřejmě archaický institut, jehož podstatou bylo nahrazení moci otce v plné rozsahu. Pozdějším vývoje tento prvek mizí a jednotlivé typy poručenské správy dříve od sebe odlišné postupně splývají v jeden. Jednoznačně moderním prvkem v předmoderním zákonodárství pak bylo jakési právo veta na jakékoliv transakce, které se týkají podstatné věci, např. prodeje sirotčí nemovitosti v průběhu poručenské správy: „*Avšak při zápisu prodeje statku sirotčího aneb smluv všelijakých o statky sirotčí aby toho hned ze jména dostaveno bylo, že auřad pro dobré sirotčí k takovému prodaji aneb k smlauvě vůli dal.*“<sup>328</sup>

Taktéž způsob ukončení poručenské správy je obdobný v minulosti jako dnes. Poručenství zaniká ze zákona zejména dosažením zletilosti dítěte,<sup>329</sup> v extrémních případech smrtí poručence nebo smrtí poručníka.<sup>330</sup> Součástí předávacího řízení je závěrečné vyúčtování: „*Poručník je povinen nejdéle do dvou měsíců po skončení svého poručenství předložit soudu závěrečný účet ze správy jmění poručence.*“<sup>331</sup> V *Právech městských* se operuje s vyúčtováním poručníka a poručence navzájem. Podle soudobých norem měl poručník možnost předložit vyúčtování také svých nákladů spojených se správou majetku nebo výchovou sirotka. *Práva městská* doslova uvádí, že „*cožkoli bud' vysaudili aneb prosaudili, to k užitku aneb škodě sirotkům vztáhnouti se má.*“<sup>332</sup> Pokud se náklady ukázaly jako relevantní, bylo povinností poručence je poručníkovi uhradit. Zákon o rodině zachovává stejný princip. Stanovuje, že výnosy ze spravovaného jmění jsou určeny na výchovu a výživu dítěte. V případě, že rozdíl výnosů a nákladů se rovná nule, zbavuje se poručník povinností předkládat podrobné vyúčtování (§ 80, odst. 1). S ukončením poručenské správy je taktéž spojena otázka odměny pro poručníka. Ani tehdejší, ani současné zákonodárství s žádnou konkrétní odměnou nepočítá. V současnosti jde o rozdíl mezi poručníkem a opatrovníkem pro správu jmění, který sice nemá na odměnu ze zákona nárok, ale může o ní požádat (§ 37b). Pouze v případě, že je správa jmění poručence spojena se značnou námahou, může soud poručníkovi na jeho žádost přiznat přiměřenou odměnu, a to buď ročně nebo při skončení správy.<sup>333</sup> *Práva městská* přiznávají poručníkovi odměnu pouze v případě, že dítě během

<sup>326</sup> „Poručníci registra sobě k příjmům a vydání spravte a v nich vše pořádně poznamenejte, a potom sirotkům vedle nich počet číňte.“ JIREČEK, J. (ed.) *M. Pavel Kristián z Koldína Práva městská království českého a markrabství moravského*. Praha 1876, D XIV.

<sup>327</sup> Zákon o rodině č. 94/1963 Sb. ve znění pozdějších předpisů. § 80, odst. 1.

<sup>328</sup> JIREČEK, J. (ed.) *M. Pavel Kristián z Koldína Práva městská království českého a markrabství moravského*. Praha 1876.

<sup>329</sup> „A sirotci, dojdauce let svých, statky sami řídití, je opatrovati a o nich kšaftovati moci budau, tak jakž o tom i jinde vyměřeno jest.“ JIREČEK, J. (ed.) *M. Pavel Kristián z Koldína Práva městská království českého a markrabství moravského*. Praha 1876, D XXVI.

<sup>330</sup> Další možnosti: osvojením nezletilého, pravomocným rozhodnutím, kterým se obnovuje rodičům rodičovská zodpovědnost, pravomocným rozhodnutím, kterým se rodiči vrací plná způsobilost k právním úkonům. HRUŠÁKOVÁ, M. - KRÁLÍČKOVÁ, Z. *České rodinné právo*, 3., přepracované a doplněné vydání. Brno: Masarykova univerzita, nakl. Doplněk, 2006, s. 356.

<sup>331</sup> Zákon o rodině č. 94/1963 Sb. ve znění pozdějších předpisů. § 80, odst. 3.

<sup>332</sup> JIREČEK, J. (ed.) *M. Pavel Kristián z Koldína Práva městská království českého a markrabství moravského*. Praha 1876. D. XXXIV.

<sup>333</sup> HRUŠÁKOVÁ, M. - KRÁLÍČKOVÁ, Z. *České rodinné právo*, 3., přepracované a doplněné vydání. Brno: Masarykova univerzita, nakl. Doplněk, 2006, s. 355.

poručenské správy zemře, a to konkrétně u těch poručníků, kteří nemají na majetek po dítěti dědický nárok: „*Poručníci od práva sirotkům daní, jimžby nic od kšaftujícího za práci vyměřeno a odkázáno nebylo, poněvadž při spravování sirotkův a statkův jich práci vésti a takovou péči, jako při vlastních svých statcích, zachovati mají: jestli žeby sirotci před léty nedošlými zemřeli a přátel žádných krevních, s městem trpících, se nenacházelo, tehdy tíž poručníci za práci svau k dílu třetímu statku sirotčího nápad míti mají.*“<sup>334</sup> V takovém případě získává poručník třetinu majetku dítěte. Faktické vyznění této normy je poněkud diskutabilní a může být i důvodem, proč tato - na rozdíl od jiných výše uvedených norem - skončila v propadlišti času. Ty zákony, jejichž obsah se v praxi osvědčil, slouží dodnes.

### **Literatura:**

HRUŠÁKOVÁ, M. - KRÁLÍČKOVÁ, Z. *České rodinné právo*, 3., přepracované a doplněné vydání. Brno: Masarykova univerzita, nakl. Doplněk, 2006.

JIREČEK, J. (ed.) *M. Pavel Kristián z Koldína Práva městská království českého a markrabství moravského*. Praha 1876.

KADLECOVÁ, M. - SCHELLE, K. - VESELÁ, R. - VLČEK, E. *Vývoj českého soukromého práva*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004.

KADLECOVÁ, M. - SCHELLE, K. - VESELÁ, R. - VLČEK, E. *Dějiny českého soukromého práva*. Plzeň: Aleš Čeněk s. r. o., 2007.

KAPRAS, J. *Poručenství nad sirotky v právu českém se zřetelem k právům římskému, německému a v Rakousích platnému*. Praha: Knihovna Sborníku věd právních a státních, 1904.

KINCL, J. – URFUS, V. – SKŘEJPEK, M. *Římské právo*. Praha: C.H.Beck, 1990.

MALÝ, K. a kol. *Dějiny českého a slovenského práva do roku 1945*. Praha: Linde, 2003.

VOJÁČEK L. – SCHELLE K. – VESELÁ R. *Vývoj státu a práva v období absolutismu*. In:

SCHELLE K. – VOJÁČEK L. (ed.) *Stát a právo v období absolutismu*, Brno 2005.

Zákon o rodině č. 94/1963 Sb. ve znění pozdějších předpisů.

### ***Trusteeship of under age children in history***

**Resumé:** *Contemporary czech family law „Zákon o rodině“ from 1963 and its parts about tutelage of underage children referes to older laws and takes over some of their rules. The law book named Práva městská written by Pavel Kristián of Koldín in 1579 laid foundations of the system of trusteeship of underage children and his rules we use on the fundamental basis to the present.*

**Key words:** *tutelage, under age, law, history*

### **Kontaktní adresa autora:**

**Mgr. Pavla Slavíčková, Ph.D., Katedra asijských studií, Filozofická fakulta, Univerzita Palackého v Olomouci, Křížkovského 8, 771 80 Olomouc, pavla.slavickova@upol.**

---

<sup>334</sup> JIREČEK, J. (ed.) *M. Pavel Kristián z Koldína Práva městská království českého a markrabství moravského*. Praha 1876, D. XVII.

# VELKÁ DEPRESE A SOUDOBÁ KRIZE: PODOBNÉ NEBO ROZDÍLNÉ?

Lenka Spáčilová

**Abstrakt:** Soudobá ekonomická krize je mnohými přirovnávána k Velké depresi z let 1929-1933. Je však toto přirovnání oprávněné? Skutečně se současná situace podobá té před 80 lety? Anebo je nynější situace jiná a přirovnání k největšímu ekonomickému propadu 20. století je jen jakýsi mediální trik, který má přitáhnout pozornost čtenářů? Snahou tohoto příspěvku bude nalézt odpověď na tyto otázky.

První část příspěvku se stručně věnuje objasnění příčin vzniku Velké deprese a soudobé krize a popisu těchto událostí. Ve druhé části jsou nastíněny podobné rysy obou krizí a třetí část se snaží zdůraznit rozdíly mezi Velkou depresí a současnou krizí, spočívající především v přístupu k řešení vzniklé situace.

**Klíčová slova:** Velká deprese, soudobá finanční krize, hypoteční krize, Černý pátek, run na banku, monetární politika.

## Úvod

Čas od času je nějaká část světa zasažena ekonomickou krizí. I když ne vždy je použití tohoto slova zcela na místě. V mnoha případech jde pouze o nutný pokles v rámci cyklického vývoje ekonomik, tedy o recesi. Avšak někdy tyto recese mají hlubší charakter a je jim věnována zvýšená pozornost, jako tomu bylo v případě ropných šoků, asijské měnové krize, splasknutí technologické bubliny v USA v roce 2000 a dalších. Žádná z nich však dosud nebyla srovnávána s největším hospodářským poklesem 20. století – tzv. Velkou depresí. Proč je tomu tak právě u současné ekonomické krize?

## Stručná charakteristika příčin a vzniku Velké deprese a soudobé krize

### Velká deprese

Pojem Velká deprese je používán pro označení nejhlubšího ekonomického propadu ve 30. letech 20. století. Za počátek Velké deprese<sup>335</sup> je považován krach na newyorské burze z října 1929. V této souvislosti je nejznámější tzv. Černý pátek, ke kterému je přiřazováno datum 29. října. Toto datum však nepřipadá na pátek, ale na úterý.<sup>336</sup> Zmatek v označení zřejmě vyplývá z událostí, které 29. říjnu předcházely. Počátkem září toho roku dosáhl akciový trh vrcholu po předchozím pětiletém růstu. V posledním fázi však vývoj cen akcií neodrážel hospodářský růst a prosperitu, ale nebyl ničím jiným než nafukující se spekulací bublinou, která jednoho dne musela nutně splasknout. Kolaps nastal už 24. října 1929 (Černý čtvrtek), kdy došlo k masivním obchodům s akciemi – zobchodovalo se 12,9 miliónů akcií (10), následoval Černý pátek 28. října s obdobným vývojem. Panika pokračovala v pondělí 28. října, kdy Dow Jones Index poklesl o 13 % a Černé úterý 29. října, kdy bylo dosaženo historického rekordu v počtu zobchodovaných akcií - 16,4 mil. kusů a poklesu Dow Jones Indexu o dalších 12 %. Celková ztráta za čtyři dny dosáhla 30 mld. dolarů (10).

Krach však nebyl příčinou a počátkem krize, ale spíše jedním z důsledků předchozích událostí.

<sup>335</sup> V české literatuře je používáno spíše označení Velká hospodářská krize nebo Světová hospodářská krize, výraz Velká deprese je odvozen z anglického Great Depression.

<sup>336</sup> Někteří autoři, např. Zemánek (2005) hovoří v souvislosti s tímto datem dokonce o černém čtvrtku. Nicméně pohled do historického kalendáře ukazuje, že 29.10.1929 bylo skutečně úterý.

20. léta 20. století byla ve Spojených státech amerických ve znamení výrazného ekonomického růstu. Spojené státy americké byly na rozdíl od evropských zemí méně zasázeny první světovou válkou, vystřídaly Velkou Británii na pozici průmyslové velmoci a vzhledem k tomu, že byly i významným věřitelem ostatních zemí, staly se také velmocí finanční. Centrum mezinárodních financí se přesunulo z Londýna do New Yorku.

Federální rezervní systém založený v roce 1913 měl jako být věřitel poslední instance prevencí vzniku bankovní paniky a následných krachů. V průběhu 20. let Federální rezervní systém prostřednictvím nízkých úrokových sazeb přispíval k hospodářskému růstu. S nízkými úrokovými sazbami si Američané půjčovali na nákup spotřebního zboží, především automobilů a rádií a také na nákup akcií. Banky ochotně půjčovaly, jelikož spoléhaly na Federální rezervní systém, jako věřitele poslední instance. Spekulační bublina se nafukovala.

Dalším faktorem, který pravděpodobně také přispěl ke vzniku krize v USA, byl zlatý standard. Zatímco evropské země s počátkem první světové války opustily zlatý standard, aby mohly tištěním peněz financovat válečné výdaje, ve Spojených státech amerických zlatý standard přetrvával. Investoři ze zemí postižených válkou a poválečnou inflací přesouvali zlato do bezpečí amerických bank a tak se zásoba zlata v USA zvýšila až na 40 % celosvětového objemu zlata určeného pro monetární účely. Postupem času se některé země vrátily ke zlatému standardu, některé z nich dokonce na úrovni předválečného směnného kurzu. Vzhledem k tomu, že v průběhu války byly emitovány velké objemy peněz, znamenal návrat ke zlatému standardu obrovský nárůst poptávky po zlatu. Země, které své měny při návratu ke zlatému standardu devalvovaly, získaly výhodu v podobě levnějšího exportu. Tyto skutečnosti podnítily odliv zlata z USA a proto se Federální rezervní systém v roce 1928 rozhodl zvýšit úrokové sazby, aby jednak zabránil odlivu zlata z amerických bank a zároveň utlumil nafukující se spekulační bublinu na akciovém trhu.

V říjnu 1929 spekulační bublina akciového trhu splaskla. Jak se však krach na burze přenesl do zbytku americké ekonomiky? Tímto přenosovým můstkem se staly banky, které ochotně poskytovaly půjčky na nákup akcií a tyto cenné papíry přijímaly jako zástavu. Ve chvíli, kdy začaly ceny akcií klesat, dlužníci nebyli schopni své dluhy splácet. Bankám zůstaly v držení bezcenné akcie, drobní střadatelé podlehli panice, došlo k runu na banky a ty začaly krachovat také. V období 1929 – 1933 zkrachovalo ve Spojených státech téměř 11 000 bank, jak je patrné z tabulky 1. Je třeba si uvědomit, že šlo o menší lokální banky, na které byl navázán místní průmysl a další podnikatelské aktivity, pro které byly zdrojem úvěrů. S krachem bank tedy krachovalo i místní podnikání. Lidé přicházeli o práci nebo pracovali za snížené mzdy, klesala spotřeba i produkce (viz tab.1) a ekonomika postupně upadla do deflační spirály.

**Tabulka 1: Dopady Velké deprese na americkou ekonomiku**

	1929	1933
Počet bank	25 578	14 771
Úroková míra (prime rate)	5,03 %	0,63 %
Objem obchodovaných akcií	1,1 mld.	0,65 mld.
Index průmyslové výroby	100	64
Míra nezaměstnanosti	8,2 %	24,3 %
Výdaje domácností na nákup automobilů	2,6 mld. \$	0,8 mld. \$

*Pramen: <http://uspolitics.about.com>, <http://dějiny.wz.cz>*

Velká deprese se ze Spojených států amerických přenesla přes země, které na nich byly ekonomicky závislé do zbytku světa, a stala se mezinárodním fenoménem.

### ***Soudobá finanční a ekonomická krize***

Také soudobá krize má své kořeny v USA. Jejím počátkem je tzv. hypoteční krize, jež zasáhla Spojené státy americké v létě roku 2007. Situace se vyvíjela podobně jako ve 30. letech 20. století, jenže tentokrát nešlo ani tak o bublinu na akciovém trhu, ale spíše o bublinu na trhu nemovitostí. I když splasknutí jedné bubliny tomuto procesu předcházelo. Šlo o tzv. technologickou bublinu roku 2000, po jejímž splasknutí byly USA postiženy mírnou recesí. Federální rezervní systém reagoval snížením úrokových sazeb, které měly pomoci v povzbuzení americké ekonomiky. Tyto nízké sazby však vzbudily v období 2001 – 2005 také zájem o hypotéky na nákup nemovitostí, jelikož zpřístupnily hypotéky i méně bonitním klientům. Ceny nemovitostí začaly stoupat (v průměru o 11 % ročně) a v mnoha případech byly značně nadhodnocené. Poskytování tzv. subprime hypoték, tedy hypoték čerpaných méně bonitními klienty, vedlo ke změně v systému těchto půjček. Kromě původních subjektů, kterými byli banka a její dlužník, ručící nemovitostí, vstoupili do hry investoři a zprostředkovatelé hypoték. Zprostředkovatelé hypoték uzavírali smlouvy i s málo bonitními klienty, neboť dostávali provizi a nenesli riziko. Rizikové subprime hypotéky byly spolu s jinými aktivy převedeny na cenné papíry - sekuritizovány, které byly prodávány investorům a přes kapitálový trh se staly součástí portfolií bank a investičních společností v různých částech světa.

Pro banky byly tyto operace jednak ziskové a jednak získávaly zdroje na financování těchto půjček od investorů, což jim usnadňovalo dodržovat požadavky na kapitálovou přiměřenost, a proto byly ochotny poskytovat další půjčky. Zároveň další domácnosti podporované snadným způsobem získání úvěrů, nízkou úrokovou mírou a rostoucími cenami nemovitostí byly ochotny se zadlužit. Bublina na trhu nemovitostí se nafukovala. Problémy se objevily ve chvíli, kdy Federální rezervní systém v letech 2004 a 2005 přistoupil z důvodu inflačních tlaků ke zpřísnění monetární politiky a začal zvyšovat úrokové sazby. Jelikož tři čtvrtiny tzv. sekuritizovaných hypoték bylo sice poskytnuto s nízkou úrokovou sazbou, ale garantovanou pouze na 2, případně 3 roky, pak ve chvíli, kdy se úrokové sazby začaly přizpůsobovat aktuálním zvýšeným úrokovým sazbám, mnozí dlužníci zjistili, že nejsou schopni své úvěry splácet. Zastavené nemovitosti se začaly vracet bankám, které se je snažily prodat, a tím vytvářely tlak na snižování jejich cen. Bublina na trhu nemovitostí splaskla.

Počet neplatičů narůstal, banky musely odepisovat špatné úvěry a dostaly se do ztrát. A tak v březnu 2008 byla převzata silnějším partnerem pátá největší americká investiční banka Bear Stearns. Začátkem září 2008 musela vláda vypomoci finančním institucím zaměřeným na refinancování a garance hypoték - Freddie Mac a Fannie Mae. Několik dnů na to oznámila krach banka Lehman Brothers a po ní následovaly další. Tato hypoteční krize nezasáhla jen banky, které byly poskytovateli hypoték, ale také další finanční instituce, které držely cenné papíry vytvořené z těchto hypoték sekuritizací, včetně řady evropských bank. Ceny akcií finančních společností začaly klesat. Banky začaly z důvodu nedostatku prostředků omezovat poskytování úvěrů, což vyvolalo zpomalení hospodářství a začaly klesat také ceny akcií firem. Burzovní indexy se vydaly na sestupnou dráhu. Krize se rozšířila nejen do dalších odvětví americké ekonomiky, ale do celého světa.

### **V čem jsou si Velká deprese a soudobá krize podobné**

Obě události, jak Velká deprese, tak i soudobá krize jsou si podobny v otázce svého vzniku. Obě začaly ve Spojených státech amerických a měly velmi podobné příčiny. V období prosperity podporované Federálním rezervním systémem nízkými úrokovými sazbami došlo ve 20. letech 20. století i v prvních pěti letech nového tisíciletí k nárůstu spotřebních úvěrů, které napomohly vytvoření spekulativních bublin, jak bylo uvedeno výše. Ani rozdíl mezi tím, nač byly úvěry určeny, není velký. V prvním případě to byl nákup spotřebního zboží a akcií, ve druhém případě to bylo opět spotřební zboží a nemovitosti.

Podobným způsobem se vyvíjely i následující události. V obou případech nastal obrat ve vývoji po zpřísnění monetární politiky ze strany Federálního rezervního systému. V roce 1929 zvýšení úrokových sazeb vyústilo v korekci nadhodnoceného trhu akcií, v letech 2006 – 2007 v korekci na trhu nemovitostí a následně i akciového trhu. Jak tehdy, tak i nyní došlo k propadu cen akcií, jak můžeme vidět na vývoji indexu Dow Jones Industrial Average v obr. 1.

**Obr. 1: Srovnání procentuálních změn indexu Dow Jones Industrial Average (DJIA) v období 09/1929 – 1940 a v období 09/2007 - nyní**

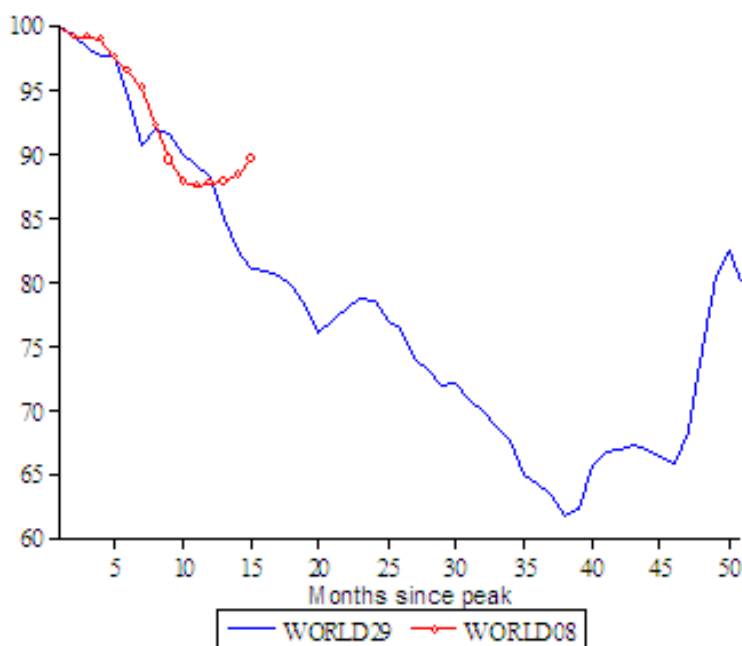


*Pramen: www.dickreuter.com*

Obě krize mají společné také to, že se z USA postupně rozšířily do celého světa a nabyly tak globálního charakteru. V případě Velké deprese vedlo toto rozšíření do světa přes mezinárodní obchod, toky kapitálu a ceny surovin. V současné krizi napomohly jejímu rozšíření finanční trhy a globální charakter hospodářství.

Zda bude mít nynější pokles světového hospodářství také stejnou hloubku a délku trvání jako ten před 80 lety, není zatím možné odhadnout. Ekonomičtí historikové Eichengreen a O'Rourke (3), porovnali současný vývoj světové průmyslové produkce s obdobím Velké deprese, jak ukazuje obr. 2, přičemž výchozím bodem se pro ně stal měsíc, ve kterém světová průmyslová produkce dosáhla vrcholu, což byl červen 1929 a nyní duben 2008, a dospěli k závěru, že současných prvních devět měsíců poklesu průmyslové produkce bylo přinejmenším srovnatelných s propadem v období Velké deprese.

**Obr. 2: Vývoj světové průmyslové produkce v období Velké deprese a nyní**



*Pramen: Eichengreen a O'Rourke 2009*

### **Rozdíly mezi oběma událostmi**

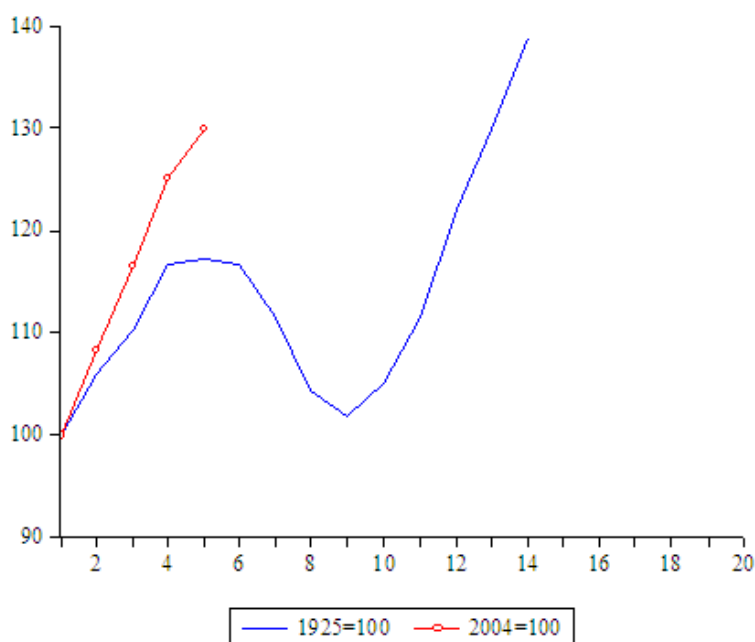
Prvním zásadním rozdílem je teoretický rámec, o němž se opírají názory na řešení vzniklé situace. Ve 30. letech 20. století převládala v rámci ekonomického myšlení neoklasická teorie opírající se o neviditelnou ruku trhu, která snížení ekonomické aktivity považovala za přirozený způsob obnovení rovnováhy na trzích. Podle názoru neoklasických ekonomů nebylo zapotřebí zásahů státu, protože automatické tržní mechanismy obnoví rovnováhu. Fiskální politika v té době v podstatě neexistovala, měnová politika byla svázána existencí zlatého standardu. New Deal byl tedy zaveden až v roce 1933, téměř čtyři roky od počátku Velké deprese. Nynější vlády, opírající se o keynesovskou teorii, se poučily z historie a současnou krizi začaly řešit mnohem dříve, jak s využitím monetární, tak i fiskální politiky.

S tím souvisí i druhý rozdíl. Přestože obě krize měly globální charakter, v případě Velké deprese hledaly jednotlivé státy východisko z krize v podstatě izolovaně, zatímco nyní dospěli představitelé skupiny G20 k závěru, že má-li krize globální charakter, vyžaduje si její řešení globální koordinaci, proto se snaží postupovat společně.

Dále je zde rozdíl v otázce mezinárodního obchodu. Protekcionismus byl ve 30. letech důvodem prohloubení krize. Nyní jsou si autority vědomy, že protekcionismus by ohrozil světový obchod a oddálil obnovu hospodářství a proto neprosazují protekcionistická opatření.

K zásadním změnám došlo také v oblasti hospodářské politiky, jak již bylo uvedeno výše. V rámci monetární politiky nalezneme výrazný rozdíl v chování současných centrálních bank ve srovnání například s politikou Federálního rezervního systému během Velké deprese. Na rozdíl od předchozího období nejsou centrální banky v současnosti svázány zlatým standardem a mohou zvýšit množství peněz v oběhu. Zatímco nyní centrální banky v krátkém časovém horizontu uvolnily svou měnovou politiku, jednak prostřednictvím dodání potřebné likvidity, tak i snižováním úrokových sazeb, tak v období Velké deprese Federální rezervní systém aplikoval restriktivní měnovou politiku a zvyšoval úrokové sazby. V obr. 3 je patrný rozdílný vývoj nabídky peněz. Oběma událostem předcházela monetární expanze, jak poukazují Eichengreen a O'Rourke (3). Zatímco v současnosti se peněžní nabídka v roce 2008 dále zvyšovala, v období Velké deprese se růst nabídky peněz v roce 1929 zastavil a pak začal dokonce prudce klesat.

**Obr. 3: Nabídka peněz v období Velké deprese a nyní**



*Poznámka: Obrázek ukazuje vážený průměr peněžní nabídky 19 zemí, které v r. 2004 vytvořily více než polovinu světového HDP. Na horizontální ose je počet let od výchozího roku 1925, resp. 2004.*

*Pramen: Eichengreen a O'Rourke 2009*

Od Velké deprese došlo také k dalším změnám v rámci bankovního systému. Před osmdesáti lety došlo po krachu na newyorské burze k panice, která vyústila v runy na banky. Federální rezervní systém jako věřitel poslední instance nesplnil svou úlohu a výsledkem byl v USA krach téměř 11 000 bank, jak již bylo uvedeno výše. Přestože jisté obavy panovaly i nyní, k runům na banky nedošlo, neboť většina zemí zavedla pojištění vkladů a mnohé země ve snaze situaci uklidnit přistoupily nejen ke zvýšení limitu pojištěných vkladů, ale mnohé zvýšily také garanci za vklady až na úroveň 100 %. Například v České republice bylo koncem roku 2008 zavedeno pojištění vkladů do výše 50 000 eur u jedné banky a pojištění se vztahuje na celých 100 % vkladu. V dřívější úpravě byly vklady pojištěny pouze z 90 % a do výše 25 000 eur. Nicméně i nyní došlo ke krachům některých bank, přičemž nejznámější je právě případ Lehman Brothers, avšak do poloviny roku 2009 zkrachovalo v USA 35 bank. Toto číslo vypadá zanedbatelné ve srovnání s desetitisícem zkrachovalých bank z období Velké deprese. Tehdy však šlo ve velké míře o malé lokální banky, nyní to byly ústavy svým rozsahem mnohem větší a významnější. I když i tehdy znamenala ztráta této lokální banky nedozírné důsledky pro podnikatele a farmáře, kteří na ní byli závislí. I oni se pak mnohdy nevyhnuli bankrotu a ztráty se kumulovaly. Proto současná pomoc bankám a firmám zřejmě pomohla vyhnout se těmto problémům. Zvýšení úlohy státu v této krizi neodmítají ani přesvědčení liberálové.



## Závěr

Slovo krize nás nyní doprovází téměř na každém kroku. Často se také setkáváme se srovnáním současné krize s tou dosud největší – Velkou depresí z 30. let 20. století. Avšak je zřejmé, že navzdory některým podobným rysům, jako jsou příčiny vzniku obou těchto hospodářských poklesů, existují významné rozdíly, kterými se současná krize od Velké deprese odlišuje. Rozdíly jsou nejen v rozsahu a rychlosti reakce centrálních autorit jednotlivých zemí na vzniklou situaci, ale také ve snaze těchto zemí řešit tento globální problém společně. Většina zemí ve velmi krátké době uvolnila svou měnovou politiku, aby předešla hluboké recesi, vynaložila nemalé prostředky na záchranu bank a dalších firem, které se ocitly v problémech, aby uklidnila situaci. Doufejme, že uskutečněná opatření se ukáží jako úspěšná a budeme moci konstatovat, že srovnávání soudobé krize s Velkou depresí nebylo oprávněné.

## Literatura

- A Window into the Financial Crisis*. Federal Reserve Bank of Philadelphia. Annual Report 2008
- BERNANKE B., JAMES, H.: *The Gold Standard, Deflation, and Financial Crisis in the Great Depression: An International Comparison*, NBER Working Paper, No. W3488, October 1990
- EICHENGREEN, B., O'ROURKE, K. H. *A Tale of Two Depressions*. VOX, September 2009  
Url: <http://www.voxeu.org>
- HOLMAN R. *Výročí propuknutí Velké hospodářské deprese*. In: Velká deprese. CEP č. 35, 2004, str. 11 - 16
- IVASHINA, V. SCHARFSTEIN, D.: *Bank Lending During the Financial Crisis of 2008*. Working Paper, Harvard Business School. 2008.
- KOHOUT, P. *Mechanismus a důsledky „Černého pátku“ 1929*. In: Velká deprese. CEP č. 35, 2004, str. 17 - 31
- TAJOVSKÝ, L. *„Velká deprese“ v novodobých hospodářských dějinách*. In: Velká deprese. CEP č. 35, 2004, str. 71 - 82
- VENCOVSKÝ, F. *Dějiny českého ekonomického myšlení do roku 1948*. Brno: Vydavatelství Masarykovy univerzity, 1997
- VENCOVSKÝ, F. *Měnová politika v české historii*. Praha: Česká národní banka, 2001
- What Caused The Great Depression?* Political History. Url: [http://uspolitics.about.com/od/economy/tp/what\\_caused\\_great\\_depression.htm](http://uspolitics.about.com/od/economy/tp/what_caused_great_depression.htm)
- ZEMÁNEK, J. *Kdy přijde další celosvětová hospodářská krize?* 5. 9. 2005 Url: <http://www.euroekonom.cz/analyzy-clanky.php>
- ZEMÁNEK, J. *Hypoteční krize v USA. Příčiny, průběh a následky, I.-III.* Únor 2008 Url: <http://www.euroekonom.cz/analyzy-clanky.php>  
<http://www.dickreuter.com>  
<http://dějiny.wz.cz>  
<http://uspolitics.about.com>

### ***Great Depression and today's global crisis: same or different?***

**Resumé:** *This paper reviews some similarities and differences between today`s financial and economic crisis and the Great Depression. There are similar causes of both events, like monetary contraction and following collapse of speculative bubble on the assets market. Major differences from the past are global responses, government policy, massive liquidity injections, rate cuts and changes in banking system.*

**Key words:** *Great Depression, financial crisis, mortgage crisis, Black Friday, run, FED, monetary policy.*

**Kontaktní adresa autora:**

**Ing. Lenka Spáčilová, Ph.D. Ekonomická fakulta VŠB-Technická univerzita Ostrava,  
Sokolská třída 33, 701 21 Ostrava, e-mail: Lenka.Spacilova@vsb.cz**

# VYUŽITIE POTENCIÁLU KREATIVITY V ORGANIZÁCIÍ

Ludmila Suntingerová

**Abstrakt:** *Využitie kreatívneho potenciálu na všetkých systémových a procesových úrovniach podnikového manažmentu je nevyhnutnou úlohou obstať v hospodárskej konkurencii. Skúsenosti kombinovane s intuíciou sú predpokladom a zároveň podmienkou strategického myslenia na budúcnosť v ktorom sú zhodnocované vlastné šance podnikateľského úspechu. Pokusy zvýšiť rast inovácií v podnikoch boli postavené na domnienkach, že zvýšením individuálnej kreativity môže podnik zvýšiť svoju schopnosť reagovať na zmeny v externom prostredí. Kreativita je však črtou podniku ako celku a nie jednotlivcov, pretože je to podnik, kto musí investovať do vývoja, výroby a marketingu nového produktu*

**Kľúčové slova:** *kreativita v organizácii, manažment kreatívneho konania*

## Úvod

Kreativita v manažmente je spôsobilosť riešiť po novom problémy, ktoré sú späté s funkciami a úlohami v manažmente. Práca manažéra z hľadiska jej tvorivej zložky predpokladá, hľadanie a realizovanie postupov a činnosti, ktoré povedú k optimálnym cieľom v danej konkrétnej situácii /Suntingerová, 2004/.

Požiadavku na vytvorenie podporných rámcových podmienok pre kreatívnu klímu z rôznych zdrojov možno dnes už považovať temer za ultimátum. Pokiaľ v oblasti pedagogiky existujú jednoznačnejšie navrhnuté postupy vyučovania, ktoré rozvíjajú tvorivé myslenie žiakov, tak takéto postupy sú v podnikovej praxi predmetom diskusii a stúpajúceho záujmu zo strany manažérov. Aby bol kreatívny potenciál využitý, resp. podporovaný a rozvíjaný je potrebné pozornosť zacieliť na procesové aspekty kreativity. Poznanie týchto aspektov je možné odvíjať z nasledovných otázok : Čím sa vyznačuje kreatívny a inovačný proces? Aké kognitívne aspekty sú v jednotlivých fázach zastúpené? Geschka /2004/ pre vyhodnocovanie procesu riešenia problému uvádza tieto kritéria:

- analýza okolia, prostredia
- spoznanie problému, objavenie
- identifikovanie, popísanie problému
- postavenie, sformulovanie problému
- rozvíjanie alternatív
- vyhodnotenie a výber alternatív
- implementovanie uprednostneného/vybraného/riešenia
- kontrola

Ak chceme porozumieť kreativite nie je dostatočné pre toto len porozumieť kreatívnej osobnosti /jednotlivcovi/, ktorý ako sa zdá ma podstatnú účasť na vzniku nových idey. Realizácia novej idey je závislá od celej siete jednotlivých článkov vytvorenej reťaze, ktorá je závislá od špecializácie jednotlivých "domén" kde daná idea patri. Tieto domény podliehajú vnútorným kritériám evolučného procesu. K danej doméne je priradené množstvo symbolov, pravidiel, postupov spočívajúcich na príslušných osobách a inštitúciách, ktoré potom zhodnotia a rozhodujú o kreatívnej idey. Ak niekto chce vlastnú kreatívnu myšlienku presadiť musí sa oboznámiť nielen s jej obsahom, preferenciami, pravidlami a pod. a v nejednom prípade zostaviť tím na podporu myšlienky v príslušnej doméne. Odvetvia ktoré sú vystavené globálnej konkurencii majú množstvo inovácií a zlepšovákov vo výrobkoch a procesoch

vyššie než je tomu v odvetviach s malou konkurenciou / napr. banky, poisťovne, energia, telekom, pošta, železnice/.

### **Usporiadanie organizácie a kreativity**

Ak má byť kreativita rozvíjaná je dôležité rozhodnúť a akých podmienkach má byť rozvíjaná. Ak je podnik odkázaný na kreatívnych pracovníkov prvoradými otázkami je aké podmienky musia byť pre rozvoj kreativity vytvorené. Vo všeobecnosti možno vytýčiť tieto zložky, ktoré sa podieľajú na kreativite :

- A. Procesy a funkcie organizovania
- B. Organizačná kultúra
- C. Štýl vedenia a vnútropodniková komunikácia

### **Procesy a funkcie organizovania**

Z mnohých empirických výskumov vyplýva, že pri vytváraní kontextu podpory kreativity treba značnú pozornosť venovať štruktúram a procesom v organizácii s ich rozhodujúcimi právomocami a vedomostným potenciálom. Preto organizácie, ktoré sa usilujú o kreativitu a inováciu musia byť dizajnované tak, aby jej napomáhali. Fischer /2000/, nové štrukturovanie vidí už v jednoduchých krokoch, ktoré sa pohybujú od podporovania zvedavosti až k zjavným pokusom decentralizovať rozhodovanie a prebudovať systém odmien. Organizačné štruktúry musia byť podporné nielen pre vznik nových myšlienok, ale majú napomáhať aj rýchlejšiemu pohybu ich prenosu od objavov k realizácii. Nepružné, predovšetkým byrokratické organizačné štruktúry sú považované za prekážku v kreativite. Organizačná hierarchia aj organizačná kultúra musia byť budované tak, aby podporovali určitú formu slobody a autonómie v organizácii práce, rovnako podporná je orientácia na tímovú prácu. Od organizačnej štruktúry sa vyžaduje tiež flexibilita, ktorá sa premieta v delegovaní, v rozhodovaní, v zaobchádzaní s rizikom a pod.

### **Prispôbiť kľúčové hodnotiace oblasti organizácie kreatívnemu konaniu a jeho produktom**

Kreatívne konanie jednotlivca vyvoláva potenciálne reakcie sociálneho prostredia napr. kolegov, interpretov, hovorcov, sponzorov a pod. v každej relevantnej oblasti (oddelenie, pobočka, vedenie podniku, konkurenčný trh atď.) pričom odpovedá na jeho netradičné návrhy často nie práve podpornou formou. Forma „stakeholder analysis“ môže poskytnúť užitočné prostriedky pre identifikovanie oblastí, ktoré môžu mať záujem o kreatívne konanie ale tiež aj oblastí, ktoré vzdorujú tejto myšlienke. Takýto druh analýzy slúži ako prostriedok pre rozpoznanie rôznych symbolov, hodnôt a pravidiel uplatňovaných v sociálnej oblasti a pre navrhovanie taktického postupu premietnutého do štruktúry právomoci ktoré pomôžu na prezentovanie kreatívneho konania v každej oblasti a následnú spätnú väzbu.

Hore uvedeným odôvodnením je aj tá skutočnosť, že tvorcovia, ktorí sú technicky bystrí nemusia byť nutne aj politicky bystrí. V organizáciách, najmä organizáciách „dostihového“ typu s ich vlastnými tajomnými pravidlami a preferenciami, kreativita potrebuje byť sprevádzaná, kultivovaná. Pre manažérov možno odporúčať podporu expertov v politike kreativity a inovácie, aby organizačné schopnosti zamerali pre udržanie kreatívnych myšlienok pri živote. Toto pomôže lepšie ohodnotiť podstatné veci kreatívneho konania v rámci ich vlastných interpretačných rámcov a potom štrukturovať a vyvíjať taktiky, ktoré rátajú s myšlienkou zlyhania pri kreatívnych pokusoch aj vo vysoko súťaživom možno dokonca aj nepriateľskom prostredí.

## **Organizačná kultúra**

Veľa autorov /Bullinger, 2000/, poukazuje na vplyv organizačnej kultúry, ktorá môže podnecovať, ale aj blokovať kreativitu. Kreatívne myšlienky sú často odmietané, pretože odporujú pohodlnému statusu quo. Odpor proti zmenám navrhovaným mnohými kreatívnymi riešeniami je často hlboko zakorenený v silných organizačných kultúrach.

Pozorovania v úspešných podnikoch ukazujú /Bullinger, 2000/, že kreatívne akcie sa objavujú zväčša ako odpoveď na nejednoznačnosť. Počiatočnou reakciou väčšiny ľudí na nejednoznačnosť je snaha docieľiť kognitívnu stabilitu, pokúsiť sa urobiť nezvyčajné, dôverne známym. Takéto odpovede dobre slúžia účelu každodenného života, ale sú sabotérmi kreativity. Pre zmenu hľadáme provokátora a nejednoznačnosť môže provokovať vynaliezavosť, ktorá produkuje nutnosť pre kreatívne riešenia. Kreativita začína nezvyčajným, odchyľuje sa od štandardu, takže jej výchovný základ leží v nejednoznačnosti, ktorej sa mnohí snažia zabrániť. V skutočnosti však nejednoznačnosť je podnetom ku kreativite, ale iba vtedy ak je videná skôr ako príležitosť, nie ako hrozba.

Úlohou manažmentu je vytvárať priestor pre vyhľadávanie a väčšie oceňovanie nejednoznačnosti obsiahnutej dokonca aj v bežných podnikových aktivitách. Dokonca aj v situáciách, ktoré sa nejavia nejednoznačne, kreatívne konanie chce upozorniť na skrytú nejednoznačnosť, dilemy, irónie a rozpory, ktoré naplňajú život v organizáciách. Nehovoriac o tom, že na vyššom strategickom stupni, nejednoznačnosť nutne musí byť signálom pre organizačné zmeny.

Preto katalyzátorom pre odštartovanie zmeny je nielen príležitostná, ojedinelá nejednoznačnosť, ale zámerná tvorba nejednoznačnosti top manažmentom. Destabilizovanie existujúcich interpretácií prostredníctvom navrhovania takých vecí ako sú nové vízie, produkty, služby a trhy kognitívne pripravuje ľudí na hľadanie orientácie a pripravuje ich na zmenu. Vytváranie takejto „nejednoznačnosti-podľa-dizajnu“ môže sa javiť aj ako hranie sa s ohňom. Ak sa s ňou nesprávne zaobchádza, členovia organizácie končia zmätení a demoralizovaní, ale ak je nevyhnutná zmena témou, potom vpichnutie nejednoznačnosti do interpretačného rámca ustálených schém uľahčuje kreatívnu zmenu. Potrebné je tiež, aby nové myšlienky boli podporované sponzormi ktorí ich môžu previesť existujúcimi mocenskými štruktúrami za pomoci znaleckých vedomostí a politických skúseností, lebo inak zaniknú veľmi skoro.

## **Vnímovosť voči emóciám**

Pozorovania ukazujú, že negatívne emócie podporujú navyknuté konanie; pozitívne emócie podporujú a sú podporované kreatívnym konaním. Negatívne emócie ako strach vedú ľudí k odchýleniu sa od ich najosvedčenejších vzorov zabehnutého správania. Pozitívne emócie ako záujem, entuziazmus, spokojnosť a sympatia vytvárajú atmosféru bezpečnosti a pohodlia, ktorá podporuje preskúmavanie nových nápadov a konaní. Tým nechceme povedať, že svet má byť videný cez ružové okuliare. Napríklad, výmeny názorov ohľadne interpretácií môžu pomôcť uľahčiť kreatívne konanie. Výmeny názorov v prostredí, kde status nie je hlavný a kde „hocičo funguje“, budú pravdepodobne zaujímavé a zábavné. Ale hádky v oblasti, ktorá je charakteristická statusovými rozdielmi a možnosťou pomsty sú takmer vždy nebezpečné.

Ak nie je žiadna podporná kultúra (alebo ak sa zdá byť nedôveryhodná), negatívne emócie prevážia a zničia pozitívne emócie spojené s kreatívnymi zámermi a konaním

## **Štýl vedenia a vnútropodniková komunikácia**

Vo vedení ľudí musia byť vytvárané zreteľné ciele kreativity pre úlohy, projekty a programy. Práca, ktorú ľudia robia, dokonca aj na základe špeciálneho poverenia, zriedkavo zahŕňa kreativitu ako ústredný záujem. V dôsledku toho, existuje malá príležitosť pre

pracovníkov vytvoriť si taký interpretačný rámec, ktorý vedie k prirodzenému chápaniu potreby produkovať kreatívne konanie. Je hypotetické žaliť za nedostatkom kreativity na pracovisku, ak nikto nikdy nespomína kreativitu pred pridelením práce.

Vo všeobecnosti ľudia nepostrádajú kreatívny potenciál, ale skúsenosť veľmi často učí ľudí, že kreatívne konania nebude odmenené, dokonca môže byť aj potrestané, preto sa väčšinou snažia vyhnúť kreativite. Pretože ľudia zriedka rozmýšľajú o kreativite v ich každodenných pracovných aktivitách, alebo ju dokonca vidia ako potenciálne ohrozujúcu, veľmi zriedka vidia organizáciu ako primerané miesto ktoré poskytuje príležitosti pre ich kreatívne záujmy. Ľudia častejšie uvažujú o práci a ku nej relevantných kreatívnych nápadoch (napríklad spôsoboch ako zlepšiť zákaznícke služby) počas šoférovania, sprchovania alebo kosenia trávnik. Kreativita vyúsťuje z takéhoto typu prostredia hlavne preto, že stojí za „inkubáciou“ nápadov. Ľudia kedysi uvažovali pri ohni, ale v dnešnom hektickom, multimediálnom, informáciami nabitom organizačnom svete sú príležitosti pre takéto dumanie veľmi zriedkavé.

Organizácia však môže urobiť z kreativity hlavný osobný cieľ, aj napriek charakteru moderného sveta práce. Zahnutie požiadavky byť kreatívny do formálnych pracovných úloh sa často ukázal až prekvapujúco efektívne. Zvýšenie kreativity v rámci bežného pracovného prostredia vyžaduje prepojiť kreatívne ciele s organizačným kontextom cez opakované kreatívne správanie v danej oblasti. Napríklad, periodické sedenia zamerané na brainstorming (kde je kreativita hlavným dôvodom stretnutia) môžu taktiež pomôcť. Avšak, iba samotné podujatia tohto typu by neboli schopné priniesť zmenu. Bez iných podujatí by nebolo možné posilniť odkaz, že kreativita je legitímne úsilie. Najlepším spôsobom ako posilniť konzistentne kreatívne správanie je prepojiť kreativitu s inými hlavnými cieľmi plnenia úloh. Napríklad, ocenenia a povýšenia môžu byť čiastočne stanovené na základe ohodnotenia kreativity práce daného človeka.

### **Odmeňovanie a posilňovanie dôvery vo vlastné kreatívne schopnosti pracovníkov**

Ľudia majú často malú dôveru vo vlastné kreatívne nadanie, pretože nemajú skúsenosť s kreatívnym konaním v organizačne relevantných oblastiach. Pracovne zručnosti viac-menej vyplývajú z opakujúcej sa skúsenosti a v skutočnosti poskytujú len zriedkavé príležitosti na experimentovanie a odvážnejšie nové riešenia so znakmi originality. Dokonca, aj keď sa takáto príležitosť objaví, ľudia bývajú viazaní organizačnými pravidlami, plánmi a kultúrou, takže sa pracovný výkon zriedkavo odkláňa od noriem. V dôsledku toho majú ľudia málo skúseností s pokusmi predkladať kreatívne nápady a produkty; preto zväčša nerozvíjajú dôveru vo vlastné kreatívne schopnosti.

Vedenie ľudí musí obsahovať: a) príležitosť zúčastniť sa na kreativite. b) povzbudenie, ktoré podporí sebavedomie v ich nadanie. Čo treba robiť? Manažérske stratégie vedenia ľudí sa musia preto sústrediť na posilnenie dôvery v kreatívne nadanie. Je potrebné poskytnúť ľuďom nové zručnosti, alebo odhaliť nevyužitú zručnosť a dať im príležitosť byť úspešný v použití týchto zručností napr. najskôr si vyskúšať ľahké úlohy, ktoré posilnia sebadôveru. Kľúč je preto v uznaní, v odmeňovaní a zviditeľňovaní aj malých pokrokov, ktoré môžu posilniť dôveru v kreatívne nadanie a vyústiť do úspechu.

### **Komunikácia musí posilňovať dôveru, že organizácia je chápaná ku kreatívnym konaniam.**

Ľudia berú na seba kreatívne úlohy iba do takej miery, že od nich očakávajú udelenie výhod relatívnych iným možnostiam správania. V prostredí charakterizovanom konzistenciou, vierohodnosťou a dôverou, si môžu ľudia byť istí, že poznajú „pravidlá hry“ a môžu byť otvorení so svojimi úmyslami a konaním. V prostredí, kde sú pretváranka a podvody úplne bežné, nemôžu ľudia rozvíjať spoľahlivé očakávania o dôsledkoch ich konania. Navzdory

zmiešaným signálom sa ľudia často stávajú skeptickí a cynickí. To nie je prospešné pre kreativitu.

Vyhlasenia typu (napríklad: „Naša spoločnosť odmeňuje kreatívne konanie!“) môže byť rýchlo a dlhodobo spochybnene protirečivým konaním (napríklad: „Posledný zoznam povýšených je plný pritakávačov!“). Preto by snahy o zvýšenie dôvery v úprimný záujem vedenia pre kreativitu nemali byť brané na ľahkú váhu.

Predvídavé vodcovstvo je často charakterizované pokusmi dať na vedomie pozitívnu vieru v to, že okolie dobre zareaguje na misiu organizácie. Uvedomovanie si úloh pomáha ľuďom nasmerovať svoju kreatívnu energiu na škálu strategicky dôležitých produktov alebo služieb, kde bude ich snaha najlepšie prijatá. Symbolické správanie, prezentovanie ocenení za kreatívne konanie alebo vyvesovanie inšpirujúcich plagátov podporujúcich kreativitu môže taktiež posilniť dôveru pre danú oblasť. Rozhovor je však najlacnejší a najúčinnnejší a dôvera pochopenia môže byť tak najviac ovplyvnená priamou osobnou skúsenosťou. Uvedenie ľudí do situácií, kde môžu otestovať danú oblasť a prijať pozitívnu spätnú väzbu môže byť neoceniteľné

### **Podporovanie individuálnej kreativity na strane pracovníka**

Dôvodmi pre kreativitu jednotlivca je potreba seberealizácie, zvedavosť, zvládnutie neštandardných situácií a úloh, ako aj adaptácia na nepredvídané náhody a dôsledky.

Maximálne podporovanie a využitie potenciálu kreativity pracovníkov je rozhodujúcim faktorom k zvýšeniu svojej konkurencieschopnosti. Aby sa dosiahla podpora kreativity je potrebné najskôr vedieť, prečo sú ľudia kreatívni a potom takéto podmienky ďalej rozvíjať. Jednou z dôležitých príčin /dôvodom/ pre kreativitu je možnosť seberealizácie prostredníctvom kreatívnej práce. Kreativitu rozvíjať v práci je pre mnohých ľudí fascinujúce a atraktívne nakoľko kreatívna práca im dá pocit vzdialenia sa od všednosti a pocity intenzívnejšieho života.

Ďalším dôvodom pre kreativitu je zvedavosť, ktorá je vlastná ľuďom, vyskúšať a objavovať neznáme veci. Mnohé objavy nie sú plánované. Objavujú sa náhodné, alebo ako dôsledok iných zmien. Mnoho nápadov vznikne aj kritickým pozorovaním pričom sú objavené slabé, zle fungujúce miesta. Ďalším dôvodom je samostatnosť myslenia, dostatok fantazijne nápadov, motivácia, temperamentové dispozície, ktoré podnecujú kreatívne myslenie. K týmto vlastnostiam patrí pozorné, nezávislé a dostatočné pozorovanie, zvedavosť a radosť z novo objavovania.

Ulmann a Sommer /Geschka, 2004/, podľa skúmania zhrnuli znaky kreatívnej osobnosti následovne:

- otvorenosť, vnímavosť voči okoliu, kritickosť a nekonvenčnosť
- schopnosť znášať konflikty
- vysoká tolerancia ambivalencie /dvoznačnosti/ , schopnosť vyrovnáť sa s pocitmi neistoty, využívanie neštandardných štruktúr ktoré dávajú možnosť usporiadať veci po novom, dať veciam nový systém
- vysoká frustračná tolerancia, vie sa nadchnúť pre činnosť aj keď je výsledok neistý
- vysoká motivácia po úspechu, autonómia, nezávislosť, nekonformnosť
- zacielenosť na správnom, dobrom riešení problému a nie na tom aby dobre vypadal v očiach svojich spolupracovníkov

V konkrétnych podmienkach to napríklad znamená, zostavovanie pracovných postupov tak, aby sa neupevňovala len rutinná stránka práce, ale vytváral aj priestor pre kreatívnu prácu. Ľudia majú snahu vytvárať si istotu tak, že zavádzajú dôverne známe

interpretácie na nejednoznačné alebo nezvyčajné situácie. Vernosť podporovaným interpretáciám zabraňuje však uvažovaniu o alternatívnych konaniach.

Kľúčom ku kreativite je tvorba mnoho násobných alternatív a interpretácii pochádzajúcich z množstva zdrojov. Neustála vernosť preferovaným spôsobom pozorovania taktiež robí učenie sa zo skúseností ťažké, pretože nová informácia je buď ignorovaná (pretože nie je konformná s existujúcim svetonázorom) alebo je niečo iné nevedomé a záludne vložené do štandardnej interpretácie. Kreatívna pochybnosť je obzvlášť osudná pre topmanažérov, ktorých interpretácie sa stávajú „konkrétnymi“ predpokladmi, na ktorých iní členovia organizácie zakladajú svoje myšlienky a konanie.

Pestovanie pochopenia nejednoznačnosti vo všetkých stupňoch riadenia ospravedlňuje hľadanie „iného“ konania a zdôrazňuje tvorbu zmyslu cez konanie. Pochybnosť so sebou prináša široké spektrum možností, z ktorých môžu byť vybrané tie možnosti, ktoré môžu byť riadené za pomoci sebadôvery a istoty. Pochybnosť by mala zmierniť kľúčový výber „dobrého rozhodnutia“, ale úmysel a stabilita by mali prevažovať- najmenej do ďalšej príležitosti pre kreatívnu pochybnosť. Kreatívne konanie v organizačnom prostredí preto nemôže byť posudzované podľa štandardov známych ale aj menej zjavných sociálnych oblastí.

### **Vzdelávanie a rozvoj kreativity**

V podmienkach organizácie je dobre uvažovať s tým že talent jednotlivcov je dôležitý, ale vedomosti a skúsenosti môžu byť rozvíjané tak, že uľahčujú kreatívne konanie. Tréningové programy rozvoja kreativity sú výrazným prínosom myslenia, skúsenosti a zručností jednotlivcov a skupín. Neefektívnosť môže byť viac spôsobená motivačnými nedostatkami ako chybami v tréningu samom o sebe. Je dobre trénovať riešenia problémov kreatívnymi metódami, iba vtedy, ak majú podobnosť s relevantnými oblasťami pre určené kreatívne konanie. Preto tréningové programy potrebujú byť vytvorené pre danú oblasť. Všeobecný kreatívny tréning môže byť veľmi zábavný, ale neprodukuje taký typ zručností, ktoré sú potrebné v špecifickej oblasti aplikácie.

Samozrejme, zamestnávateľ by mal zamestnávať kreatívne talentovaných ľudí, my si však myslíme, že tento talent je považovaný širšie v organizačných oblastiach. Vedľa zručností divergentného a konvergentného myslenia; komunikačné zručnosti (napríklad plynulosť prejavu, zručnosti písomného prejavu, dôveryhodnosť, charisma) by mali byť rozvíjané techniky pre kreatívne myslenie. Techniky kreatívneho myslenia poskytujú rozmanité vedomosti a skúsenosti, poskytujú užitočný „input“ kreatívnemu myšlienkovému procesu ktorý môže využívať každý jednotlivec.

Tréning kreatívnych zručností zlyháva, ak nie je kreativita legitímnym, hlavným cieľom v organizačnej oblasti. Zámery produkovať kreatívne konanie sa nenaplnia, ak jednotlivci cítia, že nie sú schopní zvládnuť ťažkú úlohu. Hovoriť ľuďom, že organizácia je podporcom kreativity a inovácie je zbytočné, ak kreatívne konanie nedokáže získať vážne zohľadnenie. Rozličné pracovné tímy zlyhávajú vo využití svojho kreatívneho potenciálu, ak sa jednotliví členovia cítia byť frustrovaní a znepokojení navzájom.

Každá časť uvedeného rámca organizačnej kreativity, reprezentuje v cykle kreativity potenciálne východisko pre odhodlanie sa ku kreatívnemu konaniu. Manažéri sú však najdôležitejšími článkom v tomto organizačnom reťazci. Avšak manažérska kreativita si vyžaduje svoj vlastný druh kreativity, ktorý spočíva vo vlastnom presadení uvedených východísk kreativity v konkrétnom organizačnom rámci urobiť kreatívne konanie bežným javom v organizácii.



**Literatúra:**

BULLINGER, H., HERMANN, S.,/ 2000/. *Wettbewerbsfaktor Kreativität*. Wiesbaden, Gabler Verlag

FISCHER, U., BREISING, T., /2000/ *Ideenmanagement : Förderung der Mitarbeiterkreativität als Erfolgsfaktor im Unternehmen*, Gabler, Frankfurt am Main

GESCHKA, H., LANTELME, G.,/2004/. *Kreativität freisetzen, Ideen produzieren*. In: Personalführung 12/2004, s. 83-91

SUNTINGEROVÁ, Ľ./2004/ *Kreativita v manažmente*, Vydavateľstvo Ekonóm, Bratislava

SUNTINGEROVÁ, Ľ. /2007/ *Systémové pohľady na kreativitu v teórii a praxi manažmentu*. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie FPM: Ekonomika, financie a manažment podniku Svit, 5 strán, CD nosič, ISBN: 978-80-225-2382-0

***Utilization of creativity potential in organizations***

**Resumé:** *Creativity and innovation are less often the product of individual genius and more often the product of properly organized learning networks. Significant progress in understanding and managing creativity can be made by focusing our inquiries on creative work rather than on creative individuals. Teams have the resilience, range of skills, abilities, and experience to ensure that creative ideas are put into innovative practice. Team creativity from this point of view involves the shared development and application of ideas that help society in adaptive ways.*

**Key words:** *Creative work, managing creativity in organizations*

**Kontaktná adresa autora:**

**Ľudmila Suntingerová, PhDr., Ekonomická univerzita v Bratislave - Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, Dolnozemská 1, 852 35 Bratislava V., e-mail: [sunting@euba.sk](mailto:sunting@euba.sk)**

# ZNALOSTI JAKO KONKURENČNÍ VÝHODA MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ

Jarmila Šebestová

**Abstrakt:** *Znalosti a jejich tvorba, správa a využití mohou být potenciálem k inovačním aktivitám malých a středních podniků. K jejich zavedení je nezbytný znalostní audit, který ukáže slabá místa podniku. Z tohoto důvodu lze k vyhodnocení použít metodu VRIO a také autorovu modifikaci VRIKO, která budování znalostí v podniku podporuje a povzbuzuje.*

**Klíčová slova:** *Znalosti, malé a střední podniky, strategie, výhody, VRIO, VRIKO*

## Úvod

Dnešní podnikatelské prostředí, časté výkyvy v poptávce a nabídce zdrojů pro podnikání či poptávce po určitém sortimentu vede i malé a střední podnikatele ke shromažďování znalostí a učení se je využít jako základ pro inovační management. Jelikož mnoho malých a středních podniků se ocitá v oboru obchodu a služeb, je vedení znalostmi cestou k vyšší míře inovačního ducha v souladu s environmentálními a sociálními přístupy k podnikání, které může generovat benefity k podnikatelské udržitelnosti.

## Důležitost znalostí pro malé a střední podnikatele

Znalosti v malých a středních podnicích se v aktuální praxi mohou tvořit a využívat jedinečně za předpokladu, je-li vlastníkem takového subjektu osoba, která vytvoří patřičné prostředí pro tvorbu, předávání, sdílení a využívání takto získaných znalostí ve svém oboru podnikání. Tím se může zvyšovat odbornost, inovační potenciál daného podniku v konkurenčním prostředí. Vycházíme-li ze základních definic managementu znalostí, můžeme objasnit způsoby, jakými implementovat tvorbu, správu a sdílení znalostí do konkurenční výhody malých a středních podniků.

Pokud využijeme v podmínkách malých a středních podniků definici Thomase Davenporta<sup>337</sup>, který management znalostí charakterizuje jako „*systematický proces hledání, vybírání, organizování, destilování a prezentování informací způsobem, který zlepšuje porozumění pracovníka specifické oblasti zájmu.*“, dospějeme k názoru, že by měl být management znalostí dobře uplatnitelný v tomto sektoru, neboť by měl rozšiřovat oblast zájmu vlastníka či manažera tohoto podniku a tudíž by v jeho aplikaci mohl spatřovat strategickou důležitost.

Naproti tomu dle Mládkové (2005) můžeme definovat management znalostí jako „*řízení znalostí a znalostních pracovníků*“, kde to pro malý a střední podnik znamená shromažďování znalostí, přizpůsobení se uživatelům znalostí a vytvořit podnikový znalostní systém tak, aby byl dostupný zúčastněným osobám.

K funkčnímu znalostnímu systému firmy je jako základní krok možno považovat znalostní audit, jehož základem je vymezení znalostní toky v malém a středním podniku a způsob jejich využívání v rámci „výrobního procesu“. Výstupem tak mohou být znalostní mapy, které graficky znázorňují vymezené znalostní toky a pomáhají tak tyto toky řídit a korigovat.

K nejčastějším problémům využití shromážděných znalostí malých a středních podniků tak patří:

---

<sup>337</sup> Viz též TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2004. 131 s. ISBN 80-7179-884-3.

- Identifikace typu znalostí v souvislosti s předmětem podnikání a odlišností sektoru služeb,
- Způsob ukládání znalostí, sdílení, archivace a následně motivace zaměstnanců k jejich vytváření a předávání,
- Opakovanost využívání a možnost jejich ochrany jako know-how firmy.

Lepší identifikaci znalostí jako i zároveň motivaci ke konkurenceschopnosti lze využít strategických analýz a metod, které jsou jednodušší pro aplikaci v sektoru malých a středních podniků.

### **Charakteristika metody VRIO a její modifikace**

Metoda VRIO hledá konkurenční výhodu na straně zdrojů organizace, tedy *pomocí vnitřních faktorů* z provedené analýzy podniku. *V.R.I.O.model* (Barney, 1997) obsahuje čtyři nutné atributy, které musí výhoda mít, aby se mohla stát soutěžní a udržitelnou. Každý zdroj je pak posuzován podle výše uvedených kritérií a otázek, přičemž za konkurenční výhodu je považován takový zdroj, který vyhovuje všem čtyřem požadavkům (Cahlík-Sovina, 2003):

- V (valuable) - schopnost vytvářet hodnotu: zdroj, aktivita nebo proces, které nevytvářejí hodnotu, vytvářejí ekonomickou nevýhodu,
- R. (rare) – vzácnost a I. (imitable) - nenapodobitelnost: aby zdroj, aktivita nebo proces vedly k dlouhodobé výhodě, musí být těžko napodobitelné, nenapodobitelnost může být založena na různých faktorech, např. unikátních surovinách či lidském kapitálu
- O. (organized) – ekonomický subjekt musí být organizován, aby mohl výhodu v soutěži využít, bez tohoto atributu je výhoda ztracena.

Barney začíná svou analýzu otázkou, proč některé podniky mají lepší výsledky než ty ostatní. Současně porovnává typ strategie, který byl využíván. Faktorem, se kterým se však při srovnávání musíme vyrovnat, je nedokonalá konkurence, která může způsobovat problémy při tvorbě a implementaci strategie a může tak nepřímou zvyšovat náklady na její přípravu a implementaci. Nástroj, který může zabránit podniku v získání očekávaných výsledků, je *trh strategických faktorů*, který závisí také na manažerských dovednostech subjektu k jejich správnému výkladu a využití.

Barney se dále zabývá faktory, které přinášejí odlišný užitek či výhodu jednotlivým podnikům. Myšlenku tak doplňuje tvrzením, že každý využitý faktor, včetně znalostí přináší odlišnou hodnotu. Podniky tak nemají jinou možnost než hodnotit vlastní strategické kroky, informační zdroje a vlastní zdroje podniku. Důležitost je potom kladena na konfrontaci mezi kontrolami vlastních aktivit a vnitřní analýzou firmy.

Koncepce Barneye ohledně strategických faktorů byla kritizována a pak doplněna Diericksem a Coolem (1989), pro které byly oblasti faktorů nekompletní. Navrhují, aby strategická aktivita byla akumulována také z oblasti podpor podnikání, které byly využity v časovém období provedené analýzy, které pak vedly k využití právě této kombinace strategických nástrojů.

Doporučují zahrnout i tyto položky:

- Sezónní ekonomické tlaky, které mají vztah k nákladům kapitálu, čímž se snaží prezentovat pravidlo, že výnosy v čase klesají, pokud se náklad bere jako konstanta,
- Efektivní využití celkových aktiv – úspěšnost podniku vyvíjecí se v počátku příznivě přináší později akumulaci aktiv

- Propojení kapitálu s aktivy – akumulace je determinována variabilitou kapitálu, která způsobuje míru zadluženosti díky alternativním zdrojům financování,
- Znehodnocování aktiv – všechna aktiva upadají tím, že se odepisují a opotřebovávají,
- Kauzální nejednoznačnost (Lippman, Rumelt, 1982), který vychází ze stochastického pojetí, které prezentuje proces akumulace strategických aktivit.

Z tohoto pohledu je nutné definovat strategické nástroje či aktivity tak, aby bylo dosaženo konkurenční výhody či tržního výklenku v kontextu problémů, které může způsobit snadná napodobitelnost zboží a služeb konkurenty. Tyto myšlenky byly podnětem, kterého využil Barney pro svou analýzu VRIO.

Zdroje dle definic tvoří finance, fyzický kapitál, individualita a manažerské dovednosti, kapacitami pak můžeme nazvat vnitřní schopnosti podniku, která pomáhá koordinovat a využívat dostupné zdroje. Analytické schéma lze pojmut takto:

**Tabulka 2** Základní schéma VRIO

V	R	I	O	Konkurenční pozice	Ekonomický přínos pro MSP
<i>Vytváří hodnotu?</i>	<i>Ojedinečnost ?</i>	<i>Nenapodobitelné?</i>	<i>Dobře využít podnikem? (úspěšnost)</i>		
Ne	----	----	Ne	Nevýhoda	nízký
Ano	Ne	Ano	----	Shoda	normální
Ano	Ano	Ne	----	Dočasná výhoda	Vyšší
Ano	Ano	Ano	Ano	Dlouhodobá výhoda	vysoký

Zdroj: Barney, 1997, s. 163, vlastní zpracování

Uvedená tabulka nám ukazuje Barneyovu koncepci hodnocení jednotlivých faktorů, kdy každý faktor hodnotíme ze čtyř hledisek a na základě vzniklé matice chceme zjistit, ve kterých oblastech podnik má konkurenční výhodu a tu rozvíjet a zároveň vystihuje slabé stránky, které by mohly vést k neúspěšnému podnikání. Ukazuje nám, jaká kombinace faktorů, ze čtyř uvedených, je pro dosažení výhody potřebná. Pro lepší pochopení i názornost lze propojit s částí SWOT analýzy, která se využívá častěji ve strategickém plánování, tedy v porovnávání silných a slabých stránek podniku.

V souladu s těmito tvrzeními to potom znamená, že pokud je zdroj či kapacita hodnotní, ojedinelí a těžce napodobitelní, pak využívání těchto zdrojů vytváří dlouhodobou konkurenční výhodu a ekonomické přínosy přesahují normál. Faktor úspěšnosti lze definovat jako faktor, který splňuje všechna kritéria daného schématu.

Pokud srovnáme dosah či působnost pouze na některé faktory, pak pouze dosahujeme konkurenční výhody v delším časovém období. (Barney, 1997, s. 164). V souladu s touto metodologií lze také posuzovat faktory vyplývající ze zkoumání inovačního potenciálu firem a preferovat pro další vývoj strategie založené na principu S-O (tedy posilování silných stránek a využívání příležitostí) než jen přežívat a odolávat hrozbám vyplývajícím ze současného stavu podnikatelského prostředí.

### **Výsledky vlastního výzkumu a modifikace metody**

V souvislosti se zkoumáním faktorů konkurenceschopnosti malých a středních podniků, byly osloveny tyto subjekty v Moravskoslezském kraji, aby identifikovaly faktory,

kteří zvyšují konkurenceschopnost. Celkem bylo shromážděno 643 vyplněných dotazníků. Faktory, které tam byly uvedeny, vycházely z původní Barneyovy VRIO metody.<sup>338</sup>

Pomocí konfrontace metody VRIO s vyhodnocenými faktory zjištěnými výzkumem, byl kladen důraz na diverzifikaci a jedinečnost podniku. Lze konstatovat, že MSP v Moravskoslezském kraji jsou snadno napodobitelné (existence řetězců, sítí, identické produkty) a díky počtu subjektů či oborem podnikání neoplývají prvkem vzácnosti.

Je možno říct, že faktory, které odpovídají definici jedinečnosti, jsou zejména *manažerské dovednosti a řízení lidských zdrojů*, protože v těch spočívá inovační myšlení a možnost odlišovat se od jiných subjektů. Zároveň poskytují subjektu větší dynamiku a flexibilitu, když jsou plně využívány. Dále pak pro další rozvoj je důležitý *faktor znalostí*, kterým subjekt vytváří svou pověst, buduje značku na trhu. Dá se říci, že v dnešní době je důraz kladen na zákaznický přístup a to je cesta pro rozvoj MSP. Díky jejich povaze podnikání se lépe mohou přizpůsobit požadavkům zákazníků. Kromě těchto atributů existují další těžko předvídatelné faktory, které mohou pozitivně i negativně ovlivňovat dlouhodobou udržitelnost výhody.

Proto by mělo být v analýze vnitřních faktorů zohledněn právě přínos pro vytváření znalostí při každé činnosti v podniku. Znalostmi můžeme rozvíjet i lidské zdroje uvnitř podniku. Zejména v případě, kdy pomoci matice vyhodnocení vnitřních faktorů bylo zjištěno, že podniky na tyto faktory nereagují tak dynamicky, jak na faktory vnější.

Takže výsledná VRIO analýza by se rozrostla o prvek znalosti (knowledge) a vznikla by *modifikovaná metoda VRIKO*.

Vyhodnocení tak má následující rozšířenou podobu, kdy předchozí Barneyovy prvky a jejich klasifikace by byly zachovány:

- pro dosažení dlouhodobé výhody by znalost měla být uplatnitelná i mimo podnik (znalost jako služba),
- pro dosažení dočasné výhody by měla znalost přispět k vnitřnímu rozvoji procesů a lidí (znalost jako vnitřní kapitál),
- pro dosažení komparativní výhody by mohla být znalost pojata jako „přejatá“ transferem Best practice z podniku, který znalost vytvořil,
- pokud se prvkem nevytváří, vede k nízkému ekonomickému přínosu.

**Tabulka 3** Základní schéma VRIKO

V	R	I	K	O	Konkurenční pozice	Ekonomický přínos
<i>Vytváří hodnotu?</i>	<i>Ojedinečnost?</i>	<i>Nenapodobitelné?</i>	<i>Vytváří znalost?</i>	<i>Dobře využit podnikem? (úspěšnost)</i>		
Ne	----	----	----	Ne	Nevýhoda	nízký
Ano	Ne	Ano	Spíše ne	----	Shoda	normální
Ano	Ano	Ne	Spíše Ano	----	Dočasná výhoda	Vyšší
Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Dlouhodobá výhoda	vysoký

Zdroj: vlastní zpracování

<sup>338</sup> ŠEBESTOVÁ, J. *Analýza faktorů ovlivňujících rozvoj malého a středního podnikání v Moravskoslezském kraji*. Karviná: SU OPF Karviná, 2007. ISBN 978-80-7248-427-0.

Vzhledem k těmto faktorům, se zdroje, aktivity nebo procesy mohou v čase změnit z výhody na nevýhodu a s tím souvisí dynamika jednotlivých podnikatelských činností, která díky změnám v podnikatelském prostředí a vstupu do EU, je stále flexibilnější, což potvrdil i prezentovaný výzkum, kdy se tak stalo v průměru o 6%.

### **Závěr**

Faktor znalostí si důrazně uvědomují i malé a střední podniky, jako svou konkurenční výhodu i faktor vedoucí k odlišnosti jejich činností a nalezení svého místa na regionálním trhu s možností expanze mimo region působení popřípadě příhraniční spolupráce díky budování firemního know-how. VRIKO metoda by tak mohla být základním vodítkem analýzy podnikových procesů a možnosti jejich zlepšování.

### **Literatura**

- BARNEY, J. B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1997.
- CAHLÍK, T., SOVINA, J. *Konvergence a soutěžní výhody ČR*. [14. 12. 2008], URL: [http://ies.fsv.cuni.cz/storage/publication/286\\_wp\\_36.pdf](http://ies.fsv.cuni.cz/storage/publication/286_wp_36.pdf)
- MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí*. 1. vydání. Praha: Oeconomica, 2005.
- LIPPMAN, S. A., RUMELT, R. P. "Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition", *The Bell Journal of Economics*, 1982, Vol. 13, 418-438
- TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2004.
- ŠEBESTOVÁ, J. *Analýza faktorů ovlivňujících rozvoj malého a středního podnikání v Moravskoslezském kraji*. Karviná: SU OPF Karviná, 2007.

### ***Knowledge as a competitive advantage of small and medium sized companies***

**Resumé:** *Creation of knowledge, its using in the business life has to be innovative potential for active small and medium sized companies. Knowledge audit is needed to be able to identify weaknesses in the company against competitiveness. For this reason should be useful to practice strategy analysis under VRIO method or author's modified method VRIKO based on growth of knowledge potential.*

**Key words:** *Knowledge, small and medium sized companies, strategy, advantage, VRIO, VRIKO*

### **Kontaktní adresa autora:**

**Jarmila Šebestová, Ing., Ph.D., Katedra managementu a podnikání SU OPF Karviná, Univerzitní nám. 1934/3, 733 40 Karviná, [sebestova@opf.slu.cz](mailto:sebestova@opf.slu.cz)**

# OBCHODNÍ PRAKTIKY TOMÁŠE BATI

## Marek Tomašík

**Abstrakt:** Příspěvek popisuje změnu přístupů k obchodním praktikám Tomáše Bati. Od roku 1908, kdy začal s prodejem v prodejních a centrem jeho obchodu se stal zákazník, se obchodní praktiky, organizace prodeje, logistiky i prodejních metod velmi zdokonalily. Firma Baťa vypracovala i na dnešní dobu velmi moderní koncept prodeje postavený na spokojování potřeb zákazníka.

**Klíčová slova:** marketing, zákazník, logistika, prodej, reklama

*Není důležité vyrobit, ale prodat.  
Tomáš Baťa*

Obchodní činnost Tomáše Bati hrála výraznou roli v jeho podnikání. Prodej výrobků a úroveň prodeje byla vyústěním veškeré Baťovy činnosti.

Zkušenosti z prodeje výrobků získané v mládí, kdy jezdil s výrobky svého otce po jarmarcích, Baťu přesvědčily, že pro jeho podnikání je nejdůležitější uspokojení potřeb a přání spotřebitele. Díky rychlému rozvoji podniku brzy ztratil přímý kontakt se zákazníkem. Tato skutečnost byla hlavním motivem při jeho úsilí, nalézt nejvhodnější způsob uspokojování potřeb zákazníků v plném smyslu jeho hesla: Zákazník – náš pán!

Zpočátku byl závislý na přání názoru velkoobchodníka a jeho strategii prodeje. Tento z pohledu Tomáše Bati nerovnoprávný vztah vůbec neodpovídal jeho představě uspokojování potřeb zákazníků a jeho představě plánování výroby. Již od roku 1905, kdy se vrátil z USA, Baťa reorganizoval výrobu dle tehdy moderních zásad vědeckého řízení a v roce 1907 se zabýval myšlenkou, jak nejlépe získat kontrolu nad prodejem vlastní obuvi a také nad potřebami zákazníků. Systém, který naplánoval a také připravil, se díky stávkám v továrně (1906) a také díky změnám v majetkových vztazích ve firmě (1907)<sup>339</sup>, zpozdil a byl spuštěn až po nutných reorganizacích výroby v roce 1908.

Nový způsob prodeje Tomáše Bati spočíval ve spolupráci továrny s obchodníky či hokynáři v jednotlivých městech. České země byly rozděleny na rajony, které spravoval obchodní referent, jenž navštěvoval tyto obchodníky a nabízel jim obuv vyrobenou ve firmě Baťa. S obchodníkem byla podepsána smlouva, která zabezpečovala výhradní prodej obuvi pro obchodníky a zároveň i podporu prodeje samotné firmy. Obchodník dostával k dispozici plechovou tabuli se jménem Baťa a baťovka, dále velké plakáty inzerující prodej obuvi Baťa a také letáčky, které byly distribuovány do domácností. Prodejce musel aktivně prodávat obuv, neboť se ve smlouvě zavazoval, že za týden prodá určitý počet obuvi. Byl neustále ve spojení se svým obchodním referentem, který, když byl sortiment vyprodán, ihned telegrafoval do Zlína o dodávku obuvi. Ta byla okamžitě vyřešena a dodána obchodníkovi.<sup>340</sup>

Úroveň prodeje však nebyla vysoká, protože obchody většinou prodávaly zboží všehodruhu. Přestože obchodní referent obchodníka postupem času vzdělával, jak v oblasti výroby, tak i péče o prodej obuvi, nutno konstatovat, že obchodník měl jen velmi základní informace o prodeji obuvi. Obchodník musel svého obchodního referenta informovat o

<sup>339</sup> František Štěpánek, pravá ruka Tomáše Bati a také šéf výroby se rozhodl počátkem roku 1907 odejít z firmy Baťa a to z osobních důvodů. Založil si vlastní továrnu na výrobu obuvi a podnikal také ve Zlíně. Roku 1908 zemřel na tuberkulózu bratr Tomáše Bati Antonín – zakladatel firmy. Tomáš Baťa se tak stal v roce 1908 jediným vlastníkem firmy Baťa. S ohledem na vztah ke svému bratrovi ale Tomáš Baťa ponechal stejný název firmy až do roku 1931, kdy vznikla akciová společnost Baťa, a.s. Zlín.

<sup>340</sup> MZA Brno, pobočka Zlín, fond Baťa, X prodejní oddělení, inv.č. 54.

úspěšnosti prodeje obuvi pomocí tištěných formulářů. Pokud se prodej nedařil, obchodní referent pomáhal obchodníkovi prodej obuvi nastartovat. Obchodníci přijímali i poškozenou obuv, kterou posílali do Zlína, kde byla podrobně zkoumána a opravena.

Obchodníci většinou prodávali jen séglové městské střevíce, případně valašskou houněnou obuv. Boty byly levné a obyvatelé měst si je mohli v případě zničení znovu koupit.

Obchodní referent měl také mnoho povinností. Kromě podpory prodeje jednotlivých obchodníků, zajišťoval reklamu, různá povolení pro prodej, styk s úřady a hlavně získával ke spolupráci s firmou T.&A. Baťa nové obchodníky. Ke své činnosti byl přijímán původně jen Tomášem Baťou, posléze i ředitelem Blažkem. Do této odpovědné činnosti mohl být přijat jen mimořádně komunikativní člověk, který již měl za sebou nějaké obchodní zkušenosti. Obchodní referent po svém nástupu dostal k dispozici bryčku s koněm, mapu své lokality a musel každý den připravovat plán svých činností na následující den a týden, který na standardizovaných formulářích posílal pravidelně do Zlína. Zároveň vedl deník svých jednání s obchodníky, kde zapisoval např. proč někteří obchodníci nechtějí spolupracovat s firmou Baťa nebo proč není odbyt takový, jak si naplánovali. Obchodní referent vedl také reklamní kampaně a i jinak pomáhal obchodníkům v podpoře prodeje. Obchodní referent také přebíral formuláře od obchodníků, které zpracovával a sumarizované s vlastním komentářem posílal do Zlína. Obchodní referent byl odměňován fixním platem, ale významnou složku platu tvořila provize.

Obchodní referenti museli hovořit nejen česky, ale německy a také Maďarsky. Detailní prodej, jak byl tento způsob prodeje obuvi nazýván, nebyl z důvodu dohody s velkoobchodníky realizován v Haliči, kde se prodej uskutečňoval starým způsobem. Tomáš Baťa touto změnou prodeje získal velký podíl na trhu s levnější plátěnou obuví. Fakticky vytlačil místní ševce. Jméno firmy Baťa bylo všeobecně známo ve většině zemí Rakousko-Uherské monarchie. Tomáš Baťa tímto „primitivním“ marketingem získal mimo jiné i přehled o tom, jak si lidé jeho boty kupují a díky tomu mohl také velmi rychle efektivně reagovat na různé podněty. Věděl, co zákazníci potřebují a tyto jejich potřeby se snažil uspokojovat. Ve firmě Baťa byl v této době také velmi dobře a efektivně organizován centrální sklad.

Detailní prodej byl ukončen začátkem první světové války. Během války se projevil nedostatek obuvi u civilního obyvatelstva. Tento nedostatek se Tomáš Baťa rozhodl řešit zřízením vlastních prodejen. První vlastní prodejnu Baťa otevřel v roce 1918 v Liberci.<sup>341</sup>

V roce 1919 měla firma již 16 vlastních prodejen. Tam, kde ještě firma Baťa neměla vlastní obchod, měla svého výhradního prodejce. Obchodní styk s výhradními prodejci byl stále více přizpůsobován styku s vlastními prodejny. Výhradní prodejci objednávali zboží stejným způsobem jako prodejny a byli také stejným způsobem zásobováni. Rozdíl mezi vlastní prodejnu a prodejnu výhradního prodejce se stále zmenšoval, až konečně v roce 1924 zmizel úplně a většina výhradních prodejců se stala zaměstnanci firmy Baťa. Počet prodejen každoročně vzrůstal a v předvečer druhé světové války firma Baťa v Československu provozovala 2500 prodejen.<sup>342</sup>

Tomáš Baťa byl při organizování svých prodejen veden snahou, aby v každé prodejně byl zákazník obsloužen tak dokonale, jak mohl své zákazníky obsloužit řemeslník, který byl prodejcem i výrobcem v jedné osobě. To byl úkol značně složitý, neboť obuv je zboží velmi individuálních vlastností a její prodej je proto složitý. K uspokojení zákazníka bylo nutno vyhovět nejen jeho individuální potřebě volbou vhodného druhu obuvi (pracovní, městské, lakové, domácí atd.) a jeho vkusu (který podléhá do značné míry požadavkům módy), ale také a to hlavně, vyhovět potřebám jeho nohy volbou správné velikosti a šířky nabízené obuvi. Vyhovět všem těmto požadavkům každého zákazníka by tak znamenalo mít ve všech prodejnách sklad ohromných rozměrů. Tomáši Baťovi bylo jasno, že úspěch v organizování

<sup>341</sup> Tamtéž, inv.č. 98.

<sup>342</sup> ZA Opava, pobočka Olomouc, fond OŽK Olomouc, K 1452.



prodejen je závislý na organizaci skladu v prodejně. Proto od samého začátku věnoval organizaci skladu a zásobování své největší úsilí.

Tomáš Baťa se již na počátku podnikání přesvědčil, že nelze sortirování skladu přenechat jen volnému uvážení prodavače. Proto zavedl pro každou prodejnu zvláštní výkazy, do kterých byl každý týden zapisován přesný počet párů od každého druhu obuvi a v určitých časových odstupech i počet párů každé velikosti a šířky, který byl do prodejen dodáván. Existoval tak náležitý přehled o stavu skladů jednotlivých prodejen, což umožňovalo plynulé zásobování prodejen bez nadměrného hromadění skladů v prodejních. Vedením výkazů byla podstatně ulehčena práce v jednotlivých podejnách, naopak však byly zvýšeny nároky na ústřední sklad ve Zlíně.

Tomáš Baťa často navštěvoval expediční místnosti ústředního skladu, kde si sám vyzkoušel všechny práce, a tak se osobně přesvědčil o funkčnosti zavedených opatření v organizaci centrálního skladu. Sklad ve Zlíně prodělal mnoho proměn, od původního způsobu rozesílání 20 párových sortírovaných beden jednoho druhu obuvi až po způsob vyřizování objednávek dle jednotlivých párů. Přestože byl tento způsob vedení skladu velmi složitý, Tomáš Baťa u něj zůstal a stále jej zdokamenoval, protože umožňoval přesné zásobování prodejen dle okamžitých potřeb prodeje a tím co nejpřesnější uspokojení potřeb zákazníka.

Nevyšším zákonem byla pro Tomáše Baťu dokonalá obsluha zákazníka. Tato obsluha zákazníka v prodejně vyžadovala, aby od chvíle, kdy byl pár obuvi prodán v prodejně, až do chvíle, kdy byl znovu dodán továrnou, uplynula co nejkratší doba. Ideálem Tomáše Bati bylo, aby během jednoho týdne byla v prodejních regálech veškerá prodaná obuv nahrazena obuví novou. Tohoto na svou dobu dokonalého výsledku bylo možné docílit jen účelně organizovanou dopravou, jak skladních výkazů z prodejny do Zlína, tak nového zboží ze Zlína do prodejny.

Při rozvoji svého podniku si byl Tomáš Baťa dobře vědomý významu člověka a jeho duševní práce pro podnik. Proto věnoval zvýšenou pozornost prodavačům, kteří byli vůči zákazníkovi reprezentanty jeho podniku a jeho dobrého jména. Na prodavačích záviselo, jaké mínění si zákazník vytvořil o firmě Baťa jako celku. Zákazník měl být v prodejně tak obslužen, jako by ho obsluhoval sám výrobce. Těžištěm veškeré obsluhy zákazníka prodavačem byla zkušební stolička v prodejně. Tomáš Baťa sám často sedával na této stoličce, kde zjišťoval nejen potřeby a přání zákazníků, ale také možnosti prodavačů.

Snahou Tomáše Bati bylo, aby prodavači byli adekvátně finančně ohodnocováni. Mnoho obchodvedoucích, kteří začali jako prodavači, se dopracovalo pod vedením Tomáše Bati k významným postavením a značnému majetku. Mnozí z nich se osamostatnili a stali se sami majiteli prosperujících podniků a obchodů. Tomáš Baťa původně pro své prodejny zavedl tehdy obvyklý způsob odměňování obchodvedoucích pevným platem a určitou obrátovou provizí. Baťa však cítil, že vedoucí obchodů – zvaní obchodvedoucí, mají možnost se osobně realizovat. Proto se snažil obchodvedoucím zaručit co největší volnost při rozhodování, ale také vysoký příjem závislý na míře osobního úsilí věnovaném obchodu. Proto jim postupně snížil pevný plat a zvýšil odměnu závislou na obchodní činnosti. Tomáš Baťa dle osobních zkušeností sestavil náklady prodejny, na jejichž výši měl obchodvedoucí přímý vliv a stanovil procentem z obrátu paušál na jejich krytí. Obchodvedoucí získal možnost buď zvýšením obrátu nebo snížením režii docílit úspor smluvně zajištěném paušálu. Tyto úspory šly plně k dobru obchodvedoucího. Na počátku hradil obchodvedoucí z tohoto paušálu vedle své mzdy také mzdy prodavačů, otop a čištění prodejních místností, úpravu výkladů, poštovné, reklamu v místě apod. Obchodvedoucí tak měl přímý vliv na výši svého výdělků, který byl závislý na jeho umění prodeje.<sup>343</sup>

---

<sup>343</sup> MZA Brno, pobočka Zlín, fond Baťa, X prodejní oddělení, inv.č. 56.

Tomáši Baťovi bylo zřejmé, že výše ztrát vzniklých nevčasným prodejem, byla v první řadě závislá na zájmu prodávačů o obchod. Aby zvýšil prodeje, zavedl Tomáš Baťa v roce 1924 paušál i na tyto ztráty. Následně se však v krátké době změnilo účtování tohoto paušálu tak, že 1 % z obrátu bylo připisováno k dobru zvláštního konta tzv. *rezervě na snížení*. Veškeré slevy byly během semestru účtovány k tíži tohoto konta a koncem semestru přebytek nad předpokládané procento *ze skladu* byl převeden ve prospěch obchodvedoucího. Jestliže konto rezervy vykazovalo pasivní saldo, byl tento zůstatek převeden na účet rezervy příštího období. Obchodvedoucí obdržel finanční prémii v případě, že se mu podařilo podniku snížit ztráty ze slev.

Velkou výhodou Tomáše Bati bylo, že vyšel z řemeslnické dílny. Nepřestal se po celý svůj život dívat na svůj podnik očima ručního ševce, který sám zjistí potřeby a přání zákazníka, sám mu změří nohu, sám botu vyrobí. Tyto své poznatky dokázal spojit se zkušenostmi ze strojové výroby a využít výhody obou výrobních forem.

Podobně Tomáš Baťa využil své zkušenosti i v oblasti správkáren při opravách obuvi, neboť ve velkých správkárnách bylo možné spravovat obuv na tomtéž kopytě, na kterém byla vyrobena. Tomáš Baťa, který chtěl v rámci služby zákazníků co nejdokonalejší výrobek, dal tak základ k vědeckému zjišťování různých vlastností nohou. Byl první, kdo vynalezl způsob účelného měření kopyt pomocí řady originálních laboratorních přístrojů vynalezených ve firmě Baťa. Odborníci měřili zákazníkům nohy, z nichž vytvářeli sádrové odlitky. Ve spolupráci s ortopedy pak byla vytvářena kopyta, která byla přizpůsobována individuálním vlastnostem nohy.

Tomáš Baťa změnil také způsob obouvání v Československu. Díky snížení ceny obuvi nebylo nošení obuvi již jen sváteční záležitostí. Lidé v ČSR měli ve 20. a 30. letech většinou obuv pro různé příležitosti a byli tak nejlépe obouvaní na světě mezi válkami. Díky poznání různorodých potřeb zákazníků a strojové výrobě rozšířil svou firmu do podniku s globálním rozsahem. Uměl si najít nové trhy a také zákazníkům nabídnout nové možnosti obouvání a všeobecné péče o obuv. Platila zásada, že čím více Tomáš Baťa vycházel zákazníkům vstříc, tím více se zvětšovala produkce jeho firmy.

### **Literatura:**

Moravský zemský archiv Brno, pracoviště Zlín, Fond Baťa.

GARLÍK, V. *Baťovy závody, organizace a řízení do roku 1939*. Praha: Svoboda, 1990. ISBN: 59-078-90.

JANDÍK, S. *Železní tovaryši*. Vydání první. 1940. Bez ISBN.

NÁDVORNÍK, J. *Baťův systém řízení do roku 1939*, 1. vyd. Praha: Impuls, 1990, 152s.

### ***The Business Activities Tomas Bata***

**Resumé:** *The contribution focuses on the changing business practices of Tomáš Baťa. Since 1908 when Baťa started with shop selling and the customer became the central element in his conception, the business practices regarding business organization, logistics and selling methods have developed and improved a lot. The Baťa Shoe Company introduced the modern conception of selling based on satisfying customer needs.*

**Key Words:** *marketing, consumer, logistics, sale, advertisement,*

### **Kontaktní adresa autora:**

**Mgr. Marek Tomašík, Ph.D., Ústav managementu, Fakulta logistiky krizového řízení, UTB ve Zlíně, Studentské náměstí 1532, 686 01 Uherské Hradiště, Tel: 57 603 8004, [mtomastik@flkr.utb.cz](mailto:mtomastik@flkr.utb.cz)**

# OSOBNÍ ODDĚLENÍ FIRMY BAŤA, A.S. ZLÍN DO ROKU 1939

**Marek Tomašík**

***Abstrakt:** Personální management je dnes považován za klíčový prvek nezbytný pro úspěch firem. Avšak dlouhou dobu byli pracovníci považováni jen za nákladovou položku. Tomáš Baťa byl jedním z mála podnikatelů, kteří změnili tento pohled na pracovníka. Přestože i on na počátku svého podnikání podceňoval lidské zdroje, záhy začal klást důraz na rozvoj pracovníků i personální práci ve firmě. Reprezentantem personální politiky firmy Baťa bylo Osobní oddělení. Příspěvek sleduje počátky personální práce ve firmě, založení Osobního oddělení a jeho rozvoj a postavení ve firmě do roku 1939.*

***Klíčová slova:** Osobní oddělení, lidské zdroje, Tomáš Baťa, personální management.*

Ve všech průmyslových zemích je dnes řízení lidských zdrojů považováno za klíčový prvek nezbytný pro úspěch firem a je považováno za jednu z nejdynamičtější se rozvíjejících oblastí řízení organizací. Neustále se objevují nové myšlenky a teorie řešící personální záležitosti.

Dnes již nikdo nepochybuje o tom, že pro vytvoření úspěšné organizace jsou důležití správní lidé a způsob jejich řízení. K tomuto poznání však vedla velmi dlouhá cesta. Vždyť není tomu tak dávno, kdy lidé byli považováni za nákladovou položku při výrobě. Podnikatelé ani manažeři neinvestovali do vzdělávání svých pracovníků, neboť se obávali případných konfliktů na pracovištích způsobených vzdělanými pracovníky. Zvyšující se konkurence na trhu však významným způsobem změnila pohled na lidi a ti se stali aktivem organizací. Pracovníci jsou nyní vzdělanější a sebevědomější. Vývoj směřuje ke znalostnímu managementu.

Je velmi potěšitelné, že jedním z prvních, kdo výraznou měrou přispěl ke změně pohledu na pracovníka, byl zlínský podnikatel Tomáš Baťa. Z jeho malé firmičky se stal během let rozsáhlý koncern podnikající na většině kontinentů, který byl také známý svými progresivními manažerskými metodami, zejména v oblasti personalistiky.

Když sourozenci Baťovi založili v roce 1894 svou firmu, byli nezkušení a zejména v otázkách personální práce neznalí. Nelze se proto divit, že se nelišili od praktik tehdejších podnikatelů ve Zlíně a okolí, kde kromě několika menších továrniček neexistovala průmyslová tradice a hromadná výroba neexistovala vůbec. Jedinou změnou oproti ostatním podnikatelům bylo zavedení pravidelné týdenní vyplácení mezd.

Rozvoji personální práce v prvním období existence firmy Baťa bránil boj o prosperitu podniku a hlavně faktorský systém práce, kdy firma vykupovala obuv od různých domácích obuvníků. V roce 1901 byla vystavěna nová tovární budova, kam se přestěhovala výroba a kde poprvé v dějinách firmy začaly ve větším měřítku fungovat první vztahy zaměstnavatel – zaměstnanec. Přestože Tomáš Baťa neustále inovoval a racionalizoval výrobu, oblast personální práce se nezdokonalovala. V letech 1898 – 1906 byla velmi primitivní a nekoncepční. Charakteristickým rysem personální práce tohoto období bylo absolutní převládání administrativní práce a administrativních procedur, které byly spojeny se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců. Všechny administrativní úkony byly vynuceny tehdejším zákonodárstvím.<sup>344</sup>

Viditelným reprezentantem personální práce byl mistr, který měl pravomoc si najmout ale i propustit potřebné pracovníky i bez souhlasu šéfa firmy či někoho z vrcholného vedení

<sup>344</sup> Moravský zemský archiv Brno, pobočka Zlín, fond Baťa I/3, K 48, 49, 50.

firmy. Tyto pracovní síly byly najímány bez jakéhokoliv odborného výběru a obdobně i propouštěny. Platilo zde jedno pravidlo, podle něhož mohl šéf propustit kohokoliv a kdykoliv, ale mistr nesměl propustit pracovníka přijatého šéfem.<sup>345</sup> Jiná pravidla neexistovala.

Po svém návrtu z USA v roce 1905 se Tomáš Baťa snažil zavést některé rysy Taylorova vědeckého řízení, které se však nesetkávaly mezi dělníky s velkým nadšením. Dělníci s moderními metodami a neustále se zvyšujícím výkonem nesouhlasili, a proto v roce 1906 většina dělníků firmy Baťa vstoupila do stávk. Stávkující dělníci byli propuštěni a na jejich místo Tomáš Baťa přijal nové nyní nekvalifikované dělníky. Vzhledem k tomu, že tito noví dělníci neznali obuvnické řemeslo, museli je kvalifikovaní dělníci zaučit. Po krátkém zapracování většina nových dělníků zcela nahradila svým pracovním výkonem stávkující dělníky.<sup>346</sup> Praxe zaučování nově přijímaných dělníků se stala firemní tradicí. Od této doby firma dávala přednost přijímání nekvalifikovaných pracovníků.

V roce 1908 změnil Tomáš Baťa svou obchodní politiku. Začal opouštět prodej velkoobchodníkům a začal se orientovat na tzv. detailní (maloobchodní) prodej séglové obuvi po Čechách, Moravě a Slezsku. Bylo založeno nové prodejní oddělení vedené Hynkem Matuškou. Tato změna vyžadovala nalezení nových zaměstnanců, zejména obchodních zástupců. Tito byli vybíráni zprvu samotným Tomášem Baťou a později i Matuškou. Jejich výběr se opíral o instinkt a projev komunikačních schopností. Teprve v letech před první světovou válkou byl výběr obchodních zástupců zdokonalen prvními psychologickými metodami a také uchazeč musel prokázat své jazykové schopnosti, ale i smysl pro organizaci, pozorování metod konkurence. Přijímání nových obchodníků bylo na svou dobu poměrně náročné, ne každý výběrem prošel.<sup>347</sup>

Ve druhé polovině prvního desetiletí 20. století se Tomáš Baťa stal horlivým zastáncem učení ruského spisovatele L.N. Tolstého. Zřejmě tato nauka jej vedla k tomu, že zlepšil své chování k zaměstnancům a snažil se jim pomoci jak při práci, tak i mimo ni. Začal pracovníkům přispívat na kulturní představení a další společenské akce. V továrně se začalo zlepšovat pracovní prostředí.

V období před počátkem první světové války byla firma Baťa velmi dobře organizována a rozdělena organicky na jednotlivá výrobní a obchodní oddělení. Personální práce však nebyla centrálně organizována. Tomáš Baťa sice vytvořil obecné zásady, jež byly v továrně uplatňovány, ale personální práce byla řízena mistry jednotlivých výrobních oddělení, kteří měli od Tomáše Bati delegovány pravomoci k personální politice, jež jim vyhovovala. Personální práce se na nejnižší úrovni řízení řídila jen úsudkem mistrů.

Osobní oddělení v tomto neexistovalo, přestože se počet pracovníků v letech 1908 – 1914 zvýšil z necelých 100 na více jak 400. Archivní prameny potvrzují, že v roce 1897 vedla ve správní kanceláři evidenci zaměstnanců sekretářka.<sup>348</sup> Další úředník vedl evidenci nemocných a nemocenskou pokladnu.

Později se z pramenů datovaných k roku 1910 dozvídáme, že ve správní kanceláři se věnovaly personálním otázkám dvě pracovnice, které prováděly jen administrativní činnost spojenou s personální prací, zejména styk s úřady či nemocenskou pokladnou.<sup>349</sup> Dá se tedy předpokládat i širší rozsah jejich práce. O čem svědčí i pomoc firmy se sháněním noclehů ve Zlíně pro své pracovníky, neboť se vrůstajícím množstvím továren ve Zlíně byl velký

---

<sup>345</sup> Tamtéž, I/3, K 80.

<sup>346</sup> Samotná stávka a odchod stávkujících kvalifikovaných dělníků byl pro firmu velkou finanční ztrátou. Do roku 1908 byly však ztráty zažehnány a personální práce ve firmě obohacena o zaučování nekvalifikovaných dělníků jednotlivým pracovním operacím při výrobě obuvi.

<sup>347</sup> MZA Brno, pobočka Zlín, fond Baťa I/3, K 56, 57.

<sup>348</sup> MZA Brno, OkA UH, okr.hejtmanství, K 3542.

<sup>349</sup> Tamtéž.

nedostatek ubytovacích míst. Dále výstavba firemních domků pro úředníky a vybrané zaměstnance v roce 1912 a příprava výstavby ubytovny pro dělníky ze vzdálenějších míst.<sup>350</sup>

Když v létě roku 1914 začala první světová válka, rozhodl se Tomáš Baťa získat vojenské zakázky. Válečná výroba se postupně rozšiřovala a také se neustále zvyšoval počet zaměstnanců. Z původních 400 zaměstnanců v roce 1914 dosáhl koncem roku 1917 jejich počet více jak 5000. Přestože byl nárůst pracovníků tak velký (s tím narůstal i podíl administrativní práce), personální práci stále řídili hlavně mistři na dílnách a úředníci ředitelství závodu vedli jejich administrativu. Stále nebyl konstituován ve firemní organizaci žádný personální útvar.<sup>351</sup> Také ostatní velké firmy v monarchii a Evropě neměly v této době specializovaná oddělení na personální práci. Firmy většinou vedly jen evidenci, případně zaškolovaly nové dělníky, ale k zásadnější personální práci s dělníky stále nedocházelo. Ve firmě Baťa tento stav trval až do počátku roku 1918.

Tomáš Baťa sledoval situaci svých dělníků, neboť pracovní podmínky ve firmě byly v době první světové války velmi špatné, většina nových budov byla provizorních a bezpečnost práce byla velmi zanedbávána. Tomáš Baťa se ve válečném období snažil zlepšit pracovníkům podmínky zejména v oblasti zásobování.<sup>352</sup>

V polovině roku 1917 Tomáš Baťa začal připravovat svou firmu na poválečné období. Založil výrobu civilní obuvi, provedl reklamní kampaň a založil první prodejny civilní obuvi. Opět začal prohlubovat racionalizační metody inspirované Taylorem, a proto od poloviny roku 1917 již počet zaměstnanců nestoupal, přestože produkce jak vojenské tak i civilní prodejny neustále rostla.

Tomáš Baťa si byl rovněž vědom toho, že bude muset najít nový způsob motivace pracovníků, aby si zachovali stejný výkon i v době, kdy výrobních provozech již nebude sídlit vojenská posádka rakouskouherské armády, která zasahovala do dění v podniku a ovlivňovala personální otázku.<sup>353</sup>

Proto počátkem roku 1918 zřídil Baťa v rámci organizace firmy tzv. přijímací kancelář, která se stala základem budoucího osobního oddělení. Prvním úkolem přijímací kanceláře bylo stabilizovat situaci v napjaté personální situaci v posledním roce války. Přijímací kancelář převzala veškeré činnosti týkající se personální práce ředitelství podniku a samostatně je spravovala. Z počátku své existence přijímací kancelář zajišťovala hlavně přijímání nových pracovníků dle potřeb výroby a vedla administrativu všech zaměstnanců.<sup>354</sup>

Vedením přijímací kanceláře byl pověřen Vincenc Jaroněk, někdejší kovář a strojař, který od roku 1914 pracoval u firmy Baťa nejprve jako noční kalkulant a později jako kontrolor v dřevákové dílně a skladník vrchového a spodkového materiálu. Byly to právě jeho organizační schopnosti, které zaujaly Tomáše Baťu.<sup>355</sup>

Tomáš Baťa se snažil dát každému vedoucímu takovou míru samostatnosti, aby vedoucí nebyl odkázán na šéfa a na další spolupracovníky a měl možnosti vykonávat vliv ve všech oblastech, které určovaly směr jeho práce. Proto byl úkol kanceláře již od jejího vzniku daleko ambicióznější, než se na první pohled zdálo.

Přijímací kancelář (osobní oddělení) nebyla zpočátku vnitřně členěna. Z funkcí, které zajišťovalo od vzniku firmy ředitelství, přešla na přijímací kancelář většina nejdůležitějších činností v personální oblasti. Základním úkolem přijímací kanceláře bylo přijímání lidí, jejich

<sup>350</sup> MZA Brno, pobočka Zlín, fond Baťa I/3, K 57.

<sup>351</sup> Tamtéž, fond Baťa, I/3, K 56, 58, 60.

<sup>352</sup> Proto koupil statek Loučku a Březolupy a zřídil pro své zaměstnance jídelny. Tamtéž, I/3, K 34, 35.

<sup>353</sup> Vojenská posádka umožnila bezproblémový rychlý rozvoj Baťovky v letech 1914 – 1918. Vojáci udržovali dělníky v továrně v klidu. Každé narušení pracovních pořádků bylo přísně trestáno. MZA Brno, pobočka Zlín, fond Baťa, I/4 K 105.

<sup>354</sup> Tamtéž, fond Baťa, II/2, K 1020.

<sup>355</sup> Vincenc Jaroněk se narodil ve Vizovicích v chudé rodině v roce 1890, vyučil se kovářem, v roce 1911 měl ve Vídni těžký pracovní úraz. Vystudoval mistrovskou školu strojnickou v Přerově. V roce 1914 začal pracovat ve firmě Baťa, kde od roku 1918 pracoval jako vedoucí osobního oddělení a to až do roku 1945 (s výjimkou období 1932 - 1935), kdy byl pro nepohodlnost propuštěn ze závodu. Zemřel v roce 1961.

evidence, propouštění a zavedení stability pracovníků a navození tvůrčí atmosféry v podniku, což zvládali všichni úředníci firmy.

Tomáš Baťa si byl vědomý proměny lidských vztahů v průmyslu, tedy vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Správně tušil, že v nadcházejícím období již nebude hrát technika hlavní roli v rozvoji firem, ale že tato iniciativa přejde plně na člověka. Věděl, že dobré lidské vztahy jsou výsledkem poctivého a ohleduplného jednání s dělníky a naopak špatné lidské vztahy zase následkem bezohledného a ke spolupráci neochotného jednání jak na straně vedoucích, tak i vedených.<sup>356</sup>

Úkolem nové přijímací kanceláře bylo stabilizovat personální situaci a tak zamezit libovolnému přijímání zaměstnanců, dohlížet na pracovní disciplínu a pořádek. Hlavním cílem však bylo zlepšení výběru dělnictva. Přijímací kancelář se záhy osamostatnila a přetvořila se v osobní oddělení, které bylo přímo podřízeno majiteli firmy a ve firmě si získalo velkou autonomii. Přesto až do konce války byl rozsah personální práce přijímací kanceláře omezený.

Tomáš Baťa však správně usuzoval při zakládání přijímací kanceláře, že stav personální práce vykonávaný jak ředitelstvím, tak přijímacím oddělením není ideální. Uvědomoval si, že přerod jeho továrny ve velkopodnik s téměř 5000 zaměstnanci bude vyžadovat úplně jiný styl řízení. Proto vedoucímu kanceláře Jaroňkovi přikázal připravit a vypracovat systém kompletní péče o pracovníky. Navíc nechtěl výrazně snižovat zaměstnanost a výrobu. Pro poválečné období potřeboval nejenom kvalitní dělníky, ale i vedoucí zaměstnance, obchodníky vedoucí prodejen.

Neexistovala žádná metodika ani postupy při výběru zaměstnanců. Byly jen zavedeny evidenční listy pracovníků, na kterých byly kromě jména, adresy a vzdělání další nejdůležitější údaje o rodině a rodinných poměrech pracovníka a prostor pro záznam o činnosti pracovníka.<sup>357</sup>

Během první světové války Tomáš Baťa sledoval nejnovější trendy v řízení podniků. V diskusích s nejbližšími spolupracovníky poukazoval na nové myšlenky Henryho Forda, který na počátku roku 1914 zavedl ve své továrně Ford Motor Company osmihodinový pracovní den, zvýšil minimální denní mzdu z 2,5 dolarů na 5 dolarů, zaměstnancům přiznal prémiový podíl na zisku společnosti a pro rodiny stálých zaměstnanců zavedl program podnikové lékařské péče, výstavby sportovišť k trávení volného času atd., a to jako reakci na vysokou fluktuaci pracovních sil, monotónní práci při pásové výrobě automobilů a hlavně vysoké náklady na zaučení nových pracovníků.

V návaznosti na instrukce T. Bati začal Jaroňek vytvářet novou formu personální práce. Prvním krokem bylo zdokonalení administrativní činnosti a určení základních pravomocí přijímací kanceláře. Základem personální práce se stala osobní kartotéka.<sup>358</sup>

Zpočátku byla práce pracovníků přijímací kanceláře a později osobního oddělení jen administrativní. Následně přijímací kancelář rozpracovala návrh Tomáše Bati na vydávání firemního časopisu Sdělení, který informoval zaměstnance o dění v továrně i ve světě a sloužil i ke vzdělávání pracovníků.

Na počátku roku 1919 v důsledku poválečné výrobní krize začala přijímací kancelář s optimalizací zaměstnanců. Do léta 1919 bylo propuštěno na 1100 lidí. Kromě toho začala přijímací kancelář organizovat pro pracovníky dodávky levnějšího zboží z produkce baťovských velkostatků nebo obchodních partnerů.

<sup>356</sup> MZA Brno, pobočka Zlín, fond Baťa, II/7, K 1523.

<sup>357</sup> Tamtéž, fond Baťa, II/2, K 1056.

<sup>358</sup> Osobní kartotéka navržená v roce 1919 (kartotéční lístek již v této době byl ve formátu A4 a navíc měl již v sobě kapsu, do které se dávaly různé dokumenty vztahující se k pracovníkovi) se používala až do roku 1930, kdy ji nahradila nová forma kartotéky, která již byla určena ke zpracování na mechanických sčítacích strojích firmy IBM. Obsahovala již fotografii pracovníka, jeho údaje, informace o rodinných a majetkových poměrech, kdo jej do podniku doporučil, dále o odděleních, kde pracovník pracoval.

Koncem roku 1919 se přijímací kancelář definitivně přejmenovala na Osobní oddělení a v organizačním schématu firmy začala hrát významnou a autonomní roli. Podléhala přímo šéfovi, který ji osobně úkoloval. Vedoucí osobního oddělení Jaroněk však neměl přístup ke strategickému rozhodování firmy. Dělal jen to, co mu vedení firmy určilo.

Léta 1918 – 1920 byla obdobím stabilizace hledáním nových cest v řízení personální práce u firmy Baťa. T. Baťa se stále snažil zvyšovat výkonnost firmy a snižovat výrobní náklady. Racionalizoval výrobu a racionalizaci začal podřizovat i personální práci

Tomáš Baťa se ihned po vzniku republiky spolu ostatními podnikateli iniciovali vznik Masarykovy akademie práce věnující se nejen výzkumu racionalizace, normatizace, standardizace, typizace, ale i novým formám personální práce.<sup>359</sup>

První výzkumy Masarykovy akademie práce směřovaly do oblasti výkonů zaměstnanců. Tento výzkum ve firmě Baťa provedl v roce 1921 brněnský Psychotechnický ústav při Masarykově akademii práce. Každoročně pracovníci Psychotechnického ústavu zkoumali ve firmě výkonnost pracovníků. Výsledky práce následně byly používány ke zdokonalování personální práce a také zvyšovaly zájem T. Bati o psychologickou složku řízení. Získané poznatky byly uplatňovány v oblasti přijímání zaměstnanců.

Za svého pobytu v USA viděl Baťa výsledky Fordovy práce a rozhodl se, že půjde podobnou cestou. Jeho cílem bylo vytvořit velmi racionalizovanou výrobu pomocí pásové výroby. Zatím účelem připravoval svou výrobu, ale také změny v personální práci, protože pásová výroba vyžadovala po lidech jiné pracovní návyky.

V letech 1920-1922 byli z jednotlivých oddělení vybráni a přeřazeni do osobního oddělení zaměstnanci, kteří prokázali svou pracovitost, zkušenost a vysokou kvalitu ve své odbornosti a hlavně psychologické schopnosti, kterými hodnotili ostatní pracovníky. Tito pracovníci byli školeni vědci z Masarykovy akademie práce moderní personální práci, která zahrnovala takové činnosti jako správný výběr zaměstnanců, jejich hodnocení, přeřazování na jinou činnost, komunikaci s pracovníky apod.<sup>360</sup>

V souvislosti s vyšší racionalizací výroby v polovině 20.let a specifiky tovární výroby obuvi přestal T. Baťa spolupracovat s Masarykovou akademií práce a založil si v roce 1925 vlastní psychotechnickou laboratoř, kde pracovali jak teoretici, tak i praktici z továrny. Tato laboratoř byla součástí Osobního oddělení. Psychotechnická laboratoř byla součástí osobního oddělení a zprvu se věnovala jen výzkumu správného výběru nově přijímaných zaměstnanců podle jejich schopností. Pracovníci psychotechnické laboratoře pravidelně navštěvovali zahraniční ústavy práce a významné evropské firmy, kde získávali nové poznatky z oblasti personální práce a sami předávali své zkušenosti. Baťovská laboratoř byla na vysoké evropské úrovni již v polovině 20. let. Intenzivnější vztahy se zahraničím byly navázány až ve druhé polovině 30.let.<sup>361</sup>

Psychotechnická laboratoř experimentovala hlavně se zkouškami zručnosti a intelektu. Pracovníci měli najít nejlepšího zaměstnance pro danou práci. Také se snažili hledat nové formy motivací a vytvářet nové formy spolupráce.

Díky práci osobního oddělení firma Baťa dobře zvládla razantní snížení cen a platů na podzim roku 1922 a následný růst pracovníků a pracovního výkonu zaměstnanců.

V první polovině 20.let 20.století se v rámci osobního oddělení vytvořila skupina osobních referentů, kteří se specializovali výhradně na práci se zaměstnanci. Chodili do

<sup>359</sup> Masarykova akademie práce byla zřízena zákonem č. 86 Sbírky zákonů a nařízení ze dne 29. 1. 1920 jako samosprávný vědecký ústav. Akademie měla ambici stát se centrem výzkumu evropské racionalizace a měla koordinovat výzkumné práce ostatních ústavů práce v dalších evropských zemích. Spolupracovala s Americkou inženýrskou radou a překládala americkou odbornou literaturu. Uspořádala návštěvu F.B.Gilberta v ČSR (1922) a 1.kongres o vědeckém řízení práce 1924.

<sup>360</sup> MZA, pobočka Zlín, fond Baťa, II/7 K 1318.

<sup>361</sup> Tamtéž, fond Baťa II/3, K 1087.

jednotlivých dílen, oddělení, kde sledovali pracovní podmínky. Dále rozhodovali o obsazení dílen zaměstnanci, řešili spory na pracovištích.<sup>362</sup>

S růstem zaměstnanců osobního oddělení se začala vytvářet vnitřní struktura osobního oddělení. Vznikly tři organizační složky:

1. organizace,
2. technické provedení,
3. administrativa.

Pod organizační část patřila organizace oddělení a pracovního prostředí, osobáři, tvorba předpisů pro zaměstnance, evidence pracovníků pomocí kartoték, spolupráce s úřady, ražba kontrolních lístků, knihování výplat, vedení starobního pojištění, sledování zdravotního stavu zaměstnanců, stravování, sledování standardů života zaměstnanců, práce vrátných, podávání informací o podniku, zabraňování úrazům.

Technické provedení vytvářelo zásady pracovního řádu (a také sledovalo jeho plnění), obsazení závodního výboru, kompletní příjem, hlášení a propouštění zaměstnanců, povyšování pracovníků, vedení k vynalézavosti zaměstnanců, sledovalo a zajišťovalo zdravé pracovní podmínky na pracovišti, bylo arbitrem sporů, kontrolovalo pokladny výplaty, propustky, bezpečnost, vzdělávání zaměstnanců apod.

Administrativní část pak sledovala dodržování zákonů, odvádění povinných odvodů státu, hospodaření s penězi ve firmě, prováděla inventarizace, vedla kompletně statistiky a archivovala důležitá data.

Osobní oddělení výrazně s Tomášem Baťou spolupracovalo na vytváření a hlavně na zavádění systému samosprávy dílen spuštěného v roce 1924. Bez dobře fungujícího osobního oddělení by nikdy tak hladce neprošlo jeho zavedení. Také osobní oddělení spolupracovalo na přípravách zavádění proudové výroby.

V roce 1927, kdy byla spuštěna proudová výroba pomocí mechanických konvejerů. Osobní oddělení bojovalo s nárůstem pracovních úrazů a následně se boj proti pracovním úrazům stal důležitým úkolem osobního oddělení po celou dobu sledovaného období.<sup>363</sup>

V roce 1925 se rozšířilo portfolio činností osobního oddělení o vedení Baťovy školy práce. Vybíralo uchazeče a také sledovalo jejich odborný růst. Hledalo jim místo v továrně. Dále zajišťovalo také vzdělávání zaměstnanců.

Osobní oddělení hrálo v továrně stále větší roli. Spolupracovalo s ostatními odděleními, ale mělo významné právo při obsazování vedoucích pozic. Dohlíželo a kontrolovalo práci vedoucích a mistrů. Sledovalo a vybíralo perspektivní lidi, které vzdělávalo a povyšovalo. Zároveň se také snažilo eliminovat pracovníky, kteří dobře nepracovali.

S růstem zaměstnanců firmy se zvyšoval počet zaměstnanců osobního oddělení. Neustále se některé činnosti více specializovali a metodika práce se zdokonalovala. Pod vedení osobního oddělení ve Zlíně spadaly i oddělení v dceřiných firmách v zahraničí. Zlín byl centrem metodiky personální práce. Jednotlivá oddělení byla autonomní a podléhala vedení dceřiných společností.

Během hospodářské krize osobní oddělení svou činností výrazně ovlivnilo racionalizační aktivity firmy.

Po smrti Tomáše Bati pro vedení osobního oddělení nastávají změny. Jejich motorem byl nový ředitel Hugo Vavrečka, který viděl změny personální práce v zahraničí a chtěl, aby výzkumná psychotechnická laboratoř spolupracovala s významnými centry v západní Evropě. Totéž chtěl i po osobním oddělení, které se snažilo s obdobnými personálními útvary v ČSR

<sup>362</sup> Tamtéž, fond Baťa, II/4, K 1190.

<sup>363</sup> Tamtéž, fond Baťa, II/10, K 1234.



spojit a vytvořit společnou organizaci, kde by si vedoucí osobních oddělení různých firem vyměňovali názory a zkušenosti. Toto se bohužel z nejrůznějších příčin neuskutečnilo.<sup>364</sup>

Tato změna v cílech osobního oddělení se projevila i ve výměně vedení oddělení, kde vystřídal Vincence Jaroňka doktor Petřina, psycholog a dosavadní vedoucí psychotechnické laboratoře, který zaváděl tyto nové teorie do praxe.<sup>365</sup>

Již v roce 1935 se opět stal vedoucím osobního oddělení V. Jaroněk. Doktor Petřina se opět věnoval psychotechnickému výzkumu práce ve firmě Baťa a začal jezdit na studijní cesty po západní Evropě a do USA.<sup>366</sup>

Osobní oddělení řídilo i ubytování pro mladé muže, ženy, studenty, dělníky a úředníky. Ve druhé polovině dvacátých let začalo systematicky řídit i formálně samostatné sociální oddělení, které se zaměřovalo hlavně na zlepšování kvality života jak v továrně, tak i v době pracovního volna pracovníků.

Koncem třicátých let bylo osobní oddělení již velmi rozsáhlé. Oproti výše uvedené struktuře znázorňující stav osobního oddělení krátce po jeho vzniku, jej v tomto období tvořily hned **čtyři organizační jednotky**:

**1. Příprava:**

- tiskopisy,
- zařízení,
- obsazení

**2. Organizace:**

- osobní,
- výplatní,
- ubytovací,
- sociální,
- školy,
- zábrana úrazu,
- vrátnice.

**3. Technické provedení:**

- pracovní řád,
- závodní výbor,
- přijímání zaměstnanců,
- hlášení nepřítomných
- propouštění zaměstnanců,
- hlášení úradům,
- dělba práce, soutěže,
- návštěvy a sledování zaměstnanců,
- spolupráce, spory.

**4. Administrativa:**

- sledování zákonů,
- korespondence,
- knihovnictví,
- zúčtování, vyplácení mezd,
- hospodaření s penězi,
- pojištění,
- daně,

---

<sup>364</sup> Tamtéž, fond Baťa, II/2 K 1012.

<sup>365</sup> Tamtéž, fond Baťa, II/3 K458.

<sup>366</sup> Tamtéž, fond Baťa, II/2 K 687.

- inventury,
- evidence a statistiky,
- archivování.

Osobní oddělení zasahovalo svou činností do všech samostatných oddělení tým, že v nich zásadně ovlivňovalo personální práci. Určovalo, kdo bude na vedoucích pozicích, kdo bude propuštěn, kdo bude převeden na jiné místo a také další činnosti.

Ve čtyřicátých letech se organizační schéma neměnilo. Jen se některé metodiky více propracovaly. Personální práce byla ovlivněna protektorátním a okupačním zákonodárstvím.

Osobní oddělení bylo nositelem personální práce. Procházelo vývojem, který kopíroval rozvoj firmy. Původně tvořilo osobní oddělení jen málo organizačních jednotek, časem pod osobní oddělení patřily skoro všechny činnosti, které se zabývaly pracovníky. Pod osobní oddělení patřily takové útvary jako výplatní, ubytovací, celé firemní školství, vrátnice, nemocnice, psychotechnická laboratoř, Ústav práce. Osobní oddělení dále přijímalo, adaptovalo a propouštělo zaměstnance.

Až do konce sledovaného období bylo osobní oddělení podřízeno přímo ředitelství závodů a provádělo příkazy ředitelství. Spolupracovalo s ředitelstvím závodů, ale nemohlo aktivně ovlivňovat strategická rozhodnutí. Vedoucí osobního oddělení se neúčastnil strategického plánování, jen podával zprávy o daném problému.

Baťovská koncepce tedy neodpovídá dnešnímu postavení personálních útvarů ve firmách, kdy personální manager je členem nejužšího vedení.

#### **Literatura:**

MZA Brno, pobočka Zlín, fond Baťa.

BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. 4.vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně a Zlínský kraj, 2002. 218 s. ISBN: 80-7318-103-7.

LEHÁR, B. *Dějiny Baťova koncernu (1894-1945)*. Vydání první. Praha: Státní nakladatelství politické literatury, 1960. 298 s. Bez ISBN.

#### ***The Personnel Department of the Bata Shoe Company till 1939.***

**Resumé:** *Nowadays personnel management is regarded as a key element necessary for the success of companies. However, for a long time employees have been counted just a cost item. Tomáš Baťa was one of the few entrepreneurs who have changed the view of the worker. Despite the fact that he first underestimated the human resources, he soon began to lay emphasis on the development of the workers and personnel work in the company. As a representative of the company's personnel policy was regarded Bata's Personnel Department. This contribution deals with the beginnings of personnel work in the company, establishment of the Personnel Department and its development and position in the company until 1939.*

**Key words:** *personnel department, human resourcing, Tomáš Baťa, personnel management,*

#### **Kontaktní adresa autora:**

**Mgr. Marek Tomašík, Ph.D., Ústav managementu, Fakulta logistiky a krizového řízení UTB ve Zlíně, Studentské náměstí 1532, 686 01 Uherské Hradiště**

# RACIONÁLNÍ ZÁKLAD MORALITY V REDISTRIBUČNÍCH SYSTÉMECH

**Radim Valenčík, Rafik Bedretdinov**

**Abstrakt:** *Prostřednictvím redistribučních systémů lze modelovat a analyzovat chování lidí v případě, kdy je jejich společný výkon založen na tom, jak se odchýlí rozdělení výplat od výkonnosti každého z nich, a může docházet ke vzniku diskriminujících koalic. Analýza těchto systémů využívající matematický aparát ukazuje, že existuje dobře definovaná strategie vyjednávání účastníků (hráčů), která vede k rozdělení výplat, při kterém nedochází k diskriminaci hráčů. Výsledek lze interpretovat i tak, že za určitých podmínek čistě racionální přístup může vést k morálně přijatelnému chování. Další analýza pak odhaluje, co v reálných společenských systémech koincidenci racionality a morality omezuje.*

**Klíčová slova:** *Teorie her, Teorie redistribučních systémů, vyjednávání, koalice, paretovské optimum.*

## Úvod

Teorie her, je matematickou disciplínou, která se používá v širokém spektru konfliktních rozhodovacích situací, které mohou nastat kdekoliv, kde dochází ke střetu zájmů. Zabývá se těmi případy chování lidí, kdy výsledná situace je určena nejen naší volbou, ale i volbou někoho jiného, případně několika dalších subjektů. Řešení konkrétních úloh předpokládá, že známe hráče, strategie, kterými disponují, a výplatní matici, tj. to, kolik kdo dostane, pokud jednotliví hráči uplatní některou ze svých strategií. Hry rozlišujeme podle několika kritérií. Jedním z nich je počet hráčů. Poměrně dobře jsou matematicky popsány hry se dvěma hráči (např. známá hra „věžňovo dilema“, kdy jsou dva hráči postaveni do konfliktní situace a buď mohou věřit jeden druhému a společně tak získat, jeden hráč může věřit a být protihráče podveden, takže nezíská vůbec nic, či mohou oba vzájemně počítat s tím, že je ten druhý chce podvést a získat daleko méně, než vzájemnou důvěrou). Hry s více hráči jsou mnohem složitější, zejména pokud uvažujeme, že mohou vznikat koalice a docházet k vyjednávání mezi hráči, protože je daleko více možností, jak se mohou hráči zachovat. Následující oblast aplikace teorie her je součástí mikroekonomické teorie, která – v obecné rovině – popisuje volbu subjektů z hlediska maximalizace jejich užitku (v daném případě výplat) a nákladů obětované příležitosti, v návaznosti na to pak i jejich chování. Použití aparátu teorie her v mikroekonomii je z tohoto hlediska významnou oporou při analýze zákonitostí chování lidí.

Domníváme se, že z hlediska role znalostí v oblasti tržní praxe bude teorie her hrát stále významnější roli. Většina lidí má totiž sklon k uvažování ve stylu „jak by to mělo být“. Pak se ovšem setkávají s tím, že praxe je poněkud jiná, než „jak by tomu mělo být“. Pokud se na realitu díváme prizmatem teorie her, zjišťujeme, jak je to ve skutečnosti – kdo s kým jaké hry hraje, o co mu jde, jaké strategie používá, jak se vytvářejí různé koalice, co se skrývá za různým typem argumentů apod.

Jedním z případů her s více hráči je i teorie redistribučních systémů, která vychází ze dvou předpokladů: 1. Čím větší je odchylka odměn hráčů od jejich výkonnosti, tím více poklesne výkon systému; 2. Příčinou této odchylky je vznik koalic. Jedná se o případ kooperativních her s  $N$  hráči (srov. např. Mañas 2002, Osborne 2004), jejichž specifickým rysem (odlišujícím je od jiných her tohoto typu) je to, jak definujeme vztah mezi odchylkou výplat od výkonnosti hráčů a tím, co si hráči mezi sebou mohou rozdělit. Dlužno upozornit na následující: To, co si mohou hráči rozdělit, závisí v případě redistribučních her podstatným

způsobem na tom, jak si to rozdělí. Jedná se o ne nevýznamné rozšíření teorií doposud uvažovaných případů N-koaličních her.

Model elementárního redistribučního systému je koncipován tak, aby postihl to nejdůležitější a současně nejjednodušší, s čím se v dané oblasti setkáváme. V logice věci má tři hráče (A, B, C), každý z nich má stejný vliv na daný systém, tj. kteříkoliv dva hráči mohou vytvořit vládnoucí koalici, výkonnost hráčů je oceněna malými přirozenými čísli (např. 6:4:2). Výplaty hráčů pak můžeme zobrazit ve trojrozměrném prostoru, kdy každé ose souřadnic odpovídá výplata některého z hráčů. Vliv snížení efektivity systému v důsledku odchylky výplat od výkonnosti hráčů můžeme vyjádřit redistribuční rovnicí, např.  $x + y + z = 12 - \eta \cdot R(x - 6, y - 4, z - 2)$ , kde  $x + y + z$  je součet skutečných výplat jednotlivých hráčů; 12 je maximální odměna, která by mohla být rozdělena, pokud by výkon redistribučního systému byl maximální, což znamená, že by nedocházelo k redistribuci, rozdělení výplat by proběhlo podle výkonnosti;  $\eta$  je koeficient snížení výkonnosti;  $R(x - 6, y - 4, z - 2)$  je funkce vzdálenosti rozdělení skutečných výplat od výplat podle výkonnosti hráčů (v našem přístupu ji modelujeme jako prostorovou vzdálenost, tj. odmocninu ze součtu čtverců).

Zkoumání systémů tohoto typu má interdisciplinární charakter. Zčásti spadá do oblasti mikroekonomie, protože se jedná o problematiku volby v podmínkách omezených zdrojů a určité cílové funkce. Podstatným způsobem se opírá o matematický aparát, včetně formulování a dokazování matematických tvrzení. Ne nepodstatnou roli zde hraje simulování různých situací prostřednictvím počítačového modelu. Výsledky zkoumání redistribučních systémů nachází přímé uplatnění v manažerské praxi, která současně přináší podněty pro rozvoj teorie a přispívá i k obohacení manažerské teorie.

Na VŠFS působí odborný tým, který se problematikou redistribučních systémů zabývá již od roku 2006, od roku 2009 pak v rámci projektu GA ČR Teorie redistribučních systémů (vedeným pod číslem 402/09/0086) a projektu Specifického výzkumu na vysokých školách podporovaného MŠMT stejného názvu, do kterého jsou zapojeni i studenti (jmenovitě I. Stáňa a O. Zhylinkov). Podíleli se na zpracování tohoto i dalších příspěvků přednesených na tomto kongresu – "Počítačový model redistribučního systému a jeho manažerské aplikace" v sekci věnované informatice (sestavení příslušného modelu je totiž záležitostí informatiky) a "Jak „vypočítat“ zdroje morality i příčiny jejího narušení" v sekci věnované matematice (jedná se totiž podstatným způsobem o řešení matematické úlohy).

### **Diskriminační rovnováhy a možnost jejich paretovského zlepšení**

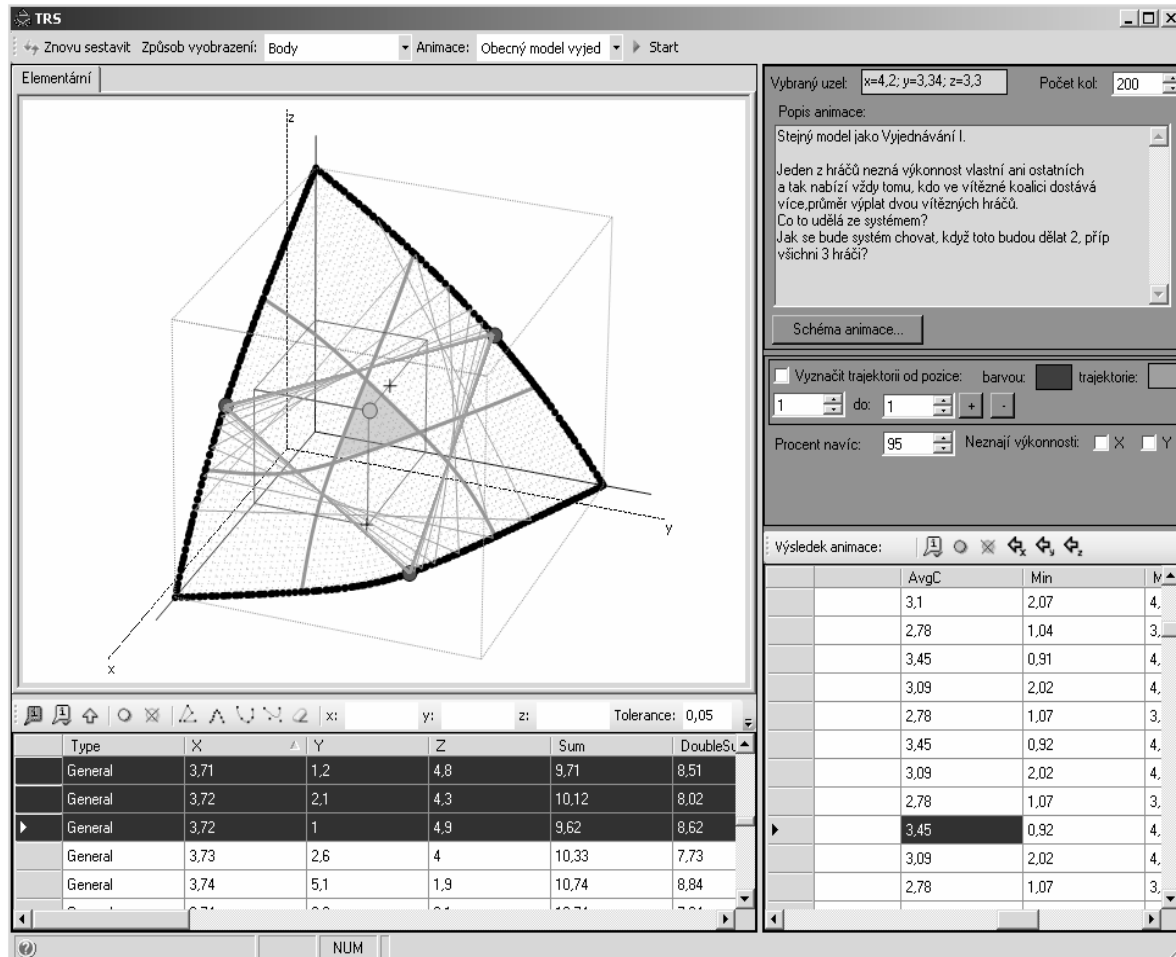
Struktura všech možných (tedy i nezajímavých) strategií v redistribučních systémech je složitá. Každý hráč má totiž následující možnosti: 1. Dát návrh na rozdělení výplat jednomu hráči, druhému hráči, oběma hráčům současně; 2. Čekat až jiný hráč dá návrh a reagovat na něj – přijmout, odmítnout; 3. Čekat až dá druhý návrh třetí hráč a reagovat na obě nabídky. Přitom každý návrh na rozdělení podle redistribuční rovnice (tj. na redistribuční ploše) je konkretizací obecné strategie, tj. množina strategií je vícerozměrná s mohutností kontinua (každý hráč má nekonečně mnoho, dokonce nespočetně mnoho strategií).

Při rozpracování teorie redistribučních systémů je důležité najít ty strategie, které jsou zajímavé a významné. Pokud takové strategie nacházíme, zjišťujeme, že jsou rovněž svým způsobem elegantní, jejich uplatnění nacházíme prakticky v každém konkrétním případě reálného chování lidí, jsou jakoby „vytaženy z platónské říše idejí“.

Prvním nalezená skutečně zajímavá strategie platónského typu umožnila, aby model vyjednávání začal „chodit“ na počítači. Současně ukázala, že vyjednávání za podmínek orientace na tuto strategii konverguje k dosažení tří nestabilních rovnováh, v nichž vždy dva hráči diskriminují třetího.

Pokud by na elementární redistribuční systém nepůsobily žádné vnější podmínky, může každá z diskriminačních rovnováh nastat se stejnou pravděpodobností, tj.

s pravděpodobností 1/3. Pokud by systém dospěl až k uvedeným třem diskriminačním rovnováhám, byla by průměrná výplata každého hráče rovně 1/3 ze součtu jeho dvou výplat v diskriminující koalici a jedné nejmenší výplatě, pokud je mimo diskriminující koalici. V tom případě existuje ovšem na redistribuční ploše existuje množina bodů, v nichž si každý z hráčů paretoovsky polepší oproti diskriminační rovnováze viz následující obrázek.



**Obrázek: Zobrazení redistribuční plochy s paretoovými zlepšeními prostřednictvím počítačového modelu**

O významu počítačového modelu si můžeme udělat názornou představu prostřednictvím výše uvedeného obrázku, který je autentickým zobrazením toho, jak tento model vidí uživatel. Plocha uvnitř útvaru vymezeného liniemi průměrných výplat v diskriminačních rovnováhách („vrchlík“ na redistribuční ploše) představuje paretoovská zlepšení oproti průměrné výplatě v případě vyjednávání vedoucího k tvorbě diskriminujících koalic. To, že se jedná o paretoovská zlepšení, je důsledkem větší odchylky od rozdělení výplat podle výkonnosti v diskriminačních rovnováhách než uvnitř plochy vymezené liniemi průměrných výplat v diskriminačních rovnováhách.

Odsud vyplývají otázky:

- Existuje nějaká přesně definovaná strategie vyjednávání, při jejímž uplatnění se hra „pozvedne“ z vytváření plně diskriminujících koalic (v nichž jeden hráč má vždy nejmenší možnou výplatu) k vytváření koalic, kdy i diskriminovaný hráč dostane výplatu vyšší (a v procesu vyjednávání rostoucí), resp. kdy přestává být diskriminován a dojde k vytvoření společně přijatelné rovnováhy?

- Kdy a jak konverguje proces vyjednávání v tomto případě ke společně přijatelné rovnováze?
- Který hráč si tuto možnost uvědomí (bude některý z nich první, nebo to zjistí všichni současně)?
- Jaká je nejjednodušší strategie vyjednávání, která by umožnila dosáhnout paretovská zlepšení oproti diskriminačním rovnováhám, jak ji definovat?
- Jaké jsou předpoklady procesu konvergence ke společně přijatelné rovnováze, tj. bodu danému chováním hráčů na základě racionálně zdůvodněné morality?
- Které z těchto předpokladů jsou „nejcitlivější“ na vnější podmínky, tj. čím je v realitě proces konvergence ke společně přijatelné rovnováze nejvíce či nejčastěji blokován či zvrácen?

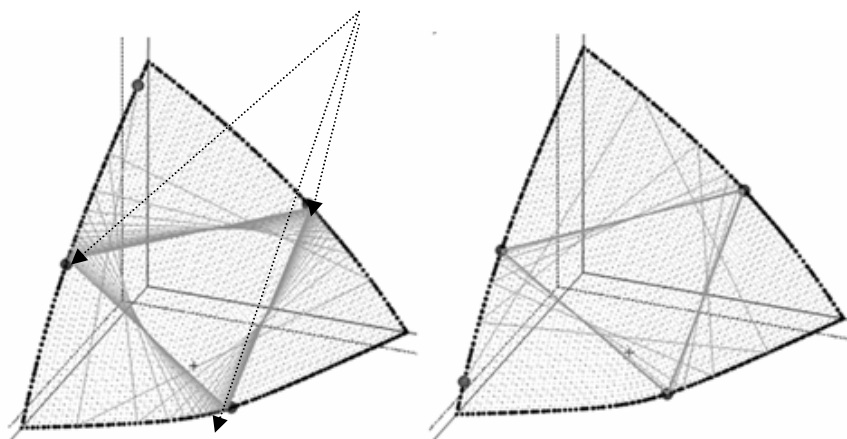
Za těmito otázkami se skrývá mnohem více, než by se na první pohled zdálo – jde totiž o přechod od konfrontace ke kooperaci zúčastněných hráčů; existuje určitá naděje, že identifikování a popis příslušné strategie vyjednávání odhalí to, co je přítomno v každém přechodu od konfrontace k rozumnějšímu řešení problémů, tj. něco jako objektivní základ racionálně zdůvodněné morality.

Na výše položené otázky lze dát odpovědi, jejichž pravdivost může být prověřena matematickými prostředky. Matematiky zde hraje dvojí úlohu. Jednak umožňuje vytvořit počítačový model, který názorně ukazuje, co se při různých výchozích parametrech v redistribučním systému odehrává. Jednak umožňuje prověřit (formou matematického důkazu), že nalezená strategie vede k dosažení společně přijatelné rovnováhy. Nalezení příslušné strategie vedoucí k dosažení společně přijatelné rovnováhy je pak v tomto případě záležitostí intuice.

### **Odhalení společně přijatelné rovnováhy a strategie jejího dosažení**

Podívejme se nyní na řešení, které pracuje s podstatně nižší úrovní abstrakce, je více intuitivní a podstatným způsobem spojeno s konkrétní interpretací. Vydeme z počítačového zobrazení procesu vyjednávání směřujícího k tvorbě diskriminujících koalic.

Diskriminační rovnováhy



**Obrázek 6** Počítačové zobrazení procesu vyjednávání při dvou různých parametrech a různých výchozích bodech

Podíváme-li se podrobně na obrázek, zjistíme že každý hráč má ve vítězné koalici vždy jednu lepší a jednu horší postavení. Lepší (jeho výplata je větší než ve druhém případě a je větší než v případě dosažení diskriminační rovnováhy), když do koalice vstupuje již z vítězné koalice, horší, když do vítězné koalice vstupuje z diskriminovaného postavení.

Kromě toho vidíme, že v průběhu vyjednávání se výplaty všech hráčů („zdola“ i „shora“, tj. jak jejich lepší, tak i jejich horší výplaty) postupně přibližují k diskriminační rovnováze.

Podívejme se nyní na danou situaci očima jednoho z hráčů (např. hráče C v levém části znázorňující vyjednávání). Po každém kroku vyjednávání si tento hráč C:

- Spočítá lepší průměr hráče A (to jest 2x jeho lepší výplata ve vítězné koalici + 1, to celé děleno třemi). V levé části obrázku má hráč lepší průměr v koalici s hráčem B.

- Spočítá lepší průměr hráče B (to jest 2x jeho lepší výplata ve vítězné koalici + 1, to celé děleno třemi). V levé části obrázku má hráč lepší průměr v koalici s hráčem C.

- Tyto hodnoty lepších průměrů dosadí do redistribuční rovnice a zjistí, kolik případně jemu, pokud by hráči A a B dostali výplatu ve velikosti daného (tj. po daném kroku dosaženého) lepšího průměru.

- Výsledek tohoto dosažení porovná s vlastním lepším průměrem. (Ten má v daném případě s hráčem A.)

Co zjistí? Pokud budou výplaty na začátku více vzdáleny od diskriminační rovnováhy, lepší průměr jeho výplat bude větší než výsledek řešení redistribuční rovnice po dosažení lepších průměrů hráčů A a B. Postupně, s každým dalším kolem vyjednávání, tak jak se budou hodnoty lepších výplat všech hráčů přibližovat hodnotě diskriminačních rovnováhách a tudíž průměrné lepší průměry snižovat, se budou hodnoty lepšího průměru hráče C a výsledku řešení redistribuční rovnice po dosažení lepších průměru hráčů A a B přibližovat. Dříve nebo později se tyto hodnoty vyrovnají. To lze demonstrovat formou matematického důkazu.

Hráč pak může oběma zbývajícím hráčům nabídnout jako výplatu tyto lepší průměry a oba hráči, podobně jako on sám, si (paretovsky) polepší, oproti svým průměrným výplatám spočítaným z lepší i horší výplaty ve vítězné koalici a jedné nejmenší výplaty v případě, že hráč je diskriminován. Tyto výplaty jsou rovněž větší než průměr dvou výplat v diskriminační rovnováze a nejmenší výplaty. A co je mimořádně důležité – takto tuto situaci uvidí ze svého pohledu všichni tři hráči současně. Pokud si uvědomíme smysl strategie vedoucí ke společně přijatelné rovnováze, zjistíme, že je přirozená a realizovatelná i formou odhadu (tj. hráči se mohou řídit odhadem, nemusí provádět složité výpočty).

První čtení, co z toho vyplývá, je, že existuje (v našem světě) objektivní základ morality založené na racionalitě a celkem čitelná strategie vyjednávání, která k němu vede. To je dobrá zpráva. Nyní je možné dále zkoumat, na co je tento proces vyjednávání citlivý, co jej může narušit. Řešení této otázky přivedlo zkoumání k problematice paralelních redistribučních her, kterou se nyní řešitelský tým intenzivně zabývá.

To, že v každé organizaci, instituci, firmě či části firmy se kromě hlavní hry hrají i hry paralelní (souběžné) s tou hlavní, je něco, co zná každý ze svojí zkušenosti. V každé instituci, která plní nějakou funkci, podle jejíchž výsledků jí jsou přidělovány prostředky a ty následně rozdělovány mezi ty, co se na plnění funkce instituce podílejí. Současně se zde vytvářejí různé skupiny, které se podporují, prosazují své přívržence či lídry do výhodnějších pozic, těží různé výhody z pozice v instituci apod. S něčím obdobným se setkáme i v každé firmě, která usiluje o co největší zisk a nejúspěšnější vlastní rozvoj. I zde se vytvářejí různá uskupení, i zde může docházet k parazitování na výkonu funkcí uvnitř firmy, i zde může docházet k podřizování některých aktivit firmy různým společenským subjektům stojícím mimo ni, dokonce může docházet i k činnosti ve prospěch konkurenční strany. Upozornit na tuto skutečnost byť i v obecné poloze ještě není ani žádná teorie ani žádný objev. Pustit se do empirického popisu fenoménu, který můžeme označit jako „paralelní redistribuční hra, která se hraje oproti původní redistribuční hře“, může být sice činnost užitečná (a pro manažera instituce či firmy, který usiluje o její co největší výkonnost více či méně přínosná, poučná či inspirující), ale stejně se nikam daleko nedostaneme. Utopíme se ve změní nejrůznějších pohledů na danou problematiku. Teorie v tomto případě nemůže konkurovat literární formě popisu reality (typu seriálu "Jistě pane ministře" apod.). Právě zde se ukazuje, co může přinést

dobrá teorie opírající se o přesný a účinný matematický aparát a proč dobré teorie není nikdy dost. A také se ukazuje, že dobře koncipovaná teorie může přinést prokazatelně využitelné výsledky, kdy každý krok ve velmi obecně teoretické rovině má obrovský význam pro pochopení toho, o co v dané oblasti jde a pro řešení praktických problémů.

### **Místo závěru**

Postup prací týmu, který se danou problematikou zabývá, lze sledovat [www.vsfs.cz/?id=1046](http://www.vsfs.cz/?id=1046), kde uveřejňujeme podkladové materiály Teoretického semináře: *Ekonomie produktivní spotřeby a sociální investování*. Na [www.vsfs.cz/?id=1042](http://www.vsfs.cz/?id=1042) je uveřejňováno plněné znění příspěvků na dané téma publikovaných v časopisu ACTA VŠFS. Sledování postupu prací je zajímavé mj. i z metodologického hlediska, pokud porovnáváme průběžně formulované cíle či představy o tom, co bádání přinese, s dosaženými výsledky.

### **Literatura:**

- BUDINSKÝ, P. – VALENČÍK, R. *Nash Equilibrium in Redistributions Systems (Calculation, Weight, Application)*. ACTA VŠFS 1, 2008a.
- BUDINSKÝ, P. – VALENČÍK, R. *Redistribution Systems Theory as a Key to Reality Decoding*. ACTA VŠFS 2, 2008b.
- BUDINSKÝ, P. – VALENČÍK, R. *Applications of Rtheory of Redistribution Systems to Analysis Competitivity*. Ekonomický časopis 3, 2009.
- CARMICHAEL, F. *A Guide to Game Theory*. Harlow: Pearson Education Limited 2005.
- MAŇAS, M. *Teorie her a konflikty zájmů*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze 2002.
- OSBORNĚ, J. *An Introduction to Game Theory*. Oxford: University Press 2004.
- VALENČÍK, R. *Teorie her a redistribuční systémy*. Praha: VŠFS v edici EUPRESS 2008.

### ***Reasonable base of morality in redistribution systems***

**Resumé:** *By means of redistribution systems it is possible to model and analyze behaviour of people in situations when their joint activity is estimated so, that distribution of encouragements mismatches the concrete contribution of each of them. As a result of it there can be discrimination coalitions. The analysis of the given systems with mathematical apparatus use shows, that in a reality there is such certain strategy of trunk-call behaviour of participants (players) which conducts to optimum and not to discrimination distribution of encouragements. Reached result: under certain conditions purely rational approach can conduct to optimum moral behaviour. The further analysis finds out, that in real public systems rationality influence is limited.*

**Key words:** *Game Theory, Theory of Redistribution Systems, Coalition, Bargaining, Pareto Optionality.*

### **Kontaktní adresa autora:**

**Doc. Radim Valenčík, CSc., Katedra ekonomie a mezinárodních vztahů, Vysoká škola finanční a správní o. p. s., Estonská 500, 101 00 Praha 1, ČR, [radim.valencik@vsfs.cz](mailto:radim.valencik@vsfs.cz).**  
**PhDr. Rafik Bedretdinov, CSc., Katedra ekonomie a mezinárodních vztahů, Vysoká škola finanční a správní o. p. s., Estonská 500, 101 00 Praha 1, ČR, [rafik.bedretdinov@vsfs.cz](mailto:rafik.bedretdinov@vsfs.cz)**



# VNITŘNÍ DVOJÍ ZDANĚNÍ V ZEMÍCH EVROPSKÉ UNIE

Ivana Valentová

**Abstrakt:** *Dvojím vnitřním zdaněním rozumíme daňové zatížení zisku firem a následně daňové zatížení příjmů jednotlivců. Dvojí zdanění hraje svoji roli ve finančním a investičním rozhodování ekonomických subjektů. Rozdíly v politice dvojího zdanění nelze vnímat pouze jako odlišnosti ve výši daňových sazeb daně ze zisku firem a osobní důchodové daně. V jednotlivých státech Evropské unie je rozličně upravován také základ daně a variantnost nastává také v nastavení provázanosti daně ze zisku firem a osobní důchodové daně formou jejich integrace.*

**Klíčová slova:** *firemní daň, osobní důchodová daň, Evropská unie, vnitřní dvojí zdanění, daňová harmonizace, integrace zdanění*

## **Daň jako příjem do veřejného rozpočtu**

Daně zajišťují příjmy do veřejných rozpočtů. Zásahy vlády, do nichž se promítají také politické a sociální aspekty, v první řadě doplňují a korigují nedokonalosti tržního mechanismu, jenž není schopen sám zajišťovat veškeré ekonomické a společenské funkce. Jedním z výsledků zásahů státu do ekonomiky je samotná existence veřejného sektoru a veřejné politiky. Hlavní funkcí veřejného sektoru je pak alokační, distribuční a stabilizační funkce. Zdanění firem a jednotlivců (právnických a fyzických osob), jakožto i daně obecně, spadají do oblasti daňové politiky, resp. do skupiny nepřímých nástrojů hospodářské politiky státu. Státní rozpočtová a fiskální politika je realizována také prostřednictvím daní. Vládními výdaji a zdaněním lze ovlivňovat výši produkce, úroveň zaměstnanosti i inflaci.

V souvislosti se zásahy vlády do ekonomiky je nezbytné zmínit i selhání státu, který rozhoduje na základě politického konsenzu, rozhodovací aspekty tak zdaleka nemusejí být v souladu s racionálními ekonomickými principy. Navíc jsou představitelé vlády voleni na relativně krátká období, není tedy možno udržet dlouhodobě stabilní politiku. Daňové systémy jsou utvářeny a měněny nejen za účelem efektivnosti a jednoduchosti systému, ale také dle strategie vládnoucích politických stran.

Daň je povinná, zákonem určená platba do veřejného rozpočtu, je to platba neúčelová a neekvivalentní (Kubátová, 2003, s. 16). Prostřednictvím daní se odčerpává na nenávratném principu část nominálního důchodu ekonomického subjektu. Daň představuje transfer finančních prostředků od soukromého k veřejnému sektoru. Rozlišujeme daně přímé a nepřímé (Široký, 2008, s. 9).

## **Dvojí zdanění**

Dvojím zdaněním jsou nazývány situace v kategorii přímých daní, kdy jeden a tentýž příjem je zdaněn dvakrát. Se dvojím zdaněním se můžeme setkat ve formě:

- mezinárodního dvojího zdanění a
- vnitřního dvojího zdanění (internal double taxation), stejně tak je používán výraz ekonomické dvojí zdanění (economic double taxation).

Mezinárodní dvojí zdanění vzniká jako důsledek střetu daňových systémů dvou různých států, kdy může dojít k překrytí daňových povinností plynoucích z jejich legislativ. Tuto situaci řeší smlouvy o zamezení dvojího zdanění, dochází tak ke zmírnění nebo úplné eliminaci dvojího zdanění (Sojka, 2008, s. 30-31).

Dvojím vnitřním zdaněním rozumíme daňové zatížení zisku firem a následně daňové zatížení příjmů jednotlivých investorů. Nejprve je zdaněn zisk společnosti (transformovaný na základ daně) daní ze zisku firem. Poté může být – a v mnoha zemích skutečně je – tento

zisk po zdanění, čistý zisk, v souvislosti s konkrétní právní formou podnikání rozdělen společníkům jako jejich podíl na zisku nebo dochází k výplatě dividend jednotlivým investorům. Příjmy těchto osob jsou dále zdaněny osobní důchodovou daní. Dvojití vnitřní zdanění hraje svoji roli ve finančním a investičním rozhodování ekonomických subjektů.

Oblast dvojitího vnitřního zdanění není v současné době v České republice nijak upravena. Dvojití vnitřní zdanění je důsledkem oddělení vlastnických rolí od rolí řídicích, tzn. v případě zdanění kapitálových společností, jejichž zisk je v ČR zdaňován daní z příjmu právnických osob, současná sazba této daně v ČR činí 20%, a následně po přerozdělení společníkům či akcionářům je zdaněn daní z příjmu fyzických osob. Jednotliví společníci si zahrnují vyplácený podíl na zisku do svých daňových přiznání a daní je daňovou sazbou ve výši 15%, vyplacená dividenda jsou zdaňována srážkovou daní taktéž ve výši 15%. Osobní obchodní společnosti a samostatní podnikatelé oproti tomu odvádí z kladných výsledků svých činností pouze jednu daň, a to daň z příjmu fyzických osob.

### **Integrace zdanění na úrovni firem a osob**

Rozdíly v politice vnitřního dvojitího zdanění nelze vnímat pouze jako odlišnosti ve výši daňových sazeb firemní a osobní důchodové daně. Maximální sazba osobní důchodové daně činí např. v Nizozemí 52%, v Itálii 43%, maximální sazba daně ze zisku firem v Nizozemí je pak 25,5%, v Itálii 27% (Nerudová, 2008, s. 174-205). V daňových systémech jednotlivých států je pak ještě rozličně upraven základ daně z příjmu firem, tj. např. prostřednictvím výše uplatnitelných odpisů a jejich samotnou konstrukcí, možností odpočtu ztrát či zakotvení různých forem investičních pobídek. Také konstrukce výpočtu osobní důchodové daně odlišná, může se odvíjet od celkové výše příjmu poplatníka až po jednotnou srážkovou daň u zdroje.

Variantnost můžeme nalézt v nastavení provázanosti daně ze zisku firem s osobní důchodovou daní formou integrace zdanění zisku firem a jejich investorů. V souvislosti se způsobem integrace firemní daně ze zisku a osobní důchodové daně jednotlivců můžeme rozlišovat tři základní systémy (Kubátová, 2003, s. 196-199; Kolář aj., 2005, s. 145-156; Široký, 2009, s. 64-65):

1. Klasický systém – dvojití zdanění zisků firemní i důchodovou daní, tzn. systém s nulovou integrací.
2. Systémy zamezující dvojitímu zdanění – částečné zamezení dvojitího zdanění:
  - na úrovni firmy – systém odpočtu dividend, dělená sazba.  
V systému odpočtu dividend zdaňují firmy pouze nerozdělený zisk, rozdělený zisk, dividendy, jsou zdaněny na úrovni jednotlivce. V případě dělené sazby je na rozdělený zisk poskytnuta daňová úleva.
  - Na úrovni jednotlivce – imputační systém (plná neb částečná imputace), rozvrhový systém (zvláštní daň na přijaté dividendy nebo daňový zápočet). Systémy, jež zamezují dvojitímu zdanění na úrovni jednotlivce pracují s faktem, že tyto zisky byly již zdaněny daní ze zisku firem. Jednotlivec tedy může uplatnit daňovou úlevu dle míry imputace. Rozvrhový systém je založen na zdanění vyplacených dividend nižší sazbou, zdaňují se mimo normální sazbu.
3. Systémy vyhýbající se dvojitímu zdanění – zdanění zisků pouze jednou, buď na úrovni firmy či na úrovni jednotlivce, tzv. konduktivní systém – plná integrace.

Například v Irsku je uplatňován klasický systém dvojitího zdanění, bez jakéhokoli zmírnění dopadu vnitřního dvojitího zdanění. Malta má zaveden jako jediný stát Evropské unie systém blížící se úplnému vynětí. (Široký, 2009, s. 65).

Většina států jde cestou eliminace dopadů dvojitího zdanění, k tomuto užívají různých metod a nástrojů s ohledem celkovou ekonomiku státu, politické, sociální a další aspekty.

„Celý systém integrace obou důchodových daní se však neustále vyvíjí a je komplikován i tím, že v mnoha zemích je použito jiné pravidlo v případě tuzemských a zahraničních dividend“ (Široký, 2008, s. 144).

### **Proces harmonizace přímých daní v rámci Evropské unie**

Oblast dvojího zdanění je často diskutované téma v souvislosti s harmonizací legislativ jednotlivých států Evropské unie. Dvojí vnitřní zdanění je aktuální také z důvodu současné kontroverze „starých“ a „nových“ členských států Evropské unie o výši daní ze zisku firem, kdy EU-15 kritizuje snahu nových členských zemí přilákat zahraniční kapitál právě do jejich ekonomik, a to např. prostřednictvím nízkých daní a různých daňových úlev či investičních pobídek, a znevýhodňovat tak původní státy. Jak uvádí Kolář aj. (Kolář aj., 2005, s. 145) „dvojí zdanění dividend může mít distorzní účinky pro finanční a investiční rozhodování společnosti a problematika dvojího zdanění v sobě zahrnuje rozpor s daňovou neutralitou“.

V rámci Evropské unie byla v posledních letech řešena zejména problematika nepřímých daní, tedy daní uvalených na spotřebu (daň z přidané hodnoty a akcízy). V oblasti daních přímých (osobní důchodová daň a daň ze zisku firem) došlo dle Širokého (Široký, 2009, s. 61) ke shodě při vzájemném poskytování daňových informací, zamezení mezinárodního dvojího zdanění a boji proti tzv. daňovým rájům, samotný harmonizační proces však stagnuje. A to přesto, že je tato oblast řešena čl. Smlouvy o založení Evropského hospodářského společenství. Příčiny lze nalézt zejména v těchto dvou skutečnostech:

1. rozdílnost účetních systémů ve stanovení základu daně:
  - zdanění přímo účetního hospodářského výsledku,
  - úprava výsledku hospodaření na základ daně dle stanovených pravidel.
2. neochota členských států k procesu harmonizaci – přímé daně jsou nástrojem jejich hospodářské politiky.

Daňová harmonizace nemusí nutně znamenat sjednocení daňových systémů, z politického hlediska se trvá pouze na jejich přiblížení. Harmonizace probíhá v Evropské unii prostřednictvím nástrojů sekundárního práva, tedy nařízením a směrnicemi Evropského společenství. Zavádění tohoto práva v Evropské unii se děje prostřednictvím Evropské komise. V případě narušení práva se mohou subjekty obrátit na Evropský soudní dvůr. Rada pro přijetí rozhodnutí potřebuje vždy jednomyslné schválení, což v podstatě znemožňuje posun v daňové harmonizaci (Nedbal et Nový, 2008, s. 11).

Současná daňová harmonizace pravděpodobně neproběhne formou sjednocení daňových sazeb. Průchodnější se jeví cesta harmonizace daňového základu, neboli stanovení postupu jeho stanovení. Daňová zatížení v jednotlivých zemích Evropské unie by se pak odlišovala pouze rozličnou úrovní daňových sazeb (Rylová, 2009, s. 22-23).

Problematika harmonizace přímých daní v rámci Evropské unie zůstává i nadále otevřená. Nelze jednoznačně říci, který z uplatňovaných systémů integrace firemní daně ze zisku a osobní důchodové daně vede k ekonomické efektivnosti. Ke shodě v oblasti přímých daní nedošlo zejména z obav jednotlivých států Evropské unie o ztrátu suverenity a rozdílnosti v systémech účetnictví a následné úpravě hospodářského výsledku před zdaněním. Rozsáhlým vývojem v oblasti přímých daní prošly pouze smlouvy o zamezení dvojího mezinárodního zdanění, jež řeší problematiku daňového rezidentství, oblast dvojího vnitřního zdanění doposud není upravena a v blízké budoucnosti se ani neočekává dohoda členských států v této oblasti.

**Literatura:**

- KOLÁŘ, P.; VÍTEK, L., PAVEL, J. a kol. 2005. Zdanění a neutralita. 1. vydání. Praha: Eurolex Bohemia, s.r.o., 2005. 183 s. ISBN 80-86861-56-2.
- KUBÁTOVÁ, K. 2003. *Daňová teorie a politika*. 3. vydání. Praha: ASPI Publishing, 2003. 264s., ISBN 80-863-95-84-7.
- NEDBAL, J., NOVÝ, J. *Daně a rozpočet EU*. Brno: Universita obrany, 2008. 90 s. ISBN 978-80-7231-501-7.
- NERUDOVÁ, D. *Harmonizace daňových systémů zemí Evropské unie*. 2. vydání. Praha: ASPI, 2008. 260s. ISBN 978-80-7357-386-7.
- RYLOVÁ, Z. *Mezinárodní dvojí zdanění*. 3. vydání. Olomouc: ANAG, spol. s.r.o., 2009. 423 s. ISBN 978-80-7263-511-5.
- SOJKA, V. 2008. *Mezinárodní zdanění příjmů. Smlouvy o zamezení dvojího zdanění a zákon o dani z příjmů*. 2. vydání. Praha: ASPI, a.s., 2008. 328 s. ISBN 978-80-7357-354-6.
- ŠIROKÝ, J. *Daně v Evropské unii*. 3. vydání. Praha: Linde Praha, 2009. 354 s. ISBN 978-80-7201-746-1.
- ŠIROKÝ, J. a kol. *Daňová teorie. S praktickou aplikací*. 2. vydání. Praha: C.H.Beck, 2008. 301 s. ISBN 978-80-7400-005-8.

***Internal double taxation in the European Union member states***

**Resumé:** *Internal double taxation means corporate taxation and consequently personal income taxation. Double taxation policy plays its role in financial and investment decision-making of business entities. The differences among the systems of double internal taxation cannot be only viewed as the differences between corporate tax rates and personal income tax rates. In the European Union member states there are various arrangements of tax bases and there are also variable arrangements of relations between corporate tax and income tax by means of their mutual integration.*

**Key words:** *firm tax, corporate income taxation, personal income tax, the European Union, double internal taxation, tax harmonization, integration of taxation*

**Kontaktní adresa autora:**

**Ivana Valentová, Ing., Ústav ekonomie, MVŠO, o.p.s., Jeremenkova 42, Olomouc, [ivana.valentova@mvso.cz](mailto:ivana.valentova@mvso.cz)**

# INVESTÍCIE DO VEDY A VÝSKUMU AKO NEVYHNUTNÁ PODMIENKA EKONOMICKÉHO RASTU<sup>367</sup>

Jarmila Vidová

**Abstrakt:** Veda, výskum, vzdelanie sú investíciami do budúcnosti, prostredníctvom ktorých sa hľadajú nové poznatky, zákonitosti a sú faktorom spôsobujúcim predstih pred konkurenciou. Realita ukazuje, že vyspelé ekonomiky sveta, s dlhodobou tradíciou výskumnej základne, prepájajúce vedy, výskumu, vývoja a výroby, vedie k progresívnemu pokroku pre ľudstvo, ktorý zasahuje do každodenného života nás všetkých.

**Kľúčové slová:** Ekonomický rast. Ekonomický rozvoj. Inovácie. Investície.

## Úvod

Podpora technologického a inovačného procesu je považovaná za jeden z najdôležitejších segmentov štrukturálnej politiky, kde sa zameriava najmä na rozvoj vedy a výskumu, inovačné aktivity (transfer moderných technológií) a rozvoj technológie a inovácií (vzdelanie, ochrana duševného vlastníctva medzinárodná spolupráca v oblasti vedy a výskumu). Globalizácia hospodárstva zmenila svetový hospodársky poriadok a spolu s tým priniesla nové výzvy a možnosti. Európa v tomto novom prostredí nemôže obstať v konkurencii, pokiaľ sa nestane inovatívnejšou a nebude efektívnejšie reagovať na potreby a priority spotrebiteľov. Politika podpory výskumu a technického rozvoja sa zameriava na znalostnú ekonomiku, ktorá je založená na vedecko-technologických poznatkoch.

## Poznatky, veda, výskum

Poznatky sú novým výrobným faktorom, ktoré menia pohľad na štruktúru ekonomiky, sú zdrojom pre vytváranie nového bohatstva. Sú organizovanou a analyzovanou informáciou, ktorú je možné využiť pri riešení problémov a rozhodovaní. Sú statkom, ktorý sa nedá kúpiť na trhu alebo na burze, nie sú konkurenčné a môžu byť používané rôznymi subjektmi v rovnakú chvíľu. Poznatky ľudí predstavujú špecifické aktívum, ktoré sa využívaním overuje, zhodnocuje a zväčšuje, na rozdiel od hmotných aktív, ktoré sa používaním znehodnocuje a stráca na hodnote. Poznatky môžu byť vnímané len ako univerzálna výhoda, ktorá v mnohom uľahčuje, zjednodušuje a zlepšuje úroveň spoločensko-ekonomického života.

Poznatky sú vždy zviazané s ľudskou činnosťou a emóciami, vznikajú a sú používané v ľudských mysliach, bývajú súčasťou podnikových procesov, praktík a noriem. Kvalita a význam poznatkov sú ohodnocované najmä pomocou činností. Poznatky sa nedobre uchovávajú, prenášajú a vyjadrujú pomocou technológií, preto manažment poznatkov nemôže byť založený na informačných systémoch a technológiách ako správa údajov či správa informácií. Manažment poznatkov musí vychádzať najmä z uvedomelej práce a nositeľmi a vlastníckmi poznatkov, sú ľudia.<sup>368</sup> Poznatky môžeme rozdeliť do viacerých skupín. Získané poznatky prichádzajú do organizácie zvonka, pričom v tomto prípade ich originalita hrá menšiu rolu, ako jej užitočnosť, špecializované poznatky, ich zdrojom sú pracovníci alebo celé útvary danej organizácie a obvykle sa v rámci organizácie vyvíjajú na špeciálne

<sup>367</sup> Článok vznikol v rámci projektu VEGA č. 1/0514/08 „Vzťahy medzi investíciami, mierou investícií a ekonomickým rastom v Slovenskej republike“

<sup>368</sup> KELEMEN, J. a kol.: Pozvanie do znalostnej spoločnosti. Bratislava: Iura Edition, 2007. ISBN 978-80-8078-149-1.

úlohy, tieto poznatky organizácia obvykle aktívne ochraňuje pred konkurenciou, aby ochránila svoju konkurenčnú výhodu, zmiešané poznatky sú vytvorené v spolupráci ľudí s rôznym zameraním či odborným zázemím na spoločnom projekte, typickým zdrojom ich vzniku sú interdisciplinárne tímy, riešiacie spoločné projekty, prispôbené poznatky vznikajúce napr. ako odpoveď na nové procesy či technológie na trhu, príkladom môže byť narastajúca ponuka e-learningových kurzov zo strany vysokých škôl a siete poznatkov sú zdieľané formálne či neformálne skupinou podobne zameraných ľudí, často sa vyskytujúcich v rámci špecifických disciplín.<sup>369</sup>

Veda, výskum a vývoj, budovanie vedecko-technickej základne boli v Slovenskej republike poznačené centralistickým štýlom riadenia, a neboli považované podstatné pre ekonomický rozvoj. To vplývalo aj výšku výdavkov na vedu a výskum, ktoré boli v roku 1989 760 mil. Eur (23 mld. Sk), v roku 1992 po zmene politického systému bola táto suma už len vo výške 30 mil. Eur (9 mld. Sk), čo bolo do roku 2000 zníženie výdavkov na výskum a vývoj o 80%, pričom investície do výskumu a vývoja v krajinách Európskej únie predstavovali 6,5 násobne viac.

**Tabuľka č. 1 Výdavky na výskum a vývoj v SR ( % HDP )**

Ukazovateľ	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Podiel výdavkov na výskum a vývoj ako % HDP</b>	0,65	0,63	0,57	0,58	0,51	0,51	0,49	0,46

Zdroj: www.statistics.sk

Na základe údajov v tabuľke je zrejmé, že podiel výdavkov na vedu a výskum klesá a nie je možné naštartovať pokrok. Porovnaním výdavkov na výskum a vývoj v SR a s ostatnými ekonomikami vidíme, že USA vynakladajú na výskum a vývoj 2,59 % HDP a Japonsko 3,15 % HDP. Hodnoty, ktoré dosahuje v oblasti výdavkov do výskumu a vývoja EÚ predstavujú 1,84 % HDP.

**Tabuľka č. 2 Výdavky na vedu a výskum v roku 2006**

Výdavky na vedu a výskum	% HDP
<b>Priemer EÚ 27</b>	1,84
<b>Česká republika</b>	1,54
<b>Maďarská republika</b>	1,00
<b>Poľská republika</b>	0,56
<b>Slovenská republika</b>	0,49

Zdroj: Eurostat

S cieľom zlepšiť situáciu výskumu a vývoja vypracovalo Ministerstvo školstva nový návrh, vybudovať 40 až 50 centier excelentnosti, ktorých hlavnou úlohou bude podporovať výskum a financované by mali prostredníctvom fondov EÚ. Centrá excelentnosti budú špičkovo zariadené pracoviská slúžiace pre najlepších vedeckých a výskumných pracovníkov. O podporu môžu požiadať verejné aj štátne vysoké školy, SAV, organizácie, ktoré sa venujú podpore výskumu a vývoja a mimovládne organizácie zamerané na výskum a vývoj.

<sup>369</sup> KELEMEN, J. a kol.: Pozvanie do znalostnej spoločnosti. Bratislava: Iura Edition 2007. ISBN 978-80-8078-149-1.

Výsledkom ich činnosti by malo byť ohlasovanie patentov a následne ich predaja formou licencií, pretože Slovensko zaostáva v počte podaných patentových prihlášok. Dôsledkom zaostávania Slovenska v tejto oblasti je najmä pasivita v podpore inovačných aktivít, podceňovanie výskumnej a vývojovej činnosti, vysoká finančná náročnosť prihlasovania patentov, ktoré sú na Slovensku dokonca vyššie ako v mnohých iných krajinách. Zhodnotením patentov sú licencie. Na Slovensku prevládajú pasívne licencie, ktoré sú zabezpečené zo zahraničia a výdavky na ich obstaranie mali rastúcu tendenciu. Príjmy z aktívnych licencií mali tiež rastúci trend, ale nie v takej miere ako v prípade výdavkov na licencie. V licenčných aktivitách dominujú najmä zahraničné a medzinárodné spoločnosti. Slovenské podniky majú síce vysokú váhu v počte predaných licencií, ale súvisiace priemerné licenčné poplatky za predané licencie sú veľmi nízke.

**Tabuľka č. 3 Počet udelených patentov v SR v období (2002 – 2006)**

Ukazovateľ	2002	2003	2004	2005	2006
Všetky podané prihlášky	1 858	1 647	453	250	283
Prihlášky v konaní	8 455	8 791	7 747	6 668	5 372
Udelené patenty	687	652	555	560	543

Zdroj: Správa o stave výskumu a vývoja v SR za rok 2006.

**Tabuľka č. 4 Licencie predané a kúpené, saldo licenčných príjmov a výdavkov v SR (2003 – 2007)**

Ukazovateľ	2003	2004	2005	2006	2007
Licencie spolu	303	342	406	430	438
z toho nové v bežnom roku	53	67	75	83	108
v tom					
Aktívne ( predané ) spolu	31	53	49	43	36
z toho nové v bežnom roku	6	11	8	14	13
Pasívne kúpené spolu	272	289	357	387	402
z toho nové v bežnom roku	47	56	67	69	95
Príjmy z aktívnych licencií v tis. spolu	94	1 146	5 578	1 935	2 694
z toho nových v bežnom roku	64	279	4 753	1 107	84
Výdavky za pasívne licencie v tis. bez hmot. dodávok spolu	69 462	84 342	186 622	174 299	137 596
z toho za nové v bežnom roku	2 946	11 585	6 066	70 862	22 040
Saldo príjmov a výdavkov v tis. Eur	- 69 368	-83 196	-181 044	-172 364	-134 902
z toho nové v bežnom roku v tis. Eur	- 2 882	-11 306	-1 313	-69 755	-21 956

Zdroj: Štatistický úrad SR

## Nástroje na podporu vedy a výskumu

Veda, výskum a technologický rozvoj majú hlavný význam predovšetkým v oblasti globálnej konkurencie, ktorá vzniká následkom postupujúceho vedeckého a technologického pokroku. Hlavným cieľom je spojiť malé a stredné podniky s univerzitami a výskumnými centrami na prípravu projektov, pretože práve pridaná hodnota odráža výsledky výskumu. Základom a nástrojmi politiky výskumu a technologického rozvoja EÚ sú aj niekoľkoročné rámcové programy na výskum a technologický rozvoj, ktoré určujú ciele, priority a podporné finančné balíky na obdobie niekoľkých rokov.

Rámcový program má dva hlavné strategické ciele: posilnenie vedeckej a technologickej základne v priemysle a prostredníctvom presadzovania výskumných aktivít na podporu ostatných politík EÚ stimulovať jeho medzinárodnú konkurencieschopnosť. Rozpočet každého rámcového programu sa skladá z príspevkov všetkých členských a asociovaných krajín. Výška príspevku sa vypočíta z HDP každej krajiny. 1. Rámcový program, ktorý bol zahájený v roku 1983 a začal sa realizovať v roku 1984, ktorého cieľom bolo znižovanie energetickej náročnosti a rozpočet predstavoval 3,7 mld. ECU. 2. Rámcový program (1987 – 1991), bol zameraný na informačnú a telekomunikačnú technológiu. Vyčlenené finančné prostriedky boli 5,3 mld. ECU. 3. Rámcový program (1990-1994) bol za jednoznačné zavedenie špičkových technológií do priemyslu a na tento cieľ bolo vyčlenených 6,6 mld. ECU. V 4. Rámcovom programe (1994-1998), s objemom finančných prostriedkov 12,3 mld. ECU, sa dôraz kládol na aplikovaný priemyselný výskum a vývoj. Boli v ňom definované štyri oblasti podpory: 1. Výskumné, vývojové a demonštračné programy, 2. Kooperácia s tretími subjektmi, 3. Šírenie a optimalizácia výsledkov a 4. Stimulácia vzdelávania a mobility výskumníkov.<sup>370</sup> 22. decembra 1998 bol prijatý 5. Rámcový program (1998-2002), postavený na dobre vyváženom výbere priorít. Hlavným zámerom a vecnou orientáciou programu bolo posilnenie výskumných aktivít laboratórií európskych podnikov a vysokých škôl, orientácia ich vedecko-výskumných pracovníkov na získavanie nových originálnych poznatkov a vysokohodnotných technológií. Program bol koncipovaný tak, aby dokázal reagovať na výzvy v oblastiach výskumu a technologického rozvoja, pred ktorými EÚ stojí. Zameriava sa na obmedzený počet oblastí výskumu, zlúčenie technologických, priemyselných, hospodárskych, sociálnych a kultúrnych aspektov. Konečný rozpočet pre tento program predstavuje 14,96 mld. EUR, čo znamená nárast o 4,6 % oproti 4. Rámcovému programu.<sup>371</sup> Slovenská republika sa stala riadnym členom 5. RP 1.septembra 1999. Okrem toho, že získala z Európskej komisie viac finančných prostriedkov, ako do programu vložila. Príspevok SR bol po úľavách pre kandidátske krajiny 25,593 mil. EUR – 12, 557 mil. EUR zo štátneho rozpočtu, 12,577 mil. EUR z prostriedkov PHARE. Slovenská republika získala za účasť schválených projektoch 5. RP viac ako 27 mil. EUR. Slovenské subjekty sa nachádzali v 1069 podaných projektoch (1536 účastníkov) a v 288 schválených projektoch (392 účastníkov). Tieto údaje ukazujú nielen na záujem vedecko-technickej komunity spolupracovať s pracoviskami EÚ, ale hlavne na schopnosť obstať v súťaži s najlepšimi zahraničnými odborníkmi. Úspešnosť SR bola 27 % , čo je porovnateľné s krajinami EÚ.

6. Rámcový program prijal Európsky parlament 3. júna 2002. Rozpočet na štvorročné obdobie predstavoval 17,5 mld. EUR, čo je o 17% viac ako rozpočet 5. RP. Okrem toho táto suma predstavuje 3,9 % z celkového rozpočtu Európskej únie. Najdôležitejšími zámermi 6.

<sup>370</sup> BRACJUN, A.: *Hospodárska politika Európskej únie*. Bratislava: SPRINT, 2008. ISBN 978-80-969927-8-2

<sup>371</sup> Rozdelenie peňažných prostriedkov: Rámcový program Euratom – 1,26 mld. EUR;

4 tematické programy: Téma 1: Kvalita života a riadenie živých zdrojov: 2, 413 mld. EUR, Téma 2: Technológie informačnej spoločnosti (IST): 3,6 mld. EUR, Téma 3: Konkurencieschopný a trvalo udržateľný rast: 2,705 mld. EUR, Téma 4: Energetika, životné prostredie, trvalo udržateľný rozvoj: 2,125 mld. EUR.

Horizontálne programy (2 118 mil. EUR): Potvrdenie medzinárodnej úlohy výskumu Spoločenstva INCO 2: 475 mil. EUR, Podpora inovácií, malých a stredných podnikov: 363 mil. EUR, Zlepšovanie ľudského výskumného potenciálu a socio – ekonomickej vedomostnej základne: 1 280 mil. EUR.



RP bola integrácia výskum vo vybraných tematických prioritách, v ktorých by Európa mala dosiahnuť vysokú pridanú hodnotu, podpora inovácie a modernizáciu, vytvorenie nástrojov na prepojenie národných, regionálnych a ďalších európskych aktivít s vysokou efektívnosťou riešenia výskumných problémov, sústrediť pozornosť na väčšie projekty, umožniť takú štruktúru výskumu, ktoré zaistí Európe významnú pozíciu v rozvíjaní ľudských zdrojov a v medzinárodnej spolupráci vo vede a výskume. Bol rozdelený do troch základných skupín: I. Integrovaný výskum – 12 345 mil. EUR, II. Štruktúrovanie Európskeho výskumného priestoru – 2 605 mil. EUR a III. Posilnenie základov Európskeho výskumného priestoru – 320 mil. EUR. Okrem iného bolo z rozpočtu 6. Rámcovému programu 15% venovaných zapojeniu sa malých a stredných podnikov do výskumných, vývojových, demonštračných a podporných aktivít 6. Rámcovému programu. O tieto finančné prostriedky sa mohli uchádzať výskumné pracoviská, ale aj podnikateľské subjekty prostredníctvom projektov, ktorých výstupom boli nové poznatky, výrobky, procesy alebo služby. Tieto majú byť základom inovácií výroby v prvom rade u MSP, ktoré nemajú svoj vlastný výskumný potenciál. MSP by mali plniť úlohu výrobcu nových produktov, alebo pôsobiť ako koncový užívateľ výsledkov výskumu. Veľkým úspechom slovenskej participácie v 6. RP je relatívne vysoká účasť v nových nástrojoch – Integrovaných nástrojoch a Sieťach excelentnosti. Na 25 účasťach v IP najväčšie zastúpenie majú univerzity (10) a ústavy SAV (9). Na Sieťach excelentnosti sa podieľali univerzity (7) a ústavy SAV (5). V uvedených nástrojoch figurujú dokonca aj MSP. Z 226 schválených projektov so slovenskou účasťou bolo iba v 24 prípadoch koordinátorom projektu subjekt SR, teda organizácia, ktorá projekt sama vypracovala a riadila riešenia. Podiel 10,6% zo všetkých projektov je pomerne nízky.

V súčasnosti je aktuálny 7. Rámcový program, prebiehajúci od roku 2007 až do roku 2013, bol vytvorený tak, aby umožnil budovať na úspechoch predchádzajúcich rámcových programov, taktiež aby rozvíjal a podporoval Európsky výskumný priestor a rozvoj znalostnej ekonomiky v Európe. „7. RP bol navrhnutý aj ako reakcia na potreby Európy v oblasti zamestnanosti a konkurencieschopnosti. Podporuje výskum vo vybraných prioritných oblastiach. Cieľom je etablovať alebo udržať postavenie EÚ ako svetového lídra v jednotlivých sektoroch. Celkový rozpočet, teda rozpočet Európskych spoločenstiev na sedem rokov a rozpočet Euratomu na nasledujúcich päť rokov presahuje 53,2 mld. EUR. Ide o zvýšenie o 41 % oproti predchádzajúcemu 6. RP a 63 % zvýšenie v bežných cenách. 7. RP tvoria štyri hlavné bloky činností, tvoriace štyri špecifické programy a piaty špecifický program jadrového výskumu: 1. Spolupráca – spolupráca vo výskume, 2. Idey (Myšlienky) - hraničný výskum, 3. Ľudia - základná odborná príprava výskumných pracovníkov, prepojenie a partnerské vzťahy medzi priemyslom a akademickou sférou, 4. Kapacity - výskumné infraštruktúry, prínosy výskumu pre priemysel a pre malé a stredné podniky. Do 7. RP Slovenská republika vstúpila začiatkom roku 2007. Do 7. RP bolo v roku 2007 podaných okolo 110 návrhov projektov s účasťou výskumných tímov alebo individuálnych výskumníkov zo SAV.

## **Záver**

Úroveň vedy a výskumu v Slovenskej republike je v porovnaní s vyspelými krajinami Európskej únie veľmi nízka, aj napriek tomu, že vzdelanostná úroveň je minimálne na takej úrovni ako v krajinách EÚ-15. Je preto nevyhnutné zvýšiť úroveň vedy a výskumu na vysokých školách, posilniť financovanie vysokých škôl, vedeckovýskumných pracovísk z viacerých zdrojov, podporovať malé a stredné podniky pri aplikácii výsledkov vedy a výskumu do praxe.

**Literatúra:**

BRACJUN, A.: *Hospodárska politika Európskej únie*, Bratislava: SPRINT, 2008. ISBN 978-80-969927-8-2

KELEMEN, J. a kol.: *Pozvanie do znalostnej spoločnosti*. Bratislava: Iura Edition, 2007. ISBN 978-80-8078-149-1.

*Špráva o stave výskumu a vývoja v SR za rok 2006.*

Štatistický úrad SR.

***Investments to the science and research as mandatory condition of economy growth***

**Resumé:** *Science, research and education are investment to the future through which are searching know how, regularities and are factor causing advance against competitors. Reality shows that mature world economies with long term research base tradition, joining together science, research and production, leads to the progress for mankind which is affecting our daily life.*

**Key words:** *Economy growth. Economy development. Innovation. Investments.*

**Kontaktná adresa autora:**

**Jarmila Vidová, Ing., PhD., Katedra hospodárskej politiky, Národohospodárska fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave, Dolnozemska cesta č. 1, 851 04 Bratislava, [vidová@dec.euba.sk](mailto:vidová@dec.euba.sk)**

# VSTUP NA TRH ZNALOSTÍ

**Petr Wawrosz**

**Abstrakt:** Příspěvek se zabývá problematikou trhu znalostí. Ukazuje, že pro rozvoj tohoto trhu je nutné, stejně jako u jiných trhů, aby na trh byl možný přístup – aby každý mohl disponovat existujícími znalostmi. Z tohoto pohledu se jeví jako diskutabilní současné formy patentové ochrany, které vytvářejí překážky vstupu na trh znalostí. Příspěvek nezpochybňuje princip patentové ochrany, domnívá se však, že je nyní nadměrná. Příspěvek proto obsahuje i návrhy na zlepšení současného stavu.

**Klíčová slova:** znalosti, vstup, volný vstup na trh (do odvětví), patent.

„Stav svobody je takový stav, ve kterém všichni smejí využívat svých znalostí pro své účely a jsou omezeni pouze všeobecně platnými pravidly správného chování.“ Tuto definici lze najít v díle slavného rakouského ekonomů F. A. Hayeka.<sup>372</sup> Hayek rovněž připomíná, že „civilizace spočívá na faktu, že my všichni máme prospěch ze znalostí, které nevlastníme.“<sup>373</sup>

Uvedené citáty nejsou zvoleny náhodou. Máme-li hovořit o znalostech pro tržní praxi, je třeba si uvědomit, že znalosti jsou jednou z klíčových podmínek fungování jakéhokoliv trhu. Pokud nevíme, tj. nemáme znalost, jakým způsobem produkovat, nejsme schopni uspokojovat lidské potřeby a nejsme schopni nabídnout statky. Pokud nevíme, že určitý výrobní faktor lze použít k produkci nějakého statku – nebude tento faktor k takovéto produkci nabízen a jeho cena může být zbytečně nízká. Konkrétním příkladem je ropa – ta byla po dlouhá léta považována za bezcennou surovinu. Bez znalostí tedy nemůže vzniknout jakýkoliv trh.

Důležitá je ale i znalost poptávající strany. Tou je na trhu statků spotřebitel. Nebude-li spotřebitel disponovat odpovídajícími znalostmi, nebude některé statky poptávat, respektive používat, takže nebudou produkovány. V případě výrobních faktorů je poptávající stranou výrobce. Výše již bylo uvedeno, že pokud výrobce nebude disponovat odpovídajícími znalostmi, tak nebude určitý výrobní faktor poptávat.

V současné době se poměrně často hovoří o znalostní ekonomice. Jakkoliv není tento pojem jednoznačně definován<sup>374</sup>, má z pohledu ekonomické teorie poměrně jasný smysl. Chce zdůraznit význam znalostí při produkci statků. Chce se tím zdůraznit skutečnost, že ve

---

<sup>372</sup> Viz Hayek F. A. (1991), s. 60

<sup>373</sup> ibis, s. 24

<sup>374</sup> Pro zajímavost uvedme některé možné definice.

Znalostní ekonomika je „ekonomika, ve které mají tvorba a využívání znalostí dominantní podíl na tvorbě blahobytu. Nejedná se však pouze o rozšiřování existujících znalostí, ale především o efektivní používání a využití všech typů znalostí ve všech ekonomických aktivitách“<sup>374</sup> „Představa znalostmi tažené ekonomiky není založena na popisu průmyslu s vyspělou technologií. Je založena na popisu množiny nových zdrojů konkurenční výhody, které mohou být aplikovány do všech sektorů, společností a regionů, od zemědělství a maloobchodu k tvorbě software a biotechnologiím“

„Ekonomický úspěch je stále více založen na efektivním využití nehmotných aktiv (znalosti, dovednosti a inovační potenciál) jako klíčovém zdroji konkurenční výhody. Pojem „znalostní ekonomika“ je pak používán k popisu této vyvíjející se ekonomické struktury“

„Znalostní společnost je více než pouhý závazek ke zvýšenému výzkumu a vývoji. Pokrývá každý aspekt současné ekonomiky, ve které jsou znalosti základem přidané hodnoty – od výroby vyspělých technologií a informačních a komunikačních technologií přes znalostně intenzivní služby až po kreativní odvětví, jakými jsou media nebo architektura“

srovnání s ostatními výrobními faktory jsou znalosti mnohem více produktivnější – pokud rozšiřujeme naše znalosti, jsme schopni vyprodukovat více statků. V případě znalostí se často neuplatňuje zákon klesajících mezních výnosů – dodatečná jednotka znalostí nevede k produkci menšího množství statků. U ostatních výrobních faktorů tento zákon v naprosté většině případů dříve nebo později začne platit – pokud kupř. přidáváme dodatečnou jednotku práce nebo kapitálu, tak dříve nebo později začne platit, že přírůstek produkce bude mít klesající charakter. V případě znalostí daný fakt tedy platit nemusí. Je to proto, že dodatečná jednotka znalostí je jiná než předcházející. Znalosti tedy ve většině případů nemají homogenní charakter, naopak jednotlivé znalosti se od sebe odlišují. Samozřejmě jednotlivé znalosti spolu souvisí, často dochází k tomu, že nová znalost rozšiřuje předcházející apod.

Má ještě smysl vrátit se k Hayekovu výroku, „že my všichni máme prospěch ze znalostí, které nevlastníme“. Svým způsobem je jinými slovy definován princip neviditelné ruky trhu, který formuloval již Adam Smith<sup>375</sup>. Většina z nás vskutku neví, jakým způsobem se produkuje konkrétní statek – např. chleba, televize, auto apod. Producenti ale takovéto znalosti mají (jsou schopni je získat) a jsou díky tomu schopni uspokojovat naše potřeby. Dělají tak proto, že díky dané produkci dosahují příjmu a zisku, čili dělají tak pro svůj vlastní prospěch.

Producenti ovšem disponují ještě dalším druhem znalostí, které nemá ryze technologický charakter. Producenti či lépe řečeno podnikatelé disponují znalostí, co lidé chtějí spotřebovat, tedy jaké potřeby mají uspokojovat. Vědí také, které výrobní faktory a postupy k uspokojení těchto potřeb použít, přičemž součet cen, kterou producenti platí vlastníkům těchto faktorů, je nižší než cena, kterou jsou za výsledný statek ochotni zaplatit spotřebitelé. Dané znalosti vskutku nemají pouze technologický charakter. Producenti mohou třeba vědět, že kombinace jistých výrobních faktorů prostřednictvím daného technologického postupu vede k produkci statku A (řekněme třeba chleba). Nicméně daná kombinace a daný technologický postup je natolik drahý, že se nenajde dostatek spotřebitelů, kteří by si statek A za cenu kryjící náklady na produkci tohoto statku koupili. V takovém případě nebude, není-li znám jiný způsob, jak jej vyprodukovat, statek A produkován. Jinými slovy nestačí znát pouze technologii (včetně výrobních faktorů – vstupů, které jsou při dané technologii nutné). Daná technologie se musí vyplatit. Úspěšný producent disponuje znalostí, že se tato technologie vyplatí. Pokud by touto znalostí nedisponoval, tak by neprodukoval.

Žijeme ve světě, kde nikdo nevlastí všechny znalosti, žijeme ve světě, kde budoucnost je otevřená, nemá žádný jasný smysl a cíl<sup>376</sup>, nelze jednoznačně předvídat. V takovém světě bude nutně docházet k omylům. Typickým omylem může být, že někdo bude produkovat statek, po kterém vůbec není poptávka, respektive bude produkovat statek takovým způsobem, že nutné náklady na produkci se budou zdát spotřebitelům vysoké, takže za danou cenu nebudou statek poptávat. Podstata podnikatelského objevování, kterou zdůraznil např. Israel Kirzner, ve své knize „Jak fungují trhy“<sup>377</sup>, spočívá právě ve skutečnosti, že podnikatelé se snaží objevovat nové statky, které uspokojují lidské potřeby, respektive nové způsoby produkce statků, které jsou nějakým způsobem pro spotřebitele výhodnější – např.

---

<sup>375</sup> Pro zajímavost opět uvěďme relevantní citáty A. Smithe (2001):

„Není to laskavost řezníka, sládky nebo pekaře, které vdčíme za svůj oběd, ale je to jejich ohled na jejich vlastní zájem. Nespoléháme se na jejich lidskost, ale na jejich sebelásku a nikdy jim nezdůrazňujeme naše potřeby, ale jejich výhody.“

„Když se jedinec ze všech sil snaží použít svůj kapitál na podporu domácího průmyslu tak, aby výroba měla co největší hodnotu, pak nutně usiluje o to, aby roční příjmy společnosti byly co nejvyšší. Ovšemže většinou není jeho úmyslem podporovat veřejný zájem a ani neví, nakolik jej podporuje... myslí jen na svůj zisk a v tom, jako v mnohém jiném, jej vede neviditelná ruka, aby podporoval cíl, který neměl vůbec v úmyslu.“

<sup>376</sup> Viz Popper (1994)

<sup>377</sup> Viz Kirzner (1998)

jsou levnější, uspokojují více potřeb apod. Při tomto objevování se jednotliví podnikatelé samozřejmě mohou dopouštět chyb, které jsme uvedli výše. Podstatné ovšem je, že se těchto chyb nedopouštějí zároveň všichni podnikatelé. Jinými slovy někteří jednotlivci nepochybně jsou a budou při podnikatelském objevování neúspěšní, čili odhadnou budoucnost špatně, v naprosté většině případů však nedochází k tomu, že by byli neúspěšní všechny podnikatelské subjekty. Důležitý je zde faktor konkurence, tedy skutečnost, že proces objevování postupuje zároveň více na sobě nezávislých subjektů. Ti méně úspěšní jsou nahrazeni těmi úspěšnějšími.

Chceme zde zdůraznit, že konkurenčním prostředím nemusí být prostředí, kde na v danou chvíli na trhu působí řada subjektů. Naopak konkurenčním prostředím může být i prostředí, kdy na straně nabídky (producentů) působí několik málo nebo dokonce jeden subjekt. Podstatné však je, že na daný trh mohou vstupovat další výrobci. Jak znovu zdůraznil I. Kirzner: „Jestliže taková ochrana<sup>378</sup> neexistuje, pak navzdory tomu, že v daném odvětví působí jen několik málo výrobců (nebo dokonce pouze jeden), neexistuje žádná monopolní síla v relevantním smyslu. ... Skutečnost, že si pouze jeden výrobce vybral, že do daného odvětví vstoupí, prostě znamená, že ostatní podnikatelé buď nezpozorovali ziskové příležitosti, které výrobce správně vidí, nebo správně pochopili, že takové ziskové příležitosti neexistují.“<sup>379</sup>

Pokud jsou informace/znalosti široce rozptýleny, poté „skutečným ekonomickým problémem je shromáždit pro rozhodování všechny tyto dostupné, rozptýlené informace, tj. mobilisovat všechny informace, které se vyskytují v decentralizované formě v celé ekonomice.“<sup>380</sup> Ekonomická teorie zde zdůrazňuje, že při získávání informací se uplatňuje princip porovnání mezních užiteků a mezních nákladů – je-li užitek z dodatečné informace nižší než náklady s ní spojené, nebude tato informace získána. Jinými slovy je racionální nebýt úplně informován, a to nejenom proto, že úplná informovanost není fyzicky/ technicky možná (žádný člověk na světě není schopen si v daném časovém okamžiku pamatovat/využít všech informací). Úplná informovanost není racionální i proto, že některé informace nám přinášejí nízký užitek, respektive jejich užitek je ve srovnání s náklady, které musíme na jejich získání vynaložit, malý.

Opět je nutné zdůraznit faktor nejistoty. Užitek většinou přichází až v budoucnu, náklady jsou obvykle spojeny se současností. Může se snadno stát, že některý subjekt budoucí užitek přecení nebo naopak podcení, čili že se daný subjekt mýlí. Opět je ovšem třeba zdůraznit význam konkurence. Daný omyl zpravidla neučiní najednou všechny subjekty. Pokud některý z nich význam informace přecení, nebude sice úspěšný, jiní však tuto chybu neudělají a úspěšní budou. Pokud naopak bude význam informace podceňován, lze předpokládat, že se dříve nebo později najde někdo kdo si řekne, že se může vyplatit danou informaci získat. Takovýto subjekt dosáhne mimořádného – de facto monopolního zisku: protože bude jediný nebo pouze jedním z mála subjektů, který užitek dané informace rozpoznal. Za předpokladu volného vstupu do odvětví však budou příkladu tohoto subjektu následovat další osoby, které rovněž začnou danou informaci využívat ke svým účelům, takže monopolní zisk prvního úspěšného subjektu dříve nebo později zmizí. Mimochodem pravděpodobně dokonce za situace využívání dané informace více subjekty se ukáže, že tato informace může být využita k řadě dalších účelů. V takovém případě monopolního zisku může dosahovat více subjektů, a to právě proto, že je daná informace použita k řadě dalších účelů. Samozřejmě i zde postupně bude monopolní zisk mizet, protože i další subjekty si uvědomí, že účelů, ke kterým může být informace využívána, je více.

---

<sup>378</sup> myslí se ochrana vstupu do odvětví

<sup>379</sup> Kirzner (1998), s. 70

<sup>380</sup> ibid, s. 75

V předcházejících řádcích jsme mlčky předpokládali, že se lidé dokáží učit ze svých chyb. Praktická zkušenost ukazuje, že se tak vskutku děje – lidé se mohou mýlit, zpravidla však na své chyby reagují. Tím není řečeno, že by se chyby nemohli opakovat. Někdy trvá delší dobu než si lidé svou chybu uvědomí. Jindy může být lidská paměť příliš krátká, takže nějaká chyba, respektive zkušenost z dané chyby je zapomenuta. I zde je podstatný faktor konkurence – ten, kdo se mýlí v menším počtu případů, respektive kdo je schopen se ze svých chyb rychleji poučit, bude zpravidla úspěšnější.

Již několikrát byl výše zmíněn faktor konkurence. Znalostem se bude jednoznačně lépe dařit ve svobodném prostředí, ve kterém dochází k soutěži znalostí, jejich vzájemnému zpochybňování, kritice, hledání nových souvislostí, možností apod. Možná má smysl připomenout, že jedna z teorií vývoje vědy předpokládá, že v dané oblasti/daném oboru existuje určité vědecké paradigma, které vysvětluje fungování určité části světa. Příkladem takového soudobého paradigmatu může být v ekonomii tzv. neoklasická ekonomie, ve fyzice posteinsteinské teorie apod. Paradigma je úspěšné, pokud dokáže věrohodně objasnit realitu. Pokud se mu to nedaří, je nahrazeno jiným paradigmatem. Jinými slovy probíhá soutěž paradigmat, žádné paradigma (teorie) nemá nárok na definitivní pravdu<sup>381</sup>. V ekonomii proběhla změna paradigmatu např. v podobě nahrazení tzv. klasické teorie teorií mezní užitečnosti, ve fyzice nahrazení newtonovské fyziky einsteinovskými teoriemi apod.

Podstatný je právě faktor konkurence. Pokud si nějaká znalost, teorie činí nárok na věčnou pravdu, pokud o ní není dovoleno pochybovat, dochází dříve nebo později ke stagnaci. Jednoduše řečeno v takovém případě není de facto dovoleno objevovat nové znalosti, čili nové podnikatelské příležitosti. Ostatní výrobní faktory však mají pouze omezenou schopnost přispívat k ekonomickému růstu, respektive obecněji k uspokojování potřeb jednotlivých členů dané společnosti a k rozvoji těchto členů. Jak jsme uvedli výše, pokud budeme mechanicky rozšiřovat výrobní faktory, dříve nebo později začne platit, že přírůstek produkce začne mít klesající charakter, případně se dokonce zastaví. Ekonomicky řečeno: začne se uplatňovat zákon klesajících mezních výnosů – pokud zvětšujeme jeden nebo několik málo vstupů, respektive zákon klesajících výnosů z rozsahu – pokud (ve stejném poměru) zvětšujeme všechny nebo naprostou většinu vstupů. V dlouhodobém horizontu lze zvyšovat produkci jen tehdy, pokud začneme používat nové technologie, čili pokud dochází k technologickému pokroku. Technologický pokrok je možný jen díky znalostem, jen díky tomu, že víme jak více, levněji apod. produkovat. V okamžiku, kdy úsilí o objevování znalostí omezíme, vytváříme bariéry pro podnikání. Daný poznatek, že omezení úsilí objevovat znalosti, vede ke stagnaci, byl v praxi mnohokrát potvrzen – typický příklad je úpadek středověké Číny, případně úpadek bývalých socialistických států.

V soudobé svobodné tržní ekonomice zpravidla nehrozí, že by některé informace byly zcela omezovány, zakazovány apod. Přesto i v oblasti informací a znalostí se setkáváme s poměrně velkou mírou regulace. Typickým příkladem je patentová a další ochrana. Patent se týká vynálezů a je definován následovně<sup>382</sup>: „Patenty se udělují na vynálezy, které jsou nové, jsou výsledkem vynálezecké činnosti a jsou průmyslově využitelné. ... Vynález je nový, není-li součástí stavu techniky. Stavem techniky je vše, k čemu byl přede dnem, od něhož přísluší přihlašovatelů právo přednosti, umožněn přístup veřejnosti písemně, ústně, využíváním nebo jiným způsobem. ... Vynález je výsledkem vynálezecké činnosti, jestliže pro odborníka nevyplývá zřejmým způsobem ze stavu techniky. ... Vynález se považuje za průmyslově využitelný, může-li jeho předmět být vyráběn nebo jinak využíván v průmyslu, zemědělství

<sup>381</sup> blíže viz Khun (1997)

<sup>382</sup> Definice je ze z platného znění zákona číslo 527/1990 Sb. o vynálezech a zlepšovacích návrzích ve znění pozdějších předpisů. Obdobnou definici lze najít i v mezinárodních smlouvách apod.

nebo jiných oblastech hospodářství. ... Majitel patentu má výlučné právo využívat vynález, poskytnout souhlas k využívání vynálezu jiným osobám, nebo na ně patent převést. ... Nikdo nesmí bez souhlasu majitele patentu a) vyrábět, nabízet, uvádět na trh nebo používat výrobek, který je předmětem patentu, nebo k tomu účelu výrobek dovážet či skladovat anebo s ním jiným způsobem nakládat; b) využívat způsob, který je předmětem patentu, popřípadě nabízet tento způsob k využití; c) nabízet, uvádět na trh, používat nebo k tomuto účelu dovážet či skladovat výrobek přímo získaný způsobem, který je předmětem patentu; přitom shodné výrobky se považují za získané způsobem, který je předmětem patentu, je-li nanejvýš pravděpodobné, že výrobek byl vyroben způsobem, který je předmětem patentu, a majiteli patentu se přes přiměřené úsilí nepodařilo určit skutečně užitý výrobní způsob, dokud se neprokáže opak. Při dokazování opaku je nutno šetřit práv vyplývajících z ochrany obchodního tajemství. ... Patent platí dvacet let od podání přihlášky vynálezu. ... Za udržování patentu v platnosti je majitel povinen platit každoročně poplatky podle zvláštního právního předpisu.“

Smysl patentu je zřejmý: patent říká, že pouze určitá osoba může produkovat určité statky, ostatní tak bez povolení získaného od držitele patentu nemohou činit. Jinými slovy ostatní subjekty bez svolení držitele patentu nemohou prakticky používat určité znalosti. Ekonomická teorie odůvodňuje patenty skutečností, že náklady na objevení znalosti jsou v mnoha případech vysoké, samotná znalost je však nerivalitní statek – může být šířena a využívána s nízkými náklady (v řadě případů se tyto náklady blíží nule). Potom se ostatním subjektům, kteří se nepodíleli na objevení znalosti, vyplatí danou znalost používat – jejich náklady jsou nízké, takže i cena statků, při jejichž produkci se znalost využije, může být nízká. Naopak objevitel znalosti je v nevýhodě, která má řadu podob. Bez existence patentu mu ostatní subjekty nepřispívají na náklady spojené s objevem, čili se chovají jako černí pasažéři. Pokud bude prodávat statky za stejnou cenu, jako ostatní subjekty, nepokryje tato cena náklady spojené s objevením znalosti, takže bude realizovat ztrátu. Pokud naopak do své ceny zahrne náklady na objevení daného statku, přestane být konkurenceschopný. Obecně řečeno: bez patentové ochrany nebudou objevitelé znalosti dosahovat ekonomického zisku nebudou tedy motivováni, aby investovali do nových znalostí. Na makroekonomické úrovni v takovém případě bude docházet k nízkému růstu.

Patent představuje bariéru vstupu do odvětví a omezení konkurence. Výše jsou uvedeny důvody, proč k těmto omezením dochází. Klíčovou otázkou ovšem zůstává, co vše má být patentováno (tj. na co se má patentová ochrana vztahovat), jak dlouho má patentová ochrana trvat, zda neexistují i další formy, kterými lze soukromé subjekty stimulovat, aby investovali do objevování nových znalostí apod. V mnoha případech nebyla lidským vynálezům žádná patentová ochrana poskytnuta – a to nejen pro to, že to tehdejší zákony neumožnily, ale i pro to, že se obtížně definuje samotný předmět ochrany. Jak uvádí Barro<sup>383</sup>, Issac Newton si nenechal patentovat své matematické objevy, Robert Solow nepoužívá žádnou patentovou ochranu na svůj model ekonomického růstu, Henry Ford neměl exklusivní právo na použití pásové výroby, Toyota neměla a nemá právo jako jediná firma používat systém řízení zásob „just-in-time“. Každý z výše objevů však vyžadoval určité úsilí a byl spojen s nějakými náklady – přinejmenším s náklady obětované příležitosti.

Jistě lze namítnout, že některé z těchto objevů (např. Newtonovy a Solowovy teorie) nesplňují definici patentu, jiné (např. objev pásové výroby) by se pod tuto definici vešly. Dané příklady však ukazují, že firmy v řadě případů mohou dosahovat vyššího zisku i za situace, když své objevy neskrývají.

---

<sup>383</sup> viz Barro (2008, s. 111)

V posledních desetiletích dochází k rozšiřování patentové a obdobné formy ochrany. Pro zajímavost uvedme základní přehled, předpisů a věcí, které díky nim požívají ochrany:

- užité vzory (zákon č. 478/1992 Sb. ve znění pozdějších předpisů). Užité vzory jsou technická řešení, která jsou nová, přesahují rámec pouhé odborné dovednosti a jsou průmyslově využitelná.
- topografie polovodičových výrobků (dále jen „topografie“), které jsou výsledkem tvůrčí činnosti původce a které nejsou v průmyslu polovodičových výrobků běžné (zákon č. 529/1991 Sb. ve znění pozdějších předpisů)
- biotechnologické vynálezy (zákon č. 206/2000 Sb.). Biotechnologické vynálezy jsou patentovatelné, týkají-li se a) biologického materiálu, který je izolován ze svého přirozeného prostředí nebo vyráběn technickým postupem, i když se již v přírodě vyskytl; b) rostlin nebo zvířat, není-li technická proveditelnost vynálezu omezena na určitou odrůdu rostlin nebo plemeno zvířete;) nebo c) mikrobiologického nebo jiného technického postupu a výrobku, jiného než je rostlinná odrůda nebo zvířecí plemeno, získaného tímto způsobem.
- Průmyslové vzory (zákon č. 207/2000 Sb.) ve znění pozdějších předpisů. Průmyslovým vzorem se rozumí vzhled výrobku nebo jeho části, spočívající zejména ve znacích linií, obrysů, barev, tvaru, struktury nebo materiálů výrobku samotného, nebo jeho zdobení,
- Léčiva (zákon č. 378/2007 Sb. ve znění pozdějších předpisů).

Na jednu stranu lze danou tendenci zdůvodnit skutečností, že se objevují nové statky, které pod klasickou patentovou ochranu nejdou zahrnout. Položme si však otázkou, zda dané rozšiřování není výsledkem lobbingu zájmových skupin, které si uvědomily, že prostřednictvím této ochrany mohou získat monopolní postavení, omezit konkurenci a snadno tak dosahovat zisku. V mnoha případech přinejmenším ze začátku není příliš mnoho producentů, kteří disponují danou znalostí, takže jsou schopni produkovat určitý statek apod. Takoví to producenti se mohou snadno zorganizovat<sup>384</sup> a prosadit patentovou nebo jinou formu ochrany. Zisky malé organizované skupiny mohou být značné. Náklady – např. v podobě vyšší ceny statků jsou při tom rozprostřeny mezi řadu osob, zpravidla spotřebitelů – takže na jednoho spotřebitele nemusí být tyto náklady příliš vysoké a nemusí je výrazně pociťovat. Navíc pro velké skupiny je obtížné se zorganizovat a dosáhnout změny daného stavu – náklady na danou změnu mohou být vyšší než užitek, který na jednoho/jednotlivého spotřebitele připadne. Svým způsobem je rozšiřování ochrany výhodné i pro stát, respektive osoby, které na státní úrovni ochranu zabezpečují – rozšiřování jim dává další práci, takže je méně pravděpodobné, že zaměstnanci, kteří se ochranou zabývají, budou propuštěni.

Není cílem tohoto textu volat po absolutním zrušení patentové a podobné ochrany, přičemž uvedme, že i takovéto názory se objevují<sup>385</sup>. Výše uvedené důvody pro udělení patentů se nám zdají přesvědčivé. Většina myšlenek a opatření však může být zneužita. Platí to i pro případ patentové ochrany. Chceme zde proto pouze upozornit, že nadměrná patentová ochrana může znamenat bariéru dalšího objevování znalostí se všemi negativními důsledky, které z toho plynou, např. v podobě nízkého ekonomického růstu. Je proto úkolem ekonomické teorie zkoumat, kdy je patentová a podobná forma ochrany žádoucí a kdy nikoliv. Ekonomická teorie by měla rovněž upozorňovat, že existují i jiné formy ochrany a dané formy teoreticky rozvíjet. Z pohledu znalostí by tak měla přicházet s novými znalostmi.

V případě patentové ochrany je jedním z problémů skutečnost, že patent chrání první osobu, která si daný statek/postup apod. nechala patentovat. Z teorie podnikatelského

<sup>384</sup> Zde vyslovený názor o snadné schopnosti některých skupin producentů se zorganizovat je v souladu s teorií zájmových skupin rozebranou v publikaci Olson (2008).

<sup>385</sup> Blíže např. Rothbard (2001) nebo Rothbard (2005).



objevování však plyne, že zájem objevit nové znalosti může mít v daném časovém okamžiku více podnikatelů – všichni usilují o jejich objevení právě proto, že očekávají ekonomický zisk. Jinými slovy z přirozených důvodů může docházet k tomu, že více subjektů, nezávisle na sobě, usiluje o objevení podobné znalosti. Pokud pouze držitel patentu, což ani nemusí být subjekt, který znalost objevil jako první (první objevitel si jednoduše nemusí svůj objev nechat patentovat), získá právo danou znalost využívat, jsou ostatní objevitelé znevýhodněni. Tito objevitelé se nenacházejí v pozici černých pasažérů – i oni vynaložili náklady, aby objev uskutečnili. Svým způsobem tak chceme navrhnout, že tito objevitelé by měli mít právo, dané znalosti využívat – byť třeba pod podmínkou, že musí prokázat, že rovněž usilovali o daný objev, tedy že se nechovali jako černí pasažéři.

Jinými slovy patentová a podobná ochrana by se podle našeho názoru měla zaměřovat zejména na černé pasažéry, tedy na subjekty, které nevynaložili žádné náklady na objev dané informace a přesto ji využívají. Nutnou podmínkou dané ochrany samozřejmě je, že si objevitel nepřeje, aby jeho objev ostatní zdarma využívali. Jak je uvedeno výše, v mnoha případech objevitelé o žádnou ochranu nestojí, ač by v nějaké podobě byla možná. Pokud ale někdo o ochranu stojí a jiný subjekt se chová jako černý pasažér, potom lze chování daného člověka černého pasažéra přirovnat k chování zloděje, jež by mělo být postihováno podle platných zákonů.

Patentová ochrana zabezpečuje po určité době, držiteli patentu monopolní zisk, tedy speciální příjem. Ekonomická teorie upozorňuje, že daný příjem může objevitel získat i jinak. Jedním z možných způsobů podpory objevů je vypsání ceny – např. ceny za objevení léku proti AIDS<sup>386</sup>. Vyhlášovatelé dané ceny by si ji mohli odečíst z daní. Případně by se dalo uvažovat, že by vyhlášovatelé mohli mít právo na zisku z uskutečněného objevu. Nezapomínejme zde, že i v případě volného šíření informací ve většině případů komerční využití volné znalosti vyžaduje nějaký čas – je potřeba vytvořit/vybudovat produkční kapacity k tomu, aby na základě dané znalosti mohly být produkovány statky apod. Po daný čas první objevitel může dosahovat monopolního zisku, o který se může případně dělit s osobou, která jej k objevu inspirovala.

Danou skutečnost si uvědomuje i platné právo, které konstatuje (zákon č. 527/1990 Sb. ve znění pozdějších předpisů): „Nevyužívá-li majitel patentu bezdůvodně vynález vůbec nebo jej využívá nedostatečně a nepřijal-li v přiměřené lhůtě řádnou nabídku na uzavření licenční smlouvy, může Úřad na základě odůvodněné žádosti udělit nevýlučné právo k využívání vynálezu (nucenou licenci); tuto nucenou licenci nelze udělit před uplynutím 4 let od podání přihlášky vynálezu nebo 3 let od udělení patentu, přičemž platí lhůta, která uplyne později.“. Je ale otázkou, zda by po určité době neměl mít majitel patentu přímo povinnost udělit souhlas, aby i další mohli využívat jeho vynález. Rovněž tak poplatková povinnost – tj. povinnost platit poplatky za udržování patentu (bez této povinnosti patent zaniká), by měla být s během času progresivní – do určité doby tak je, rozdíl ale není velký (první rok se dle zákona číslo 173/2002 Sb.) platí 1000 Kč, částka se postupně zvyšuje – nejvíc činí 20. rok (24 000 Kč). Z hlediska doby platnosti patentu je samozřejmě otázkou, zda-li 20 let, vzhledem k rozvoji vědy a techniky, není příliš mnoho.

Tento příspěvek chtěl upozornit na význam konkurence v oblasti znalostí a na nutnost existence trhu v dané oblasti. Jak tento trh existuje, lze se domnívat, že některé kroky, předpisy apod. tuto konkurenci stěžují a omezují. Do určité míry jsou při tom daná omezení důsledkem lobystických zájmů a tlaků. Jakkoliv odstranění daných omezení není jednoduché – mnohdy to znamená změnit mezinárodní smlouvy, předpisy na úrovni EU apod., je

---

<sup>386</sup> Známým příkladem podobné ceny byla odměna osobě, která jako první bez přistání přeletí Atlantický oceán. Tato cena byla nabídnuta v roce 1920 hotelovým vlastníkem R. Ofertigem a získal ji v roce 1927 Američan Ch. Lindberg.

z pohledu ekonomické teorie nutné na daná omezení upozorňovat a zdůrazňovat jejich negativní důsledky.

**Literatura:**

- BARRO R. (2008): *Macroeconomics – a Modern Approach*. Thomson South-Western.
- HAYEK F. A. (1991): *Právo, zákonodárství a svoboda: nový výklad liberálních principů spravedlnosti a politické ekonomie*. Academia, Praha, 1991.
- KHUN T., S. (1997): *Struktura vědeckotechnických revolucí*. OIKOYMENH, Praha, 1997.
- KIRZNER I. (1998): *Jak fungují trhy*. Liberální institut, Praha, 1998.
- OLSON M. (2008): *Vzestup a pád národů*. Liberální institut, Praha, 2008.
- POPPER K. R. (1994): *Otevřená společnost a její nepřátelé – díl první: Uhranuti Platónem*. Oikuméné, Praha, 1994.
- ROTHBARD M. N. (2001): *Ekonomie státních zásahů*. Liberální institut, Praha, 2001.
- ROTHBARD M. N. (2005): *Zásady ekonomie: od lidského jednání k harmonii trhů*. Liberální institut, Praha, 2005.
- SMITH A. (2001): *Pojednání o původu a podstatě bohatství národů*. Liberální institut, Praha, 2001.

***Entry to the market of knowledge***

***Resumé:*** *The article analyses the market environment for knowledge. The article shows that market environment will develop only if the free entry to the market exists and everybody has opportunity use the existing knowledge. The present forms of patents protections seem, from this point of view, to be quite problematic, as they prevent free entry to the market. The article does not infirm the principle of the patents protections however things that the protection is excessive. The possible solution of these problems is suggested.*

***Key words:*** *knowledge, market, free entry to market, patent*

**Kontaktní adresa autora:**

**Petr Wawrosz, Mgr. Ing., Vysoká škola finanční a správní, Estonská 500, 10000 Praha 10, petr.wawrosz@centrum.cz**

# FINANCOVÁNÍ NEMOCNIC SYSTÉMEM DRG

**Ing. Jaroslav Zlámal, Ph.D.**

**Abstrakt:** Článek pojednává o možnosti financování nemocnic pomocí systému DRG. V České republice jsou nemocnice placeny za své výkony zdravotními pojišťovnami pomocí paušálu. Systém DRG představuje alternativu úhrad za provedené lékařské a zdravotnické výkony.

**Klíčová slova:** financování, nemocnice, paušál, DRG, náklady, etika, ekonomie, management

## Financování nemocnic v České republice

se provádí pomocí paušálu. Částka, která představovala náklady minulého roku je indexována a výše takto stanovených finančních prostředků je pravidelně čerpána dle rozpisu finančního plánu. Tento způsob financování není optimální. Je to především způsobeno již samotným nastavením výchozí základny financování, kdy se v průběhu devadesátých let vzaly za základ skutečně dosažené náklady a tudíž potřeba finančních prostředků výchozího roku, a takto stanovená nákladová základna je udržována korekcemi až do dnešní doby. Pokud tedy v daném roce základu některé zdravotnické zařízení prohospodařilo více než jiné, získalo počáteční výhodu, která se prolíná systémem financování dodnes. Navíc částka byla stanovena globálně, pouze investice byly a jsou přesně hlídány a prakticky takřka zcela povolovány nadřízeným orgánem. Tento systém financování není ve světě ojedinělý, avšak není také jediný. Stále se hledají lepší systémy financování nemocnic či obecně řečeno velkých zdravotnických zařízení, které by lépe odrážely výkony lékařské a zdravotnické péče, kvalitu zdravotnických služeb či přístup k pacientům, komfort a rozsah služeb, ale také na druhé straně úsilí zdravotníků, jejich výkonnost, péči, jejich práci. Systémy, které svou konstrukcí by umožňovaly a působily na snižování nákladů a přitom optimalizovaly výnosy. Jedním z takovýchto způsobů hledání jiného ekonomicky i zdravotnický lépe vyhovujícího systému byly a jsou snahy zavést systém financování nemocnic pomocí metody DRG.

## Historie DRG systému

Systém DRG má svůj původ ve Spojených státech amerických, nicméně postupně začal být prosazován a realizován i v četných evropských státech. V USA byly platby za poskytnutou lékařskou péči lékařům propláceny běžným výkonovým systémem. V USA je asi 70 procent občanů běžně komerčně pojištěno na své zdraví a na úhrady zdravotnických a lékařských služeb. Zhruba 30 procent obyvatelstva tedy komerčně pojištěno není, tato entita obsahuje v podstatě dva extrémy. Buďto jsou to lidé velmi bohatí, kteří pak hradí své náklady na zdravotní péči přímo ze svých vlastních prostředků, nebo jsou to lidé relativně chudí, kteří si žádnou pojistku nehradí. V tomto případě vzniká při ošetření problém, který může ještě dále prohloubit sociální nerovnost, neboť náklady na zdravotní péči mohou být vysoké a částky jsou běžným způsobem vymáhány včetně možností exekuce majetku. V USA však existuje i systém Medicare – federální program pro zajištění zdravotní péče pro občany starší 65 let. Právě existence tohoto programu byla důvodem pro hledání jiného systému financování zdravotní péče v USA a přispěla k tvorbě a realizaci financování pomocí systému DRG. Lékaři účtovali Medicare vysoké platby za poskytnutou péči stejně tak jako soukromníkům, a tak se často stalo, že rozpočet daný na určitý rok byl vyčerpán ještě před koncem roku, což jest pravidlem prakticky u všech rozpočtovaných organizací. Vznikla tedy nutnost zavést jiný systém, který by kontroloval náklady a alespoň částečně reguloval a objektivně proplácel léčbu. Zadáním řešení byla v sedmdesátých letech minulého století

pověřena univerzita v Yale. Výsledkem řešení bylo vytvoření systému DRG (diagnosis related group) čili plateb za tzv. diagnostickou skupinu. V roce 1983 byl tento systém v USA zaveden a později převzat i mimo institut Medicare. Později se tento princip financování dostal do Evropy a začal se testovat i u nás. Ještě v minulém roce Ministerstvo zdravotnictví ČR deklarovalo snahu doplnit systém financování nemocnic pomocí paušálu ještě systémem plateb dle DRG, a to až do výše 30 procent. V současné době nelze říci s ohledem na spíše politická rozhodnutí a personální obsazení jak Ministerstva zdravotnictví ČR, tak i zdravotních pojišťoven, zda a v jakém rozsahu bude v budoucnosti tento systém realizován.

### **Základní princip DRG**

Co je základním principem DRG a na základě jaké myšlenky je jeho výstavba a fungování založeno? Způsob úhrady systémem DRG vychází z předpokladu, že existuje srovnatelnost nákladů na léčbu pacienta s podobnými diagnózami a tudíž i lékařskými a zdravotnickými nároky na léčbu, operaci či lékařské ošetření a terapii.

DRG – skupiny podobných diagnóz představujících relativně stejné nebo přibližně stejné náklady nutné k terapii pacientů, (respektive zákazníků – anglická terminologie používá výrazu customer, popřípadě client) představují určitý počet klasifikačních skupin (v USA je to 467 a v ČR 636 skupin) pro zařazení pacientů s podobnými medicínskými a ekonomickými parametry. Tyto skupiny a zařazení jednotlivých druhů nemocí, to vše bylo výsledkem dlouhodobého jednání, zkoumání a dohody řady medicínských odborníků, lékařů, významných představitelů daného oboru.

Po zařazení pacienta pod určitou diagnostickou skupinu je nutné dle této metody dále ještě diferencovat individuální zařazení každého nemocného podle toho, jestli bude léčen konzervativně (medikamentózně) nebo bude zapotřebí operace či jiných složitějších zákroků. Je zřejmé, že náklady na operační léčbu jsou daleko vyšší než náklady na léčbu konzervativní.

V rámci dané skupiny diagnózy probíhá ještě štěpení a zařazení pacienta podle dalších čtyř znaků, a to

- primární diagnózy,
- věku a pohlaví (cena s věkem roste a ženy dostávají víc),
- sekundární diagnózy a komorbidity,
- komplikací a zvláštních výkonů.

Systémy, v nichž jsou pacienti zařazeni dle těchto uvedených faktorů do určitých skupin podle svých onemocnění, se v odborné terminologii označují jako **Case mix**. Pro klasifikaci a zařazování pacientů do vytvořených skupin byl vytvořen „třídící strom“ nazývaný Grouper. „Jedná se o soustavu počítačových programů zabývajících se tříděním pacienta podle přesně stanovených podmínek a hierarchie. Výsledkem je tedy zařazení jednotlivých nemocných do určitých DRG skupin, které jsou ještě rozčleněny do 25 *hlavních diagnostických tříd (major diagnostic categories - MDC)*. Z čehož vyplývá, že Grouper je vždy jedinečný pro určitý Case mix systém a jeho jednotlivé verze (například u nás použitý „All Patient“ - tedy pro všechny pacienty - ve verzi 12.0 upraveném pro ČR ve verzi 1.0).“<sup>387</sup>

Výše platby diagnostické skupiny je určena následujícím vztahem:

$$\boxed{\text{Cena diagnostické skupiny} = \text{specifická váha DRG} * \text{základní sazba}}$$

kde *Specifická váha* pacienta neboli *Case mix index skupiny DRG* je relativní vážená hodnota, která vyjadřuje náročnost jednotlivých skupin DRG na finanční zdroje. Vypočítá se jako „podíl průměrného nákladu na jeden příklad v DRG skupině a celkového průměrného

<sup>387</sup> Supplementum Listů revizního lékařství 1998, DRG platba za diagnostickou skupinu, Praha, 1998

nákladu na jeden příklad. Váha = 1,00 odpovídá průměrnému nemocnému, číslo větší než 1,00 vyjadřuje složitějšího – komplexněji léčeného a tedy finančně náročnějšího pacienta, číslo menší než jedna znamená opak“.<sup>388</sup>

Další termíny, které se vztahují ke stanovení platby ještě *Case mix index (CMI) nemocnice*, což pro nemocnici znamená průměrnou složitost všech v ní léčených pacientů. *Základní sazba (base rate)* pro hospitalizaci udává úhradu jednoho případu s case mix indexem rovným 1,00 (je to vlastně cena za jednotku váhy).

Následující tabulka ukazuje využití číselníku s váhami DRG.

Ukázka číselníku s DRG váhami

Číslo hl. diagnostické skupiny MDC	Číslo DRG skupiny	Název DRG skupiny	Průměrná délka hospitalizace	Dolní mez pobytu pacienta v nemocnici	Horní mez pobytu pacienta v nemocnici	Váha DRG skupiny
1	1	Kraniotomie, věk nad 17 let, nikoli pro trauma	14,7	3	35	5,6 633
1	2	Kraniotomie pro trauma, věk nad 17 let	11,9	2	31	5,5 37
1	4	Spinální výkony	16,5	5	37	4,0 479

Pramen: Supplementum Listů revizního lékařství 1998, DRG platba za diagnostickou skupinu, Praha, 1998

Z tabulky je vidět, že kromě skupiny DRG a váhy DRG skupiny se ještě v číselníku určuje jednak:

- průměrná délka hospitalizace – *Average length of stay (ALOS)* a jednak
- dolní a horní mez pobytu pacienta v nemocnici.

Pro každou diagnózu je tedy určená minimální hranice pobytu pacienta v nemocnici – *low trim point (LTP)* a maximální hranice pobytu – *high trim point (HTP)*. Pacientům pobývajícím v nemocnici mezi těmito dvěma body se říká *inliers* a pacientům pobývajícím mimo tyto hranice se říká *outliers*.

Ohodnocení za diagnózu také závisí na tom, jak dlouho je pacient v nemocnici, tudíž, jestli je **outlier** nebo **inlier**.

Je zřejmé, že lékařům se nejvíce vyplatí pacienti „inliers“, pokud možno, co nejvíce k dolní hranici pobytu v nemocnici. Pacienti „outliers“ se ještě dají rozdělit na *krátké*, tzn. že délka jejich pobytu v nemocnici je kratší než LTP, a nebo na *dlouhé*, tzn. že délka jejich hospitalizace je delší než HTP. Pro úhradu pacientů ležících mimo toto rozpětí platí přesně určená sazba propočtená na jeden den pobytu v nemocnici. U „krátkých“ pacientů tvoří cca polovinu sazby pro „inliers“, to by mělo bránit brzkému propouštění pacientů na úkor jejich

<sup>388</sup> Supplementum Listů revizního lékařství 1998, DRG platba za diagnostickou skupinu, Praha, 1998

kvalitního doléčení. Za „dlouhé“ případy nemocnice dostane navíc i sazbu stanovenou pro „inliers“. Skutečností však zůstává, že od určitého bodu náklady za pacienta „outliers“ přesáhnou sazbu jeho úhrady a pacient se pak stává nerentabilním pro danou nemocnici.

Je tento způsob financování nemocnic složitý a administrativně náročný? Do značné míry ano. Navíc se při tomto způsobu úhrad lékařské a zdravotnické péče u velkých nemocnic můžeme dostat do klasického problému „etika versus ekonomie“, neboť systém úhrad dle

DRG vidí nemocnici jako hospodářskou jednotku, jejímž výsledkem a produktem je standardizovaný pacient. Nebere se v potaz skutečnost, že každý případ, i když se jedná o naprosto stejnou diagnózu, je jiný, průběh nemoci či léčby může být velmi rozdílný, zcela individuální, žádný výkon se nedá stoprocentně standardizovat a říci, že stejná diagnóza bude mít u různých pacientů stejný průběh.

Navíc tento způsob úhrad vede často manažery nemocnic, a to nejen top manažery, ale i medicínské manažery středního stupně (middle management - primáře, vrchní sestry) k určitému druhu spekulativního jednání, které sice neznamenají žádné bezprostřední ohrožení pacientů, avšak pouze z ekonomického pohledu znamenají využití slabých či úzkých míst systému k ryze racionálnímu (z pohledu nemocnice), avšak nepříliš efektivnímu jednání z hlediska zadavatele lékařské péče (zdravotní pojišťovny nebo přímo pacienta v případě soukromé přímé platby – například v USA). Jaké jsou to možnosti „ryze ekonomického chování“ managementu při řešení nutnosti pokrytí svých celkových nákladů a

zařazení se do přijatelného rámce, který nemusí být optimální pro danou nemocnici?

1. Pacienti mohou být již při primárním zařazování do diagnostické skupiny automaticky přesouváni do lépe ohodnocených skupin, včetně skupin s komplikacemi a komorbiditami (souběžnými chorobami).

2. V horším případě mohou nemocnice pacienty překládat na jiná oddělení nebo zařízení například z důvodu plnosti oddělení.

3. Vždy je tu nebezpečí potřeby šetření s léčebným materiálem v případě vysokých nákladů na léčbu vzrůstající skupiny inlierů, v úvahu připadá i možnost snížené kvality lékařské péče i případné předčasné propuštění a nedoléčení pacienta.

4. V úvahu rovněž připadá možnost předčasného propuštění pacienta s tím, že ho nemocnice opět přijme pod jinou diagnózou, nejlépe více hodnocenou a s delším pobytem v rámci dolní a horní hranice inlierů.

Je zřejmé, že takovéto jednání managementů zdravotnických zařízení v těchto uvedených případech není příliš etické a pacient může být dokonce ve výjimečných případech i ohrožen na životě. Proto tyto možné problémy by se měly zohledňovat a měly by být vytvořeny mechanismy zabráňující těmto spekulativním opatřením (například zvýšením case mix index skupiny DRG u náročných diagnóz). Problém etického chování a ekonomie je však širší problém, který se nevztahuje pouze na systém financování dle metody DRG, ale jde o obecný problém, mající dopad na uvažování a rozhodování lékařů a zdravotnických manažerů při mnoha závažných společenských i zdravotnických otázkách.

### **DRG v České republice**

V České republice se program financování nemocnic pomocí DRG začal zkoušet na podzim roku 1997, kdy VZP připravila tzv. *Pilotní projekt DRG – I. Fáze*, kterého se za dohodnutých podmínek úhrady účastnilo 19 českých nemocnic (3 velké fakultní a 16 malých nemocnic). „Úhrady byly dány poměrem 50:50 mezi platbou paušální a platbou DRG pro lůžkovou část nemocnic ve stanoveném „risk koridoru“. Tato fáze skončila koncem roku 1999. Zjistilo se, že ohlasy nemocnic na tento projekt byly příznivé a že systém DRG je

možno v nemocnici zavést do 3-6 měsíců.<sup>389</sup> „Niméně nelze z určitostí říci, zda nemocnice v pilotním projektu vydělala nebo prodělala na systému DRG, protože platba nemocnicím byla ovlivněna následujícími faktory. Každá nemocnice měla v jednotlivých čtvrtletích velmi rozdílné paušály (vypočtené na základě předchozích, historických plateb). Platby z tohoto pohledu jevíly menší čtvrtletní kolísání, takže někdy nemocnice na systém DRG mohla mírně „doplácet“, jindy naopak. Vlastní platba pak byla navíc modifikována použitím risk-koridorů.“<sup>390</sup>

Dle VZP byl systém DRG natolik dopracovaný, že se mohl začít používat. Proto od 1.1. 2000 do 31.12. 2000 byl vyhlášen pilotní projekt DRG – II. fáze, do něhož vstoupilo přibližně 60 nemocnic. „Tento projekt měl zejména přinést:

- co nejkvalitnější data pro další zpracování
- vytvoření zpětných vazeb, nezbytných ke kvalitnímu použití systému DRG
- vytvoření obecných pravidel pro správné kódování
- podklady pro stanovení nákladů zdravotní péče v ČR, použitelné např. při verifikaci relativních vah atd.“<sup>391</sup>

Je zřejmé, že systém financování nemocnic pomocí DRG přináší určitou změnu v dosavadním jednoduchém financování zdravotnické péče v lůžkových zařízeních. Otázkou je jeho přijetí, rozšíření, realizace ve větším rozsahu než tomu bylo dosud v pozici víceméně doplňujícího způsobu financování a víceméně experimentování. Samotné zavedení tohoto systému není jednoduchou záležitostí. Například ve Španělsku toto zavedení tohoto systému trvalo 10 let. Dalším problémem je politické rozhodování na Ministerstvu zdravotnictví ČR i různé názory samotných ministrů zdravotnictví, související s požadovanou reformou celého zdravotnického systému.

### **Závěry**

Systém financování nemocnic v České republice je založen na platbě paušálem, a to dle nákladů minulého období korigovaného indexem možného růstu základních nákladových položek. Tento princip jednoduchého financování přináší určité výhody i nevýhody. Výhodou je především jeho jednoduchost, ale také výchozí předpoklad. Empiricky je zjištěno, že v průměru cca 75 procent nákladů nemocnice tvoří náklady fixní. Ty jsou vynakládány bez vzájemné vazby mezi počtem pacientů a provedenými výkony. To je docela dobrý důvod pro zavedení tohoto jednoduchého principu úhrad. Na druhé straně však tento systém nepřináší žádný tlak na nutné snížení nákladů, ani žádnou možnost kontroly na nutnost a oprávněnou výši jednotlivých nákladových složek. To byl také důvod pro zkoumání dalších možností financování nemocnic, neboť těmito zdravotnickými zařízeními protéká obrovské množství finančních prostředků určených pro potřeby celého zdravotnictví. Ze statistik vyplývá, že téměř 50 procent veškerých finančních prostředků spotřebovaných v českém zdravotnictví, je spotřebováno právě v těchto druzích zdravotnických zařízení. Přitom těchto zařízení je v současné době v ČR celkem 196, nicméně je jasné, že převážná část zdravotnických výkonů je realizována právě těmito velkými zdravotnickými zařízeními. Připočteme-li k tomu náklady na léky, z nichž většina je opět distribuována právě nemocnicemi, je zřejmé, že stojí za to věnovat se optimalizaci nákladů těchto nemocnic i hledání možností správného „ocenění“ výkonů, tj. systému plateb. Systém DRG představuje jednu z možností, jejíž zavedení či alespoň částečné doplnění stávajícího systému úhrad velmi kolísá dle stavu názorů na Ministerstvu zdravotnictví ČR. Je však třeba stále usilovat o optimalizaci ekonomiky i v oblasti zdravotnické sítě a poskytování zdravotnických a lékařských služeb.

<sup>389</sup> Sborník vydaných textů k DRG, 3M Health Information Systems

<sup>390</sup> Pilotní projekt DRG – I. Fáze, Výsledky a vyhodnocení ke dni 20.4.2000, VZP ČR

<sup>391</sup> Příloha č.1 k dodatku číslo 10 ke smlouvě o poskytování a úhradě zdravotní péče

**Literatura:**

Suplementum Listů revizního lékařství 1998, DRG platba za diagnostickou skupinu, Praha, 1998

Suplementum Listů revizního lékařství 1998, DRG platba za diagnostickou skupinu, Praha, 1998

Sborník vydaných textů k DRG, 3M Health Information Systems

Pilotní projekt DRG – I. Fáze, Výsledky a vyhodnocení ke dni 20.4.2000, VZP ČR

Příloha č.1 k dodatku číslo 10 ke smlouvě o poskytování a úhradě zdravotní péče

RAKUŠANOVÁ, V. *Financování zdravotnictví*. DP, LF UP v Olomouci, 2000.

***Financing of Hospitals by the DRG system***

**Resumé:** *The article deals with the possibility of financing of hospitals by the DRG system. In the Czech republic the hospitals are financed by the Health Insurance Companies as a result of their activities. These payments are fixed payment. The DRG system is an alternative method of payment for medical activities that were carried out by the hospital.*

**Key words:** *financing, hospital, fixed payment, DRG, cost, ethics, economics, management*

**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@unw.upol.cz nebo jaroslav.zlamal@upol.cz**



# TRVALO UDRŽATEĽNÝ ROZVOJ A INOVÁCIE V STAVEBNÍCTVE

Mária Zúbková

**Abstrakt:** Trvalo udržateľný rozvoj je problémom, ktorý sa dotýka všetkých nás. Článok dáva pohľad na trvalo udržateľný rozvoj a jeho vzťah k stavebníctvu, nehnuteľnostiam a bývaniu samotnému. Ako napredovať v oblasti stavebníctva, predovšetkým v oblasti bytovej výstavby, či obnovy bytového fondu a chrániť životné prostredie?

**Kľúčové slová:** trvalo udržateľný rozvoj, inovácie, stavebníctvo, nehnuteľnosti, bývanie, energia, kvalita života.

## Úvod

Cieľom trvalo udržateľného rozvoja (TUR) je zabezpečenie environmentálnej, ekonomickej a sociálnej udržateľnosti ekonomického rastu. Koncept trvalo udržateľného rozvoja hovorí o spôsobe ekonomického rastu, ktorý pokrýva potreby spoločnosti vytváraním podmienok blahobytu v krátkodobom, strednodobom, no najmä dlhodobom horizonte. Koncept stojí na predpoklade, že rozvoj musí napĺňať dnešné potreby bez toho, aby boli ohrozené možnosti pokračujúceho rastu pre ďalšie generácie. [5]

Dôsledky otepľovania na prežitie na planéte vedú ku kritickému pohľadu na naše správanie sa a motivujú politických predstaviteľov k rozhodnutiam na najvyššej úrovni. Rovnako nás vedú k prehĺbenému pohľadu na náš spôsob života a výroby. Idú ďalej, ku koncepcii bývania a dotýkajú sa rozvoja nehnuteľností vo všetkých rozmeroch.

Možno konštatovať, že klimatické zmeny budú rapídne rásť. Situácia je vážna, preto je nutné prispôbiť sa jej a hľadať riešenia na všetkých úrovniach. Základné príčiny zhoršovania sa stavu životného prostredia, resp. klimatických zmien sú v zásade identifikované. Sústredené sú hlavne v jeden a pol storočí :

- industrializácie, charakterizovanej rastom kvantity spotreby fosílnych palív (nafta, benzín, uhlie, ...),
- výrubom lesov a spôsobmi poľnohospodárstva, ktoré ničili prírodu.

Je pravdou, že tieto činnosti ničili prírodu, vypúšťali do ovzdušia plyny, vo veľkom množstve kyslíčnik uhličitý, metán, a kyslíčnik sírnatý. Závažná rola v zachovaní života na zemi je v sledovaní a zachovaní časti slnečného žiarenia na povrch zeme tak, aby sa zachovala rovnováha teploty a vlhkosti atmosféry. Akumulácia vypúšťaných plynov zvýšila globálne celkovú teplotu v takej miere, ktorá narušila klimatickú rovnováhu. Boli sme svedkami – mnohí – výnimočných teplôt v roku 1990, resp. posledného desaťročia minulého storočia, ktoré bolo najteplejšie v minulom tisícročí. Situácia pokračuje aj v prvých rokoch tretieho milénia.

Na prežitie fauny a flóry experti mobilizovali politikov, pretože tí by riskovali, že populácia sa stretne s veľkými ťažkosťami v konfrontácii s klimatickými zmenami. Existujú modely a techniky, ktoré umožňujú nasimulovať situácie meteorologických extrémov.[1]

## Úloha kyótskeho protokolu v európskom kontexte

V roku 1992 sa stretli v Rio de Janeiro predstavitelia 162 krajín sveta, aby prispôbili a osvojili si medzinárodný postup Dohodu Spojených národov pre klimatické zmeny (CCNUCC - Convention-cadre des Nations Unies les changements climatiques). Štáty sveta boli pozvané, aby predniesli a navrhli spôsob, ako znížiť globálne otepľovanie, a ako sa postaviť k stúpaniu « nevítaných » teplôt.

Dohoda bola ratifikovaná v r.1993 a nadobudla účinnosť 22. marca 1994. V roku 1997 vlády pridali ďalší dokument v tejto oblasti „Kyótsky protokol“. Do dnešného dňa ho ratifikovalo 156 krajín (okrem USA a Austrálie), no mnohé štáty Únie ako aj Austrálie prispôbili politiky znižovania emisií. Protokol vstúpil do platnosti 16. februára 2005.

Cieľom dohody je viesť krajiny k stabilizovaniu koncentrácií plynov a ich vypúšťaniu do atmosféry na úroveň, ktorá je určená v článku 2. 24 krajín OECD je na čele kampane za ekologickú planétu. Text sa týka priemyselných krajín. Prvým cieľom je kvantifikácia emisií pre obdobie rokov 2008 – 2012. Týka sa redukcie emisií pre priemyselné krajiny z dnešných 8% na 5,5% v budúcnosti.

Európska únia verná svojim záväzkom dotuje európsky program boja proti klimatickým zmenám. Smernice sa týkajú hlavne úspor energií budov, konkrétne programu „**Inteligentná energia pre Európu**“.

V súlade s Kyótskym protokolom a inými medzinárodnými zmluvami, Francúzsky štát zorganizoval reprezentantov celej spoločnosti, aby 24. októbra 2007 zorganizovali okrúhly stôl pod záštitou prezidenta. Tomuto fóru predsedal minister pre ekológiu, energiu, udržateľný rozvoj a vybavenie územia. Cieľom okrúhleho stola bolo „definovať cestu vývoja trvalo udržateľného rozvoja“. Prípravné materiály ako aj propozície boli diskutované v šiestich skupinách.

Pracovná skupina číslo 1 „**Boj proti klimatickým zmenám a kontrola dopytu po energiách**“ bola vedená ekologom a ekonómom. Venovali sa predovšetkým doprave, vybaveniu územia, výstavbe, bývaniu a energiám. Druhá pracovná skupina „**Stavby a urbanizmus**“ rozoberala témy urbanizácie, rekonštrukcií, spôsobov výstavby a tiež pravidiel urbanizmu.

Doprava, stavebníctvo, priemysel, poľnohospodárstvo, turizmus, ... sú diverzifikované sektory, ktoré produkujú plyny a znečisťujú životné prostredie. Francúzsko sa zaviazalo, že zníži emisie plynov do roku 2050 na štvrtinu. Táto ambícia si vyžaduje úplne iný prístup ako bol doteraz. Hlavne v stavebníctve, v spravovaní nehnuteľností, v bývaní a pod. Francúzsko stojí v súčasnosti na čela európskej enviromentálnej politiky. Slovensko ako súčasť EÚ musí rešpektovať všeobecne prijaté nariadenia EÚ ohľadom trvalo udržateľného rozvoja a usilovať sa napredovať v oblasti úspor energií .

### **Situácia v stavebníctve a v bývaní z pohľadu spotreby energií**

Stavebníctvo je sektor, ktorý spotrebuje najviac energie. Spotreba energie v stavebníctve sa pohybuje okolo 40%, niekde aj viac z celkovej konečnej spotreby energie. Milióny bytov, ktoré predstavujú takmer miliardy metrov štvorcových a milióny až miliardy m<sup>2</sup> v terciárnej sfére. Tieto budovy emitujú niekoľko miliónov ton CO<sub>2</sub>, čo je 23% celkových emisií. Spotreba primárnych energií za rok je 240 kilowattov/hod na meter štvorcový. Ako je možné očakávať 50 kilowattov/hod. na meter štvorcový? Renovácie sektoru bývania, ale tiež terciárneho sektoru, t.j. administratívy, školských budov, atď., umožnia zníženie emisií plynov na štvrtinu do roku 2050.

Pracovná skupina dospela k záveru a určila, že budovy môžu priniesť úsporu energií vyššiu ako 20%. Môžu znížiť spotrebu energie požadovanú vo všetkých oblastiach, dokonca môžu ísť na úroveň 38% alebo 40% úspor. Zníženie bude pozoruhodné. Zníženie faktúr za energiu, pokles výdavkov domácností, rozvoj stavebníctva , zlepšenie kvality života. Návrhy budú prepracované, prehĺbené a organizované v šiestich programoch, budú sa týkať novej výstavby, postupov renovácií budov, tepelných renovácií tak budov v súkromnom ako aj verejnom sektore. Pracovná skupina navrhla tiež princípy, ktoré sa v minimálnej miere musia aplikovať v budúcich piatich rokoch ( do roku 2013 ):

- Redukcia spotreby energie v existujúcich budovách o 20% v terciárnom sektore a o 12% v bytových domoch.
- Zovšeobecniť princíp pozitívnej energie pri stavbách. Nové budovy stavať na princípe pozitívnej energie, t. j. pristúpiť na nové technológie. Stavať pozitívne budovy, znamená, že tie budú produkovať viac energie ako sami spotrebujú. V priebehu piatich nasledujúcich rokov mať tretinu budov na báze nízko energetických budov resp. pozitívnej energie.
- Požadovať etikety o energetickej spotrebe na každom spotrebiči hromadnej spotreby a zakázať predávať spotrebiče, ktoré spotrebujú viacej energie, napr. lampy a pod... do roku 2010. Niečo ako certifikácia elektrospotrebičov, čo majú napr. autá.

Z rokovaní EXPERTOV a okrúhleho stola vyplynuli dve prioritné osi na znižovanie energetickej náročnosti budov. (pozri schému č.1)

**Prvá prioritná os** berie do úvahy novú výstavbu a možno ju rozčleniť do nasledovných podskupín:

- 1) **Program týkajúci sa novej výstavby: smerovať riešenia k pozitívnej energii.** Všetky budovy a verejné stavby musia byť postavené počnúc rokom 2010 na báze spotreby energie (50kWh/m<sup>2</sup>) alebo budú na báze pasívnej a či pozitívnej energie. Pre budovy pozitívnej energie územné zastupiteľstvá budú poskytovať možnosť predaja energie cez sieť.
- 2) **Nová výstavba bytov – súkromný sektor.** Pre byty boli návrhy pracovnej skupiny rozdelené do troch oblastí podľa dátumov:
  - **2010:** prechod na zníženie spotreby s cieľom dosiahnuť tretinu výstavby na báze bud' pasívnej energie alebo pozitívnej energie,
  - **2015:** všetky nové byty na báze spotreby 50KWh/m<sup>2</sup>,
  - **2020:** všetky nové byty na báze pasívnej či pozitívnej energie.
- 3) **Nová výstavba v terciárnom sektore (administratívne budovy a pod. ... ).** Rovnaké ciele a rovnaké zmeny a kroky ako pri bytovej výstavbe verejného či súkromného sektoru.

**Druhá prioritná os** sa týka začatia rekonštrukcií bez predchádzajúcej tepelnej renovácie existujúcich budov.

#### □ *Budovy vo verejnom sektore*

Vykonať energetickú bilanciu vo všetkých budovách verejného sektoru. Obnova tykajúca sa zateplenia bude kombinovaná s prácami, ktoré zabezpečia prístup do budov pre handicapovaných ľudí do roku 2015. Štát ako aj mestá a obce sa veľmi angažujú v tejto oblasti, podporujú dosiahnutie týchto cieľov v priebehu budúcich 5 rokov.

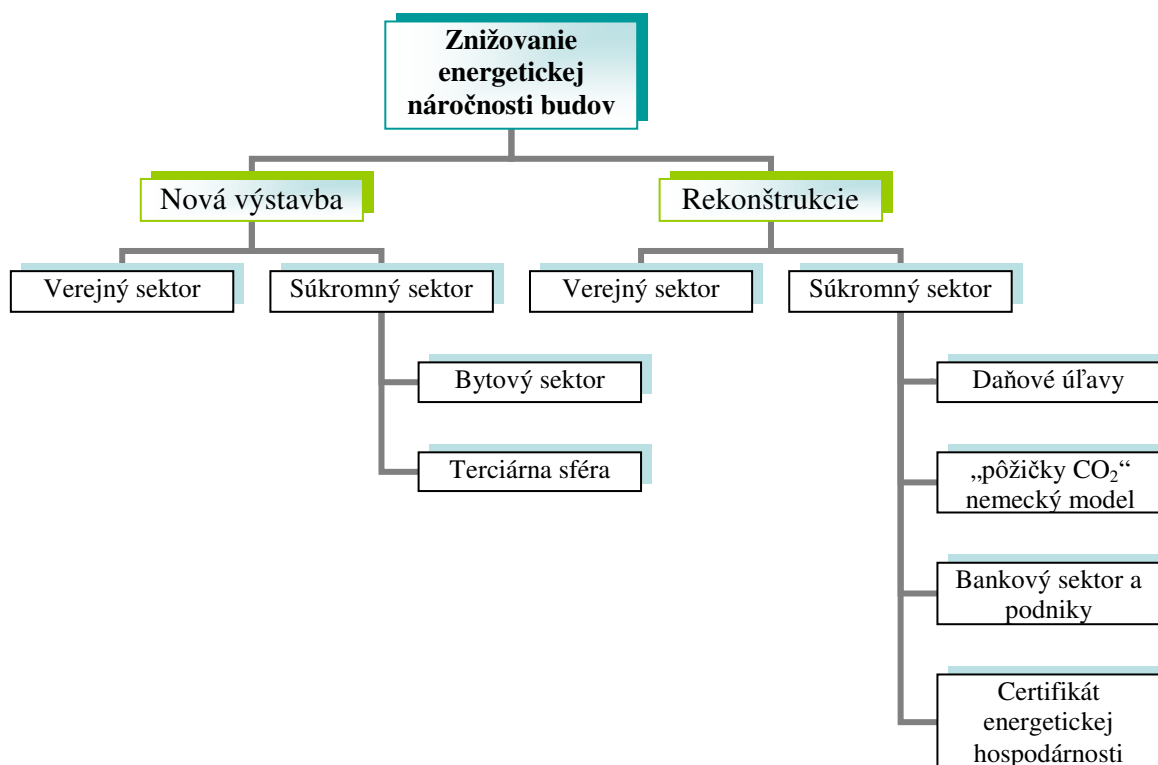
#### □ *Budovy v súkromnom sektore*

Návrhy pracovnej skupiny tlačia na:

- Renovácie z úverov, ktoré budú mať následne vplyv na daňové úľavy. Úvery budú mať aj názov "trvalo udržateľný rozvoj".
- Uviesť a využiť "pôžičky CO<sub>2</sub> "podľa nemeckého modelu.
- Spolupráca medzi bankovým sektorom a podnikmi.
- Certifikát energetickej hospodárnosti.

Byty v súkromnom sektore a terciárnej sféry budú podliehať diagnostike energetickej spôsobilosti. Po každej kontrole nasleduje analýza, a podľa jej výsledku sa bude pokračovať podľa uvedených predchádzajúcich krokov.

Schéma č.1: *Prioritné osi pri znižovaní energetickej náročnosti budov*



Zdroj: *vlastný návrh autora*

### Nový ekologický prístup

Boj proti vysokej spotrebe energie spočíva v diagnostike energetickej náročnosti budov. K tomu je potrebná mobilizácia profesionálov, resp. profesií. Naplnenie veľkého plánu vzdelávania odborníkov adaptovaných na špecifické potreby tepelnej obnovy je potrebné uviesť do života, rovnako aj nové metódy a postupy a následne sledovať ich účinnosť. 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. Čo preferujú podniky? Strategický horizont je redukovaný, zvlášť pod tlakom finančných aktérov, ktorí sledujú svoju rentabilitu.

V rámci pracovných skupín EÚ v boji proti vysokej spotrebe energie bolo vypracovaných niekoľko projektov, ktorých zásadné súvislosti boli uvedené v pilotnom projekte a boli vytipované oblasti, ktoré je potrebné rozvíjať:

- Nové normy budov vo verejnom a súkromnom sektore.
- Tepelnú obnovu a prístup pre telesne postihnutých ľudí.
- Tepelnú obnovu existujúceho bytového fondu (vlastnícky sektor).
- Tepelnú obnovu existujúceho bytového fondu (súkromný nájomný sektor).
- Tepelnú obnovu, ktorá sa týka hlavne budov, ktoré majú verejnú funkciu ako školy, škôlky, administratívne budovy, budovy športu a zábavy, miestne združenia ...

Pre každú investíciu realizovanú v rámci programu znižovania energetickej náročnosti bankové oddelenia navrhnu developerom úvery prispôbené na ich potreby a výhodné finančné podmienky. Efekty, ktoré sa dostavia po aplikácii prioritných osí pri znižovaní

energetickej náročnosti budú mať priame aj nepriame efekty pre každú krajinu EÚ, ale aj celú Európsku úniu.

**Primárne efekty:**

- ✓ aplikácia inovácií procesov v stavebníctve ,
- ✓ ponuka nových profesií,
- ✓ zvýšenie zamestnanosti,
- ✓ úspora energií,
- ✓ zvýšenie kvality života.

**Sekundárne efekty:**

- ✓ zvýšenie dopytu ( nielen v stavebníctve ),
- ✓ multiplikačný efekt stavebníctva,
- ✓ podpora výskumu,
- ✓ zvýšenie estetickej úrovne budov.

Premietnutie enviromentálnych rozhodnutí do stavebníctva v rámci EÚ prinieslo niekoľko zákonov predložených v roku 2008 do Európskeho parlamentu na schválenie. Tykajú sa právnej ochrany životného prostredia. Očakáva sa niekoľko pilotných projektov, z ktorých mnohé sa budú dotýkať práve stavebníctva. Výbor pre nové budovy verejného ako aj súkromného sektoru, ktorý sa zaoberá normami a bude v blízkej budúcnosti publikovať nové normy. Normy sa budú týkať spotreby energií, ale aj vnútorného prostredia, kvality vzduchu v interiéri, tak pre bytové domy ako aj terciárne budovy. Opäť sa budú tieto normy premietiť do legislatívy, fiškálnej politiky, finančného riadenia. Cieľom je, aby sa zlepšili podmienky v energeticky najnáročnejších budovách. Výbor sa zapodieva kalkulovaním potrieb zdrojov, zostavením rozpočtov a samozrejme aj prispôbovaním legislatívy, napríklad podmienkami verejného obstarávania v tejto oblasti.

Vo Francúzsku sám prezident Sarkozy sa vyjadril v októbri 2008 na veľkej ekologickej konferencii. Jeho príspevok nenechal nikoho na pochybách o naliehavosti a vážnosti prístupu štátu k problémom trvalo udržateľného rozvoja. Povedal:“ Je to prioritá, a veľmi naliehavá. Chceme znižovať spotrebu energie v budovách. Navrhujem prijať dve pravidlá. Budovy postavené po roku 2012 , budú postavené na báze normy nízko energetických stavieb. Tie, ktoré budú postavené po roku 2020, budú postavené na princípe pozitívnej energie, t.j. že budú produkovať viac energie ako spotrebujú. Prečo rok 2020? Pretože v týchto dňoch nemáme dosť odborníkov a pracovných síl, ktorí sú potrební a je nevyhnutné ich pripraviť, odborne vyškoliť”.

V čase hospodárskej krízy a poklesu objemu stavebnej produkcie , sústredenie sa na úsporu energií je významnou cestou , ktorá vedie ku kvalitatívne lepším riešeniam v oblasti bývania a výstavby celkovo. Vytvára sa a otvára priestor pre užšiu spoluprácu medzi univerzitami a praxou. Odborníci z univerzít môžu a budú predstavovať v praktickej rovine transfer vedomostí z univerzity do praxe.

**Záver**

Na politických fórach ako aj na odborných, profesionálnych stretnutiach diskutovali mnohí odborníci a priniesli každý svoj diel poznania do aktuálnych problémov trvalo udržateľného rozvoja. Úlohy, ktoré z takýchto stretnutí vyplynuli si gigantické. Čo je však pozitívom, problémy sa začali riešiť na všetkých úrovniach. Pre Slovensko sa vynárajú otázky, ktoré je potrebné dobre formulovať, hľadať odpovede a následne navrhnúť spôsoby riešenia. Čo je neľahká úloha. Vyžaduje si podporu na najvyššej úrovni, spoluprácu univerzity

a praxe. Francúzsko je na čele EÚ v opatreniach na ochranu životného prostredia. Možno si teda položiť otázku: “Prečo sa nepoučiť z poznatkov a skúsenosti iných?” Myšlienky, prístupy, postoje sú inšpiratívne.

### **Literatúra**

GIANNO, R. *Immobilier et developpement durable: L'essentiel* In: *Reflexion immobilières*, Avril 2008 – N° 45 p. 45, Revue TRIMESTRIELLE, Institut de l'Épargne Immobilière et Foncière, Paris 2008

VICAN, P.: *Grenelle de l'environnement: la fin du bâtiment “ énergivore”*. In: *IMMOBILIER EN PERSPECTIVES*, Avril 2008 – N° 45 p.52 , Revue Institut de l'Épargne Immobilière et Foncière, (IEIF) Paris 2008

Grand agregats économiques de la construction. Données provisoires, octobre 2006

Ministère des Transports de l'équipement du Tourisme et de la Mer, France, Octobre 2006

[http://www.europskaunia.sk/trvalo\\_udrzatelny\\_rozvoj1](http://www.europskaunia.sk/trvalo_udrzatelny_rozvoj1)

<http://www.government.gov.sk/7589/horizontalna-priorita-trvalo-udrzatelny-rozvoj> 2007-2013.php

### ***Sustainable development and innovation in building industry***

**Resumé:** *Sustainable development became more and more discus problem, which is also received by policy athorities of the EU. It is also problem of all of us. Segment takes a look into the problems of sustanaible development and it's relationships with building industry, real estates and living. The point is how to create development in sphere of building industry, almost in the question of residential construction, renewal of residential fund and protection of environment.*

**Key words:** *Sustanaible development, consumption of energy, building industry, housing, innovation*

### **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**

*Článok bol spracovaný v rámci vedeckého projektu VEGA 1/0450/08 „Transfer technológií z univerzity do praxe“.*

## OBSAH

ZABEZPEČENIE SYSTEMATICKÉHO VZDELÁVANIA ZAMESTNANCOV JE ZNAKOM ÚSPEŠNÝCH FIRIEM	
Mária Agafonová, Daniela Hrehová, Helena Melkusová .....	6
NOVÉ TRENDY VYSOKOŠKOLSKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ – TVORBA A PUBLIKACE MULTIMEDIÁLNÍCH VZDĚLÁVACÍCH OBJEKTŮ	
Eva Mráčková, Jiří Jaroš, Romana Bartošíková .....	13
TELEWORKING AS AN OPPORTUNITY FOR 50+ EMPLOYEES	
Jiří Bejtkovský.....	17
ÚLOHA ŠTÁTU A PRÍSTUPY K ROZVOJU ZNALOSTÍ V EKONOMIKE SR	
Mária Blašková .....	21
ÚLOHA EVENT MARKETINGU V PODPORE POZITÍVNEHO IMIDŽU VYSOKEJ ŠKOLY	
Katarína Butorová .....	26
VYBRANÉ PRÁVNÍ ZNALOSTI S EKONOMICKÝM DOPADEM NA TRŽNÍ PRAXI	
Martina Ditmarová* .....	32
STÁTNÍ ROZPOČET V KRIZI	
Antonie Doležalová.....	50
VÝKON ROZHODNUTÍ ANGLIE WALES	
Marie Emilie Grossová.....	57
INFORMAČNÁ PODPORA MANAŽMENTU ZNALOSTÍ	
Anna Hamranová.....	63
SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM – NUTNÉ „ZLO“ NEBO PŘÍLEŽITOST?	
Radmila Herzánová, Eva Jílková .....	69
AKTUÁLNE MANAŽÉRSKE METÓDY V TEÓRII A V PRAXI	
Zuzana Chodasová .....	81
INOVÁCIE AKO NÁSTROJ ROZVOJA PODNIKOV	
Daniela Chorváthová, Peter Jamnický .....	87
KNOWLEDGE OF THE COOPERATIVE PRINCIPLES INTO THE CZECH BUSINESS ENVIRONMENT	
Miloslava Chovancová.....	95
VZNIK, RAST A PODNIKATEĽSKÝ ÚSPECH OBCHODNEJ FIRMY TESCO	
Peter Jamnický – Daniela Chorváthová .....	100
METÓDY VEDENIA ĽUDÍ, TRADIČNÝ A SYSTEMICKÝ PRÍSTUP V KOUČINGU	
Jana Fabianová, Jaroslava Janeková .....	104
FORMOVANIE ZNALOSTNEJ EKONOMIKY V PODMIENKACH SR	
Elena Fifeková.....	111
ZNALOSTI V OBLASTI IT A JEJICH VÝZNAM PRO FIREMNÍ STRATEGII_V DOBĚ FINANČNÍ KRIZE	
Jindřich Hanáček, Roman Jašek.....	117
ZVYŠOVÁNÍ EKONOMICKÉ GRAMOTNOSTI ŽÁKŮ ZŠ A SŠ V MORAVSKOSLEZSKÉM KRAJI	
Karel Hlaváček, Aleš Lokaj, Martin Pochyla .....	124
ZNALOSTI A TVORIVOSŤ – PRIDANÁ HODNOTA	
Daniela Hrehová, Jana Frenová, Mária Agafonová .....	131
PRÍSTUPY K FINANCOVANIU PODNIKOVÝCH INVESTÍCIÍ	
Jaroslava Janeková .....	139

CESTY A SCESTÍ ISLÁMSKÉ EKONOMIE	
Václav Jurečka .....	143
PREDCHÁDZANIE VZNIKU PODNIKOVEJ KRÍZY ANALÝZOU A RIADENÍM RIZÍK	
Jaroslava Kádárová .....	150
STRATEGIC MANAGEMENT AS A PILLAR OF THE SUCCESSFUL BUSINESS	
Bohuslava Knapová.....	157
VÝVOJ NEMARXISTICKÉHO EKONOMICKÉHO MYŠLENÍ A ČEŠTÍ STUDENTI V OBDOBÍ 1948-1989	
Jitka Koderová.....	160
OVĚŘENÍ FUNGOVÁNÍ PRINCIPŮ FAIR TRADE V PRAXI	
Lenka Králová, Lucie Kuldová .....	167
MOULDING OF MANAGERIAL COMPETENCES	
Petra Kressová.....	174
GLOBALIZÁCIA A GLOBÁLNY MARKETING	
Anna Križanová.....	179
ALBÍN BRÁF A SEMINÁŘE Z NÁRODNÍHO HOSPODÁŘSTVÍ	
Jaroslav Krameš .....	185
ZNALOST POD VLIVEM KULTURY. POHLED DO USA, EVROPY, RUSKA, JAPONSKA A ČÍNY	
Jaroslava Kubátová .....	191
PROJEKT MIMOSOUDNÍHO ŘEŠENÍ SPOTŘEBITELSKÝCH SPORŮ	
Mgr. Radka Kunčíková .....	197
THE IMPORTANCE OF INNOVATION AND KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR THE CZECH BUSINESS COMPANIES	
Janka Ladová.....	208
WYPALENIE ZAWODOWE POLSKICH MENEDŻERÓW	
Tadeusz Leczykiewicz .....	214
CESTY K ROZVOJI – MOTIVACE SPOLUPRACOVNÍKŮ – VYUŽITÍ ODKAZU TOMÁŠE BATI	
Jiří Lešinger.....	221
IDEOVÁ, PRÁVNÍ A EKONOMICKÁ VÝCHODISKA NOVELY ZÁKONA O VEŘEJNÝCH ZAKÁZKÁCH	
Ludmila Lochmanová .....	230
FLEXIBILITA PRACOVNEJ SILY – FENOMÉN NOVEJ EKONOMIKY	
Marta Martincová.....	237
TACIT KNOWLEDGE TEACHING	
Jana Matošková .....	243
ĎALŠIE PROFESIJNÉ VZDELÁVANIE – VÝZNAMNÁ SÚČASŤ ROZVOJA ZNALOSTÍ V PODNIKU	
Marta Matulčíková .....	254
TERMÍN PRIJATIA EURA V ČR – ROZHODOVANIE ZA RIZIKA A PRAKTICKÉ SKÚSENOSTI S PRIJATÍM EURA NA SLOVENSKU	
Marek Mičúch .....	260
HODNOCENÍ RIZIKA VE ZDRAVOTNICKÉM ZAŘÍZENÍ V OBDOBÍ RECESE	
Miroslav Miller .....	268
CHYBY A SELHÁNÍ ZNALOSTNÍCH PRACOVNÍKŮ	
Ludmila Mládková .....	274
COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESIONÁL – NOVÝ ZNALOSTNÍ PRACOVNÍK. Zdeněk Molnár .....	278



ETICKÉ KOMPETENCIE AKO PREDPOKLAD MODERNÉHO MANAŽMENTU	
Daniela Navrátilová.....	283
VYUŽITÍ SIMULAČNÍCH MODELŮ K ŘÍZENÍ VÝROBY	
Ivo Novák.....	288
EFEKTÍVNÝ MANAŽMENT PODNIKU A PODNIKATEĽSKÉ VZDELÁVANIE	
Jaromír Novák.....	293
NĚKTERÉ DISHARMONICKÉ TÓNY SVĚTOVÉ SYMFONIE	
Jaromír Novák.....	299
EVROPSKÝ INOVAČNÍ PROSTOR VERSUS GLOBÁLNÍ INOVACE	
Josef F. Palán.....	305
OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST	
Milan Páral.....	314
KRÍZA NIELEN V SLOVENSKEJ EKONOMIKE	
Alena Pauličková.....	320
VYBRANÉ ASPEKTY EKOLOGICKE POLITIKY A PRÁVNÍCH NOREM	
Pavλίna Pellešová.....	324
KRIMINALITA A NEZAMESTNANOST	
Ing. Katarína Kráľová, Ing. RNDr. Dagmar Petrušová.....	330
FINANČNÍ ÚČETNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY - LEGISLATIVNÍ ÚPRAVA, KLÍČOVÉ ASPEKTY A RYSY, PROVÁZANOST SE SYSTÉMEM DANÍ	
Marcela Prausová.....	336
IZRAELSKÉ NÁKUPY STÍHACÍCH LETOUNŮ SPITFIRE V ČESKOSLOVENSKU (1948-1950) JAKO PŘÍKLAD TAJNÉ MEZINÁRODNÍ OBCHODNÍ OPERACE	
Jiří Řezník.....	342
PLÁNOVANIE NÁKLADOV VO FIRME	
Pavol Serina.....	357
NEZBYTNÉ ZNALOSTI MANAGEMENTU O INSOLVENČNÍM ŘÍZENÍ V PŘÍPADĚ HROZBY ÚPADKU PODNIKU	
Karel Schelle – Ilona Schelleová.....	363
ZPŮSOBY SPRÁVY MAJEKTU NEZLETILÝCH DĚTÍ V MINULOSTI	
Pavla Slavíčková.....	367
VELKÁ DEPRESE A SOUDOBA KRIZE: PODOBNÉ NEBO ROZDÍLNÉ?	
Lenka Spáčilová.....	372
VYUŽITIE POTENCIALU KREATIVITY V ORGANIZÁCI	
Ľudmila Suntingerová.....	380
ZNALOSTI JAKO KONKURENČNÍ VÝHODA MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ	
Jarmila Šebestová.....	387
OBCHODNÍ PRAKTIKY TOMÁŠE BATI	
Marek Tomašík.....	392
OSOBNÍ ODDĚLENÍ FIRMY BAŘA, A.S. ZLÍN DO ROKU 1939	
Marek Tomašík.....	396
RACIONÁLNÍ ZÁKLAD MORALITY V REDISTRIBUČNÍCH SYSTÉMECH	
Radim Valenčík, Rafik Bedretdinov.....	404
VNITŘNÍ DVOJÍ ZDANĚNÍ V ZEMÍCH EVROPSKÉ UNIE	
Ivana Valentová.....	410
INVESTÍCIE DO VEDY A VÝSKUMU AKO NEVYHNUTNÁ PODMIENKA EKONOMICKÉHO RASTU	
Jarmila Vidová.....	414
VSTUP NA TRH ZNALOSTÍ	
Petr Wawrosz.....	420

FINANCOVÁNÍ NEMOCNIC SYSTÉMEM DRG	
Ing. Jaroslav Zlámal, Ph.D. ....	428
TRVALO UDRŽATELNÝ ROZVOJ A INOVÁCIE V STAVEBNÍCTVE	
Mária Zúbková .....	434

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

*Mezinárodní vědecká konference*  
**EKONOMICKÉ ZNALOSTI PRO TRŽNÍ PRAXI**

Olomouc 9. – 10.9.2009

**Editor:**

Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

**Recenzenti příspěvků:**

Doc. Mgr. Roman Jašek, Ph.D.

Doc. Ing. Ludmila Mládková, Ph.D.

**Technická spolupráce:**

Bc. Lenka Kučerová

**Vydala:**

**Lešingrová Romana**

Uherské Hradiště 2009

1. vydání

ISBN 978-80-87273-02-9